



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Elsa Juliana Ribeiro Monteiro

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 Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

Agradecimentos

Aproxima-se o fim.

Aproxima-se o fim daquela que foi uma das etapas mais desafiantes da minha vida. O fim mais doce e amargo. O adeus que vai deixar saudade e que apesar da conquista, entristece. Ainda assim, prevalece a sensação de missão cumprida. É o início de uma nova jornada e de uma porta aberta ao mundo. E, é através deste misto de emoções, que expresso a minha maior gratidão a todos aqueles que dispensaram um bocadinho de si, para que eu pudesse ser mais, voar mais e conquistar mais. É verdadeiramente nos outros que encontramos uma parte de nós e nada disto teria sido possível sozinha.

Aos meus pais, por todo o esforço e dedicação. Por serem o meu refúgio, a minha força e o meu abraço-casa. Mesmo estando longe, sempre se fizeram sentir presentes e eu não poderia estar mais grata.

À minha irmã, que nunca deixou de acreditar em mim. Obrigada por todo o apoio e confiança, pelas gargalhadas e pelos silêncios confortáveis nos dias mais difíceis.

Aos meus amigos, que trouxeram a luz e me mostraram o quão bom é estar rodeada das pessoas certas. Obrigada pelas memórias, pela leveza que sempre trouxeram à minha vida e por me proporcionarem os melhores momentos ao longo deste percurso.

Às minhas orientadoras e colegas da MC Sonae, que foram tanto e que me ensinaram tanto. Obrigada por me fazerem sentir em casa desde o primeiro dia e por terem sido como uma segunda família.

À Professora Doutora Leonor Pais. O coração mais bondoso e compreensivo. Obrigada por toda a disponibilidade e apoio demonstrados e por me guiar ao longo desta caminhada.

Agradeço também, a todos os meus professores que me acompanharam ao longo do curso, que trouxeram consigo o saber, e me permitiram chegar tão longe.

Índice

Agradecimentos	2
Índice.....	3
Introdução	4
1. Identificação e Caracterização da Empresa.....	5
1.1 Cultura organizacional: Missão e Valores	6
1.2 Estrutura Organizacional	8
1.3 Departamento de Recursos Humanos.....	11
2. Atividades desenvolvidas	13
2.1 Processo de <i>onboarding</i>	13
2.2 <i>Assessment centers</i>	17
2.3 Gestão de contratação	22
2.4 Gestão de talento – Plano de desenvolvimento individual.....	22
2.5 <i>Benchmarking</i>	24
2.6 “Reinventar a forma como aprendemos”.....	24
2.7 <i>Team Building</i>	25
2.8 Processo de <i>offboarding</i>	27
2.9 Outras.....	28
3. Reflexão Global.....	29
3.1 Competências e conhecimentos desenvolvidos	29
3.2 Pontos fortes e áreas de melhoria	33
3.3.1 Contributos proporcionados à organização acolhedora.....	35
Considerações finais	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos.....	43

Introdução

Visando uma maior aproximação às práticas da Psicologia Organizacional em contexto profissional e a aquisição de competências técnicas, foi iniciado no dia 10 de outubro de 2022, um estágio curricular na MC Sonae, que teve uma duração aproximadamente de 8 meses. A realização de um estágio curricular, como parte integrante do mestrado, desempenhou assim um papel crucial enquanto oportunidade prática de aprendizagem.

O presente relatório visa descrever e refletir de forma crítica sobre toda a experiência vivenciada, articulando as atividades realizadas com a componente teórica lecionada ao longo do curso.

No seu desenrolar, poder-se-ão observar três grandes temáticas: enquadramento empresarial, atividades desenvolvidas e reflexão global. Através do primeiro tópico, abordar-se-ão temas como história, missão e valores da organização acolhedora, apresentação da estrutura organizacional e da equipa onde foram desenvolvidas as atividades de estágio. Num segundo momento, serão abordadas as principais áreas de intervenção, devidamente enquadradas e aprofundadas, descrevendo-se as tarefas que foram sendo realizadas ao longo de todo o percurso. O último tópico é dedicado à análise global do estágio, refletindo-se sobre as diferentes competências e conhecimentos desenvolvidos, bem como áreas fortes e aspetos de melhoria, incluindo as estratégias utilizadas na superação dos diferentes obstáculos. São ainda, mencionados sucintamente, os principais contributos proporcionados pelo estágio à organização de acolhimento.

O tema é concluído com a exposição de breves considerações finais, abordando-se o percurso de aprendizagem efetuado e as contribuições do mestrado, quer em termos de crescimento profissional como pessoal.

1. Identificação e Caracterização da Empresa

A MC Sonae é uma empresa portuguesa, fundada na década de 80, que tem vindo a fortalecer ao longo dos anos a sua posição de liderança na área do retalho alimentar em Portugal. Apesar de a “organização-mãe” ter iniciado o seu percurso no setor industrial, a necessidade de expandir as suas áreas de atuação e diversificar os seus negócios, conduziu à abertura do primeiro hipermercado em Portugal em 1985, marcando o início de toda a atividade da MC (MC Sonae, 2023). Localizado em Matosinhos, este hipermercado foi o primeiro espaço em todo o país a oferecer num só local uma ampla variedade de produtos, capazes de atender às necessidades diárias dos seus consumidores. A sua popularidade conduziu à realização de excursões diárias, permitindo que as pessoas se deslocassem até às suas instalações e fizessem as suas compras mensais. Considera-se assim, um marco importante a nível nacional, atraindo pessoas de diferentes regiões do país.

Ao longo dos anos, a MC Sonae consolidou a sua posição no mercado e expandiu os seus negócios por todo o país. De modo a manter-se competitiva e em constante evolução, procurou inovar e diversificar as suas atividades, alargando a sua oferta para além dos produtos alimentares. Deste modo, passou a atuar noutras áreas do retalho, tais como:

- Saúde, beleza e bem-estar – Através das parafarmácias Wells e clínicas especializadas em medicina dentária e medicina estética (MC Sonae, 2023);
- Alimentação saudável - Em resposta à crescente procura por opções alimentares mais saudáveis, foi também criada uma rede de supermercados e restaurantes focados em produtos biológicos (Go Natural) (MC Sonae, 2023);
- Cuidado animal – Através das suas lojas ZU, a MC passou a oferecer uma variedade de produtos e serviços veterinários, direcionados a animais de estimação (MC Sonae, 2023);
- Decoração - Recentemente, a atuação da empresa foi reforçada com o lançamento de uma marca especializada em decoração e artigos para o lar (HomeStory) (MC Sonae, 2023);

Além desta diversificação de negócios, a MC Sonae inclui ainda nas suas atividades: serviços de papelaria (lojas Note), lavandarias *self-service*, uma rede de cafetarias

(BAGGA) e várias lojas de proximidade, tendo sempre em consideração as necessidades diárias dos seus clientes (MC Sonae, 2023).

1.1 Cultura organizacional: Missão e Valores

Quando analisadas sob uma perspetiva de cultura, as organizações podem ser interpretadas como micro-sociedades, dotadas de características únicas que as distinguem das suas congéneres. Assim como uma sociedade, as organizações são compostas por símbolos, rituais, linguagem própria e um percurso que as tornam singulares (Gomes, 1984). No entanto, encontrar uma definição que clarifique o conceito de cultura organizacional torna-se um desafio, dada a abundância de significados e conotações existentes na literatura. Ainda assim, existem ideias que são transversais à sua maioria. De um modo geral, a cultura organizacional pode ser entendida como uma estrutura cognitiva que integra atitudes, valores, normas e expectativas compartilhados pelos membros de uma organização (Greenberg, 2011).

Ao abordar o tema da cultura organizacional torna-se, no entanto, necessário mencionar Schein, um dos autores mais consagrados nesse domínio. Schein (2004) propõe uma definição abrangente de cultura organização, descrevendo-a como um padrão de pressupostos básicos partilhados dentro de determinado grupo, aprendidos pelos seus membros ao superarem com sucesso os desafios de adaptação externa e integração interna. Como resultado da sua utilidade e relevância, estes pressupostos, considerados como válidos, são ensinados e transmitidos aos novos elementos do grupo como a forma mais adequada de compreender, pensar e sentir os problemas organizacionais. O autor, acrescenta ainda que a cultura organizacional se manifesta através de diferentes camadas de elementos culturais, variando em termos de subjetividade: artefactos, valores e pressupostos básicos.

- Os artefactos representam o nível mais superficial e visível da cultura organizacional. Eles podem ser expressos verbalmente (e.g., linguagem utilizada, mitos, piadas internas, histórias, etc.), podem manifestar-se através de comportamentos (e.g., cerimónias e rituais) e/ou serem percebidos como aspetos físicos (e.g., arquitetura do espaço físico, decoração, tecnologia, produtos, etc) (Rebelo, 2006; Schein, 2004);

- Os valores, por sua vez, correspondem aos critérios ou princípios expressamente declarados pela organização, que orientem as ações dos seus atores organizacionais. Estes valores estão diretamente relacionados com a visão, missão e estratégia da organização, refletindo-se nos seus objetivos e práticas (Rebelo, 2006, Schein, 2004);
- Por último, os pressupostos básicos encontram-se num nível mais profundo e inconsciente da cultura organizacional. Estes dizem respeito a valores partilhados (teorias explícitas/declaradas), que ao longo do tempo se tornaram tão enraizados e internalizados pelos atores organizacionais, que estes passaram a assumi-los como teorias implícitas. São assim, soluções aprendidas que, por terem funcionado tão bem no passado e continuarem eficazes no presente, se tornam como “verdades adquiridas”. Assim, os pressupostos moldam a forma como os membros da organização pensam, sentem e agem perante diversas situações, sendo pouco questionados e difíceis de modificar devido à sua rotinização (Rebelo, 2006; Schein, 2004).

Relativamente à cultura organizacional da MC Sonae, o estágio tornou possível compreender a forma como esta é concebida e vivenciada. A sua atuação é orientada por um conjunto de cinco grandes valores (abaixo indicados), que se encontram profundamente internalizados pelos membros da organização. Assim, através destes, é possível compreender a cultura que se vive internamente, refletindo os pressupostos básicos da empresa:

1. “Lideramos com impacto”;
2. “Conduzimos o amanhã”;

Estes dois valores encontram-se diretamente relacionados. Enquanto líder nos negócios em que atua, a MC Sonae assume um compromisso em manter a sua posição de liderança. Assim, desafia o *status quo*, antecipa e adapta-se às mudanças do contexto e procura transformar ambição em ação, revelando uma mentalidade proativa, voltada para o desenvolvimento contínuo e inovação (MC Sonae, 2023).

3. “Avançamos juntos” – Este valor reflete o lema da MC Sonae: “*Better Together*”, enfatizando a importância de se valorizarem os diferentes conhecimentos, habilidades,

pontos de vista e talentos existentes na empresa. Acredita-se que só através do trabalho em equipa, da partilha e da cooperação, é possível colocar em prática as melhores ideias possíveis (MC Sonae, 2023);

4. “Descomplicamos desafios” – A MC Sonae valoriza a melhoria contínua, procurando desenvolver respostas cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis. Assim, procura simplificar os desafios, aproveitando as oportunidades e transformando os obstáculos em soluções (MC Sonae, 2023);

5. “Fazemos o que está certo” – Este último valor, está fortemente associado à responsabilidade social da empresa. Todas as decisões e ações da organização são pautadas pelo que é correto, sendo colocada uma ênfase na ética, transparência e compromisso com o bem-estar dos vários *stakeholders* (MC Sonae, 2023).

Esses valores, incorporados na cultura organizacional da MC Sonae e associados à sua missão, contribuem para a criação de um ambiente de trabalho orientado para o sucesso, colaboração e responsabilidade, promovendo uma identidade coletiva e direcionando as ações e comportamentos dos membros da organização.

1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a base na qual se constrói uma organização, definindo a forma como as tarefas de trabalho se encontram formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (Robbins & Judge, 2019). Mintzberg (1980) fez contribuições significativas neste domínio, desconstruindo a estrutura organizacional em cinco partes: núcleo operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura e apoio logístico.

- Na base da estrutura, encontramos o núcleo operacional, que integra os elementos da organização diretamente envolvidos na produção de bens e serviços, bem como, no suporte direto a essa mesma produção (Mintzberg, 1980). Na MC Sonae, todos os operadores de caixa, colaboradores responsáveis pela distribuição de vendas, manutenção e gestão de armazéns, entre outras funções, integram o núcleo operacional.
- O vértice estratégico, por sua vez, refere-se ao nível mais elevado da estrutura organizativa, incluindo os gestores de topo (Mintzberg, 1980). É aqui onde

são tomadas todas as decisões estratégicas e definidos os objetivos organizacionais. Na MC Sonae, o vértice estratégico é representado pelo CEO e pela restante comissão de liderança, composta pelos administradores executivos responsáveis pelos diferentes departamentos (e.g., recursos humanos, IT, áreas financeiras, áreas comerciais, entre outros) (ver anexo A).

- A ligação entre o vértice estratégico e núcleo operacional é assegurada pela linha hierárquica, que define a cadeia de comando e a hierarquia de supervisão. A mesma, abrange desde chefias diretas a chefias intermédias (responsáveis por supervisionar outros gestores) (Mintzberg, 1980). Assim, na MC Sonae, a linha hierárquica inclui os gestores e supervisores que se encontraram, hierarquicamente, abaixo da comissão da liderança. Estes são responsáveis pela gestão de equipas e operações diárias (e.g., gestores de lojas, gestores das equipas nos diferentes departamentos), implementando as decisões e diretrizes definidas pelo vértice estratégico;
- A tecnoestrutura é, por sua vez, responsável pela planificação e controlo das operações da empresa, compreendendo os analistas, que apesar de se distanciarem do fluxo de trabalho operacional, contribuem para o aprimoramento e desenvolvimento de técnicas que o influenciam e tornam eficaz (e.g., funções relacionadas com planeamento estratégico, controlo de gestão, contabilidade) (Mintzberg, 1980);
- O *staff* de apoio, ou apoio logístico, é composto por funções que fornecem serviços internos e suporte especializado às operações e outras áreas da organização (e.g., área jurídica, tesouraria, payroll) (Mintzberg, 1980). No caso da MC, certas áreas parecem desempenhar um papel duplo, estando envolvidas tanto na análise e aprimoramento dos processos (especialização analítica), como fornecendo suporte, como é o caso do departamento de recursos humanos (ver anexo B).

É a partir da interação entre estas cinco componentes que as configurações de Mintzberg se manifestam, sendo possível identificar, através do domínio de cada uma das partes, o tipo de estrutura de uma organização (i.e., estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, estrutura divisionalizada, adocracia, estrutura missionária ou estrutura política) (Mintzberg, 1980).

No entanto, caracterizar a organização acolhedora de estágio, tendo por base estas configurações, poderá revelar-se um desafio. Ainda que a MC Sonae se assemelhe a uma burocracia mecânica, surgem algumas dúvidas, na medida em que alguns elementos de outras configurações parecem também estar presentes. Ainda assim, importa compreender as razões que levam a considerar a empresa como sendo uma burocracia mecânica.

De acordo com Mintzberg (1980), a burocracia mecânica caracteriza-se por uma divisão de trabalho clara, com tarefas altamente especializadas e distribuídas de acordo com funções específicas. Na MC Sonae, verifica-se uma disposição e organização dos departamentos baseada em funções de trabalho comuns (departamentalização funcional). Assim, cada departamento apresenta um conjunto de responsabilidades bem definidas, potenciando-se um elevado grau de especialização. Além disso, à semelhança de uma burocracia mecânica, o fluxo de trabalho no núcleo operacional é muito racionalizado, caracterizando-se por tarefas simples e rotineiras, que exigem o mínimo de qualificação (Bilhim, 2006).

Na burocracia mecânica, a tomada de decisão é centralizada no vértice estratégico, seguindo a cadeia formal de autoridade e apoiando-se numa extensa linha hierárquica (Mintzberg, 1980). Da mesma forma, na MC Sonae as decisões estratégicas são tomadas em conjunto pelo CEO e restante comissão de liderança, verificando-se um poder de decisão centralizado e existindo uma hierarquia de autoridade bem definida. Além disso, verificamos uma linha hierárquica extensa, assente numa clara distinção entre funcionais e operacionais.

Mintzberg (1980) menciona ainda, que o foco e ênfase nas regras e regulamentos permeiam toda a estrutura, evidenciando-se uma obsessão pelo controlo. Essa obsessão pode manifestar-se através de aspetos já mencionados. Por exemplo, o facto de a tomada de decisões importantes estar concentrada em poucas pessoas (vértice estratégico) e a linha hierárquica ser bastante alongada (incluindo supervisores de primeira linha, gestores intermediários e quadros executivos que antecedem o vértice estratégico), demonstra a necessidade de supervisão e controlo a todos os níveis. Além disso, a acentuada divisão do trabalho e a padronização, podem refletir a tentativa de um controlo rigoroso das atividades operacionais. Acrescente a estes factos, a MC Sonae opta por estabelecer uma

atmosfera fechada, fornecendo serviços internos (e.g., desde refeitórios, a departamentos jurídicos, tarefas de contabilidade, de recrutamento e seleção, entre outros) e limitando o seu contacto com o exterior. Assim, a MC torna possível um controlo mais direto sobre os resultados e qualidade desses serviços, além de ter a capacidade de ajustá-los às suas necessidades. A empresa torna-se, verticalmente, no seu próprio cliente, e a tecnoestrutura constitui-se como uma peça-chave, uma vez que integra os analisas capazes de normalizar todo o funcionamento da organização. Estes possuem assim, algum poder informal (Mintzberg, 1980).

No entanto, apesar de todos estes aspetos estarem alinhados com as características que determinam a presença de uma burocracia mecânica, é importante ter em consideração que a burocracia mecânica funciona, por norma, em ambientes simples e estáveis, associando-se a uma resistência à mudança (Mintzberg, 1980). A MC Sonae enfrenta, por sua vez, uma necessidade constante de se adaptar às exigências do mercado, esperando-se uma abordagem mais descentralizada e flexível por essa razão. E, embora tenha sido mencionado que as principais decisões da empresa (i.e, decisões de maior relevância) sejam tomadas no topo da estrutura, verificando-se uma certa centralização da tomada de decisão, a realidade é que no dia-a-dia, os vários departamentos trabalham de forma autónoma, tomando as decisões diárias e operacionais independentemente, ainda que revelando um elevado nível de interdependência entre si, o que aponta de certa forma para características de uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1980). Ainda assim, a estrutura divisional (ou divisionalizada) caracteriza-se pela existência de entidades autónomas, cuja divisão se encontra relacionada a diferentes produtos/serviços, clientes ou zonas geográficas (Mintzberg, 1980), não sendo o caso da MC Sonae, daí ter sido excluída esta abordagem. No entanto, considera-se na mesma a possibilidade de combinar elementos de outras configurações.

1.3 Departamento de Recursos Humanos

Tendo em consideração a área de estudo, o estágio curricular realizado na MC Sonae, foi concretizado no departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa. Este encontra-se dividido em quatro grandes áreas (ver anexo B):

- Serviços Partilhados (e.g., equipas de Payroll, responsáveis por processar, e administrar aspetos relacionados ao processamento salarial e benefícios dos colaboradores);
- Transformação;
- Sustentabilidade;
- Gestão de Pessoas.

A estagiária integrou este último departamento, cuja responsabilidade é, como o próprio nome indica, gerir os colaboradores ao longo do seu ciclo de vida na empresa. O mesmo, encontra-se dividido em diferentes equipas, incluindo uma equipa responsável pelos processos e atividades de recrutamento e seleção (Talent Acquisition), uma equipa de formação, responsável pelo planeamento, gestão e concretização de ações formativas, uma equipa de *employer brand*, entre outras (ver anexo B).

O estágio foi, por sua vez, realizado na equipa de People Business Partners, onde as atividades são desenvolvidas numa ótica de apoio ao negócio, gestão de talento e acompanhamento contínuo dos colaboradores, desde o momento da sua entrada até ao momento de saída (e.g., iniciativas de *onboarding*, partilha interna, entrevistas de saída, entre outras atividades). Por outras palavras, as tarefas realizadas nesta área relacionam-se com o cumprimento do ciclo de RH, integrando processos como: avaliação de desempenho, plano de formação, revisão salarial, gestão de contratação, entre outros.

Nesta equipa, podemos encontrar também algumas subequipas. A mesma encontra-se dividida e organizada consoante as áreas de acompanhamento. Isto é, ainda que as funções se assemelhem, existem diferentes Business Partners (BP's) para cada departamento da empresa (e.g., uma BP para áreas de IT, outra BP para a logística, etc). Assim, ao longo do estágio foram apenas acompanhadas algumas das direções do CFO (Chief Financial Office), responsável pelas áreas financeiras, contabilísticas e legais da empresa. Mais concretamente, as atividades desenvolvidas, visaram o apoio e suporte contínuo dos colaboradores e chefias de direções como: Accounting & Business Solutions (ABS), Planeamento e Controlo de Gestão (PCG) e Strategic & Business Development (SBD).

2. Atividades desenvolvidas

2.1 Processo de *onboarding*

Ao longo dos anos, o conceito de *onboarding* tem vindo a ser amplamente utilizado na literatura como sinónimo de socialização organizacional. Contudo, Klein e colaboradores (2015) fazem uma importante distinção entre ambos: enquanto a socialização se refere ao processo interno de adaptação, experienciado pelos novos colaboradores em relação ao seu novo ambiente de trabalho, o *onboarding* engloba todas as ações organizacionais tomadas de modo a facilitar essa socialização. Assim, o processo de *onboarding* pode ser definido como um conjunto de esforços organizacionais e atividades desenvolvidas com o intuito de acolher e integrar os *newcomers*, auxiliando-os na assimilação dos novos conhecimentos e comportamentos praticados na organização (Bauer & Erdogan, 2011).

Através do *onboarding* pretende-se estabelecer expectativas claras, fornecer informações relevantes sobre a empresa e função a desempenhar, construindo uma relação positiva entre o novo funcionário e a organização (Bauer et al., 2007; Godinho et al., 2023;). Trata-se de um passo essencial, que permite aos novos colaboradores aprender mais sobre a cultura e o funcionamento da empresa (compreendendo e internalizando normas, valores e práticas), e identificar quais os seus critérios de atuação e responsabilidades, dotando-os de competências e preparando-os para contribuir de forma efetiva (Godinho et al., 2023).

Um *onboarding* bem-sucedido conduz a que os novos colaboradores se sintam acolhidos e valorizados desde o primeiro dia, proporcionando um forte sentimento de pertença. Em contrapartida, a investigação tem vindo a demonstrar que um processo de integração inadequado pode ter impactos substancialmente negativos, resultando em expectativas não atendidas, funcionários insatisfeitos, baixo comprometimento organizacional e maior propensão ao *turnover*, acarretando custos significativos para as organizações (Bauer & Erdogan, 2011; Becker & Bish, 2021; Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Ao investir no processo de *onboarding*, as empresas aumentam a probabilidade de os *newcomers* se tornarem rapidamente colaboradores produtivos, comprometidos e motivados. Assim, é essencial que o processo seja cuidadosamente planeado e concretizado, a fim de maximizar a retenção de talentos e promover um ambiente de

trabalho positivo e saudável (Bauer et al., 2007; Becker & Bish, 2021; Godinho et al., 2023).

De acordo com Jeske & Oslon (2021), o ideal é que o *onboarding* ofereça uma experiência semelhante a todos os colaboradores, ainda que personalizada. Portanto, num primeiro momento, onde são transmitidas informações como missão organizacional, história, processos de recursos humanos e valores culturais, é importante garantir que todos obtenham as mesmas informações. Contudo, ao longo do seu percurso, devem ser asseguradas sessões de acompanhamento focadas em mensagens individualizadas, que permitam abordar temas como expectativas de evolução, desempenho, aprendizagem e desenvolvimento (Jeske & Olson, 2021). Na MC Sonae, os processos de acolhimento e integração são desenvolvidos nesta ótica, investindo-se numa socialização individual, ainda que a sessão de acolhimento inicial seja, em alguns casos, realizada em grupo. Assim sendo, o processo de *onboarding* desdobra-se em quatro etapas:

- Socialização antecipatória
- Sessão de acolhimento (em grupo ou individual)
- Envio da *newsletter* mensal
- Sessões individuais de acompanhamento

Ao longo do estágio, todas estas etapas foram sendo asseguradas e realizadas de forma autónoma pela estagiária.

2.1.1 Socialização antecipatória

A socialização organizacional inicia antes mesmo de o colaborador ser contratado. É na fase de recrutamento e seleção, que a relação entre o candidato e organização começa a ser construída, estabelecendo-se mútuas expectativas. Esta é uma fase crucial para a adaptação e conquista do novo colaborador (Godinho et al., 2023).

Após o primeiro contacto com a organização, concretizado pela equipa de Talent Acquisition, o processo de onboarding é conduzido pela equipa de People Business Partners. A primeira interação com o novo colaborador ocorre antes da sua data de admissão, na fase de pré-entrada, também designada como fase de socialização antecipatória (Godinho et al., 2023). Nesta etapa, é realizado um telefonema com o novo membro da organização, para lhe desejar as boas-vindas, bem como fornecer informações

relevantes sobre o primeiro dia de trabalho e esclarecer eventuais dúvidas. Através deste contacto, pretende-se que o colaborador se sinta acolhido, informado e preparado para iniciar a sua jornada na empresa.

2.1.2 Sessão de acolhimento

Cesário e Chambel (2019) sugerem que o processo de *onboarding*, para ser bem-sucedido, deve envolver três formas de boas-vindas:

- Boas-vindas corporativas;
- Boas-vindas da figura de liderança;
- Boas-vindas dos colegas de equipa.

Assim, no primeiro dia de trabalho, os *newcomers* são recebidos pela sua chefia, que fica responsável pela apresentação da equipa. Em seguida, os colegas apresentam as áreas comuns da empresa (e.g. cantina, copa, casas de-banho) e o espaço físico do departamento ao qual estão alocados. Após esta receção ser assegurada, é realizada uma sessão de acolhimento com a People Business Partner da área, que dura aproximadamente 1h30. Esta sessão é realizada numa sala de reuniões e é iniciada com uma conversa descontraída e informal, que tem como intuito desejar, novamente, as boas-vindas ao colaborador, conhecer um pouco mais sobre si e sobre o seu percurso, e proporcionar um ambiente confortável. Após este momento de partilha, procede-se à assinatura do contrato de trabalho, formalizando o vínculo entre o colaborador e a empresa.

Depois de o contrato estar assinado, é realizada uma apresentação, utilizando recursos audiovisuais, em que são partilhados aspetos importantes sobre a empresa, como a sua história, missão e valores. De forma sucinta, são ainda apresentados os principais eixos estratégicos da MC, e é feita uma breve apresentação da estrutura organizacional, focada essencialmente na direção e equipa que o novo colaborador irá integrar. Em seguida, são discutidos alguns dos processos de recursos humanos relacionados com gestão de pessoas, como revisão salarial, avaliação de desempenho de colaboradores e de chefias, gestão orçamental, pagamento de prémio anual e plano de formação. Esta abordagem visa fornecer ao novo colaborador uma compreensão abrangente dos processos de *people*, que são relevantes e que o irão afetar, direta ou indiretamente, ao longo da sua jornada na empresa, permitindo-lhe estar ciente das diferentes etapas, momentos-chave e períodos do ano em que ocorrem.

Ainda na sessão de acolhimento, são comunicados, com maior detalhe, os benefícios que o colaborador irá usufruir e são apresentadas e exploradas em conjunto as diferentes plataformas utilizadas por todos os colaboradores na empresa (e.g., intranet, plataforma de registo de ponto, entre outras). Adicionalmente, são transmitidas algumas informações úteis (e.g. horários de transportes públicos, métodos de pagamento do subsídio de alimentação) e é aberto espaço para esclarecimento de dúvidas.

A sessão de acolhimento termina com a visualização de um vídeo, que retrata a realidade da MC Sonae, contando com o feedback e testemunho de colaboradores de diferentes áreas do negócio. O objetivo é motivar os *newcomers* para o seu novo desafio profissional. Terminada a sessão de acolhimento, o colaborador regressa à sua equipa, que tem a responsabilidade de assegurar o acompanhamento diário e a formação que necessita, e todos os *links* úteis são enviados por *e-mail*.

2.1.3 Newsletter mensal

Mensalmente, é enviado um *e-mail* a todos os membros do pelouro do CFO, com a comunicação das novas admissões, mobilidades internas, celebração de aniversários e antiguidades dos colaboradores. A equipa de People Business Partners é responsável por elaborar a *newsletter* mensal das suas áreas de negócio, onde são incluídas as fotografias dos colaboradores em questão, acompanhadas de uma mensagem de felicitação.

Nesse sentido, no mês em que os novos colaboradores iniciam o seu percurso na empresa, é-lhes enviado um *e-mail* a solicitar resposta às seguintes questões: “qual o teu lado B/curiosidades/*hobbies*?” e “qual o teu maior sonho?”. As respostas são utilizadas para construir um perfil completo dos novos colaboradores, sendo partilhadas no envio da *newsletter* mensal. Assim, a comunicação das novas admissões, não se limita a fornecer detalhes sobre a direção, chefia, equipa e função dos *newcomers*, como também é compartilhado um lado mais informal dos mesmos. Este processo tem como objetivo manter todos os membros do pelouro atualizados sobre as mudanças que ocorrem, promovendo em simultâneo um ambiente de trabalho acolhedor e de partilha, onde os colaboradores têm oportunidade de se conhecerem melhor e se sentirem bem-recebidos.

2.1.4 Sessões de acompanhamento

O processo de *onboarding* não se limita ao acolhimento no primeiro dia de trabalho, nem à divulgação da chegada do novo membro. É necessário algum tempo até que os *newcomers* se adaptem ao seu novo local de trabalho, sendo revelado pela investigação que a clareza em relação ao papel e às expectativas aumenta em estágios posteriores à entrada, geralmente entre os seis e os nove meses (Bauer & Erdogan, 2011). Assim, é importante assegurar um acompanhamento contínuo dos novos colaboradores, fornecendo o suporte necessário ao longo de todo o seu período de integração. Independentemente de serem realizados os melhores esforços iniciais, estes poderão enfrentar algumas dificuldades na sua integração ou surgirem outras adversidades relacionadas. Como tal, deve-lhes ser dada a oportunidade de expressarem as suas experiências, dificuldades e expectativas.

Nesse sentido, na MC Sonae, o processo de *onboarding* é complementado com a realização de três sessões de acompanhamento, também conhecidas como sessões de *follow-up*. Nessas sessões, além de se assegurar apoio, abertura e disponibilidade constante das Business Partners, pretende-se obter *feedback* sobre a experiência vivenciada pelos colaboradores ao longo do seu percurso na empresa, sendo abordados diversos temas, como: integração na equipa, acompanhamento e estilo de liderança da chefia, dificuldades enfrentadas, identificação com a função, entre outros.

A primeira sessão é realizada um mês após a chegada do novo colaborador, visando estabelecer uma relação próxima e de confiança, e evitar uma sensação de abandono. O segundo momento de *follow-up* ocorre no quarto mês, antes do término do período experimental (e inclui uma sessão de *feedback* com a chefia). Por fim, a última sessão é realizada quando o colaborador completa um ano de antiguidade. Nesta última etapa, além da recolha de *feedback* sobre o processo de integração, também se discutem as expectativas do colaborador em termos de progressão de carreira, abordando temas como próximos *steps* e levantamento de necessidades formativas.

2.2 Assessment centers

Os *assessment centers* – ou centros de avaliação – consistem numa avaliação padronizada de comportamentos, capazes de servir vários propósitos. Além de adequados para fins de seleção e recrutamento, os *assessments centers* também desempenham um

papel importante na identificação das áreas de desenvolvimento e pontos fortes dos colaboradores, ajudando a avaliar o seu potencial de progressão (Rupp et al., 2015).

Dado que o foco principal é o comportamento, é crucial que todos os *assessments centers* incluam exercícios de simulação comportamental, onde os avaliadores, devidamente formados, registem os comportamentos observados, classificando-os de acordo com construções comportamentais previamente definidas (Jackson & Hoffman, 2012; Rupp et al., 2015). Essas construções, comumente designadas como dimensões ou competências comportamentais, dizem respeito a um conjunto de comportamentos específicos, diretamente relacionados com o sucesso no local de trabalho, e que são possíveis de serem classificados de forma lógica e confiável (Rupp et al., 2015).

No entanto, é importante realçar, no entanto, que dada a necessidade de existirem múltiplas componentes de avaliação, os *assessment centers* podem ser operacionalizados por meio de vários exercícios de simulação ou envolver uma combinação de técnicas adicionais (e.g., questionários, testes, entrevistas) (Rupp et al., 2015), culminando numa sessão de integração estruturada, para determinar o desempenho individual do avaliado (Jackson & Hoffman, 2012).

No período de estágio, foi possível testemunhar e acompanhar um momento de *assessment*. Após a promoção interna de quatro colaboradores para cargos de maior responsabilidade, foi solicitada pelas suas chefias a realização de uma avaliação comportamental. O principal objetivo consistiu em analisar as suas tendências comportamentais, identificar áreas de melhoria e traços de personalidade vantajosos numa função de liderança. No fundo, a avaliação teve o propósito de compreender qual o tipo de liderança esperado em cada um dos casos. Em termos de metodologia, foram realizados os seguintes procedimentos:

2.2.1 Teste psicométrico – DISC

O DISC é um instrumento comportamental, baseado no trabalho do psicólogo William Moulton Marston, que ajuda a determinar os diferentes tipos de personalidade no local de trabalho (Slowikowski, 2005). A classificação é feita tendo por base quatro perfis distintos: dominante, influente, estável/constante e consciencioso. De acordo com Slowikowski (2005), cada perfil pode ser descrito da seguinte forma:

- Dominante: pessoas com este tipo de perfil tendem a ser orientadas para os resultados, exibem um alto nível de iniciativa, são exigentes, gostam de desafios e de resultados imediatos. No entanto, podem causar conflitos devido à sua natureza direta, inquieta e impaciente.
- Influyente: por serem bons em influenciar e persuadir, colaboradores com este tipo de perfil conseguem criar um ambiente de sucesso na equipa. São extrovertidos, sociáveis e bons a delegar, no entanto, podem revelar pouca orientação para as tarefas. A sua natureza calorosa, e capacidade para construir amizades facilmente, torna-os suscetíveis a serem explorados no momento de tomada de decisões difíceis.
- Estável: pessoas com perfil estável são conhecidas pela sua competência técnica, por serem descontraídas e confiáveis. Apreciam o *status quo* e a segurança das situações, podendo revelar alguma resistência à mudança. Este perfil tende a adequar-se melhor a tarefas de carácter monótono e repetitivo e a padrões de trabalho estruturados. Além disso, podem revelar alguma dificuldade em delegar tarefas, optando sempre por evitar conflitos.
- Conscienzoso: colaboradores com este tipo de perfil tendem a ser perfeccionistas, meticolosos e atentos aos detalhes, procurando garantir a qualidade e precisão do seu trabalho. São pessoas sistemáticas, exatas e organizadas. Preferem manter um contacto limitado com pessoas, bem como, estabelecer os seus próprios limites de autoridade.

A aplicação deste teste psicométrico, proporcionou *insights* valiosos sobre os colaboradores, revelando os seus estilos de liderança preferenciais e as suas áreas de desenvolvimento. O teste foi realizado *online*, através de um formulário de 30 questões, com 4 alternativas de resposta cada. O relatório de *feedback* foi enviado para as Business Partners em duas versões: uma mais extensa e detalhada, e uma versão curta que foi partilhada com os próprios avaliados. Como referido, através das informações recolhidas, foi possível identificar alguns dos seus pontos fortes, bem como, comportamentos e competências a ser ajustados, e desenvolvidos, para a concretização de uma liderança eficaz (e.g., empatia, comunicação assertiva, foco nos resultados).

2.2.2 Dinâmica de grupo

O segundo momento deste *assessment* baseou-se num exercício de simulação coletivo, designado como “Voo Perdido”, onde a intervenção das avaliadoras foi meramente de instrução e controlo temporal. Nesta dinâmica, os colaboradores tiveram de imaginar que tinham comprado um voo para o dia seguinte, no entanto, devido a condições imprevistas, não poderiam embarcar nesse voo. A solução seria viajarem num voo alternativo, no qual havia apenas um lugar disponível, sendo necessário decidir entre si aquele que iria viajar.

Apresentou-se aos colaboradores um conjunto de personagens previamente construídas pelas avaliadoras e foi-lhes solicitado que, em grupo, decidissem qual a personagem que cada um iria representar. Após tomarem uma decisão, iniciou-se o debate. Os colaboradores tiveram então de defender os motivos pelos quais deveriam ser os escolhidos para fazer a viagem ao invés de todos os outros, sendo que o objetivo seria convencer as restantes personagens da sua prioridade.

Esta discussão permitiu identificar algumas tendências comportamentais dos colaboradores, quer através da escolha das personagens realizada inicialmente, quer pela troca de ideias e motivos apresentados durante o debate. O exercício permitiu avaliar algumas competências, como: capacidade de comunicação e influência, gestão de *stress* em situações imprevistas, poder de argumentação e de negociação.

2.2.3 Entrevista por competência

As entrevistas por competências, também conhecidas como entrevistas comportamentais, são frequentemente utilizadas em processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de se avaliarem as *soft skills* dos candidatos. Recorrendo a situações reais e experiências passadas do avaliado, o entrevistador analisa os comportamentos adotados, a fim de compreender as suas motivações, valores e estilos de trabalho (Lin, 2010).

No entanto, este tipo de entrevistas pode ser utilizado noutros contextos. De modo, a avaliar as competências comportamentais e o estilo de liderança dos colaboradores submetidos ao *assessment center*, foram então realizadas entrevistas individuais, com recurso a exemplos práticos do dia-a-dia. Estas entrevistas foram conduzidas tendo por

base um guião previamente elaborado pela equipa de People Business Partners (ver anexo C).

Inicialmente, foi solicitado a cada um dos avaliados para falar sobre o seu percurso profissional, bem como, partilhar algumas informações sobre este novo desafio (e.g., forma como a evolução foi percecionada, descrição dos seus reportes, dificuldades sentidas, *feedback* da equipa). Além disso, o relatório obtido através da aplicação do teste DISC, anteriormente partilhado, foi analisado e discutido em conjunto.

Em seguida, foi pedido aos colaboradores que mencionassem quais os comportamentos adotados em situações reais, recorrendo-se, tal como mencionado, ao uso de exemplos práticos do dia-a-dia (ver anexo C). Com base nas atitudes adotadas e na forma de gerir a equipa, perante acontecimentos específicos, foi possível avaliar as seguintes competências:

- Ousadia e Convicção – O colaborador mostra-se confiante perante situações familiares e afirma não necessitar de supervisão no exercício da sua função. Além disso, revela segurança na forma de comunicar as suas ideias;
- Inspiração e Desenvolvimento – Enquanto líder, apoia a evolução dos seus colaboradores, recorrendo ao elogio, ao incentivo e fornecendo orientações detalhadas;
- Compromisso com a Equipa – Numa função de liderança, o colaborador respeita os diferentes pontos de vista e promove a cooperação e confiança na equipa, reconhecendo o valor de trabalhar em conjunto para se alcançarem os melhores resultados;

Através da triangulação dos dados obtidos nas diferentes metodologias utilizadas (teste psicométrico, dinâmica de grupo e entrevista individual) procedeu-se à elaboração de um relatório individual para cada um dos avaliados. Além do acompanhamento e participação em todas as atividades, a redação do relatório foi realizada, exclusivamente, pela estagiária, sendo, posteriormente, partilhado com os próprios e com as suas chefias. Além disso, considerando que o papel dos avaliadores não é apenas o de observar e avaliar comportamentos, mas favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento (Rupp et al., 2015), foram realizadas sessões de partilha e de levantamento de necessidades formativas tendo em consideração os *outputs* obtidos.

2.3 Gestão de contratação

Após a seleção de um candidato para uma vaga em aberto, pela equipa de Talent Acquisition, o processo de admissão é assegurado tanto pela equipa de Payroll, que garante a realização dos procedimentos administrativos e legais inerentes à nova contratação (e.g., comunicação da entrada do colaborador à segurança social, pedido e envio de cartões, estruturação e disponibilização do contrato de trabalho, registo do colaborador no portal interno e em SAP, entre outros processos), quanto pela equipa de People Business Partners, que além de ser responsável pelo *onboarding* e acompanhamento contínuo dos colaboradores, desempenha também um papel ativo na gestão de contratação.

Suportando assim funções mais administrativas, as Business Partners registam, numa plataforma de gestão, os dados necessários para dar continuidade ao processo de admissão, tais como: tipo de contrato, chefia, unidade organizacional, remuneração base, valor do prémio, data de início do contrato, fundamento de contratação no caso de contratos a termo (sempre alinhado com a equipa de relações laborais) e ainda, alguns dados pessoais do candidato (nome, contacto telefónico, *e-mail* pessoal e número de contribuinte). Após a inserção destes dados, é gerado e partilhado um *link* com os candidatos através do seu *e-mail* pessoal para preenchimento dos restantes dados. Uma vez que todos os dados estejam preenchidos, a equipa de Payroll dá continuidade ao processo de contratação.

Além destas tarefas, é importante destacar que o trabalho com a equipa de Payroll é realizado de forma contínua e abrange uma diversidade de atividades. A título de exemplo, poder-se-á mencionar o suporte mútuo fornecido durante os processos de saída, em situações de mudanças estruturais, de mobilidade interna e/ou outro tipo de alterações que ocorram na situação profissional do colaborador. Esta parceria e interajuda, vivenciada entre equipas, contribuem para a integridade dos dados organizacionais e para uma gestão eficaz dos colaboradores ao longo do seu ciclo de vida na empresa.

2.4 Gestão de talento – Plano de desenvolvimento individual

Os desafios enfrentados pelas organizações decorrentes da globalização, avanços tecnológicos, mudanças socioeconómicas e demográficas, têm impulsionado cada vez mais a necessidade de se identificar, atrair, desenvolver e reter talentos (Claus, 2019). As

peçoas são reconhecidas como recursos estratégicos únicos, essenciais para alcançar vantagem competitiva e criar valor (Dries, 2013). Nesse sentido, conceitos como gestão e desenvolvimento de talento têm vindo a ganhar popularidade ao longo do tempo. Os mesmos, englobam as atividades e processos utilizados pelos profissionais de recursos humanos para reconhecer, promover e proteger as suas peçoas (Kaliannan et al., 2023).

Contudo, o que acontece em muitas empresas é que, em caso de necessidade, contratam-se os melhores talentos externos e investem-se naqueles que são considerados como sendo o “*top talent*”, focando-se num desenvolvimento exclusivo. A literatura sugere, no entanto, que à semelhança da abordagem adotada na MC Sonae, deve ser implementada uma gestão de peçoas inclusiva, potenciando-se a todos os colaboradores um plano de desenvolvimento de carreira, por meio de formação, independentemente do seu desempenho individual (Kaliannan et al., 2023).

Anualmente, são definidos planos de desenvolvimento individual para os colaboradores da MC Sonae. Estes planos começam a ser elaborados em dezembro, após o momento de avaliação de desempenho (que ocorre em outubro) e o seu planeamento e concretização ocorrem durante o ano seguinte. As People Business Partners são então responsáveis pela recolha das necessidades formativas de cada colaborador, definindo em conjunto com as chefias de primeira linha, um plano de ação.

Uma vez alinhadas com as chefias, estas informações são transmitidas à equipa de formação, que fica encarregue de disponibilizar toda a formação útil e necessária. Posteriormente, iniciam-se as inscrições, sendo também esta uma responsabilidade das People Business Partners. Ao longo do ano, o seu papel passa a ser o de supervisionar e garantir a participação efetiva dos colaboradores nas ações formativas, além de ser importante considerar outras necessidades de formação que vão surgindo.

Durante os oito meses de estágio, a intervenção neste tópico prendeu-se essencialmente com a elaboração de documentos, participação nas reuniões quer com a equipa de formação (para alinhamento das formações a serem concretizadas ao longo do ano), quer com as chefias (para validar planos de ação) e ainda, suporte no processo de inscrição das formações solicitadas.

2.5 Benchmarking

Em resposta às pressões causadas pela crescente competitividade do mercado, o *benchmarking* é hoje uma prática comum nas organizações. Esta é uma técnica de melhoria contínua, cujo principal objetivo é comparar o desempenho, processos e estratégias de uma organização com as suas empresas concorrentes, identificando-se áreas de melhoria e melhores práticas (Passos & Haddad, 2013).

O *benchmarking* realizado no âmbito do estágio, surgiu devido à necessidade de compreender a elevada taxa de *turnover* numa das direções da MC Sonae, durante o ano de 2022. O principal objetivo consistiu então em avaliar as condições oferecidas por outras empresas para funções semelhantes, em comparação com a MC Sonae. Diferentes aspetos foram tidos em consideração para esta análise, tais como: remuneração, prémio, plano de benefícios, modelos de trabalho, entre outros.

Nesse sentido, a equipa de Talent Acquisition entrou em contacto com colaboradores de várias empresas concorrentes, registando todas as informações relevantes em *Excel*. Em seguida, em colaboração com uma colega de equipa, procedeu-se à análise dos dados obtidos, que foram posteriormente partilhados com o diretor da direção. Em conjunto, procurou-se compreender a posição da MC face ao mercado de trabalho, discutir possíveis ajustes e levantar sugestões de melhoria, debatendo sobre a sua implementação.

2.6 “Reinventar a forma como aprendemos”

A principal fonte de vantagem competitiva de uma organização está relacionada com a sua capacidade em aprender mais rapidamente que os seus concorrentes. Por essa razão, de um ponto de vista estratégico, é necessário potenciar a aprendizagem dos colaboradores, investindo-se na sua formação e desenvolvimento (Noe et al., 2014). Estes dois conceitos, remetem para um processo de aprendizagem, que possibilita a aquisição de competências relacionadas com trabalho (conhecimentos, aptidões e atitudes), tendo em vista a sua aplicação em funções atuais e futuras. Dessa forma, contribui-se para uma maior eficácia individual, grupal, organizacional e até mesmo societal (Mondy & Martocchio, 2016; Noe et al., 2014).

No entanto, apesar da importância do investimento em formação formal e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, observa-se uma crescente tendência de aprendizagem autodirigida, também conhecida como *self-learning*. Cada vez mais são

disponibilizados métodos e ferramentas de formação *online*, que permitem aos colaboradores ter um maior controlo sobre onde, quando e o que aprendem (Noe et al., 2014). Esta abordagem, permite uma maior retenção de informações, uma vez que os colaboradores têm um papel ativo no seu próprio processo de aprendizagem (Gureckis & Markant, 2012).

Nesse sentido, foi solicitado à equipa de People Business Partners, que realizasse uma sessão de formação sobre esta temática. O intuito seria demonstrar a importância do *self-learning*, apresentando aos colaboradores as ferramentas disponibilizadas pela empresa para o seu autodesenvolvimento. Embora a sessão em questão não tenha cumprido todos os requisitos necessários para ser verdadeiramente considerada uma sessão de formação, até porque este não é o âmbito de atuação da equipa de People Business Partners, a iniciativa permitiu aos participantes uma maior compreensão sobre a importância de aprendizagem contínua e proporcionou a oportunidade de explorarem os recursos disponibilizados pela empresa.

2.7 Team Building

Os grupos de trabalho, também conhecidos como equipas, são concebidos como sistemas sociotécnicos compostos por indivíduos que interagem entre si com o propósito de alcançar um objetivo comum (Lourenço et al., 2020; Schermerhorn et al., 2002). O trabalho em equipa proporciona a criação de uma cultura que valoriza a cooperação e o sentido de unidade, onde o todo é mais do que a simples soma das suas partes (Schermerhorn et al., 2002). Tal como evidenciado anteriormente, esta abordagem é claramente refletida na cultura da MC Sonae, como expresso através do seu lema: “*Better Together*”.

Embora alguns ambientes de trabalho ainda sejam orientados para objetivos pessoais, onde os funcionários se limitam a esforços individuais, os grupos têm-se tornado cada vez mais um elemento central ao funcionamento das organizações. Isso ocorre devido à crença de que o trabalho em grupo contribui eficazmente para uma maior satisfação no local de trabalho, uma utilização mais adequada de recursos, maior agilidade na execução de tarefas, tomada de decisões aprimorada, maior inovação e melhorias no desempenho, resultando no sucesso geral da organização (Lourenço et al., 2020; Schermerhorn et al., 2002).

No entanto, o espírito de equipa nem sempre surge de forma natural (Schermerhorn et al., 2002). Nessa ótica, o *team building* tem sido uma das intervenções de desenvolvimento de grupo mais comumente aplicadas nas empresas. A sua aplicabilidade visa proporcionar uma maior cooperação, garantir o autodesenvolvimento do grupo, melhorar a comunicação e fortalecer a coesão de equipa (Fapohunda, 2013).

Várias são as atividades e intervenções conduzidas pelas organizações em nome do *team building*: jogos em equipa, sessões de formação, desenvolvimento de projetos, eventos sociais, entre outras (Klein et al, 2009; Zhang & Erwin, 2021).

Durante o estágio, foram organizadas ações de *team building* de larga escala para todo o pelouro do CFO. Estas ações prenderam-se essencialmente com a dinamização de eventos corporativos e atividades lúdicas (e.g., eventos *on-line*, torneio de padel, semana solidária, corridas/caminhadas em equipa, *sunset*), cujo propósito, além de ser proporcionar um momento de descontração a todos os colaboradores, foi também o de promover *employee culture*, aumentando a satisfação no local de trabalho.

De modo a garantir uma experiência o mais diversa possível ao longo do estágio, foi solicitado o contributo da estagiária no planeamento e concretização das diferentes atividades, passando a integrar a equipa organizadora. Além de ajudar na dinamização das diferentes iniciativas, houve também a responsabilidade de assegurar a comunicação interna: elaborando e redigindo os *e-mails* a serem despoletados para todos os membros do pelouro, bem como, construindo e partilhando um *forms* que permitisse as inscrições das pessoas nas diferentes atividades.

No entanto, importa destacar o seu papel na concretização da “semana solidária”, sendo a iniciativa de maior envolvimento. Proposta pela equipa da organização, foram dinamizadas, durante o mês de maio, várias atividades de cariz solidário: limpeza de praia, reconstrução de um recreio escolar, recolha de bens, caminhada solidária, entre outras. Além de assegurar a comunicação interna, a estagiária ficou responsável por contactar diferentes associações, reunindo *on-line* e presencialmente com as mesmas para perceber quais as suas principais necessidades e o tipo de atividades que poderiam ser desenvolvidas em conjunto, o que permitiu estabelecer vários contactos internos e externos. Contou-se ainda com a participação da estagiária na organização das atividades, fornecendo as orientações necessárias no próprio dia.

2.8 Processo de *offboarding*

O conceito de *offboarding* remete, na sua essência, para todas as ações realizadas pela empresa sempre que um colaborador sai da organização, envolvendo processos desde o momento em que é comunicada a saída até ao último dia de contrato (e.g., recuperação de equipamentos e pertences do colaborador, realização de uma entrevista de saída, entre outros procedimentos relevantes) (Evans, 2022).

Ao longo do estágio, observou-se um notável envolvimento por parte da estagiária nesse processo, desempenhando as responsabilidades inerentes ao cargo de People Business Partner.

Na MC Sonae, sempre que é comunicada a decisão voluntária de sair da empresa, a carta de rescisão do colaborador é partilhada com a People Business Partner responsável pela área de negócio, competindo-lhe, a si, assegurar o cumprimento de todos os passos inerentes ao processo de saída. De seguida, a decisão de rescisão de contrato é comunicada à equipa de *payroll* que, por sua vez, inicia a recolha de informações relevantes: através do envio de documentação necessária ao controlo de pertences (cujos documentos devem ser assinados pela chefia e pelo colaborador, assegurando a entrega de cartões e equipamentos), e solicitando detalhes sobre os dias de férias que o colaborador irá usufruir até ao último dia de contrato. Esta decisão é tomada pela chefia, em conjunto com o colaborador e BP, determinando se os dias de férias disponíveis serão usufruídos ou se estes serão compensados financeiramente junto do último recibo de vencimento.

Adicionalmente, a BP é responsável por agendar e realizar uma entrevista de saída com o colaborador, sendo este um momento para discussão e reflexão sobre toda a experiência vivenciada (Evans, 2022).

2.8.1 Entrevista de saída

Independentemente do tempo de permanência do colaborador na empresa, é importante compreender as razões pelas quais está a sair, sendo que o seu desejo e decisão de saída pode estender-se a diversos motivos: estilo de liderança da chefia, remuneração, condições de trabalho, falta de reconhecimento, oportunidades de progressão na carreira, entre outros (Evans, 2022; Findlay, 2003). Através da entrevista, é possível obter vários *insights* para aperfeiçoamento futuro, contribuindo para uma gestão estratégica dos

recursos humanos e assegurando que os colaboradores não deixam de se sentir apreciados mesmo no momento da saída (Findlay, 2003).

Estas entrevistas são realizadas presencialmente e são semiestruturadas. Apesar da existência de um guião prévio e, de se incluírem algumas perguntas estruturadas, que facilitam a deteção de possíveis problemas, as entrevistas de saída apresentam também várias questões não estruturadas (ver anexo D). Estas perguntas abertas, permitem coletar dados diretamente relacionados com sentimentos pessoais, emoções e pensamentos dos colaboradores, dando flexibilidade e abertura aos entrevistados para exporem as suas opiniões livremente, ajudando na identificação de áreas críticas (Elhami & Khoshnevisan, 2022).

Através das várias questões colocadas, é possível recolher um *feedback* valioso e construtivo sobre diferentes temas, como: motivos de saída, relacionamento com a equipa, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e formação, classificação da função, entre outros aspetos. Adicionalmente, sempre que os colaboradores se sentem confortáveis e, caso seja aplicável, é solicitado que partilhem alguns detalhes sobre o seu novo desafio profissional (como surgiu a proposta de emprego, qual o nome da empresa onde irão assumir novas funções, qual o cargo que irão ocupar, remuneração, benefícios, entre outros aspetos), fazendo-se assim uma espécie de *benchmarking*.

No fim da entrevista são ainda partilhadas algumas informações úteis (e.g., detalhes sobre o seu último recibo de vencimento e envio do certificado de trabalho) e são expressos votos de boa sorte para a sua nova etapa profissional.

2.9 Outras

Apesar de se destacarem as principais atividades realizadas ao longo do estágio, importa mencionar que muitas outras foram sendo concretizadas durante este percurso, como por exemplo: análise de indicadores (e.g., *turnover*, satisfação dos colaboradores no local de trabalho); debates em equipa para levantamento de sugestões de melhoria; extração e envio mensal de listagens com informações relativas aos FTEs ativos na empresa; formalização de propostas de contratação, tendo em vista a integração de determinados colaboradores na empresa (e.g., situações como fim de estágio, internalização de parceiros); *task force* de natal, i.e., como “presente” de natal foram atribuídos cartões, a todos os colaboradores da MC, no valor de 500 euros, tendo sido

solicitada ajuda na gestão de entrega (resultando num envolvimento em atividades, como: embalagem de cartões, etiquetagem, registo, etc), entre outras atividades.

3. Reflexão Global

A realidade vivenciada ao longo do estágio, correspondeu, em grande medida, às expectativas previamente estabelecidas. Conforme esperado, as tarefas desempenhadas contribuíram para a consolidação de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, permitiram desenvolver competências essenciais (desde técnicas a interpessoais), e proporcionaram uma maior compreensão sobre o funcionamento e os desafios enfrentados pelas organizações.

Apesar de, numa fase inicial, o envolvimento nos diferentes processos (e.g., *onboarding*, *offboarding*, entre outros) ter sido perspectivado e concretizado numa lógica de acompanhamento, não se desempenhando um papel ativo, rapidamente foi dada autonomia para realizar essas tarefas de forma independente. Além disso, ainda que inicialmente tenha sido previsto algum envolvimento com a equipa de Talent Acquisition, as motivações da estagiária foram sempre tidas em consideração, dando-se flexibilidade para realizar todas as alterações necessárias no plano de estágio. Assim, por falta de interesse, não foram incluídas tarefas de recrutamento e seleção, focando-se toda a atividade realizada na equipa de Business Partners.

No entanto, apesar de o estágio ter ido ao encontro dos desejos da estagiária, e de ter, até mesmo superado as expectativas estabelecidas inicialmente, algumas atividades exigiram um nível de responsabilidade maior do que o esperado, causando um certo nível de pressão e autoexigência. Ainda assim, toda a experiência traduziu-se numa oportunidade valiosa de aprendizagem, contribuindo para visão mais abrangente da área de atuação da psicologia organizacional. Como tal, apresentada a organização de acolhimento e descritas as atividades desenvolvidas, importa refletir de forma crítica sobre todo o percurso efetuado.

3.1 Competências e conhecimentos desenvolvidos

Ao longo de toda investigação, têm vindo a ser discutidas quais as competências e atributos necessários para que o psicólogo desempenhe eficazmente as suas funções. No

entanto, antes de qualquer reflexão crítica, importa compreender este conceito. As competências integram o conjunto de conhecimentos, habilidades, valores pessoais e atitudes, adquiridos através da experiência profissional e da aprendizagem prática, podendo ser consideradas como uma capacidade aprendida que permite executar de forma adequada determinada tarefa, dever ou papel (Bartram e Roe, 2005; Roe, 2002).

Roe (2002) propôs então um perfil de competências que o psicólogo organizacional deverá possuir, enumerando alguns exemplos típicos de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais, tais como: orientação para o cliente, capacidade de observação e análise de problemas, comunicação oral, capacidade de escrita, trabalho em equipa, abertura a críticas, respeito pelos outros, raciocínio analítico, atenção distribuída, inteligência emocional, fluência verbal, entre outros.

No entanto, em colaboração com Bartram (2005), foi posteriormente apresentada uma lista taxonómica de competências primárias (ver anexo E). Essas competências, também designadas como competências profissionais, são específicas ao psicólogo, e envolvem o conteúdo, conhecimentos e capacidades necessários à eficácia profissional da psicologia. No entanto, os autores mencionam ainda, a existência de outro tipo de competências: as competências secundárias, que são, por sua vez, transversais a outras funções, incluindo a partilha de algumas competências básicas como o uso de tecnologia, comunicação oral e escrita, entre outras (Bartram & Roe, 2005).

Através do estágio foi possível aprimorar tanto as competências primárias, como as competências secundárias, sendo importante, abordar numa primeira instância da reflexão, os diferentes conhecimentos, atitudes e habilidades, que foram alvo de progresso e que culminaram nestas competências, utilizando alguns exemplos anteriormente mencionados por Roe (mas não só).

3.1.1 Conhecimentos, atitudes e habilidades desenvolvidos

Através das várias sessões de *follow-up* e das entrevistas de saída conduzidas ao longo do estágio, foi possível aprimorar a capacidade de escuta ativa, dado que o propósito destes momentos era essencialmente o de ouvir os colaboradores e compreender a realidade experienciada por si na organização, incluindo perceções, vivências, opiniões, e em caso de saída, os seus motivos. Além disso, a atenção distribuída foi também

aperfeiçoada, pois além de ser necessário ouvir atentamente os colaboradores, era igualmente necessário anotar as informações fornecidas e formular questões adicionais.

As entrevistas de saída permitiram ainda, colocar em prática uma atitude empática e desenvolver uma capacidade de inteligência emocional. Em alguns destes momentos, os entrevistados demonstraram estar emocionalmente abalados, exigindo à estagiária o controlo e gestão das suas próprias emoções. Esta capacidade foi também desenvolvida perante os imprevistos que foram surgindo, ultrapassando-se situações de maior *stress*.

Durante o estágio, a capacidade de observação e de análise comportamental foi, também ela, amplamente estimulada, quer através das sessões de *follow-up* e entrevistas de saída, como também, através da realização dos *Assessment Centers*. Expressões faciais, tom de voz e linguagem corporal, permitem fornecer pistas valiosas sobre as necessidades, sentimentos e estados emocionais dos colaboradores, sendo necessário, realizar uma leitura e interpretação da sua comunicação não verbal.

Através da elaboração da *newsletter* mensal e de outras comunicações internas, foi possível desenvolver o pensamento e escrita criativa. Ao redigir textos informais, capazes de captar a atenção dos colaboradores, a estagiária foi desafiada a explorar estilos de escrita, adotar abordagens inovadoras e formas interessante e criativas de expressar ideias. Além disso, o pensamento criativo foi ainda estimulado, através das reuniões e debates em equipa realizados no âmbito das iniciativas do CFO, devido à necessidade de se pensarem e partilharem sugestões inovadoras, que conduzissem ao envolvimento e participação dos colaboradores.

O facto de a cultura organizacional da empresa ser muito orientada para o trabalho em equipa e se assistir a uma grande interdependência entre equipas, fomentou também um sentido de cooperação e entreaajuda. No entanto, a capacidade de trabalhar em equipa, apesar de desenvolvida ao longo de todo o estágio, foi intensificada através do planeamento destes eventos de *team buiding*, sendo necessário reunir esforços para colocar em prática as melhores ideias possíveis, bem como, da *task force* de natal.

Além destes aspetos mencionados, acredita-se que também tenha sido desenvolvida a capacidade de adaptação, uma vez que a diversidade de perfis existentes na empresa, exigiram, quer nos vários momentos de *follow-up*, atividades de *onboarding*, como no próprio dia-a-dia, a capacidade de se adequar e adaptar o estilo de comunicação e interação aos diferentes tipos de colaboradores e funções.

No âmbito da própria função e através do suporte fornecido a funções mais administrativas, também foram adquiridos conhecimentos sobre aspetos trabalhistas e administrativos das organizações em Portugal, proporcionando uma maior familiaridade com a legislação laboral (e.g., detalhes sobre os diferentes tipos de contratações, direitos e deveres dos trabalhadores, licenças e outras questões relacionadas). Ainda no exercício da função, foi possível desenvolver algumas capacidades e conhecimentos técnicos e tecnológicos, quer através do uso do *Excel* como através da utilização da plataforma de *SAP*. E, essencialmente, foram adquiridos conhecimentos relacionados com a gestão de talento, aprendendo estratégias de desenvolvimento de carreira, retenção de talento, avaliação de colaboradores, entre outros.

3.1.2 Competências desenvolvidas

Bartram e Roe (2005) distinguiram 20 competências primárias que qualquer psicólogo deve ser capaz de demonstrar, agrupando-as em seis categorias: especificação de objetivos, *assessment*, desenvolvimento de serviços ou produtos, intervenção, avaliação e comunicação (Ver Anexo E). Destaco assim, aquelas que considero que foram amplamente desenvolvidas ao longo do estágio.

Através das ações de *team building* foi possível desenvolverem-se duas competências importantes: Especificação de Objetivos e Desenvolvimento (ver anexo E). Enquanto serviço prestando internamente, neste caso, tendo departamento financeiro (ou CFO) como cliente interno, foi necessário definir os objetivos do serviço a ser prestando, reunindo-se informações sobre as necessidades dos colaboradores. Importa assim lembrar, que o objetivo, além de promover o espírito de equipa, seria aumentar a satisfação no local de trabalho. Assim, tornou-se necessário perceber quais os grupos mais insatisfeitos e com níveis mais baixos de comprometimento organizacional, estabelecendo-se metas e procurando intervir diretamente sobre os mesmos. Ou seja, planejar e concretizar atividades que promovessem a sua satisfação em particular, ainda que também a satisfação dos restantes colaboradores. Através das reuniões de planeamento, identificação dos intervenientes relevantes, análise e adaptação aos requisitos e restrições dos colaboradores, avaliação dos eventos através do envio de questionários de *feedback*, foi possível desenvolver as capacidades de: definição e análise de requisitos, conceção e avaliação.

A competência de *Assessment* (ver anexo E) foi também desenvolvida através da realização dos centros de avaliação. Tanto a competência de avaliação individual, como avaliação grupal, foram estimuladas, por meio das entrevistas individuais e dos exercícios de simulação. Através destes centros de avaliação, foi possível desenvolver também a Comunicação (ver anexo E), que enquanto competência, se traduz na capacidade de fornecerem informações adequadas aos clientes, capazes de satisfazer as suas necessidades e expectativas. Isto foi possível, através da elaboração dos relatórios que permitiram informar os colaboradores sobre os resultados da avaliação realizada, dando-se *feedback* aos mesmos. Esta competência foi também aprimorada através das sessões de *onboarding*, da formação realizada no âmbito do *self-learning*, e das várias apresentações que foram sendo realizadas, tornaram igualmente possível o aprimoramento desta competência.

3.2 Pontos fortes e áreas de melhoria

Para além das competências desenvolvidas, é igualmente relevante realizar um balanço crítico sobre os pontos fortes e obstáculos vivenciados ao longo do estágio, mencionando as estratégias utilizadas na superação destes últimos. Para isso, é recomendada a realização de uma análise *SWOT*. Esta análise é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada para avaliar e posicionar os recursos e o ambiente de uma organização em quatro elementos: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (Phadermroda et al., 2019).

Como mencionado por Phadermroda e colaboradores (2019):

- As forças e as fraquezas dizem respeito a fatores internos que facilitam ou impedem o alcance de objetivos organizacionais;
- Por sua vez, as oportunidades e ameaças, consistem em fatores e/ou características externas que favorecem ou dificultam o alcance de metas;

Embora a análise *SWOT* seja tradicionalmente usada para avaliar as organizações tendo em consideração fatores do contexto, poderá ser adaptada e aplicada a nível pessoal. É importante compreender os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças internas à estagiária, que condicionaram o sucesso e alcance de objetivos ao longo do estágio.

No que diz respeito às **forças** (ou pontos fortes), destaca-se a cultura organizacional da MC Sonae, caracterizada por um elevado espírito de equipa e um ambiente de trabalho

informal, dinâmico e de interajuda, que facilitou não só a integração, como a assimilação de conhecimentos, contribuindo para um enorme comprometimento e satisfação com o local de estágio. Além disso, a dimensão da empresa, e a conseqüente diversidade de funções, perfis e conhecimentos existentes, ainda que tornando a experiência desafiante, potenciaram a aprendizagem constante. Essa aprendizagem foi também estimulada pela autonomia concedida, e pela oportunidade de envolvimento em diferentes processos e práticas de recursos humanos. É fulcral mencionar também o apoio indispensável das orientadoras, da faculdade e da empresa, que sempre se mostraram disponíveis e dispostas a atender às necessidades e motivações da estagiária.

Relativamente a fatores internos à estagiária, o interesse pela área de atuação, a dedicação e comprometimento com a organização acolhedora, bem como, a busca constante por aperfeiçoamento, funcionaram como pontos fortes, impulsionando o bom desempenho. Características como empatia e preocupação com o outro foram igualmente determinantes para atender às necessidades dos colaboradores.

Quanto aos **obstáculos**, uma das principais adversidades sentidas prendeu-se com a falta de conhecimentos inicial. As atividades inerentes ao cargo de People Business Partner exigem uma compreensão sólida do funcionamento da organização (i.e., diferentes atividades desenvolvidas nas várias direções, diferentes tipos de perfis e funções), uma vez que as tarefas são desenvolvidas numa ótica de apoio ao negócio e gestão de pessoas. Assim, o início do estágio foi desafiante, devido ao conhecimento pouco sólido e limitado, sobre as práticas da empresa e dos colaboradores a quem era necessário assegurar suporte e acompanhamento. De modo a solucionar esta problemática, além da pesquisa, foram elaborados apontamentos tendo por base as explicações dadas pela orientadora, e através dos contactos estabelecidos com os diferentes colaboradores. No entanto, teria sido benéfica a realização de alguma unidade curricular relacionada com os direitos do trabalhador.

A nível pessoal, uma das fraquezas identificadas foi a timidez o nervosismo de comunicar ao público, nomeadamente em apresentações e reuniões, tendo esta situação sido de certa forma ultrapassada através da exposição contínua a este tipo de situações. Além disso, foram enfrentadas algumas dificuldades na gestão de tempo e prioridades, resultando, em alguns momentos, em falta de organização, sobretudo numa fase final do estágio, em que foram abraçados novos processos e tarefas. De modo a combater esta

dificuldade, passou a ser feito um planeamento semanal das tarefas a serem concretizadas, além de se organizar os e-mails por prioridades, categorias e tópicos relevantes.

No que diz respeito às **oportunidades**, tal como mencionado, a possibilidade de estagiar numa organização com a dimensão da MC Sonae, permitiu aplicar a maioria dos conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado e aquisição de muitos outros. Trabalhar diretamente com colegas experientes na área e, com colegas de outras áreas, permitiu desenvolver várias competências técnicas e interpessoais, previamente mencionadas, e que facilitaram um bom desempenho profissional. Em contrapartida, a principal **barreira** externa, ou ameaça, terá sido a distância. Ainda que tenha sido uma decisão pessoal ir todos os dias ao escritório, as deslocações diárias (100km por dia) conduziram muitas vezes ao cansaço extremo e impactaram de certa forma o *worklife balance*.

3.3.1 Contributos proporcionados à organização acolhedora

O estágio realizado na MC Sonae, promoveu um ambiente favorável à aprendizagem, resultando em diversos benefícios para a estagiária. No entanto, torna-se igualmente importante, refletir sobre os possíveis contributos que o estágio possa ter proporcionado à empresa acolhedora.

A curiosidade constante, a busca por aperfeiçoamento, novos conhecimentos, e ânsia por novos desafios, conduziram a que a estagiária não se limitasse a realizar o mínimo previsto, resultando na constante atribuição de novas tarefas. Esta postura revelou-se uma mais-valia, proporcionando um verdadeiro auxílio à equipa de People Business Partners. Além disso, o olhar atento e preocupado em relação aos colaboradores, conduziu a um esforço constante para que fossem tomadas as decisões mais acertadas. A evidente preocupação com o seu bem-estar, levou a que fosse sempre demonstrada disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, para momentos de partilha e de suporte. Foi assim, possível estabelecer um acompanhamento mais próximo dos colaboradores (e.g., realizando-se sessões de acompanhamento em atraso), sendo este um desafio, dado que, até ao momento, o acompanhamento de quase 400 colaboradores, era assegurado por uma só pessoa.

Através de uma perspetiva jovem e crítica, foram realizadas pequenas melhorias em alguns processos, que tiveram um impacto significativo. Por exemplo, as sessões de

acompanhamento eram realizadas remotamente e, por sugestão da estagiária, passaram a ser realizadas no escritório. Esta foi uma mudança bastante valorizada, tendo-se obtido *feedback* positivo tanto por parte dos colaboradores, como orientadoras. Assim, o estágio contribuiu positivamente não apenas para a estagiária, mas também para a empresa acolhedora.

Considerações finais

A elaboração do presente relatório, permitiu refletir sobre o resultado de todos estes anos de formação. Através das diferentes unidades curriculares, da redação de artigos, das várias pesquisas e projetos desenvolvidos ao longo do primeiro ano de mestrado, foi possível adquirir uma visão mais aprofundada sobre o papel do psicólogo e da psicologia aplicada às organizações. Ao longo desse ano letivo, foi proporcionado um conhecimento sólido sobre aspectos teóricos da área e uma consequente compreensão de fenômenos organizacionais que se refletem no cotidiano comum, como a complexidade das relações interpessoais em ambiente de trabalho, diferentes estilos de liderança, riscos psicossociais em contexto laboral, conceitos como cultura, clima e mudança organizacional, ergonomia, entre outros. Bem como, foram abordados os diferentes tipos de intervenção e papéis do psicólogo organizacional.

Contudo, ainda que seja crucial possuir uma boa base teórica, o psicólogo organizacional deve ser capaz de aplicar os seus conhecimentos em situações reais e, apenas quando debruçado sobre a formação prática e a realidade organizacional, é que consegue compreender realmente a sua complexidade e os desafios que esta acarreta. Assim, apesar de terem sido adquirida uma diversidade de conhecimentos teóricos, o desenvolvimento de competências profissionais só se tornou possível através da prática do estágio.

O estágio representou assim, uma importante oportunidade de evolução profissional e crescimento pessoal. Através da supervisão de psicólogos e profissionais qualificados, e de um *feedback* e esclarecimento de dúvidas constante, foi possível aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, realizando-se um leque diversificado de tarefas. A autonomia que foi sendo concedida gradualmente, permitiu também, desenvolver uma identidade própria enquanto futura psicóloga organizacional, conduzindo a uma crescente confiança no trabalho realizado.

Deste modo, tanto as aulas lecionadas ao longo do mestrado, como a experiência prática do estágio, contribuíram para uma melhoria significativa a nível pessoal, no que toca a valores, atitudes e princípios, como a nível profissional, adquirindo várias competências essenciais ao exercício da função. O presente relatório, marca assim, o fim de um ciclo. Avista-se, no entanto, o início de um futuro repleto de possibilidades, sendo que a conclusão do mestrado se traduz agora numa porta aberta ao mundo.

Referências Bibliográficas

- 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., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- 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>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review, 31*(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (5th ed). Universidade Técnica de Lisboa.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(5), 1465-1479. <https://doi:10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly, 22*(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>

- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
<https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 271-285.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *MEXTESOL Journal*, 46(1).
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1333875>
- Evans, N. (2022). Offboarding: HR's secret weapon: How to use exit interviews to shape strategy. *HR Future*, 11, 30–31.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a53102cacc28-4bc2-92c3-d2e69a566958%40redis>
- Findlay, J. (2003). 'Cockroaches of Human Resources Practice'?: Exit interviews and knowledge management. *Business Information Review*, 20(3), 127-135.
<https://doi.org/10.1177/0266382103020>
- Godinho, T., Pinto Reis, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13, 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Gureckis, T. M., & Markant, D. B. (2012). Self-Directed Learning: A Cognitive and Computational Perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/1745691612454304>

Jackson, D., Lance, C., & Hoffman, B. (Eds.). (2012). *The Psychology of Assessment Centers* (1st ed.). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203799116>

Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63- 76.
<https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>

Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>

Keavney, A. (2016). Team Building Strategies. *Training & Development* (1839-8561), 43(2), 26–28.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=114738943&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, e., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
<https://doi.org/10.1177/1046496408328821>

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Lin, C. (2010). Behavioral Interview and its Implementation. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2010 International Conference On, 1*, 74–76.

<https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.23>

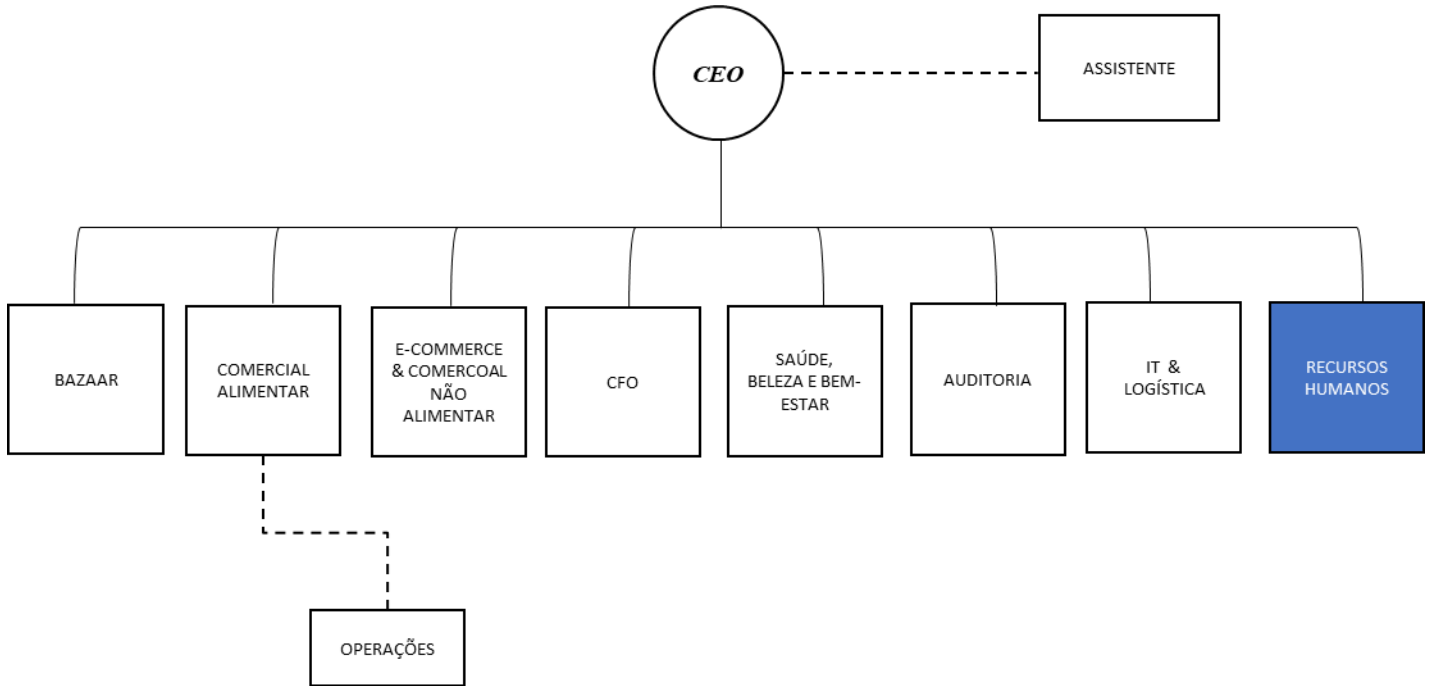
- Lourenço, P. R., Rebelo, T., & Dimas, I. D. (2020). Grupos nas Organizações: funcionamento e eficácia. In A. Caetano, J. Neves, & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (pp. 215-250), Lisboa: Sílabo.
- MC Sonae (2023). *Sobre Nós*. <https://mc.sonae.pt/>
- Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26, 322-341.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mondy, W. & Martocchio, J. (2016). Human Resource Management (14th ed). Pearson Education.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2004). Learning in the Twenty-First Century Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Passos, C. A. S., & Haddad, R. B. B. (2013). Benchmarking: A tool for the improvement of production management. *International Journal of Production Research*, 46(24), 577-581. <https://doi.org/10.3182/20130911-3-BR-3021.00003>
- Phadermroda, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Ran, Z., & Erwin, L. (2021) How do employees really feel about team building? An exploratory netnographic investigation, *Research in Hospitality Management*, 11(2), 151-158, <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.1917797>

- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Coimbra
- Robbins, S. & Judge. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed). Pearson Education.
- Slowikowski, M. K. (2005). Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication. *AORN Journal*, 82(5), 835-836, 838, 841-843.
[https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)60276-7)
- Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192-202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., Hirose, S., Kleinmann, M., Kudisch, J. D., Lanik, M., Jackson, D. J. R., Kim, M., Lievens, F., Meiring, D., Melchers, K. G., Pendit, V. G., Putka, D. J., Povah, N., Reynolds, D., ... Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.
<https://doi.org/10.1177/0149206314567780>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, R. N., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). Wiley.

Anexos

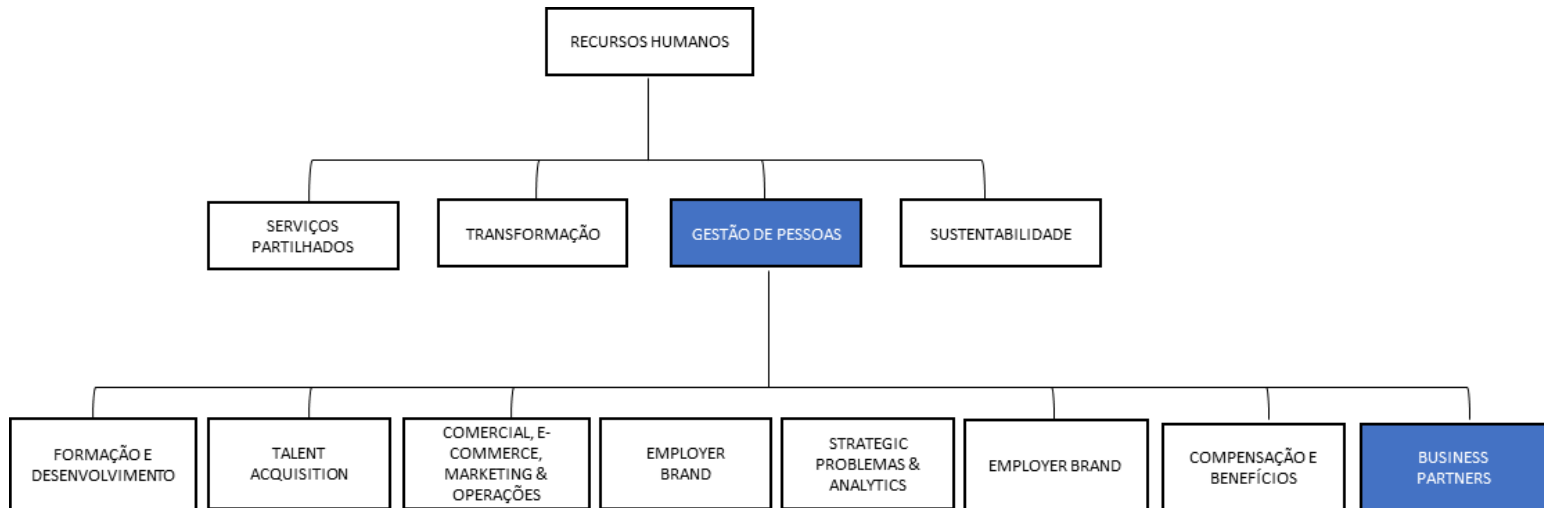
Anexo A

Exemplar da estrutura organizativa



Anexo B

Exemplar da estrutura organizativa do departamento de RH



Anexo C

Exemplar de guião de entrevista de competências

NOTAS INICIAS			
Percurso		Descrição da equipa	
Novo desafio		Feedback da equipa	
Dificuldades		Relatório DISC – Feedback do candidato	

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PEOPLE			
1. Ousadia e Convicção			
Fale-me de uma situação em que tenha sido confrontado com uma opinião contrária à sua. Como geriu essa situação? Como obteve o consenso pretendido?		Dê um exemplo de uma situação em que tenha tido de tomar uma decisão importante num curto espaço de tempo, sem supervisão. Que fatores teve em consideração quando tomou a sua decisão? Como se sentiu ao ter que decidir tão rapidamente?	
2. Inspiração e desenvolvimento			
Que tipo de feedback proporciona à sua equipa? Dê exemplo de um feedback positivo e um feedback negativo. Qual foi a reação do colaborador em cada uma das situações? Que resultado obteve após dar esse feedback?			
3. Compromisso com a equipa			
Fale de uma situação concreta em que tenha tido de modificar os seus planos/ideias para ter em consideração os pontos de vista de outras pessoas		Como pensa poder melhorar a sua forma de trabalhar com os outros? Do seu ponto de vista, o que é fundamental para trabalhar eficazmente com outras pessoas? Exemplifique.	

Anexo D

Exemplar de guião de entrevista de saída

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

EXPERIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO			
O que mais te atraiu na nossa oferta de emprego?			
Empregador de referência		Condições salariais	
Desafio profissional		Estabilidade/segurança	
Benefícios		Modelo de trabalho	
Outro			
Comentários qualitativos			
Qual o balanço que fazes do período em que trabalhaste na MC?			
(Menos Positivo) 1 2 3 4 5 5 (Mais Positivo)			
Comentários qualitativos			
Em que medida a função que estavas a desempenhar, bem como as tarefas e responsabilidades, corresponderam às expectativas e motivações?			
(Menos Positivo) 1 2 3 4 5 5 (Mais Positivo)			
Comentários qualitativos			
Como caracterizas o relacionamento e apoio recebido pela equipa direta de trabalho?			
(Menos Positivo) 1 2 3 4 5 5 (Mais Positivo)			
Comentários qualitativos			
Como caracterizas o relacionamento e apoio recebido pela chefia?			
(Menos Positivo) 1 2 3 4 5 5 (Mais Positivo)			
Comentários qualitativos			
Que aprendizagem, a nível pessoal e profissional, retiras da tua passagem pela MC?			
Comentários qualitativos			
No exercício da tua função, sentiste-te, em algum momento, alvo de discriminação?			
Comentários qualitativos			

MOTIVOS DE SAÍDA

Cultura organizacional		Inadaptação por motivos de saúde	
Desafio profissional mais aliciente		Condições salariais	
<i>Work-life balance</i>		Estilo de liderança da chefia	
Mudança de residência		Falta de reconhecimento	
Outros (qual?)			

Se selecionaste mais do que um motivo, ordena de forma decrescente (o mais importante para o menos importante)

Comentários qualitativos

BENCHMARKING

Como surgiu esta oportunidade?

Estava à procura de novos desafios

Não estava à procura, fui abordado

Outros

Detalhes acerca do novo desafio

Nome da empresa

Função

Modelo de trabalho

Remuneração

Benefícios

Prémios

Qual a probabilidade de nos recomendar a um amigo ou colega?

(Nada provável) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Extremamente provável)

Tens alguma sugestão a fazer?

Comentários qualitativos

Classifica numa escala de 0 a 5 os seguintes tópicos (0 = nada satisfeito; 5 = muito satisfeito)

Benefícios

Condições salariais

Cultura organizacional

Espaço para sugerir/innovar

Oportunidade de formação

Espírito de equipa

Estilo de liderança da chefia

Progressão de carreira

Work-life balance

Anexo E

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

Especificação de Objetivo	Interagir com o cliente com o objetivo de definir os objetivos do serviço a ser prestado.	
	Análise das necessidades	Reunir informação sobre as necessidades do cliente, esclarecendo e analisando as necessidades até ao ponto em que ações significativas possam ser tomadas.
	Definição de objetivos	Propor e negociar objetivos com o cliente, estabelecer metas aceitáveis e viáveis, e especificar critérios para avaliar o cumprimento destes.
<i>Assessment</i>	Estabelecer características relevantes de indivíduos, grupos, organizações e situações, através de métodos apropriados.	
	Individual	Realização da avaliação individual. Métodos utilizados: entrevistas, testes e observação
	Grupal	Realização de avaliação grupal. Métodos utilizados: entrevistas, testes e observação
	Organizacional	Realização de avaliações das organizações. Métodos utilizados: entrevistas, inquéritos, e outras técnicas apropriadas para estudar as organizações.
	Situacional	Realização de avaliações situacionais. Métodos utilizados: entrevistas, inquéritos, análise do local de trabalho e/ou do próprio trabalho.
Desenvolvimento	Desenvolvimento de produtos ou serviços com base na teoria psicológica e métodos para serem utilizados pelos clientes e psicólogos	
	Definição do serviço/produto e análise de requisitos	Definição do propósito do serviço ou produto, identificação dos intervenientes relevantes, análise dos requisitos e restrições, e elaboração de especificações para o produto ou serviço, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto será utilizado.
	Conceção	Conceção ou adaptação de serviços ou produtos de acordo com os requisitos e restrições, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto deve ser utilizado.
	Teste	Testar o serviço ou produto e avaliar a sua viabilidade, fiabilidade, validade e outras características, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto deve ser utilizado.
	Avaliação	Avaliação do serviço ou produto no que diz respeito à utilidade, satisfação do cliente, facilidade de utilização, custos e outros aspetos relevantes no contexto em que o serviço ou produto vai ser utilizado.

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