

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

David Paulo Carvalho Viegas

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

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

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

Julho de 2023

Agradecimentos

“Aprendi o silêncio com os faladores, a tolerância com os intolerantes, e a bondade com os maldosos; e, por estranho que pareça, agradeço a esses professores”.

Índice

Agradecimentos	II
Introdução	4
Preâmbulo	4
Expectativas	5
A Organização de Acolhimento	6
Quem é e o que faz a Stricker?	6
Estrutura Organizacional	7
Valores e Cultura Organizacional	12
Clima da Organização	18
O Departamento de Recursos Humanos	19
Atividades de Estágio Desenvolvidas	20
Onboarding, Offboarding and Training & Knowledge.....	21
Culture and Performance	30
Talent Acquisition & Employer Branding	37
Reflexão Crítica	37
Pontos Fortes, Fracos, e Oportunidades e Ameaças Encontradas	38
Habilidades, Capacidades e Competências Desenvolvidas	40
Contributos para a Organização de Acolhimento	43
Considerações Finais	43
Referências Bibliográficas	45

Introdução

Preâmbulo

O percurso universitário é longo. Entre a entrada numa Licenciatura, e a conclusão dum mestrado estão mais de 1800 dias. São mais de 43 mil horas distribuídas pelo sono, estudo, festas, trabalhos de grupo, tradições universitárias, apresentações, lazer. São os últimos cinco anos em que a liberdade e as ambições dum estudante podem ser vividas, mas são os primeiros cinco em que a vida começa a ter uma maior responsabilidade agregada, sendo atingida a idade adulta.

No fundo, tratam-se dos primeiros anos mais importantes para as carreiras, e os últimos em que a energia e liberdade - com responsabilidades q.b. – dum jovem adulto podem ser utilizadas no seu máximo potencial. Estes são os 5 anos em que toda a personalidade que fomos moldando, e todas as aprendizagens que fomos retendo em criança, embatem com uma realidade de maior escala, e onde a aprendizagem começa a surgir também da responsabilização das nossas escolhas; é aqui que se concentram todas as nossas ambições, expectativas de futuro, laços que se estendem, e todo o autoconhecimento que ainda nos falta fazer.

Durante todo este período estamos a escolher e a aprender sobre o que os profissionais fazem, e em que conhecimentos se baseiam, mas podemos continuar a ser e a viver experiências, livres das responsabilidades do trabalho que esses mesmos profissionais, que tanto ambicionamos ser, têm. Quatro anos depois deste longo mas breve percurso académico, chegava então a primeira decisão com uma sensação de final: o final de concluir unidades curriculares com boas e más notas, e de gerir as expectativas e emoções relativamente ao nosso currículo académico; de apresentar melhor ou pior trabalhos, num ambiente seguro; de submeter e realizar relatórios com uma semana ou um dia de antecedência, ou estudar duas semanas ou duas horas para um exame; de épocas normais, e de recurso.

Quatro anos depois, chegava o momento de serem dados os primeiros passos profissionais; dum culminar de mais 200 semanas e 42 unidades curriculares abordadas; ia, finalmente, poder começar a aplicar toda a aprendizagem que fui adquirindo - académica, pessoal, e curricular – na “vida real”, na prática. Quatro anos depois, no

último ano desta longa caminhada, chegava a altura de, moldado o estudante que fui, começar a moldar o profissional que quero ser.

Expectativas

Confesso que a visão que temos do mundo do trabalho, com os olhos da universidade, nem sempre é a mais fiel, clara ou real. Isto gera alguma ansiedade – afinal, aprendemos tanto e durante tantos meses, e nem assim somos capazes de perceber claramente qual o papel que queremos e/ou podemos ter no meio profissional.

De qualquer das formas, esta visão algo turva, relativa ao profissional que queria ser, não era condição suficiente para me questionar sobre o que procurava, fundamentalmente. De facto, já sabia que queria utilizar os conhecimentos da Psicologia numa organização, atuando sobre os processos de trabalho dos colaboradores, melhorando o seu dia-a-dia laboral; sabia também o que queria do meu segundo ano de Mestrado: uma experiência profissional desafiante, sólida, que me devolvesse respostas a algumas das questões sobre “o que pode, afinal de contas, um psicólogo organizacional fazer?”.

No final do dia, era fácil para mim decidir sobre fazer um estágio semestral ou anual, como já havia sido fácil decidir sobre a área académica que queria seguir no Mestrado. Era mais complicado perceber onde queria passar os meus primeiros meses profissionais, pois a minha própria ideia daquilo que na prática podia fazer era escassa.

Felizmente, a minha procura não levou muito tempo. Numa entrevista com o Diretor de Recursos Humanos (RH) da Stricker, uma empresa cujo negócio consiste na distribuição de brindes promocionais, fui rapidamente envolvido num entusiasmo, com origem no tanto que um departamento de gestão de pessoas podia fazer; no papel que podia ter profissionalmente; na quantidade de conceitos familiares com que ia contactar – formação, acolhimento, gestão de conhecimento, recrutamento e seleção, avaliações de performance. Não ia fazer “x” ou “y”, mas ambos; podia aprender sobre todos estes conceitos que me acompanharam academicamente, mas com uma visão de trabalho diário, e próximo dos colaboradores que tanto abordava nas aulas.

A Organização de Acolhimento

Quem é e o que faz a Stricker?

A Stricker, empresa que me acolheu durante oito meses, foi fundada em 1944 e dedicava-se inicialmente à reparação de esferográficas. Pertencente da indústria dos bens de consumo, a Stricker baseia atualmente o seu negócio na personalização e distribuição de brindes promocionais. Estes produtos são, no fundo, qualquer objeto que possa ser útil na promoção e/ou publicitação duma empresa, marca e/ou evento.

A Stricker recebe estes brindes em grande escala (dos seus fornecedores), e sem qualquer personalização; estes bens são armazenados nas unidades de produção da empresa (*stock keeper*); posteriormente, conforme os pedidos dos clientes, são personalizados nestas mesmas unidades, e distribuídos. Trata-se dum negócio B2B (*business-to-business*) pelo que os clientes da empresa são outras empresas, e nunca o consumidor final.

A empresa tem sede em Murtede, no distrito de Coimbra, onde se localiza uma das suas unidades de produção. No entanto, a Stricker já tem presença em três continentes, e conta com outras duas unidades de produção: uma no Brasil, e uma na República Checa. É nestas unidades de produção onde, como supramencionado, não só são armazenados os produtos, como é também aqui onde os mesmos são personalizados. Para tal, estas unidades da Stricker somam um total de mais de dez técnicas de personalização, e um conjunto alargado de equipamentos e máquinas para o efeito. Esta é uma anotação com alguma relevância pois é na unidade de produção de Murtede que se concentram a maior parte dos colaboradores da Stricker.

A Stricker tem sido sinónimo de mudanças nestes últimos anos, um apontamento sempre relevante aos olhos dum psicólogo organizacional. De facto, desde o lançamento da sua primeira marca de produtos em 2013, adquiriu uma empresa na República Checa, adquiriu uma nova marca, e lançou duas novas. Além disso, para além do escritório maioritariamente comercial em Lisboa e da presença de colaboradores em Madrid, Barcelona, Brno, Praga, São Paulo, Xangai, Ningbo e Shenzhen, em 2020 expandiram a unidade em Murtede, duplicando a área de produção e escritórios.

Estrutura Organizacional

A estrutura dum organização reflete a configuração formal que existe entre indivíduos e grupos, no que diz respeito à alocação de tarefas, responsabilidades, e à forma como a autoridade se distribui nessa organização. No fundo, uma organização existe para que determinados objetivos sejam cumpridos. Esses objetivos são atingidos através da execução de várias tarefas, base para os diversos postos de trabalho que existam numa organização; agrupados, constituem-se departamentos. Dentro dum empresa, a forma como estes departamentos estão conectados - e as sinergias que existem entre eles – formam a estrutura da organização, dando-lhe a forma necessária para que se mantenha funcional (Lunenburg, 2012).

Neste domínio, salientam-se as estruturas organizacionais propostas por Mintzberg, em 1979. Se decomposermos uma estrutura organizacional, deparamo-nos com três dimensões chave, que sustentam as cinco configurações organizacionais apresentadas nos trabalhos de Mintzberg, supramencionados: (1) os *elementos básicos dum organização*, que determinam o sucesso/insucesso da mesma; (2) os *mecanismos de coordenação existentes*, responsáveis por coordenar as atividades, tarefas e funções da organização; (3) a *centralização/descentralização* existente, refletindo a medida em que os subordinados da organização estão envolvidos nos processos de tomada de decisão (Lunenburg, 2012).

Adicionalmente, existem também (4) *parâmetros de design* envolvidos na estrutura organizacional, utilizados no desenho destas estruturas: como a formação – onde os conhecimentos e competências necessárias para uma função são estandardizados através de programas de treino institucionalizados – ou a formalização comportamental – onde os processos de trabalho são estandardizados com recurso a regras, procedimentos, manuais de trabalho, entre outros (Mintzberg, 1980). No entanto, a configuração dum organização reflete a existência dum situação dessa empresa. No fundo, a configuração organizacional é situacional, pelo que uma eficiente estruturação organizacional requer um bom *fit* entre estes parâmetros de *design* e um conjunto de (5) *fatores de contingência*: o tamanho e a idade da organização; o seu sistema técnico; o contexto ambiental; e a necessidade de poder existente nos vários membros da organização (Mintzberg, 1980).

Estrutura Organizacional da Stricker

(1) **Elementos Básicos.** Os elementos básicos apontados nas cinco estruturas de Mintzberg são o *core* operacional, o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura, e o *staff* de suporte (Mintzberg, 1980).

O core operacional inclui todos os colaboradores responsáveis pela produção dos produtos e/ou serviços da organização, ou que a suportam de forma direta; no fundo, são os responsáveis por levar a cabo a execução das tarefas-chave duma empresa (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980). Na Stricker, este elemento era composto por todas as equipas das operações da empresa (e.g., produção, armazém, design pré-impressão, etc.).

O vértice estratégico da empresa compreende a gestão de topo duma organização, e respetivos assistentes (Mintzberg, 1980). Na Stricker, o vértice estratégico era composto por um conjunto de chefes-executivos, responsáveis por algumas unidades funcionais da empresa – e.g., CEO (*chief executive officer*), CSO (*chief sales officer*), CMO (*chief marketing officer*), etc.

Na linha hierárquica das organizações conseguimos aceder a toda a linha de autoridade formal entre o seu vértice estratégico e o core operacional; representa os quadros de gestão intermédia duma organização, e gestores que supervisionem diretamente o core operacional (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980). Desta forma, na Stricker este elemento era composto por todos os diretores departamentais (e.g. diretor do departamento de RH), chefias intermédias (e.g., diretores de mercados, no departamento comercial, ou *area-leaders*, no departamento de Produção) e outros supervisores mais diretos, com autoridade formal.

A tecnoestrutura diz respeito ao conjunto dos analistas da empresa, que utilizam e aplicam técnicas analíticas no desenho, manutenção e adaptação da estrutura da organização ao ambiente. Estes analistas podem ser engenheiros, contabilistas, etc. Já o *staff* de suporte providencia apoio e serviços indiretos, ao resto da organização. Este último elemento pode incluir o processamento salarial da empresa, relações públicas, etc. (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980). A diferença entre estes dois últimos elementos básicos duma estrutura reside na importância que as funções de suporte

ganham numa organização. Na verdade, dada a relevância na tomada de decisão que todas as funções de suporte podem ter, podem ser distinguidos dois tipos de *staff*: os que aconselham, formando parte em última análise da própria tecnoestrutura; e os que, apesar de aconselharem, têm como papel principal o fornecimento de serviços diferenciados à organização (Mintzberg, 1980).

No caso da Stricker, e como será analisado em maior detalhe nas restantes dimensões da estrutura da empresa, existe alguns elementos do *staff* de suporte ganham importância não só por terem relativa autonomia – existe alguma descentralização vertical e horizontal na empresa – mas também porque a sua colaboração é chamada para a tomada de decisão empresarial. Os departamentos dividem-se em vários grupos (relativamente pequenos) funcionais, que se coordenam entre si utilizando um certo grau de ajuste mútuo - e.g., na definição de planos de ações para algumas equipas/colaboradores da unidade de produção, os indivíduos da equipa de *Culture & Performance* (dos RH) coordenam o trabalho através da comunicação informal com os indivíduos da gestão intermédia dessas equipas, e ambas as equipas têm autonomia para se coordenarem mutuamente, sem uma supervisão direta, ou formalização.

Assim, a tecnoestrutura da Stricker é formada por equipas que atuam sobretudo no fornecimento de dados analíticos relevantes, ou numa função de suporte mais literal; estas equipas representam departamentos inteiros (e.g., equipa de *business-intelligence*, *legal*, etc.), e equipas que representam parte dum departamento (e.g., equipa de payroll, do departamento de recursos humanos). O mesmo raciocínio é aplicado para o *staff* da organização, mas que assume a importância anteriormente referida - alguns elementos do staff da Stricker são, e.g., equipa de *Training & Knowledge* do departamento de RH, a equipa de *sales*, do departamento de comercial, entre outras.

(2) Mecanismos de Coordenação Existentes e (3) Descentralização. Como mencionado nas especificidades dos elementos básicos, não existe um grande grau de centralização no vértice estratégico da empresa. De facto, a autoridade formal de decisão da Stricker tende a fluir seletivamente ao longo da linha hierárquica da organização, pressupondo-se alguma descentralização vertical (Mintzberg, 1980); mesmo as chefias mais diretas e próximas do core operacional têm alguma margem de poder decisivo (e.g., *area leaders* têm autoridade formal no core operacional e fazem

uma gestão relativamente autónoma das suas equipas, nas diferentes técnicas que supervisionam). No entanto, esta descentralização vertical é limitada, e em diferentes graus; por vezes certas questões têm de ser escaladas para níveis mais superiores da linha hierárquica. Além disso, algum poder tende a fluir também, informalmente, para fora da cadeia de autoridade da organização, como no caso de membros do *staff* de suporte (e.g., manager do departamento de RH assume poder formal). Isto reflete um certo nível de descentralização horizontal (Mintzberg, 1980), mas este poder não é distribuído paralelamente em toda a linha. No fundo, o poder não é centralizado vertical e horizontalmente; ele flui ao longo da linha hierárquica, para diretores e *managers* de vários departamentos e grupos funcionais dentro dos departamentos; flui igualmente de forma horizontal, no entanto, tendo em conta as diferentes divisões de trabalho (e.g., maior autoridade formal no departamento de RH e menor no departamento de IT, ambos com uma distribuição vertical de poder decisivo) – trata-se de uma descentralização vertical e horizontal seletiva.

A comunicação interdepartamental existente na Stricker tende a ser informal, e a coordenação do trabalho – nomeadamente nos serviços partilhados (e.g., RH, Marketing, etc.) – é feita pelos próprios indivíduos, sendo neste nível da organização o mecanismo de coordenação que mais emerge é o ajuste mútuo, de acordo com Mintzberg (1980). No entanto, em níveis mais próximos do core operacional, a supervisão direta do trabalho é mais frequente, com standardização do trabalho na linha mais operacional na da empresa.

(4) Parâmetros de Design e (5) Fatores de Contingência. Para o desenho e a manutenção desta estrutura abordada, a Stricker apresenta uma especialização horizontal das funções. Além disso, emprega também programas de treino ao longo da sua estrutura, como parâmetro de *design* – este é um parâmetro crucial no trabalho profissional (Mintzberg, 1980). A formalização de comportamento é baixa, com a standardização do trabalho a concentrar-se no *core* operacional. A restante estrutura desenha-se tendo em conta unidades funcionais de trabalho e/ou serviços (e.g., departamento comercial, responsável pelo serviço ao cliente; ou o departamento de IT, cujo cliente é interno e os serviços são o suporte ao normal funcionamento do trabalho das restantes unidades funcionais).

Além disso, a Stricker recorre várias vezes a *liaison devices*, responsáveis por encorajar o ajuste mútuo (Mintzberg, 1980). Estes dispositivos têm por base vários projetos que surgem de várias unidades funcionais da empresa diferente, e promovem a criação de “*task forces*” - de equipas multifuncionais, para a execução desse projeto - e a colaboração entre os indivíduos de diferentes unidades funcionais (e.g., um projeto de criação duma rede social necessita de membros da equipa de *Employer Branding* dos RH, e de membros da equipa de *Communication*, do Marketing; ou um plano de formação de *Lean Management*, que necessita da colaboração entre a equipa de Training & Knowledge dos RH, e a equipa de melhoria contínua, da unidade de *Operations* da organização).

No final do dia, a forma como a Stricker se estrutura, e os parâmetros de desenho que utiliza para essa estruturação, dependem de fatores contingenciais ao próprio contexto da organização; a estrutura depende da situação da empresa. A baixa formalização comportamental indicaria uma idade organizacional mais baixa (Mintzberg, 1980) mas a Stricker é uma empresa fundada desde 1944. No entanto, foi apenas recentemente (algures em 2020) que se deram os maiores passos na mudança da estrutura da organização, com a profissionalização do trabalho na empresa, e com a criação dos serviços partilhados (e.g., departamento de Marketing, departamento de IT, etc.). Antes, o poder era mais centralizado, e existia uma maior distinção entre a linha de autoridade formal da organização e o *staff*.

Esta mudança pressupõe a existência dum ambiente mais dinâmico e flexível, que por sua vez surge associado a empresas com uma estrutura mais orgânica - com menor formalização comportamental, e uma maior horizontalidade comunicacional (Mintzberg, 1980). Além disso, o ambiente da organização complexificou-se, o que, segundo Mintzberg (1980) se associa a uma maior descentralização. De facto, na Stricker, este fator de contingência (o ambiente) parece alinhar-se com a literatura, à imagem do que foi sendo descrito sobre a estrutura da empresa.

Por fim, o próprio poder surge como um fator contingencial. Tendo em conta a organização de acolhimento, também este fator parece confirmar a literatura: a falta de necessidade de controlo externo parece diminuir a formalização do comportamento e a centralização; e a necessidade de poder distribui-se horizontalmente e por vários

membros da organização o que, aliado a um baixo grau de controlo executivo, desfavorece a centralização (Mintzberg, 1980).

Qual a Configuração Organizacional da Stricker? No final do dia, nenhuma das configurações propostas por Mintzberg, em 1979, parece reproduzir na totalidade a estrutura da organização de acolhimento. Até 2020, dada a descrição feita, a empresa parece ter funcionado segundo uma máquina burocrática.

No entanto, necessidade de mudança e de profissionalização do trabalho, com a pressão ambiental e fatores de poder envolvidos, descentralizou o poder verticalmente, de uma forma limitada. A gestão intermédia cresceu, alongando-se a linha hierárquica da organização; ganhou maior autoridade e autonomia, e começaram a ser utilizados mais *liaison devices* para um maior ajuste mútuo, com uma menor formalização de comportamento associada e uma maior aposta na formação. As equipas começaram a ser agrupadas funcionalmente, com ligações horizontais dentro e entre departamentos, e o *staff* assumiu uma maior preponderância na organização: a Stricker tinha e tem agora à disposição, um conjunto de serviços especiais internos, capazes de melhorar processos existentes.

A organização é antiga, mas jovem desde a grande mudança em 2020. Pode-se concluir que, ainda que o vértice estratégico detenha ainda um certo grau de controlo, centralizado, a configuração da Stricker parece aproximar-se a uma *adhocracia*, segundo Mintzberg (1979).

Valores e Cultura Organizacionais

Nas últimas décadas do século XX, uma crescente competitividade económica, cooperação e competitividade internacional fez com que o mercado Europeu pressionasse as organizações dentro e fora da União Europeia a encontrarem parceiros económicos, fazendo com que a compreensão e o estudo da cultura num contexto organizacional se tornasse necessário e crucial para o sucesso/insucesso de uma organização. Algumas empresas Japonesas começavam a ser mais competitivas que as Europeias e Norte-Americanas, e o segredo estaria na cultura empregue nas organizações; este começou a deixar de ser um aspeto negligenciado. A cultura organizacional era agora associada com a performance duma organização, pelo que este

instrumento deveria ser incorporado na gestão das organizações (Rebelo, 2006; Van Muijen, 1999).

Como as definições de cultura são várias, e os significados e conotações que existem na literatura abundantes, utilizemos o modelo de Schein (2004), capaz de operacionalizar, e limitar aos elementos essenciais, o conceito de cultura organizacional. Este modelo baseia-se na ideia de que a cultura de uma organização existe em camadas diferentes, distinguindo três elementos: (1) *Artefactos*, os elementos mais tangíveis e superficiais da cultura duma organização; (2) *Valores*, os princípios afirmados pelas organizações, e que refletem a missão e a visão das empresas; (3) *Pressupostos Básicos*, formas de pensar, sentir, e agir, partilhadas pelos membros duma organização, rotinizadas e muitas vezes inconscientes; respostas aprendidas, e internalizadas pelos colaboradores como verdades, pois demonstraram ter êxito adaptativo (Rebelo, 2006; Schein, 2004).

Assim, a cultura duma organização reflete-se nos seus valores – que atuam como princípios sociais, são mais acessíveis que os pressupostos básicos. Estes valores são comunicados através de normas, e artefactos, que podem ser verbais, (e.g., a linguagem utilizada, englobando *private jokes* que existam); comportamentais, (e.g., rituais e cerimónias); e físicos, (e.g., disposição física, decoração, tecnologia). Os artefactos informam sobre os comportamentos esperados, e ditam a observação prática dos valores, através de padrões comportamentais (Hogan & Coot, 2014; Rebelo, 2006; Schein, 2004). Todo o sistema deve seguir um ciclo de orientação para lidar com problemas e questões de adaptação. A cultura pode, então, ser vista como o conjunto de experiências internas e externas que os indivíduos de uma empresa vivenciam e implementam para a adaptação e inovação da organização (Pedraza-Álvarez et al., 2015).

Cultura da Stricker

Valores. Como abordado, os valores refletem os princípios afirmados pela organização, e refletem a sua missão e visão. Quando falamos na missão duma empresa referimo-nos ao seu propósito; ao “porquê” da sua existência. A visão remete para o futuro que uma organização pretende criar; responde à questão “o quê”. Assim, os

valores respondem ao “como”; de que forma deve a organização agir para atingir a imagem de futuro desejada, com base no seu propósito (Mirvins et al., 2010).

Podemos identificar os valores afirmados pela empresa através da sua página *online*. Estas teorias declaradas pautam a forma como se posicionam no mercado e são:

- “Equipa – Crescendo com o negócio, motivação e entejuda permanente.”;
- “Cliente – Um parceiro, sempre em primeiro, atitude ‘Can do’.”;
- “Excelência – Serviço de qualidade, rigor e eficácia.”;
- “Integridade – Respeito em todas as situações, confiança, abertura e pragmatismo.”;
- “Criatividade – Inovar, abraçar o imprevisto, fazer perguntas para seguir e perseguir as respostas.”;
- “Cultura – Estimulamos uma Cultura empresarial de promoção da qualidade na qual cada cliente é único, cada dia um novo desafio e uma nova conquista.”;
- “Ética – Regendo-nos pela Ética, contruímos relações genuínas e de confiança com os nossos colaboradores, clientes, parceiros e comunidades.”;
- “Sustentabilidade – Incluimos a sustentabilidade na nossa estratégia, nos processos, projetos e decisões.”.

Artefactos. Uma vez identificados os valores nos quais a empresa pauta o seu negócio, podemos tentar analisar como se manifestam e são comunicados estes valores: que artefactos podemos observar na Stricker.

Primeiramente, os valores plasmados no *site* da empresa são por si só um artefacto, bem como os slogans “Um serviço de Excelência”, presente no mesmo site, ou “Your Partner in Excellence”, presente no seu LinkedIn. Desta forma, a empresa reforça nos seus membros o princípio de que atuar segundo este conjunto de valores e descrições, aliados aos *slogans*, é vital para o seu sucesso.

O sistema de avaliação de desempenho, e os programas de reconhecimento e benefícios extrassalariais são exemplos de outros artefactos culturais. Como exemplo, decomponhamos a relevância de um destes três artefactos, o modelo de avaliação de desempenho: ao definir um conjunto de competências – técnicas e comportamentais – a

partir do qual os colaboradores serão avaliados, a Stricker está implicitamente a definir o output esperado dos seus colaboradores; o conjunto de aspetos a serem avaliados baseia-se na premissa desses aspetos representarem o “como” atingir a missão da organização. As competências avaliadas variam vertical e horizontalmente, ao longo da estrutura da organização, e o peso das mesmas oscila tendo em conta a especialização do trabalho. De qualquer das formas, essas variações não alteram o pressuposto de cada conjunto avaliado (e o seu peso relativo) ser um meio de transmissão dos valores desejados pela gestão de topo aos seus colaboradores. Por exemplo, se a Stricker deseja oferecer “serviços de excelência”, deve esperar dos seus colaboradores *outputs* como o rigor, orientação para o detalhe e eficácia produtiva; se deseja valorizar a “Equipa” e a “Criatividade”, então deve transmitir que é esperado que os seus colaboradores saibam trabalhar em rede, demonstrem autonomia e entreaajuda, e tenham espírito crítico – espera-se que estas (e outras) competências sejam desenvolvidas nos colaboradores, pois são elas que moldam os valores que a empresa assume no mercado.

No mesmo sentido, a Stricker apresenta também programas de mentoria, outro exemplo dum artefacto comportamental, onde – neste caso – um membro da organização é responsável por suportar a integração dum novo colaborador, transmitindo-lhe, de forma natural, a sua visão daquilo que é esperado pela empresa. Por vezes este suporte à integração inclui histórias, e piadas sobre momentos passados: em si, estes são também valiosos artefactos verbais, e bastante ocorrentes na Stricker. Aliás, os próprios rituais de entrada e saída constituem-se como artefactos comportamentais. A aposta em atividades de *team-building* é bastante recorrente na empresa, e estas atividades são ajustadas horizontal e verticalmente: constituem-se, também, como artefactos comportamentais.

A existência dum uniforme na unidade de produção da empresa, as fotos de vários colaboradores e equipas que decoram os espaços comuns da organização, e a grande quantidade de *posters* culturais e folhetos informativos anexados nas receções e corredores são também artefactos, físicos. Outro exemplo dum artefacto físico existente na Stricker são os *handbooks* entregues aos colaboradores quando chegam à organização. Estes informam sobre as práticas da empresa, as suas caras, e, implicitamente, informam os indivíduos sobre a cultura existente, moldando a sua

percepção sobre o que é esperado. Finalmente, a própria disposição física dos espaços difere entre departamentos, e também constitui um artefacto físico.

Pressupostos Básicos. Esta camada da cultura dum organização é a menos tangível. Como explicado, são comportamentos aprendidos e inconscientes, que operam de forma rotinizada, sendo pouco questionados e dificilmente modificados. No fundo, os pressupostos básicos subjazem os outros dois níveis. São soluções herdadas pelos membros dum organização em situações de adaptação, e que funcionaram no passado e continuam a funcionar no presente. Por isso, não são apenas ideias ou manifestações verbais, senão “verdades” implícitas (Rebelo, 2006). Como não são tangíveis, a sua enumeração prática é mais complexa, e, neste caso, redundante – as teorias declaradas (i.e., os valores) parecem alinhar-se com as teorias implícitas (i.e., os pressupostos básicos), e a manifestação prática deste alinhamento (i.e., os artefactos) reforça essa ideia. Se me recordar das rotinas de trabalho enraizadas nos processos, e tendo em conta os artefactos descritos, é visível o alinhamento.

Para melhor clarificação, tenha-se em consideração a forma de comunicar na Stricker, seja para suprir alguma necessidade entre dois colaboradores e/ou relativa a um projeto/problema. Esta comunicação tende a ser informal, e os colaboradores (onde também me inseri) aprendem de certa forma como devem comunicar; onde aprendem (e.g., programas de mentoria), e como posteriormente comunicam (e.g., linguagem utilizada) são artefactos cultural, e espelham o “como fazer as coisas” (i.e., valores). No entanto, é uma rotina, uma forma de agir automática. Se precisar de confirmar a presença dum colaborador num evento, é provável que o faça de forma informal e utilizando o *teams*; se precisar de questionar o diretor do departamento sobre as datas mais vantajosas para a organização dum evento, é provável que utilize o *e-mail*, mas mantenha um estilo informal comunicativo; se precisar de clarificar o nível de conhecimentos técnicos sobre alguns colaboradores dum equipa, talvez comunique cara-a-cara com o líder dessa equipa. Estes são pressupostos básicos, que subjazem os valores, manifestam-se em padrões de comportamentos, e são formas de agir rotinizadas e pouco questionadas. O mesmo raciocínio pode ser aplicado a outros processos. Por exemplo, o espírito de equipa e a criatividade são valores da Stricker, e a existência, no início dos projetos, dum grande frequência de reuniões interdepartamentais, com debate de ideias e distribuição de responsabilidades, é um artefacto cultural; o

pressuposto básico pode referir-se ao facto dessa ser a forma de trabalhar assumida como “verdade” – funcionou no passado, e continua a funcionar no presente; interiorizam os valores esperados nos colaboradores e manifestam-se em si mesmos, nesses padrões de comportamento, nesses artefactos culturais. Em suma, a informalidade entre os indivíduos, a grande orientação para resultados, as reuniões de brainstorming para recolher ideias de vários membros duma equipa, a existência de muitos projetos interdisciplinares, os programas de formação existentes, os eventos de *team-building*, a própria organização do trabalho, entre outros, constituem os artefactos, mas também representam as próprias realidades implícitas dos indivíduos.

Papel dos Recursos Humanos na Cultura da Stricker

Como já referi neste documento, a organização de acolhimento tem sido sinónimo de mudança organizacional; a estratégia de expansão no mercado tem sido agressiva, tornando o ambiente da empresa mais dinâmico, e com uma maior complexidade. A necessidade de profissionalização do trabalho trouxe uma nova gestão de topo à organização (por um período de tempo), com a implementação duma estratégia de negócio diferente; as equipas de suporte cresceram em número e proximidade relativa à tomada de decisão, com uma maior oferta número de serviços internos especiais; a linha hierárquica alongou-se e a autoridade formal foi seletivamente descentralizada.

Estas características estruturais são relevantes na institucionalização dos valores da empresa nos seus colaboradores. As mudanças mencionadas – principalmente a que levou a uma reconfiguração da empresa algures em 2020 – necessitavam de estratégias que reforçassem as crenças dos colaboradores nessas mudanças. Desta forma, os membros da organização comprometer-se-iam com as mesmas, adotá-las-iam por se quererem identificar com a organização, e os valores seriam eficazmente internalizados. A estratégia que oferece uma maior alavancagem a esta institucionalização dos valores é constituída pelas diferentes práticas da gestão de RH (Armenakis et al., 2011; Kondra & Hurst, 2009). A Stricker utiliza outras estratégias que reforçam igualmente a institucionalização cultural esperada – como rituais e cerimónias, ou comunicações persuasivas levadas a cabo pela gestão de topo – mas até estas passam têm suporte do

departamento de RH, que se assume, assim, como um forte ator na institucionalização dos valores esperados na empresa.

De facto, o departamento de RH já foi apenas constituído por uma equipa de *payroll*. No entanto, o departamento assume atualmente uma posição mais estratégica. Desta forma, o recrutamento, seleção, rituais de entrada e saída da empresa, gestão cultural, avaliação de performance, sistema de recompensas existentes, a gestão do conhecimento e da formação, e a comunicação interna – processos levados a cabo pelos RH – são capazes de reforçar a mensagem de mudança, institucionalizando-a; estas práticas são igualmente importantes na transmissão e modelação dos valores da empresa (Armenakis et al., 2011; Kondra & Hurst, 2009). Os RH representam, assim, um papel importante para a cultura da Stricker.

Clima da Organização

Se a cultura organizacional nos remete para os seus valores, o clima remete para a perceção partilhada entre os seus indivíduos sobre as práticas, políticas, e procedimentos existentes; é um olhar descritivo sobre os processos e características da organização. O clima numa organização é mais explícito que a sua cultura, pois remete para atitudes e elementos comportamentais. A cultura modela os comportamentos dos trabalhadores e isso tem repercussões no ambiente de trabalho, nas práticas, e nas suas perceções – o clima (Mahal, 2009; Rebelo, 2006). Partindo das assunções de Schneider e colaboradores (2013), e de Hogan & Coote (2014), analisemos estas implicações na prática. Por exemplo, atentemos no valor “Criatividade”, da Stricker, manifestado em artefactos (e.g., *brainstormings*) e subjacente a pressupostos básicos (e.g., assunção de riscos, comunicação aberta). Uma descrição do clima, ajustado ao exemplo, seria: na Stricker existe um clima de incentivo à inovação, que encoraja a criatividade e a experimentação. Os colaboradores são incentivados a gerar novas ideias e a encontrar soluções criativas para os desafios. Esta descrição tem por base artefactos verbais, como histórias contadas durante a minha integração e durante o meu percurso, e métodos quantitativos utilizados durante o estágio, em diferentes momentos, como questionários (e.g., em entrevistas de retenção, e de acolhimento). Um outro exemplo numa descrição sobre o clima da Stricker, e em específico sobre o departamento de RH poderia, então, ser: no departamento de recursos humanos os objetivos são claros e bem definidos, e o

feedback regular; os membros da equipa são motivados a destacarem-se, e a ajudarem a organização a ser bem-sucedida, pelo que diria que o clima é orientado para os resultados (Hogan & Coote, 2014; Schneider et al., 2013).

Note-se que estas assunções sobre a cultura e clima da organização de acolhimento não são cientificamente fiéis. Apesar das conclusões apresentadas serem baseadas na literatura, seria necessária a condução duma avaliação mais sistemática, utilizando a instrumentação adequada. Ainda assim, são – sensivelmente – boas reproduções destes elementos da empresa, e permitem um olhar organizacional mais profundo.

O Departamento de Recursos Humanos

Estrutura Inicial do Departamento

No momento em que o meu estágio iniciou, o departamento de Recursos Humanos encontrava-se dividido em áreas funcionais, com referência no ciclo dum colaborador na Stricker – o seu processo de recrutamento e seleção; a sua chegada à empresa e respetivo acolhimento; a sua formação, e desenvolvimento; a avaliação do valor aportado à organização; a gestão da devida retribuição; o processo do término do vínculo entre esse colaborador e a empresa; o trabalho da marca empregadora; e todo o suporte necessário. Desta forma, o departamento dividia-se em 5 equipas: *Talent Acquisition & Employer Branding, Onboarding, Offboarding and Training & Knowledge, Culture and Performance, Rewards & Benefits, e Support*. O plano de estágio previa a minha alocação a três destas áreas, excetuando-se as funções de payroll, onde providenciaria apenas o suporte necessário e conforme as necessidades, e a área de *Support*.

Mudança na Configuração Departamental

No entanto, como será abordado no presente documento, no momento da minha saída a configuração do departamento era ligeiramente diferente. De qualquer das formas, no final do meu estágio o departamento tinha agora três dimensões: serviços partilhados, cultura organizacional, e gestão do talento. O departamento denominar-se-ia agora *People Department*. A dimensão de serviços partilhados constituir-se-ia pelas funções de *payroll* e a dimensão da gestão do talento incorporaria as equipas das antigas

áreas funcionais (com exceção da dimensão cultural): as equipas seriam agora denominadas de *Talent Skilling*, *Talent Development*, e *Talent Acquisition*. Na dimensão da cultura, seriam alocados diferentes projetos às diferentes equipas da gestão do talento, consoante o âmbito e a finalidade dos projetos. Existia, além disso, uma nova gestão entre as equipas e a direção do departamento – até então inexistente - com autoridade formal, e capaz de coordenar as diferentes dimensões desta nova configuração, inexistente até então. Quando esta mudança ocorreu, estava alocado à antiga área funcional de *Culture and Performance*, tendo já cumprido o tempo planeado na área (antiga) de *Onboarding, Offboarding and Training & Knowledge*. Assim, segundo a nova configuração, o resto do estágio decorreu comigo alocado na equipa de *Talent Development* e - posteriormente mas simultaneamente - de *Talent Acquisition*, tendo somado, também, funções da (nova) dimensão cultural.

Esta mudança efetivou-se a pouco mais de 2 meses do término do meu estágio mas teve pouco impacto direto nas tarefas que teria de realizar: no fundo, o estágio cobriria as mesmas atividades, independentemente da área funcional em que estivessem inseridas. Esta anotação será relevante, pois referir-me-ei e estruturarei a reflexão - nas atividades desenvolvidas e no restante documento – tendo em conta as nomenclaturas existentes durante a maior parte do estágio.

Atividades de Estágio Desenvolvidas

O estágio na Stricker previa a realização dum leque de atividades que cobria a totalidade das áreas funcionais do departamento de RH, excetuando a área de suporte – responsável, e.g., pelos serviços de receção, recebimento e gestão do correio, gestão dos serviços de almoços oferecidos pela Stricker, auxílio às atividades de RH, etc. O plano de estágio, com a distribuição destas atividades ao longo do tempo na empresa, pode ser consultado.

De uma forma sintetizada, estava prevista a minha alocação à área responsável pelo acolhimento e gestão da formação – denominada de *Onboarding, Offboarding and Training & Knowledge* – durante o primeiro trimestre do estágio. Durante o segundo trimestre, estaria alocado à área responsável por gerir os aspetos culturais da organização, e pela avaliação dos colaboradores – a área de *Culture and Performance*. Finalmente, estaria os últimos dois meses a realizar atividades na área de *Talent*

Acquisition & Employer Branding. Além destas áreas, daria, sempre que necessário, suporte à área de *Rewards & Benefits*, responsável e.g., pelo processamento salarial dos colaboradores, gestão dos tempos e férias, comunicação com segurança social e IEFP, etc.

No entanto, dada a emergência dum contexto adverso interno, o plano sofreu algumas alterações. A minha alocação à primeira área prolongou-se durante um mês, e nos últimos dois meses tinha uma alocação simultânea e dividida entre as restantes duas áreas.

Onboarding, Offboarding and Training & Knowledge

Onboarding

Quando um novo colaborador chega a uma nova organização, existe um período de transição marcado por um processo de socialização, de *onboarding* – onde é feito o acolhimento e integração desses novos membros. Este processo é fundamental para o colaborador e para a organização, pois um *onboarding* bem-sucedido pode resultar em *outcomes* positivos: uma maior satisfação com o trabalho, níveis mais elevados de comprometimento organizacional. No final do dia, um colaborador cuja sua socialização foi bem-sucedida não só tenderá a apresentar melhores níveis de performance, como terá maiores intenções de permanecer na organização, diminuindo-se os níveis de *turnover*. Assim, este processo facilita o ajustamento dum novo colaborador à organização, mas também é capaz de influenciar a carreira e o sucesso a longo-prazo desse colaborador (Bauer et al., 2007; Saks & A. Gruman, 2014).

Um bom processo de socialização permite às organizações tornarem-se mais competitivas. Os recursos que as empresas têm são uma fonte de vantagem competitiva quando adicionam valor positivo, são únicos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. O capital humano constitui-se de conhecimentos, skills e habilidades, e as práticas de acolhimento podem produzir colaboradores munidos destas qualidades (e outras), capazes de alocarem valores positivos à organização, têm skills únicas, são inimitáveis, e não podem ser substituídos, constituindo uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Saks & A. Gruman, 2014).

O colaborador começa a estabelecer uma relação com a organização antes do seu primeiro dia de trabalho, através dos processos de recrutamento existentes, ainda que esta relação seja ainda pouco sólida. Depois do recrutamento, dá-se a continuação do desenvolvimento da ligação entre o colaborador e a nova empresa, onde outros antecedentes ao seu ajuste organizacional estão envolvidos (Walker et al., 2012). De facto, um recém-colaborador tentará diminuir a incerteza que tem relativa ao novo ambiente, tornando-o mais previsível. Para tal, existe busca de informação de referência – i.e., o que é requerido para a execução das funções; de análise avaliativa – i.e., o grau de funcionamento com sucesso, no trabalho; e relacional – i.e., a natureza das relações com outros (Miller & Jablin, 1991). Estas informações podem ser clarificadas através de estratégias de socialização, promovidas pela organização. Estas estratégias assumem seis dimensões diferentes: (1) coletivas/individualizadas, (2) formais/informais, (3) sequenciais/aleatórias, (4) fixas/variáveis, (5) seriadas/disjuntivas, (6) de investimento/alienação. Estas dimensões acedem a três aspetos importantes da socialização: se os novos colaboradores recebem treino fora do seu posto de trabalho, onde as consequências performativas são minimizadas – preparando-os para as suas funções numa forma não-ameaçadora; se existe uma clara calendarização, estando as etapas de progresso do *onboarding* bem definidas; se a organização utiliza programas de mentoria e fornece feedback positivo aos recém-colaboradores. (Bauer et al., 2007).

Na organização de acolhimento, o *onboarding* é coletivo, mas diferenciado funcionalmente (i.e., tendo em conta o departamento no qual o colaborador será alocado), o que significa que os colaboradores terão as mesmas experiências durante o processo de integração, excetuando aquelas relativas às especificidades do novo posto de trabalho. Este processo é relativamente informal, pelo que os novos membros da organização não são segregados dos restantes indivíduos, com as formações iniciais localizadas no posto de trabalho. O *onboarding* da Stricker é sequencial, ainda que aos olhos do colaborador que acabou de chegar, possa existir alguma ambiguidade no processo: i.e., o processo compreende etapas bem definidas, mas o indivíduo não sabe *a priori* que etapas são essas. Além disso, os vários momentos deste processo estão bem definidos – com um princípio e um fim – o que significa que a estratégia da organização é fixa. Finalmente, os novos colaboradores recebem feedback de outros membros da Stricker, e têm, durante todo o processo de integração, um mentor ao seu dispor. Na

prática, o processo de onboarding da Stricker tem uma duração de três meses, e segue os seguintes passos:

1. Término do processo de recrutamento marca o início do pré-onboarding;
2. Primeiro dia de acolhimento;
3. Formação no posto de trabalho acerca das atividades e funções a serem desempenhadas;
4. Breves formações iniciais, que apresentam as várias equipas departamentais e respetivas funções;
5. Visita à unidade de produção da empresa;
6. Entrevista de acolhimento, com recebimento e fornecimento de feedback.

Tendo em conta as características deste processo, o facto de ser calendarizado, com várias etapas definidas, permite que os colaboradores tenham uma maior clarificação do seu papel da organização. O facto de não existir treino prévio, fora do posto de trabalho, pode representar um fator que diminui a potencialidade de uma maior confiança nos novos membros; no entanto, existe alguma formação formal inicial, pelo que a autoeficácia é um aspeto desenvolvido nestes colaboradores. Por fim, os programas de mentoria, e o feedback oferecido relativamente à integração dos indivíduos na organização, durante as entrevistas de acolhimento, permite que estes se sintam socialmente aceites, e ajustados ao grupo (Bauer et al., 2007; Saks & A. Gruman, 2014). Note-se que o esquema de socialização descrito diz respeito ao único tipo de colaboradores cujo processo acompanhei. De facto, a estratégia da Stricker é coletiva, mas diferenciada: *onboarding* de expatriados e membros da equipa comercial, *onboarding* de colaboradores do *core* operacional (produção), e *onboarding* geral (o que acompanhei). No mesmo sentido, também não acompanhei o acolhimento de colaboradores para cargos de gestão (superior ou intermédia).

Na prática, as atividades desenvolvidas durante o estágio, neste âmbito, incidiram nas seguintes fases do processo: o primeiro dia de acolhimento, acompanhamento das formações departamentais iniciais, e a realização de entrevistas de acolhimento.

Primeiro Dia de Acolhimento. Os novos colaboradores são recebidos pela equipa de RH, em específico pela equipa de *Onboarding, Offboarding and Training &*

Knowledge. Para uma maior eficiência procedimental, tenta-se que os vários colaboradores que vão entrar na organização tenham o mesmo dia de *onboarding*, de modo a formar um pequeno grupo. O novo membro/grupo é levado para uma sala de reuniões ou de formação, onde, com suporte audiovisual, é apresentada a Stricker: a sua história, os seus valores, as suas marcas e *sites*, e os seus eixos estratégicos. Caso se trate, efetivamente, dum grupo de novos colaboradores, existe um pequeno momento de quebra-gelo que antecede a apresentação: onde cada indivíduo se apresenta e verbaliza uma curiosidade sobre si.

Após a apresentação institucional, são apresentadas as instalações aos colaboradores: a localização de cada departamento, do refeitório, das salas de reuniões, e dos espaços de lazer/convívio. Ao longo deste momento, os novos membros da empresa são também informado dos serviços que a Stricker oferece: como funcionam os lugares de estacionamento, como funciona o serviço de encomenda de almoços, quais os restaurantes mais próximos da empresa, como funciona o cartão do subsídio de alimentação, entre outros.

Após conhecerem as instalações, cada colaborador é deixado nos respetivos departamentos, onde o/a seu/sua *buddy* – do programa de mentoria – fica responsável pelo suporte à restante socialização do colaborador: por norma, os *buddys* tomam um café com o novo membro da equipa; posteriormente, têm formação no posto de trabalho e, uma vez concluída, iniciam finalmente o exercício das suas funções (note-se que o período de acolhimento ainda não terminou).

Formações Departamentais Iniciais. O plano de integração da Stricker prevê que cada departamento da empresa seja apresentado aos colaboradores: as equipas que os constituem, as áreas funcionais dentro do departamento, e o papel que essas equipas e áreas têm para a organização. Estas formações são posteriores ao primeiro dia de acolhimento, e não têm uma data específica para serem levadas a cabo: têm é de ser dinamizadas durante o período de acolhimento (três meses). Por norma, espera-se que haja um número significativo de novos colaboradores, para que estas sessões não perturbem o normal funcionamento dos departamentos (assim as sessões não são repetidas durante uma curta janela temporal). Cada apresentação é dinamizada por um membro de cada departamento, incluindo o de RH.

Estas sessões não incluem o departamento de produção. Neste caso específico, é feita uma visita à “fábrica”, onde, no mesmo sentido das apresentações, os colaboradores ficam a conhecer as diferentes secções, técnicas, e equipas da zona de produção da empresa.

Entrevistas de Acolhimento. As entrevistas de acolhimento marcam o fim do plano de integração da Stricker, e são realizadas quando o colaborador cumpre três meses na organização. Estas entrevistas são estruturadas, e compreendem um questionário e um conjunto de questões abertas.

O questionário constitui-se por um conjunto de afirmações relativa a diferentes dimensões – e.g., equipa, chefia, colegas, buddy – e os colaboradores devem avaliar, numa escala de 1 (insuficiente) a 6 (excelente), o seu nível de concordância com essas afirmações. No final, os indivíduos podem deixar um comentário de carácter geral. No fundo, o questionário tenta aceder à percepção que o colaborador tem relativamente à sua integração, nos vários domínios da mesma. Não tendo já acesso a estes questionários, tenha-se como exemplo as seguintes afirmações, baseadas naquelas presentes nas entrevistas: “o meu *buddy* contribuiu positivamente para a minha integração na equipa”, ou “a formação que tive durante a minha integração foi útil para o desempenho das minhas funções”, ou “no geral, a minha integração foi...”. As pontuações obtidas nestes questionários são depois registadas num Excel para o efeito, que conjuga todos os registos, fornecendo indicadores importantes sobre que dimensões ou aspetos numa dimensão estão a ser melhor/pior classificados. Desta forma se, por exemplo, os indicadores demonstrarem uma pontuação na dimensão “buddy” muito baixa, significaria que o programa de mentoria teria de ser repensado, ou reavaliadas as competências de socialização dos colaboradores que fazem parte do programa.

Depois de preenchido o questionário, o elemento da equipa de *onboarding* inicia a entrevista em si. Como mencionado, ela é estruturada, mas o condutor da entrevista deve tentar que as perguntas sejam colocadas numa forma natural, para que o entrevistado sinta que está a ter uma conversa normal. Isto implica que algumas questões possam ser feitas numa ordem distinta, e questões adicionais sejam colocadas, caso se revele relevante. As questões colocadas são abertas, e têm a mesma finalidade do questionário. No entanto, se o questionário tem maior utilidade no fornecimento de

key performance indicators (KPIs) ao departamento - através duma avaliação quantitativa da integração dos colaboradores - a entrevista em si permite um olhar mais crítico e individualizado da realidade de acolhimento de cada indivíduo – através duma avaliação qualitativa. Os mentores dos recém-colaboradores também preenchem, *a priori*, um questionário semelhante ao supramencionado, antes da data da entrevista. No final da mesma, é feito um apanhado geral sobre a avaliação feita pelo/a buddy do entrevistado, e lido algum comentário geral deixado por esse/a mentor(a) – o fornecimento de *feedback*. A entrevista é digitalizada, guardada nos documentos do departamento, e enviada à chefia do recém-colaborador. Caso se verifique necessário (e.g., o questionário teve uma pontuação geral baixa, a entrevista demonstrou problemas gerais na integração com os colegas, o buddy parece não ter tido o papel devido, o colaborador afirma não ter tido formação inicial, entre outros) é deixado um comentário aquando do envio às respetivas chefias, para que elas possam intervir nos aspetos necessários.

Offboarding

As empresas investem tempo, dinheiro e energia na atração, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Desta forma, quando um colaborador decide voluntariamente abandonar a organização, é importante que se percebam as razões para tal decisão ter sido tomada. Para o efeito, levar a cabo entrevistas de saída é uma estratégia relevante para que se compreendam esses motivos. Adicionalmente, a organização poderá compreender quais os aspetos que necessitam de ser melhorados, e aqueles cujos colaboradores consideram mais positivos. Estas entrevistas valorizam a opinião dos membros duma empresa, respeitam-nos, e aportam reconhecimento ao trabalho desempenhado pelos mesmos, podendo mesmo levá-los a permanecer na organização. Os motivos para um colaborador decidir abandonar a organização são diversos, e incluem geralmente uma fraca estrutura organizacional, barreiras de comunicação, compensação e benefícios, função pouco desafiante, etc. Estes fatores ditam uma baixa motivação e satisfação com o trabalho, acabando por culminarem em *turnover* (Giacalone & Duhon, 1991; Jadhav, 2017; Sengupta et al., 2018).

A entrevista de saída, na Stricker, é realizada por um membro do departamento de RH, aspeto aconselhado pela literatura. Desta forma o entrevistado perceciona o

entrevistador como imparcial, estimulando-se uma conversa mais aberta e sincera (Giacalone & Duhon, 1991). Antes do início da entrevista, é contextualizado o âmbito da mesma, e reforçado o seu cariz confidencial. A estrutura destas entrevistas é semelhante à das mencionadas entrevistas de acolhimento.

De facto, é composta por um questionário, e por um conjunto de perguntas abertas. No entanto, é mais longa que as anteriores. O questionário cobre as várias dimensões organizacionais – e.g., instalações, equipa, chefia, cultura, *work-life-balance*, comunicação, formação, etc. – e tem um espaço adicional para que a pessoa preencha com um “x” as razões que o levam a sair. Desta forma, não só avaliamos quantitativamente as dimensões da organização, como temos um acesso direto aos motivos de saída do colaborador. Na entrevista em si, são feitas questões de uma forma estruturada, mas seguindo o mesmo princípio das outras entrevistas mencionadas no documento: caso faça sentido com o decorrer da conversa, e tendo em conta o conteúdo abordado, podem, devem, e são colocadas questões que não estão no “guião”. Desta forma, conseguimos aceder aos pontos problemáticos mais recorrentes, mas também nos permite identificar sinais/pistas relativas a áreas críticas inesperadas (Segupta et al., 2018).

Adicionalmente, os RH criaram – fruto do contexto interno adverso, onde muitos colaboradores abandonaram a organização – um programa denominado de “Beyond Stricker”. Com ele, os colaboradores eram auxiliados a serem recolocados no mercado de trabalho, caso a empresa tenha decidido terminar o vínculo com esses indivíduos. No fundo, reuníamos com as pessoas e tentávamos perceber que áreas as pessoas pretendiam seguir laboralmente e/ou que formações pretendiam ter. Depois dessas sessões, efetuávamos uma pesquisa (e.g., LinkedIn, net-empregos, IEF, ...) de forma a encontrar vagas/formações que vão de encontro às expectativas das pessoas. Cabia-nos também efetuar uma revisão do *curriculum vitae* dos interessados no programa, e a simulação duma entrevista de recrutamento, de forma a trabalhar os aspetos mais importantes nesses momentos.

Training & Knowledge

A formação é um direito legal dos colaboradores. Além disso, constitui-se como uma ferramenta que pode ditar vantagens competitivas para as organizações. De facto, o

sucesso numa organização depende dos conhecimentos, competências e experiência da sua força de trabalho, pelo que a aposta na formação e desenvolvimento contínuos dos seus membros ditará a manutenção da sua sustentabilidade (Nda & Fard, 2013; Rodriguez & Walters, 2017). Adicionalmente, como descrito no presente documento, a existência de planos de formação pode constituir uma ferramenta poderosa na institucionalização cultural.

A formação espelha um conjunto de atividades planeadas e sistemáticas, focadas no aprimoramento de conhecimentos ou habilidades. O objetivo passa por preencher lacunas existentes entre a performance atual numa organização e aquela que a empresa espera ser atingida. Esta prática tem demonstrado potenciar a produtividade das organizações, reforçando os recursos dos seus colaboradores, contribuindo para o seu bem-estar, e aumentando a eficácia dos mesmos. Tem, no mesmo sentido, demonstrado ser uma prática extremamente eficaz na motivação e retenção dos membros numa empresa (Nda & Fard, 2013; Rodriguez & Walters, 2017).

Na Stricker, a área funcional que alberga as funções de *Training & Knowledge* é, então, responsável pelo planeamento, gestão, e acompanhamento das formações dos colaboradores da empresa.

No que concerne ao planeamento, o Plano de Formação da Stricker é desenvolvido anualmente, durante o mês de março. Quando o meu estágio se iniciou, o plano de formação já havia sido desenvolvido, pelo que apenas acompanhei a sua concretização. No entanto, foi importante entender o modo como se processa o seu desenvolvimento.

A equipa de *Training & Knowledge* é responsável por identificar as necessidades de formação para, posteriormente, encontrar soluções formativas para essas necessidades. Esta identificação vai ao encontro da literatura (Rodriguez & Walters, 2017) e é feita junto das várias chefias da organização: a gestão de topo identifica necessidades de formação ao nível estratégico (e.g., formação em liderança) e as chefias intermédias identificam que formações são necessárias entre o vértice estratégico e o *core* operacional (e.g., formação em Excel, para todas as equipas mencionadas, formação em UX Design, para a equipa de Marketing, etc.). Além disso, os colaboradores podem submeter pedidos de formação individuais, apresentando o

custo e o racional dessa necessidade formativa. Cabe ao departamento de RH gerir o budget disponível para formação, priorizando todas as necessidades, e tentando encontrar – junto das várias entidades – as melhores ofertas formativas. O plano de formação anual conjuga também as formações dos planos de integração e acolhimento (e.g., apresentações dos departamentos, ou formação em *Customer Service*, para novos colaboradores do departamento comercial), formações transversais definidas pelos RH (e.g., assédio sexual no local de trabalho), e/ou *workshops* comportamentais, também previamente definidos pelos RH (e.g., formação em Inteligência Emocional).

As necessidades de formação do *core* operacional são determinadas pela gestão mais inferior, como *managers* da unidade de Produção (e.g., formação em *Lean Management* ou em trabalho de equipa, para toda a unidade fabril), ou *team-leaders* (i.e., líderes de uma secção, como a Tampografia ou o UV Digital). A identificação das necessidades nos níveis mais inferiores estão essencialmente relacionadas com a performance individual de cada colaborador, ou marcam uma mudança num processo que precisa de ser aprendida coletivamente, e não fazem parte do plano de formação formal. De facto, além do plano de formação, são também dinamizadas uma série de formações não planeadas, consoante as necessidades mencionadas, no *core* operacional, os requisitos legais (e.g., formação em saúde e segurança no trabalho).

Relativamente à gestão da formação, fiquei responsável por criar um documento de suporte à identificação das necessidades de formação contínuas na unidade fabril. Contextualizando, os RH dispõem duma matriz denominada “de proficiência”, partilhada entre a equipa de formação e os vários líderes das secções da produção. Esta matriz tem a informação relativa ao nível competência técnica de cada colaborador, para cada processo/máquina existente nas várias secções. No entanto, existem mais de dez técnicas na produção, cada uma composta por várias máquinas e/ou processos, e a equipa de produção compõe-se pela maior força de trabalho da Stricker – o que faz desta matriz um documento útil para os RH e para os gestores das equipas, mas difícil de visualizar em termos das necessidades de formação existentes. Assim, criei um documento que conseguisse retirar os dados mais relevantes na análise das necessidades de formação na produção, e se mantivesse constantemente atualizado, sempre que existisse um novo *input* na original matriz de proficiência.

Adicionalmente, nesta área estava responsável por garantir a recolha e o registo das várias formações que fossem ocorrendo, em *Excel* e em software de gestão de RH, bem como de comunicar junto dos líderes próximos do *core* operacional as necessidades de formação existentes. Tive, além disso, a oportunidade de conduzir algumas sessões formativas. Por fim, esta equipa era também incumbida de dar apoio logístico, de organizar os espaços para as várias formações que fossem ocorrendo na empresa e, claro, de garantir a organização e criação das sessões em si (organizando os colaboradores em turmas, ajustadas ao horário de trabalho e disponibilidades).

Culture & Performance

Cultura

No presente documento abordei a importância da institucionalização cultural numa organização. Apesar de, na Stricker, esta área abranger esta mesma nomenclatura, o objetivo não é apenas o de institucionalização dos valores esperados pela organização. Em vez disso, esta dimensão funcional foca-se mais na perceção que os colaboradores têm da organização (aproximando-se mais dum trabalho sob o clima da organização). No fundo, o trabalho cultural dos RH prende-se com a atribuição de interesse aos colaboradores da Stricker, cuidando das relações entre eles, contribuindo para uma maior satisfação laboral. Se o clima se refere às perceções partilhadas dos colaboradores relativamente à organização, a satisfação laboral relaciona-se com as perceções partilhadas dos colaboradores relativas ao seu trabalho, e, trabalhando o primeiro aspeto, contribuimos para um maior grau do segundo (Castro & Martins, 2010).

Durante o meu estágio, as atividades realizadas nesta vertente englobaram a gestão de protocolos existentes na empresa, a organização de eventos corporativos, o suporte a iniciativas de comunicação interna, e a realização de *focus-group*.

Gestão de Protocolos. Um dos aspetos envolvidos na satisfação laboral dum colaborador é existência de benefícios extrassalariais (Castro & Martins, 2010). Na Stricker, alguns destes benefícios surgem na forma dum programa cultural denominado “Stricker Club”, onde uma série de protocolos com outras entidades estão estabelecidos e podem ser utilizados pelos colaboradores a qualquer momento (e.g., descontos em farmácias, consultas de psicologia, aulas de ginásio, restaurantes, combustíveis, etc.).

O objetivo que me foi colocado quando ingressei nesta área funcional, relativo a esta dimensão protocolar – foi o de estabelecer quatro novos protocolos. Consegui superar o objetivo e estabelecer cerca de sete novos protocolos para a empresa. O processo englobava o contacto com entidades, negociação dos benefícios a serem estabelecidos e a posterior comunicação interna com a lista protocolar atualizada.

Eventos Corporativos. O objetivo de organizar uma série de eventos corporativos era proporcionar momentos recreativos e de descontração aos membros da Stricker. O processo englobava – transversalmente – o contacto (e acompanhamento) com entidades (no caso de, e.g., dinamização de aulas de ginásio nas instalações), comunicação interna dos eventos, e organização logística dos espaços a serem utilizados.

Durante o período em que estive alocado a esta área, o mote das iniciativas corporativas era “saúde, corpo, e mente”, e os eventos organizados foram os seguintes:

- Celebração do dia mundial do livro – além de dar suporte à conceptualização da atividade a ser feita, também estive envolvido em atividades mais lúdicas, como a pintura duma estrutura onde seriam colocados livros para os colaboradores requisitarem;
- Geocachings – uma espécie de caça ao tesouro. Fiquei encarregue de conceptualizar duas atividades deste género, de estrutura-las, organizá-las, e concretizá-las;
- Aulas de ginásio – as minhas funções passavam por pensar, junto das entidades parceiras, em atividades que podiam ser realizadas nas instalações da Stricker. Pude estar envolvido na organização de duas destas atividades.
- “Stricker Care” – este programa foi pensado pelas colegas da área funcional de *Culture and Performance* e visava a oferta de apoios financeiros (e.g., esclarecimento de dúvidas relativas a impostos), familiares (e.g., doações internas de bens, para os colaboradores com dificuldades económicas), e psicológicos (a nossa colega da área de recrutamento e seleção é membro efetivo da ordem dos psicólogos; os colaboradores poderiam ter uma breve conversa com esta minha colega, que responderia a algumas das preocupações levantadas) aos colaboradores. Através de inscrições

anónimas, os membros da organização poderiam inscrever-se num destes apoios. Eu fiquei encarregue de criar os formulários para as inscrições, e de acompanhar as mesmas.

Iniciativas de Comunicação Interna. Algumas dimensões da comunicação organizacional relacionam-se com o clima dessas organizações. Além disso, as dimensões da comunicação existente numa empresa apresentam relações significativas com a satisfação laboral (Muchinsky, 1977), pelo que o cuidado deste aspeto é um fator fundamental numa organização.

No que à comunicação interna concerne, estive envolvido nas seguintes atividades:

- Suporte ao lançamento da magazine interna;
- “Breakfast with”
- Sessões de Reconhecimento.

A magazine interna da Stricker promove a realização de entrevistas aos vários membros dos vários departamentos da organização, com base num tema específico de fundo. Esta iniciativa é realizada semestralmente e o período em que estive alocado à área cultural correspondeu à fase em que se começava a operacionalizar a mais recente edição. Esta magazine tinha uma estrutura com rúbricas pré-definidas. O tema da mais recente edição era “Superação/Resiliência”. No que concerne a esta iniciativa, ajudei a ajustar as rúbricas ao tema base, pensei em questões que poderiam e foram colocadas durante algumas entrevistas, e acompanhei algumas entrevistas. Posteriormente, ajudei a traduzir algumas entrevistas – dado que o lançamento da magazine é feito em duas versões: português e inglês.

Na iniciativa Breakfast with, os diretores de determinados departamentos têm um momento mais relaxado e informal com as equipas que constituem esses departamentos. Trata-se dum pequeno-almoço onde os inscritos na iniciativa podem colocar questões e trocar ideias com os diretores departamentais. Fiquei encarregue por organizar e acompanhar as inscrições dos colaboradores nestas iniciativas.

O reconhecimento dos colaboradores potencia a produtividade e a satisfação laboral, e é descrito como um dos mais poderosos motivadores, desempenhando um

papel-chave na eficiência das práticas de recompensas (Tessema et al., 2013). Uma das formas de reconhecimento que a Stricker apresenta é a celebração do tempo em que um colaborador está na empresa. De facto, a Stricker celebra o cumprimento da integração dos colaboradores (i.e., cumpridos os três meses), e o seu terceiro e quinto aniversário (e, a partir daí, de cinco em cinco anos).

A celebração do quinto aniversário é a mais relevante e aquela onde estive envolvido diretamente. De facto, não só dei suporte à reestruturação destas sessões (que costumavam estar ao cargo da área funcional de *Rewards and Benefits*, mas passaram a estar na alçada da área cultural), como fiquei encarregue de pensar num discurso a ser adotado durante estas sessões. Os "aniversariantes" eram convidados a comparecerem numa sala de formação, onde eu discursaria, e onde as chefias desses colaboradores – também presentes – partilhariam uma memória que os envolvesse. Posteriormente, seguia-se um momento mais informal, onde era oferecido um pequeno-almoço/lanche, e os colaboradores e chefias comunicavam entre si.

Focus-Group. Uma entrevista de focus-group explora o que os indivíduos acreditam ou sentem, bem como porque se comportam numa determinada forma. São ferramentas úteis no desenvolvimento estratégico, avaliação de necessidades, e planeamento. Esta técnica providencia informação relativa a determinados problemas que surgem, gerando dados que têm por base a sinergia existente nas interações dum grupo (Rabiee, 2004).

Na Stricker, os focus-group surgem a pedido dos diretores dos departamentos com origem num problema/conflicto existente, ou com base na desmotivação/baixa performance existente em alguma equipa (e.g., várias queixas relativas a uma chefia direta numa equipa, em momentos de avaliação de desempenho). Depois do pedido, são seleccionados 10 participantes da equipa que demonstra algum problema, uma dimensão grande o suficiente para acedermos a uma variedade de perspetivas e pequena o suficiente para que a sessão não caia em desordem ou seja fragmentada (Rabiee, 2004).

Na prática, depois de seleccionados os participantes – que nunca incluem qualquer tipo de chefia – é criado um PowerPoint com uma série de tarefas a serem completadas: e.g., “devem escrever os três pontos que consideram mais positivos da secção da Estamparia. Depois, devem debater entre vocês, chegando a um consenso” ou

“define numa palavra a tua chefia. Devem chegar a um consenso”. Estas sessões duram aproximadamente duas horas. Durante esse período, estão dois moderadores presentes – dois membros da equipa cultural dos RH. Os moderadores são responsáveis por manter a ordem e conduzirem a sessão, e por explorarem questões adicionais, tendo em conta o conteúdo que vai sendo debatido; são igualmente responsáveis por anotarem os pontos que vão sendo debatidos. É importante que a sessão seja contextualizada no início, revelando os passos que vão ser tomados depois da mesma. De facto, é dito aos participantes que o relatório produzido na sessão será enviado ao diretor do departamento a que a equipa pertence, mas que as chefias diretas não terão acesso ao mesmo. Posteriormente, os membros dos RH enviam o relatório ao diretor que realizou o pedido, para que ele possa criar planos de ações específicos para a equipa. Durante o estágio, pude conduzir dois *focus-group*, e fiquei responsável por produzir os dois relatórios com as informações recolhidas.

Performance

No que à dimensão de performance diz respeito, estive essencialmente envolvido em dois grupos de atividades: avaliações de desempenho e renovações contratuais, e iniciativas de desenvolvimento.

Avaliações de Desempenho. Uma avaliação de desempenho constitui o processo formal onde os colaboradores numa organização são avaliados em termos de performance, sendo acedidas a várias dimensões performativas. Existe uma nota associada ao processo e um momento em que é comunicada essa avaliação (DeNisi & Murphy, 2017). Este processo surge como um indicador de qualidade da gestão de RH, constituindo-se como uma base necessária para o sucesso performativo dos colaboradores, mas também como provedor de informação valiosa relativa a outras práticas como planos de desenvolvimento, planos de formação, ou processos de seleção (Aggarwal & Thakur, 2013).

O modelo de avaliação de desempenho da Stricker avalia os colaboradores num conjunto de competências, comportamentais e técnicas. A ponderação atribuída a cada conjunto depende do nível de responsabilidade do indivíduo a ser avaliado – e.g., um *young professional* tem um peso de 60% para as características técnicas e 40% para as comportamentais; à medida que o profissional sobe na cadeia de responsabilidade (que,

no fundo, corresponde ao nível de carreira do mesmo, definido *a priori* pelo modelo de carreiras da empresa) as competências comportamentais assumem o maior peso na avaliação (pois à medida que escalamos as carreiras na Stricker, mais próximos de cargos de gestão/liderança ficamos). As etapas do processo seguem os seguintes passos: autoavaliação, quantitativa e qualitativa; heteroavaliação, qualitativa e quantitativa; avaliação *peer-to-peer* (a partir dum certo nível de responsabilidade); e avaliação *bottom-up*, realizada apenas em alguns departamentos. A avaliação obtida pelos colaboradores determina a velocidade da sua progressão de carreira, o prémio de performance a ser recebido, e a inserção dos colaboradores numa iniciativa de desenvolvimento.

No que a este processo diz respeito, apenas assisti aos momentos em que é dado o feedback relativo à performance. Estes momentos têm a presença das chefias do indivíduo que foi avaliado – que comunicam a nota, e um membro dos RH, que contextualiza e acompanha o feedback.

No que concerne às renovações contratuais, o meu papel foi também de assistência, para perceber como é dado o feedback de renovação/não renovação, e que bases existem para tal decisão.

Iniciativas de Desenvolvimento. Como mencionado, estas iniciativas surgem associadas ao modelo de avaliação de desempenho. Todos os colaboradores que tenham obtido uma nota de desempenho global entre 5.5-6 (numa escala de 1-6) são considerados colaboradores a serem retidos. A organização valoriza a sua performance e o valor alocado à empresa, pelo que é necessário que sejam criadas estratégias de retenção destes colaboradores. Para tal, surgem as iniciativas de *Talent Catcher* e *Follow-up & Coffee*.

Estas iniciativas estão associadas uma à outra. Os colaboradores que obtiveram as classificações mencionadas são chamados aos RH para a realização duma entrevista de retenção, que segue os mesmos moldes das outras duas entrevistas no presente documento mencionadas. No entanto, as questões são diferentes (e.g., “durante este último ano, alguma vez pensaste abandonar a Stricker? Porquê?”, “como gostavas que fosse a tua progressão de carreira nos próximos meses?”, entre outras). São analisados os indicadores fornecidos pelo questionário, e as respostas guardadas. Caso existam

sinais que o colaborador pretende abandonar a organização, é formulado um plano de ações, que tente suprimir esta vontade, respondendo a algum dos pontos críticos enumerados pelos indivíduos. Seis meses depois, é efetuado um *follow-up*, para aceder às questões levantadas durante esta entrevista. Este é um momento informal, onde um membro dos RH conversa com a pessoa entrevistada seis meses antes, enquanto bebem um café. Caso existam colaboradores que apresentem sinais bastante visíveis de pretensão de saída da empresa, eles podem também ser inscritos nestas iniciativas, para que se tentem aceder aos motivos para tal vontade existir.

No que a estas iniciativas dizem respeito, fiquei encarregue de levar a cabo todas as entrevistas da unidade de produção (enquanto estive alocado à área funcional abordada) e algumas dos serviços partilhados (e.g., a alguns colaboradores do departamento financeiro, IT, Transportes e Logística, etc.).

Uma outra iniciativa de desenvolvimento em que estive envolvido foi a do *Rising Star*. Todos os colaboradores que passassem a ocupar um cargo de liderança (mais ou menos afastada do core operacional da empresa) realizavam um teste psicométrico (Thomas PPA) capaz de fornecer três perfis comportamentais em quatro dimensões (domínio, influência, conscienciosidade, e estabilidade). Os perfis fornecidos são a autoimagem – os traços comportamentais habituais; trabalho sob pressão – o perfil comportamental quando é exercida pressão no indivíduo; e máscara profissional – o perfil comportamental assumido no local de trabalho, i.e., como a pessoa é percebida em meio profissional. No que concerne a estas iniciativas, estive encarregue de formar um relatório estruturado e com observações críticas, com base nos perfis e informações gerados pelo *assessment*. As lacunas de liderança eram analisadas, e era posteriormente definido um plano de ação, para aprimorar o *match* do colaborador com a responsabilidade acrescida da função a desempenhar.

Evento Estratégico da Equipa de RH. O evento foi marcado por uma manhã com apresentações estratégicas, de todos os elementos da equipa dos RH, e por uma nova conceptualização do departamento, organizado em novas áreas funcionais – como já mencionado no documento.

À tarde, tivemos um conjunto de atividades de *team-building*, de forma completamente informal e relaxada. Coube-me a mim pensar, estruturar e executar as

atividades pensadas. Estas ações envolvem a totalidade dum equipa no planeamento e implementação dum mudança, levando a que melhores resultados sejam alcançados, estabelecendo-se compromissos com os objetivos individuais e grupais que foram definidos na parte da manhã (Liebowitz & De Meuse, 1982; Salas et al., 1999).

Talent Acquisition & Employer Branding

Esta foi a área em que menos estive envolvido. A formação relativa aos processos nela existente não foi muito profunda pelo que o conhecimento que tenho do processo é limitado; além disso, já existia uma certa falta de comprometimento com a organização da minha parte dado o clima sentido. Ainda assim, pude realizar duas atividades no âmbito do recrutamento e seleção: realização de entrevistas de pré-seleção e respetiva elaboração de resumos, e presença em feiras de emprego.

No que concerne à realização de entrevistas de pré-seleção, elas realizam-se após ser feita uma triagem das candidaturas. Posteriormente, os candidatos válidos são contactados através dum chamada telefónica, para que se possa aprofundar o trabalho feito na triagem curricular, e seleccionar os candidatos que passarão para a próxima fase do processo. Desta forma, podemos eliminar os candidatos que não estejam completamente alinhados com a empresa, ou que não se enquadrem nas funções a serem desempenhadas (Billsberry, 2007). Tratam-se de entrevistas telefónicas não estruturadas, mas que seguem uma linha de raciocínio: enquadramento, percurso académico e/ou profissional, acesso às habilidades, competências e/ou conhecimentos requeridos para a o posto de trabalho a ser ocupado, área de residência e disponibilidade para início das funções, e expectativas salariais (se aplicável); é ainda deixado um espaço para que o candidato possa colocar alguma questão relativa à função ou processo. As informações recolhidas durante a entrevista são organizadas em formato word e enviadas aos respetivos *hiring manager*.

Reflexão Crítica

Uma vez apresentada a instituição de acolhimento, e desconstruídas as atividades realizadas, é importante analisar criticamente a caminhada feita: quais as competências desenvolvidas e os conhecimentos adquiridos; quais os pontos fortes,

fracos, as oportunidades e as ameaças encontradas; qual foi a contribuição do meu estágio para a instituição de acolhimento.

Pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças encontradas

Antes de mais, definam-se os conceitos a serem abordados. Um ponto forte diz respeito a um estimulador/potenciador interno do desenvolvimento de competências, de recursos valiosos ou de atributos. Um ponto fraco refere-se a um inibidor interno do desenvolvimento de competências, recursos ou atributos necessários para o sucesso. Uma oportunidade é um fator externo que amplifica a performance e que pode ser perseguido para ganhos benéficos. Por fim, uma ameaça é um inibidor externo de performance, com potencial para diminuir o cumprimento de objetivos (Leigh, 2009). Faça-se, então, uma análise SWOT à minha experiência de estágio (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Um dos pontos fortes do meu estágio foi o *background* educacional que trazia do percurso académico. De facto, a familiaridade com conceitos de formação potenciou o entendimento da área em que estava alocado e dos objetivos da mesma. Além disso, o ambiente profissional foi uma novidade para mim, numa perspetiva em que também eu era um ator na organização, e não apenas um expectador. Assim, o entusiasmo para aprender, a curiosidade, e a abertura à experiência foram pontos que considero fortes, e que contribuíram para que pudesse adquirir eficazmente os conhecimentos e competências necessárias para a execução das várias atividades de estágio. A capacidade de adaptação foi bastante útil durante todo o percurso, e sem dúvida um ponto forte do meu estágio – no princípio, por me permitir ter uma boa integração e durante o estágio, por me permitir enfrentar o contexto interno adverso que se vivia na Stricker. O grande interesse na área da Psicologia, e na Psicologia Organizacional em específico foi também um ponto forte, estando as práticas de RH praticadas no departamento alinhadas com as expectativas criadas.

Relativamente aos pontos fracos do estágio, diria que a baixa competitividade que tenho se constituiu como um fator determinante em muitas das situações que me causaram ansiedade, ou que de alguma forma levaram a algum tipo de conflito. De facto, este pode ser já um aspeto que considero uma ameaça: o departamento, a certa altura, estava munido duma competição por funções, projetos, autoridade. Com a saída

de certos membros da equipa, existiu uma reorganização do xadrez político no departamento e, ainda que – como estágio curricular – não estivesse em busca de nenhuma posição e autoridade formal, acabei por sentir essa reorganização no meu quotidiano laboral. O afastamento/menor presença do diretor do departamento da equipa, nas últimas semanas de estágio, foi também crucial para que esta reorganização política no departamento fosse mais visível e sentida. De facto, antes da saída de alguns membros da equipa, pareciam existir dois “nichos”, duas frentes políticas na equipa. Com a saída desses membros, sobrou apenas uma frente política na equipa, que, inevitavelmente, concentrava o maior poder (informal).

Efetivamente, a experiência profissional que tinha era limitada ou praticamente inexistente, um outro ponto fraco do estágio. Desta forma, todas as situações profissionais de conflito, ou que geravam ansiedade, foram difíceis de gerir, pois não possuía ainda as estratégias eficazes na resolução destas problemáticas. Adicionalmente, a minha assertividade podia e deveria ser maior, pelo que comunicar o que me incomodava era um desafio. Uma outra ameaça encontrada foi, por vezes, o grau de informalidade existente no departamento. Isto não significa que a informalidade em si fosse uma ameaça: a certa altura, essa informalidade que existia era mesmo uma oportunidade, permitindo a minha desinibição e conseqüentemente uma melhor integração e motivação laboral. No entanto, a informalidade começou a assumir contornos que confrontaram com a minha visão dum psicólogo organizacional, como certos comentários produzidos, celebrações desadequadas ou desinteresse demonstrado para com a resolução/atendimento de certos problemas/pedidos.

É importante contextualizar as ameaças ao contexto, sendo que a maior parte das ameaças foram encontradas nos últimos dois meses de estágio, aquando da reorganização do departamento. No final do dia, foram mais as oportunidades com que me deparei. No entanto, referir que a maior ameaça encontrada foi o contexto interno organizacional vivido, e abordado durante o estágio junto das orientadoras na faculdade.

Algumas oportunidades encontradas foram a formação oferecida pela organização, o clima organizacional maioritariamente existente, o evento estratégico de RH, a abertura e sociabilidade da equipa que me recebeu, e o estilo de liderança assumido pelo diretor do departamento, que incentivava a comunicação aberta, e

proporcionava níveis de satisfação e motivação laborais elevados, importantes no desenvolvimento e aquisição de conhecimentos. Os feedbacks recorrentes e, por vezes, imediatos demonstraram ser também uma oportunidade, de análise dos aspetos a serem melhorados e posterior desenvolvimento. O trabalho a ser desenvolvido era relativamente autónomo: tinha prazos e *guidelines*, mas a concretização e gestão das tarefas era essencialmente feita autonomamente. Tal facto representa igualmente uma oportunidade, útil no desenvolvimento da gestão do tempo, gestão do trabalho, e proatividade.

Habilidades, Capacidades, e Competências Profissionais Desenvolvidas

Bartram e Roe (2005) propõem uma lista taxonómica de competências primárias na prática profissional de Psicologia Organizacional. No entanto, o desenvolvimento destas competências só é possível depois de terem sido desenvolvidas habilidades e capacidades em primeiro lugar. De facto, as habilidades referem-se a qualidades que permitem os indivíduos desempenhar tarefas específicas de forma eficaz. As capacidades são mais amplas, e não são inatas. As capacidades referem-se ao potencial do indivíduo adquirir e aplicar os seus conhecimentos e habilidades e são geralmente treinadas ou adquiridas através de formação e experiência. Por fim, as competências combinam conhecimentos, habilidades e atitudes, e podem ser utilizados em contextos específicos; envolvem uma aplicação prática das habilidades e *skills* aprendidas (Roe, 2002).

Habilidades

Os vários registos de entrevistas de acolhimento, retenção e saída – nomeadamente no que concerne ao registo das pontuações dos questionários – permitiram-me desenvolver as minhas habilidades analíticas. De facto, a necessidade de analisar a informação, identificar padrões e retirar conclusões fez desta uma habilidade trabalhada. Da mesma forma, a criação do documento de suporte à gestão da força de trabalho, permitiu também que esta habilidade fosse trabalhada.

Aquando da definição de planos de ações, ou da criação de relatórios relativos a *focus-group*, permitiu o desenvolvimento do pensamento crítico, permitindo uma análise objetiva da informação e argumentos. A organização de eventos culturais foi

importante para o desenvolvimento da minha criatividade e o contexto interno, as mudanças na equipa, e a própria integração potenciaram uma habilidade já desenvolvida anteriormente – a adaptabilidade.

A atenção distribuída era uma habilidade que pouco tinha desenvolvida. No entanto, com a necessidade de – em contexto de entrevista – manter uma postura adequada, atentar no conteúdo verbalizado e ser capaz de o anotar, tentando manter uma conversa natural com a produção de perguntas extraestrutura, esta foi uma habilidade muito potenciada.

Finalmente, a inteligência emocional foi também uma habilidade desenvolvida com maior profundidade. De facto, as situações adversas e ameaças encontradas criaram uma maior necessidade de me autorregulação. Além disso, as entrevistas acabavam sempre por ser atividades potenciadoras da minha consciência social, sendo importante saber empatizar com os colaboradores nesses momentos, mas também no próprio quotidiano – afinal, todos os psicólogos organizacionais são psicólogos de base.

Capacidades

Primeiramente, sendo esta a primeira experiência profissional, a minha capacidade de aprendizagem sofreu evolução. Apesar desta ser uma capacidade já desenvolvida, a diferença, novidade e especificidade do contexto levou a que esta capacidade fosse mais profundamente trabalhada.

As várias entrevistas realizadas desenvolveram a minha capacidade de observar e escutar, sendo importante registar não apenas o que era verbalizado, mas também atentar em aspetos não-verbais. O trabalho em equipa e a colaboração foram também trabalhados e treinados, para que fossem cumpridos os objetivos.

Sem dúvida que uma das capacidades mais trabalhadas foi a capacidade de “sair por cima” dos problemas, e manter uma visão positiva do estágio, mesmo perante o contexto adverso da empresa, ou perante a falta de identificação para com alguns membros da equipa a que pertencia, a partir dum determinado ponto. Além disso, os custos associados ao estágio, sem qualquer recompensa que não o desenvolvimento profissional, foi também um fator importante no desenvolvimento mais profundo desta capacidade: a resiliência.

Competências

Seguindo a taxonomia proposta por Bartram & Roe (2005), atente-se nas competências principais desenvolvidas, importantes para o percurso profissional dum psicólogo organizacional.

O *assessment* relaciona-se com o estabelecimento de características relevantes através de métodos apropriados. No que concerne a esta competência, as entrevistas realizadas permitiram o desenvolvimento do *assessment* individual; os focus-group realizados permitiram o desenvolvimento da dimensão grupal desta competência e a análise de KPIs através dos questionários empregues permitiram desenvolver um *assessment* mais organizacional.

O desenvolvimento é outra competência que foi desenvolvida, e que diz respeito ao desenvolvimento de serviços ou produtos, com base em teorias e métodos da psicologia, que são utilizados pelos clientes (internos ou externos). A gestão dos protocolos e a organização dos eventos corporativos foram importantes no desenvolvimento desta competência, onde os clientes são os colaboradores da Stricker. O planeamento e definição conceptual destes eventos, aliado à definição de objetivos, análise de requisitos e restrições possíveis (e.g., o espaço disponível para as aulas de ginásio) e a avaliação da sua utilidade (e.g., que serviços protocolares podem ser úteis aos colaboradores), permitiu o desenvolvimento da definição e análise de requisitos, de conceção e de avaliação.

Adicionalmente, pude ainda desenvolver a competência de intervenção, relacionada com a identificação, preparação e concretização de intervenções apropriadas ao cumprimento de objetivos, utilizando os resultados de atividades de desenvolvimento. De facto, desenvolvi o planeamento interventivo, através do suporte à definição de planos de ação, no âmbito dos *focus-group* ou da análise de *assessments* comportamentais aplicados.

Finalmente, a comunicação foi também uma competência desenvolvida, estando esta relacionada com o providenciamento de informação aos clientes, de forma adequada e que permitisse a satisfação das suas necessidades e expectativas. De facto, pude dinamizar sessões de formação, e também surgiram momentos em que tinha de

providenciar *feedback*, desenvolvendo este aspeto comunicacional. Além disso, a criação de relatórios nos vários âmbitos mencionados no presente documento permitiu também melhorar a minha redação de relatórios.

Contributo para a organização de acolhimento

Este estágio curricular teve um impacto inegavelmente positivo no meu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, creio também ter aportado valor à equipa de RH e, no final do dia, à organização que me acolheu durante os oito meses.

De facto, seguindo a cronologia do estágio, pude desenvolver uma ferramenta útil para a gestão da força de trabalho da unidade de produção da Stricker, permitindo uma acessibilidade maior ao conhecimento existente nas secções e consequentemente um planeamento formativo mais simplificado/rápido.

A organização de eventos corporativos permitiu deixar uma impressão digital, tendo desenvolvido dois *geocachings* em moldes completamente novos. Além disso, organizei as atividades de *team-building* do evento estratégico da equipa, permitindo contribuir, na altura, para o fortalecimento das relações existentes. Adicionalmente, pude contribuir para uma maior oferta de benefícios protocolares.

Creio que, no final do dia, a minha disponibilidade para aprender, tentando empregar um espírito crítico em cada um dos processos existentes, foi uma pegada deixada com alguma relevância. De facto, tentei que a criatividade que tentava colocar na execução das tarefas excedesse continuamente as expectativas, tentando potenciar alguns processos existentes. Isso pode ter levado a que, em alguns momentos, fosse demasiado perfeccionista, ou questionasse alguns processos existentes/a forma como eles eram operacionalizados. No entanto, reforço tratar-se duma vontade de inovar e de afirmar o meu pensamento crítico perante os processos já existentes: nunca colocá-los em causa.

Considerações Finais

Se na Licenciatura o meu objetivo era realizar-me, ao aprender sobre o comportamento humano e os processos mentais envolvidos, e no Mestrado queria especializar-me numa área destes temas que tanto me realizam, o passo seguinte – e óbvio – seria aprender a utilizar esses conhecimentos num ambiente profissional;

sabendo das premissas dos processos, técnicas e conhecimentos, era agora importante aprender como e quando utilizar esses mesmos processos, técnicas e conhecimentos.

Assim, de uma forma geral, podiam desde logo ser definidos alguns objetivos à partida, em outubro. Por um lado, entender o papel prático que uma equipa de RH pode ter numa empresa, que processos podemos criar para promover melhores resultados operacionais (mais diretos ou indiretos) à organização, e que processos podem ser úteis na melhoria da vida laboral das pessoas dessa empresa. Por outro lado, mais pessoal, poder-se-iam definir objetivos como adquirir competências importantes no mundo de trabalho, acumular experiência profissional enriquecedora, e aportar valor à instituição que me acolheria; e, claro, concluir o mestrado com uma boa avaliação de estágio.

Não tenho dúvidas em como todos estes objetivos foram cumpridos. Terminado o estágio, 8 meses e cerca de 1300 horas de trabalho depois, sou hoje uma pessoa mais competente, mais rico, com uma visão clara do profissional que quero e não quero ser durante a minha carreira, e ciente da realidade profissional. Pude ajudar a concretizar diversos objetivos da equipa a que pertenci durante este período, e a melhorar processos existentes – a deixar uma certa impressão digital. Pude crescer, desenvolver-me, e formar-me.

É verdade que o estágio terminou numa forma que não me foi muito querida, e que foram vividos momentos desafiantes e causadores de muita ansiedade. No entanto, no final do dia, o balanço nunca pode ser negativo, se saímos munidos com um maior arsenal de conhecimentos e uma visão mais clara do meio organizacional.

Referências Bibliográficas

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- 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.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of industrial psychology*, 36(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.800>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Frase-Blunt, M. (2004, Agosto 1). Making exit interviews work. *HR Magazine*.
https://www.shrm.org/hr-today/news/hrmagazine/pages/0804agenda_empstaffing.aspx

- Giacalone, R. A., & Duhon, D. (1991). Assessing intended employee behavior in exit interviews. *The Journal of Psychology*, 125(1), 83-90.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1991.10543273>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Jadhav, R. M. (2017). Exit interviews-A unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals*, 4(6), 40-43.
- 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>
- Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and organization*, 15(1), 39-58.
<https://doi.org/10.1080/14759550802709541>
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.
<https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>
- 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>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational dynamics*, 39(4), 316. [10.1016/j.orgdyn.2010.07.006](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006)
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, 20(4), 592-607. <https://doi.org/10.5465/255359>
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91-93.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the nutrition society*, 63(4), 655-660. <https://doi.org/10.1079/PNS2004399>
- Rebelo, T. (2006). Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes. [Tese de doutoramento não publicada]. 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>
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-07-2014-0036/full/html?fullSc=1>

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.

Sengupta, M., Sengupta, N., & Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: the magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 8(1), 464-473.

Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.