



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Beatriz Correia Pais

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

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

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Fevereiro de 2024

## Agradecimentos

Como sou apenas uma das muitas pessoas que me permitiram chegar a este momento, deixo os meus mais sinceros agradecimentos ao meu incrível elenco.

Em primeiro lugar, aos meus pais por terem criado uma obra de arte e permitirem as condições ideais para apurar o seu sentido de humor. Aos meus quatro avós – entre o céu e a terra – assíduos nas minhas melhores memórias. À minha irmã Francisca por me conhecer melhor que eu própria e, ainda assim, nunca me chamar pelo meu nome. À minha irmã Laurinha por manter acordada a criança que há em mim. Ao meu irmão João porque ficaria mal não o mencionar. Ainda no âmbito da família, a todos os Amigos pela força, conselhos e conversas que, mesmo com interrupções de meses, retomam com igual cumplicidade. E à Malibu, que me aqueceu o colo em muitas noites de estudo e levou a sensação de “casa” a todas as casas em que vivemos.

Muito obrigada às Professoras Orientadoras Teresa Rebelo, Carla Carvalho e restantes Professores do Mestrado por criarem um ambiente tão próximo, real e seguro em que nunca me senti reticente para questionar, pedir ou comentar o que fosse, quantas vezes fossem (peço desculpa pelo abuso de privilégio).

Sou verdadeiramente grata ao Grupo Pestana e Pousadas de Portugal pela oportunidade de finalizar este capítulo com uma experiência tão intensa quanto incrível, destacando as colegas dos Recursos Humanos. À minha Orientadora Joana Vila Verde por me guiar nos primeiros passos da Profissão com uma paciência e disponibilidade fora de série. À minha Orientadora Noémia Cruz que, a centenas de quilómetros, estava sempre ao meu lado e não se poupou a elogios. Aos diretores e colegas das Pousadas pelo verdadeiro exemplo de paixão, resiliência e liderança. A todos vós, obrigada por me deixarem conhecer as pessoas que quero ser quando for grande.

Por fim, obrigada a mim pelas reservas de força e humor, onde quer que as tenha encontrado.



## Índice

Introdução .....	1
Conteúdo .....	2
Contextualização .....	2
O Grupo Pestana.....	2
As Pousadas de Portugal .....	4
Desafios do Setor Turístico e das Pousadas de Portugal nos RH.....	6
Atividade de Estágio .....	8
Caracterização do Terreno de Ação .....	8
Descrição das Atividades Realizadas .....	12
Reflexão Crítica .....	20
Principais Desafios e Dificuldades.....	20
O Meu Percurso.....	26
Competências Desenvolvidas.....	28
Conclusão .....	33
Referências .....	34

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Mapa das Pousadas de Portugal .....	9
<b>Figura 2</b> Organograma.....	11
<b>Figura 4</b> Natureza dos desafios relatados .....	21
<b>Figura 5</b> Perceção da evolução de nível de dificuldade, carga de trabalho e disponibilidade de recursos, ao longo do período de estágio .....	27

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Categorias de avaliação de competências para o Perfil EuroPsy.....	30
<b>Tabela 2</b> Autoavaliação das Competências Primárias dos Psicólogos.....	32

## **Introdução**

No presente relatório, procuro sintetizar a minha experiência de formação em contexto profissional proporcionada pelas Pousadas de Portugal do Grupo Pestana, a bordo do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional.

Durante este período, enquanto membro da equipa de Recursos Humanos, abracei os desafios da gestão de pessoas numa organização internacionalmente reconhecida pela excelência dos seus serviços em hotelaria e turismo. Tive a oportunidade de conhecer, aprender e participar nas ações de Gestão de Recursos Humanos e sinto que contribuí positivamente para a estratégia da organização.

Adoto a seguinte estrutura: inicialmente, procuro dar a conhecer a organização acolhedora ao apresentar uma visão geral da sua atividade, propósito e posição no setor, preparando terreno para fundamentar a Gestão de Recursos Humanos tão característica deste setor e desta empresa; em seguida, caracterizo o contexto do estágio, comparando os objetivos inicialmente definidos no Plano de Atividades de Estágio às atividades realizadas; apesar do tom introspetivo de todo o relatório, dedico uma terceira parte à reflexão crítica do estágio, incluindo os principais desafios, as estratégias que adotei para os superar e como contribuíram para o meu crescimento; por fim, deixo a minha autoavaliação quanto às competências que adquiri, de acordo com o Perfil EuroPsy.

Considero que a redação deste relatório me permitiu uma perspetiva mais abrangente sobre o que estágio curricular representou para a conclusão da formação académica e para o início da minha vida profissional. Permitiu-me refletir a cerca da importância da Profissão, do peso da responsabilidade deste papel e conhecer o sentimento gratificante dos sucessos no departamento de Recursos Humanos.

Em suma, considero esta experiência extremamente impactante, uma vez que me permitiu aplicar conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico ao contexto profissional, pela primeira vez, num ambiente protegido e sob supervisão de profissionais, dentro e fora desta área, que levo como grandes exemplos de dedicação e sucesso.

## Conteúdo

### Contextualização

#### *O Grupo Pestana*

Como a enorme complexidade da Psicologia Organizacional assim o exige, dedico este espaço à caracterização da Organização de Acolhimento, procurando enriquecer a contextualização das atividades que realizei durante o meu estágio curricular. Estou consciente que, por mais palavras e abordagens, nunca conseguiria transmitir o verdadeiro ambiente onde estive inserida, no entanto, espero que esta descrição - constituída por informação oficial e pública bem como pela minha experiência – seja o mais fiel possível.

É com grande satisfação que apresento a organização que me acolheu durante este período de estágio – Grupo Pestana Pousadas de Portugal (GPPP) – um verdadeiro ícone da hotelaria a nível internacional. Com um percurso de cinco décadas de sucesso, o Pestana Hotel Group (PHG), doravante também designado “Grupo Pestana” ou apenas “Grupo”, é a maior multinacional de origem portuguesa no sector do Turismo. Apesar de ser reconhecido pela hotelaria, o Grupo expende-se a outras áreas de negócio como o ramo imobiliário turístico e residencial, golfe e casinos. No que concerne à Hotelaria, o seu portfólio reúne 106 unidades distribuídas por quatro continentes e representadas por quatro marcas: Pestana Hotels & Resorts, Pestana Collection Hotels, Pestana Pousadas de Portugal e CR7 Lifestyle Hotels (Pestana Hotel Group, 2023).

**Estrutura organizacional.** No âmbito da estrutura organizacional do Grupo Pestana, podem ser identificadas três grandes áreas funcionais que desempenham um papel fundamental no sucesso da organização: os "*Shared Services*" (Serviços Partilhados), Desenvolvimento e Operações. Os Serviços Partilhados fornecem suporte a todas as unidades do Grupo, auxiliando nos processos administrativos essenciais ao sucesso de todas as áreas ao garantir o controlo de custos e constante análise da eficiência do negócio (Consolidated Annual Report 2022, p.14). Por sua vez, a área de Desenvolvimento é composta por uma equipa multidisciplinar especializada, que reúne arquitetos, designers e engenheiros de diferentes áreas, responsáveis pelo desenvolvimento de novos projetos ou renovações dentro do Grupo Pestana. Já a área das Operações abrange todas as equipas que têm contato direto com os clientes, o que

inclui os colaboradores que desempenham funções operacionais nas unidades e os colegas que fornecem suporte direto às mesmas (e.g. *Human Resources Business Partner* (HRBP), auxiliar administrativo, técnico de compras). Esta estrutura organizacional do Grupo Pestana permite a harmonia entre diversas equipas e especialistas de variadas áreas, convergindo talentos e esforços para atingir elevado desempenho organizacional.

Todas as empresas do Grupo partilham os mesmos sistemas de gestão, aplicações e *Information Technology network* (conjunto de aplicações de tecnologia e informação como o *Teams*, *e-mail*, partilha de documentos) e atuam de acordo com os mesmos procedimentos. Esta centralização e standardização permite a gestão de informação em tempo real necessária à adoção de respostas imediatas e maior eficiência dos processos administrativos (Consolidated Annual Report 2022, p.14). No caso dos Recursos Humanos, traz a mais valia de facilitar transferências de colaboradores mediante oportunidades internas, possibilita experiências e formação em diferentes unidades e departamentos e permite melhor resposta às necessidades sazonais típicas do setor do Turismo e Hotelaria. Ao mesmo tempo, a grande dispersão geográfica e diferentes formas de investimento, permite maior flexibilidade financeira, aumentando a segurança do Grupo e, conseqüentemente, a segurança dos postos de trabalho.

**Cultura.** O Grupo Pestana exprime grande orgulho na sua cultura organizacional, sendo possível entender quais os “traços” que mais valoriza através da sua divulgação ao público (e.g. através de eventos, no *website* organizacional, ao contactar com os clientes) e da sua transmissão dentro da organização, incluindo divulgação nas paredes dos locais de trabalho, manifestados em *workshops* de celebração da cultura, formações e eventos internos e, ainda, num “formato” a que só os colaboradores têm acesso, ao viver o dia a dia na organização e captando as pistas mais subtis.

Nas palavras do próprio Grupo, a cultura organizacional assume como Propósito “proporcionar experiências memoráveis que criam valor aos nossos clientes”, Visão “ser uma marca de confiança na oferta de experiências únicas” e como Valores orientadores de tudo o que o Grupo faz “Ser colaborativo; Ser Apaixonado; Ser Eficiente; Ser Conscioso e Ser Ágil” (Pestana Hotel Group, 2023), acompanhados

pelas respetivas descrições, aqui representadas pela minha perceção das mesmas com base nas vivências ao longo deste período.

**Responsabilidade social.** Grupo Pestana criou um programa de sustentabilidade que rotulou *Planet Guest* com o *slogan* “somos apenas hóspedes do Planeta” transmitindo a sua posição na defesa e valorização do ambiente e da sociedade (Pestana Hotel Group, 2023). Este programa engloba várias atividades para promover a sustentabilidade ambiental e ainda uma vertente de apoio social às comunidades onde opera. Como exemplo, destaco algumas atividades que experienciei e que considero mais marcantes: voluntariado numa associação local (do escritório central) que conta com a ajuda regular dos colaboradores do Grupo para servir refeições a pessoas desfavorecidas e sem abrigo; o programa de plantação de grandes áreas ardidas pelos incêndios na região da Serra da Estrela; o concurso interno que premiava os departamentos com menor consumo energético e ainda a Campanha “Papel por Alimentos” da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares em que consiste na recolha de papel para que seja vendido a operadores de resíduos para que o valor seja convertido em alimentos a distribuir localmente.

Durante a minha atividade de estágio, testemunhei o respeito por estes valores, claramente enraizados na cultura organizacional, através do envolvimento dos colegas em várias atividades e das iniciativas que envolvem a comunidade. Igualmente, senti que a partilha dos sentimentos, responsabilidade e ética entre os colegas, através da prática destas ações, tem impacto positivo no ambiente do local de trabalho. Para mim, foi importante experienciá-lo para alimentar a minha convicção de que contribuir para a felicidade dos outros é o caminho para chegar à nossa - exatamente, a crença que me levou a seguir a área da Psicologia, também na base da minha admiração pela hotelaria e a mesma que me trouxe a este exato momento.

### ***As Pousadas de Portugal***

Enquanto marca, Grupo Pestana Pousadas de Portugal (GPPP), doravante designado por “Pousadas de Portugal” ou apenas “Pousadas”, tem a responsabilidade de criar e proteger a sua imagem como única e diferenciada das demais, dentro e fora do Grupo Pestana. Tal como a experiência proporcionada aos clientes é única, ser parte da equipa das Pousadas de Portugal, assim o é.



O grande nome “Pestana” promete a qualquer visitante, experiências únicas nas Pousadas de Portugal, numa união entre o charme histórico e o conforto moderno, garantindo que a essência monumental se mantém. Para além da riqueza do interior de cada Pousada, a localização privilegiada em centros históricos ou em pleno contacto com a natureza, torna a experiência ainda mais bela e emergente. Poderia continuar a tentar descrever o deslumbre que vivi nas Pousadas de Portugal, mas mais convincente é a imensidão de comentários e avaliações positivas que os próprios clientes fazem da sua estadia.

Foi, para mim, uma verdadeira honra integrar uma equipa que traz o Passado ao Presente, desempenhando fantasticamente o papel de guardião da História e a Cultura de Portugal, seja através das formas mais “evidentes” como a manutenção de propriedades seculares ou pelos pormenores que revelam a forma tradicionalmente portuguesa de receber. Apercebi-me que há um sentimento partilhado pelos colegas nas Pousadas pois, qualquer que seja a sua função ou posição hierárquica, não sentem as Pousadas como “suas”, apenas é sua a missão de conservar e valorizar o que é “nosso”. Na verdade, as Pousadas estão abertas ao público e não pretendem esconder a sua beleza.

As Pousadas de Portugal, enquanto parte do Grupo Pestana, obedecem à mesma estrutura multifuncional, o que é possível verificar pela organização de cada unidade em departamentos distintos, de acordo com a função que desempenham - *front office* (receção), *rooms* (serviço de quartos e limpeza), restaurante, cozinha e manutenção. A nível hierárquico, segue uma estrutura comum na hoteleira em Portugal ainda que adaptada à menor dimensão característica das Pousadas (Maia, 2020). Assim, cada equipa é constituída por, pelo menos, dois níveis hierárquicos, sendo que todas as equipas têm “chefe de departamento”. Em cada Pousada, o nível hierárquico mais elevado cabe ao/à gestora da unidade, também conhecido como “diretor/a da Pousada”. Apesar desta estrutura, pude constatar que as Pousadas adotam uma abordagem bastante descentralizada que permite grande autonomia das equipas e incentiva a participação ativa de todos os colaboradores – características que estimulam a criatividade, inovação e agilidade, cada vez mais, chaves para dar resposta a desafios e contribuir o desempenho organizacional (Schein, 2010).

Regra geral, considero que se vive um clima muito positivo e de entajuda nas “equipas do terreno”, fortalecido pela liderança dos respetivos diretores das Pousadas,

cujo grande envolvimento está na origem de relações próximas e de confiança com os colaboradores.

### ***Desafios do Setor Turístico e das Pousadas de Portugal nos RH***

Ainda com o objetivo de contextualizar o ambiente do meu estágio, considero importante acrescentar informação a cerca das mudanças e desafios que o setor turístico tem enfrentado, o seu reflexo nos colaboradores e, conseqüentemente, no departamento de Recursos Humanos (RH). Estes fatores constituem, direta ou indiretamente, a origem de grande parte das dificuldades da minha atividade de estágio, mais à frente mencionadas.

**Interesses Financeiros vs Interesses Humanos.** Na minha opinião, mesmo que o interesse no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores seja visto, meramente, como investimento a traduzir em crescimento financeiro da empresa, os frutos de boas práticas de GRH serão colhidos por todos: os colaboradores trabalham num ambiente positivo, sentem-se valorizados e desenvolvem as suas capacidades; a organização mantém uma boa reputação pelas suas práticas de GRH, e ganha vantagem competitiva; os clientes terão uma melhor qualidade de produtos/serviços; a comunidade contará com um ambiente enriquecido, mais oportunidades de emprego, cidadãos mais saudáveis que transpõem as boas práticas do trabalho para um contexto mais alargado e sentir-se-á o impacto da responsabilidade Social e Ambiental da organização (Luthans & Youssef, 2007; Antunes & Pinha e Cunha, 2014). Não obstante, reconheço que esta visão positiva (e até romantizada) da GRH não é partilhada por todos, o que leva a grandes desafios para a prática dos Psicólogos das Organizações. No caso do Grupo Pestana, apesar de muito orientado para os objetivos financeiros - já que são o motor para o seu constante crescimento e a história do Grupo prova o seu sucesso neste âmbito - a sua cultura é fortemente marcada pelo envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores. Como o Grupo anuncia, “é com a diferença e valor de cada uma das nossas pessoas que contamos para construir o mundo Pestana e proporcionar momentos únicos aos nossos clientes” (Pestana Hotel Group, 2023). Ainda assim, senti uma certa revolta por parte dos colaboradores na comunicação e aplicação de algumas medidas estratégicas a nível financeiro ou até de pequenas medidas de bem-estar dos colaboradores pois são facilmente interpretadas como meramente estratégicas para crescimento dos lucros da empresa, apenas estão “disfarçadas”.

**Tecnologias da Informação.** A enorme industrialização e globalização dos últimos anos, fez-se acompanhar do exponencial desenvolvimento das tecnologias da informação que, não obstante os grandes benefícios, trazem novos desafios a nível da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Os colaboradores das Pousadas de Portugal, à semelhança de outras empresas turísticas, são especialmente afetados pelo peso de manter a reputação da marca, num mundo em que os meios de comunicação e redes sociais dão poder à voz dos clientes, tornando os serviços especialmente vulneráveis à avaliação e apreciação do público (Monteiro & Cachola, 2022, pp. 13-14). Quando o Grupo assume o Propósito “proporcionar experiências memoráveis que criam valor aos nossos clientes”, sendo o seu *slogan* “*the time of your life*” (Pestana Hotel Group, 2023), entende-se a acrescida responsabilidade que recai nos ombros dos colaboradores, especialmente para os que “são a cara do Grupo” – e.g. rececionistas, empregados de mesa e empregados de andares. Quanto aos colegas do “*back of house*” - lavandaria, segurança, manutenção, entre outras -, apesar de não terem contacto direto com os clientes, desempenham funções de extrema importância para a excelência das Pousadas, já que, falhas neste âmbito levam a experiências insatisfatórias e críticas dos clientes, no entanto, quando realizadas com vigor, não são significativas na intenção de visitar do cliente (Wang & Hung, 2015, citado por Maia, 2020, p. 49). No fundo, o trabalho deste último grupo de colaboradores tende a não ser reconhecido e a sua motivação terá de ser trabalhada internamente, com a devida atenção dos RH.

**Crescimento do Setor Turístico.** Em geral, a sociedade tem revelado progressiva preocupação com o bem-estar e saúde mental em resposta às crescentes ameaças das exigências da vida pessoal e profissional, tal como tem ganho maior consciência da importância dos momentos de lazer para a saúde mental e física (Monteiro & Cachola, 2022, p. 26). Após a pandemia, especialmente nociva para este ramo, abriram-se as portas a uma mentalidade renovada. Vendo a liberdade recuperada, refletimos sobre o seu valor e desenvolvemos o respeito nas nossas próprias vidas incluindo a necessidade de investir mais na nossa felicidade e bem-estar - inevitavelmente, com repercussões no Lazer. Assim, o ano de 2021 foi um ano de crescimento deste setor como nunca antes visto em Portugal, tendência que se manteve até à atualidade, apesar de se verificarem algumas oscilações (Grupo Pestana, 2022). Para além da crescente motivação para o lazer e turismo, observa-se uma mudança nas

tendências turísticas que inclui o maior interesse por locais mais afastados de centros urbanos e associados a espaços naturais, a inclusão de atividades físicas e promotoras de saúde e valorização de destinos mais próximos de casa (Monteiro & Cachola, 2022, p. 26). Ora, todas estas características são compatíveis com a oferta das Pousadas de Portugal e, portanto, responsáveis pelo aumento da procura. Como consequência, torna-se urgente reforçar as equipas nas unidades hoteleiras, o que envolve grande investimento no recrutamento, seleção e formação.

**Sazonalidade.** O facto de se tratar de uma atividade sazonal - os períodos de maior pressão de trabalho correspondem aos períodos de “férias” da maioria das pessoas -, também contribui para a dificuldade de recrutamento pois tornam este tipo de trabalho pouco atrativo (acrescendo-se outras condições que refiro mais à frente). Para dar resposta a esta lacuna, muitas vezes, recorre-se a empresas de trabalho temporário e *outsourcing* para colmatar a incapacidade da resposta dos RH às altas exigências de recrutamento. Claro que é uma mais valia contar com estas parcerias, no entanto, os custos são acrescidos, nem sempre os perfis dos colaboradores correspondem às expectativas, exigem formação e acompanhamento próximos e interferem na dinâmica das equipas, especialmente das mais antigas, cujo desempenho tende a diminuir nestas condições (Hirst, 2009, citado em Alcover, 2014, p. 276).

Para além de ter estudado a literatura que aborda estes temas, o facto de me terem incluído em reuniões do âmbito financeiro das Pousadas fez-me ganhar uma noção mais realista dos custos que estes fatores representam bem como entender as maiores preocupações do Grupo.

## **Atividade de Estágio**

### ***Caracterização do Terreno de Ação***

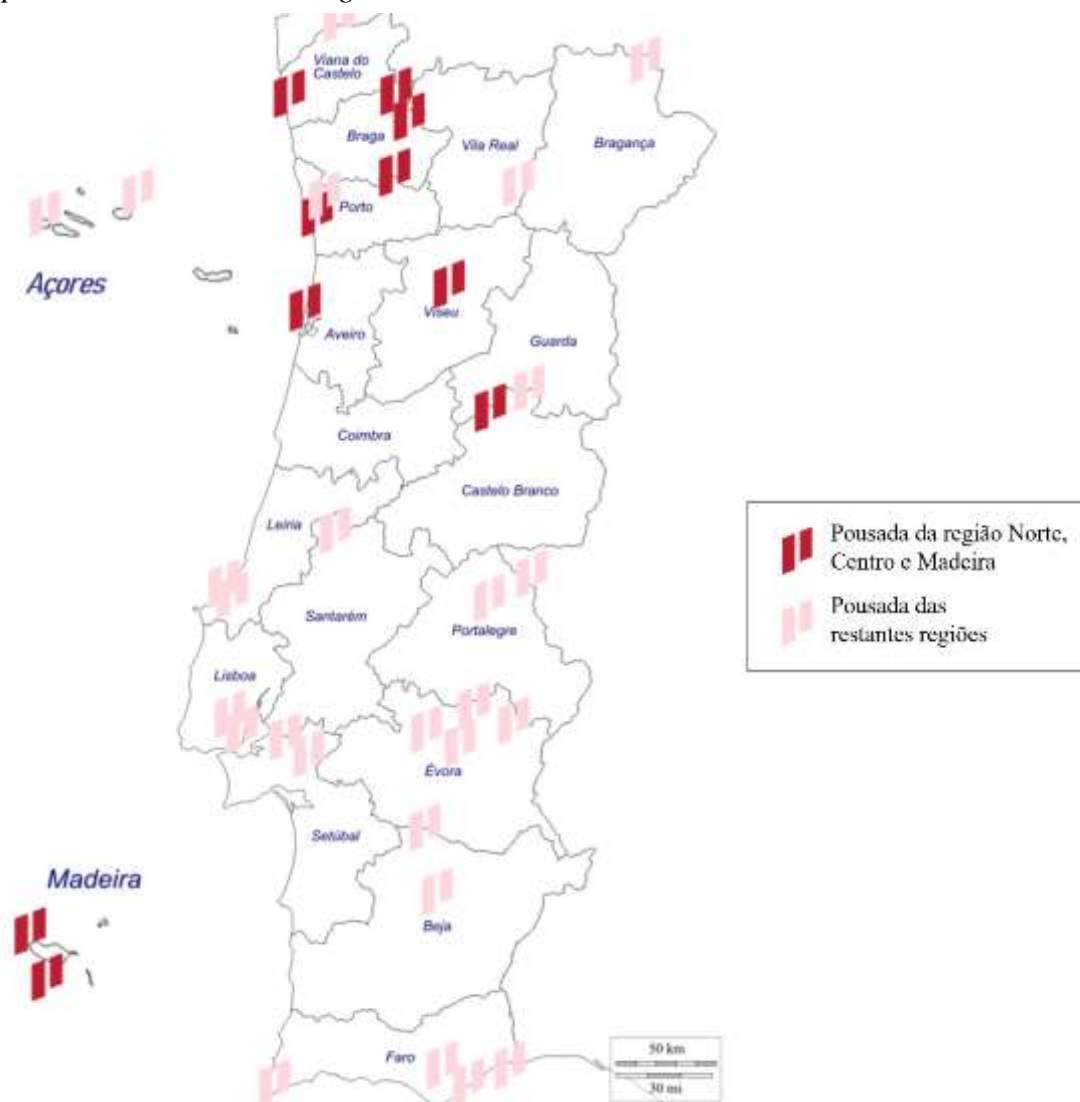
Este capítulo está reservado à descrição mais concreta da minha atividade de estágio, ou seja, do “terreno” no sentido literal da palavra e do “terreno” operacional, incluindo o departamento que me acolheu e as funções que me foram confiadas (“terreno” de ação).

**“Terreno”, Literalmente.** Durante, aproximadamente, nove meses, tive o privilégio de colaborar na Gestão de Recursos Humanos de algumas das mais encantadoras Pousadas do nosso país acompanhando a minha Orientadora – no cargo de

HRBP - na gestão de dez unidades sobre sua alçada, geograficamente distribuídas pelas regiões Centro, Norte e Madeira. A Figura 1 representa a distribuição geográfica de todas as Pousadas de Portugal e a identificação das dez unidades foco da minha atividade.

**Figura 1**

*Mapa das Pousadas de Portugal*



*Nota.* Elaboração própria adaptado do Pinterest. Cada símbolo corresponde a uma Pousada. Os símbolos legendados como “Pousada da região Norte, Centro e Madeira” correspondem às unidades sobre a alçada da minha Orientadora. Os símbolos identificam os distritos e não correspondem à localização exata.

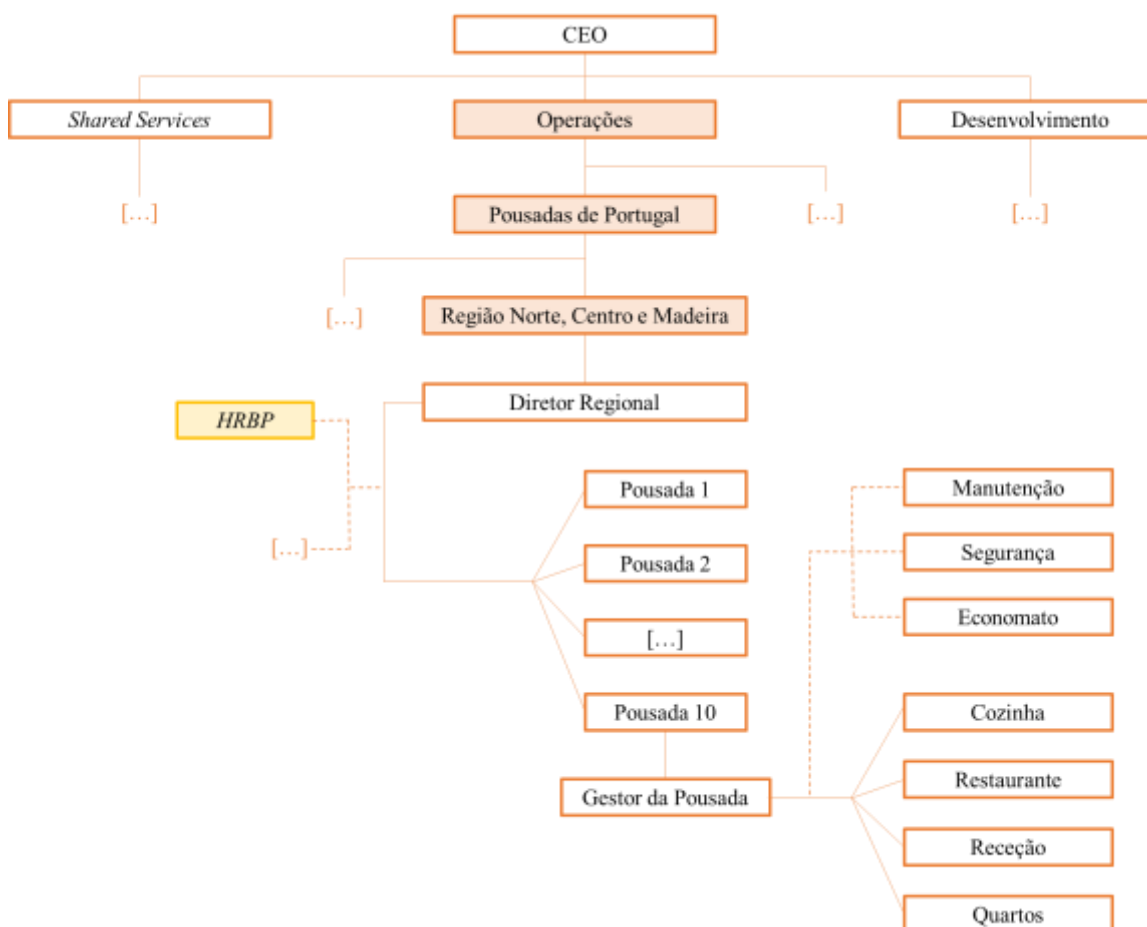
**“Terreno”, Operacionalmente.** Recorrendo à descrição anterior da estrutura organizacional que abrange todo o Grupo Pestana, a minha atividade desenvolveu-se no

núcleo das “Operações”, fazendo parte da equipa de Recursos Humanos das Pousadas de Portugal. A Figura 2 representa parte do complexo organograma do Grupo, onde está indicado a amarelo o “lugar” que ocupei e que determinou o meu papel e as atividades que desenvolvi. Achei este esquema igualmente pertinente para reforçar que o cargo de HRBP acaba por ser uma ponte determinante para o bom funcionamento entre o centro estratégico da organização, as decisões mais específicas de cada região e os colaboradores operacionais. O departamento de Recursos Humanos das Pousadas de Portugal é representado por HRBP’s, responsáveis por apoiar as diferentes regiões geográficas (Figura 2). Esta estrutura dá alguma autonomia a cada HRBP para tratar das questões específicas das suas regiões, ainda que respeitando procedimentos comuns e reportando à mesma chefia. Assim, esta equipa partilha competências de tarefa - conhecimentos, capacidades, atitudes, entre outros - sem interdependência para a sua execução (Stevens & Champion, 1994, citado por Alcover, 2014, p. 268). No caso das Pousadas, acaba por não existir muito contacto direto entre estes colegas, uma vez que estão responsáveis por diferentes regiões e diferentes equipas.

A própria nomenclatura *Human Resources Business Partner* é muito interessante e completamente pertinente dado o papel de parceria com os diretores e chefias das Pousadas, apoiando-os em todas as questões relacionadas com a gestão de Recursos Humanos, partilhando a visão estratégica da empresa sem nunca esquecer as questões relacionadas com o bem-estar dos colaboradores.

**Figura 2**

Organograma



*Nota.* Esta representação da estrutura organizacional visa localizar o departamento onde estive inserida durante o estágio curricular para melhor contextualizar as atividades realizadas. Pela enorme complexidade da organização e por motivos de confidencialidade, apenas incluo os departamentos relevantes para este objetivo. Esta construção respeita a informação pública quanto à estrutura e funcionamento da organização (presente no website oficial do Grupo Pestana e Relatórios publicados pela organização), apesar de o meu envolvimento facilitar esta representação.

**“Terreno” de Ação.** As atividades que desempenhei ao longo deste período estão intimamente relacionadas com as responsabilidades da minha Orientadora, tendo eu sido acolhida como seu “braço direito”, embora a minha atividade tivesse maior foco em algumas das vertentes. Como elemento desta equipa, tive a oportunidade de participar, mais direta ou indiretamente, nas suas principais tarefas, (sempre em colaboração próxima com os gestores das Pousadas para avaliar necessidades e definir objetivos).

O Plano de Atividades de Estágio (PAE) – guião das atividades e objetivos propostos para o estágio -, construído entre mim e a minha Orientadora, faz apenas referência a duas principais atividades previstas: 1) Recrutamento e seleção de colaboradores; 2) Gestão de estágios curriculares e profissionais. No entanto, a imensidão do mundo dos RH, as exigências específicas do setor da Hotelaria e Turismo, aliados à minha curiosidade e entusiasmo, levaram a uma extensão do que ficou formalmente descrito no PAE. Assim, gostaria de considerar um terceiro e mais abrangente foco de estágio: 3) Apoio na Gestão de Recursos Humanos, englobando atividades como: gestão de desempenho; estudo de Clima Organizacional; desenvolvimento de planos de incentivos (como programas de reconhecimento e gestão de benefícios) promoção da comunicação interna; gestão de conflitos; criação de iniciativas de *team building*; atualização de dados no sistema informático da organização.

### ***Descrição das Atividades Realizadas***

Neste segmento, passo a descrever as atividades que realizei ao longo de todo o período de estágio com mais detalhe, respeitando a confidencialidade de alguns dos temas. Apesar da abordagem mais objetiva desta descrição, reconheço que é permeável à minha experiência e interpretação, ainda mais evidentes quando pretendo “justificar” o que motivou as minhas atitudes e comportamentos perante as diferentes situações.

Cronologicamente, a atividade de estágio está compreendida entre 17 de agosto de 2022 e 30 de abril de 2023, período que corresponde, aproximadamente, a oito meses e duas semanas, num total estimado de mil e quinhentas horas. Estas datas desviam-se um pouco das habitualmente previstas para Estágio Anual, no entanto, contei com a compreensão e flexibilidade das Professoras Orientadoras. Esta questão justifica-se pelo fluxo de trabalho característico do setor; iniciar o mais cedo possível seria para mim uma oportunidade de especial aprendizagem e contributo durante a época alta de verão. Ainda, por iniciativa própria e com a devida aprovação, prolonguei a atividade de estágio por mais um mês do que inicialmente previsto.

Para melhor transmitir a dimensão – qualitativa e quantitativa - de atividades a que me refiro, tirei partido da brevidade com que estão descritas nas Sínteses Mensais e espelhadas nos Relatórios de Progresso solicitados ao longo deste período, listando-as para obter uma perspetiva mais clara do seu peso e contributo no decorrer do meu

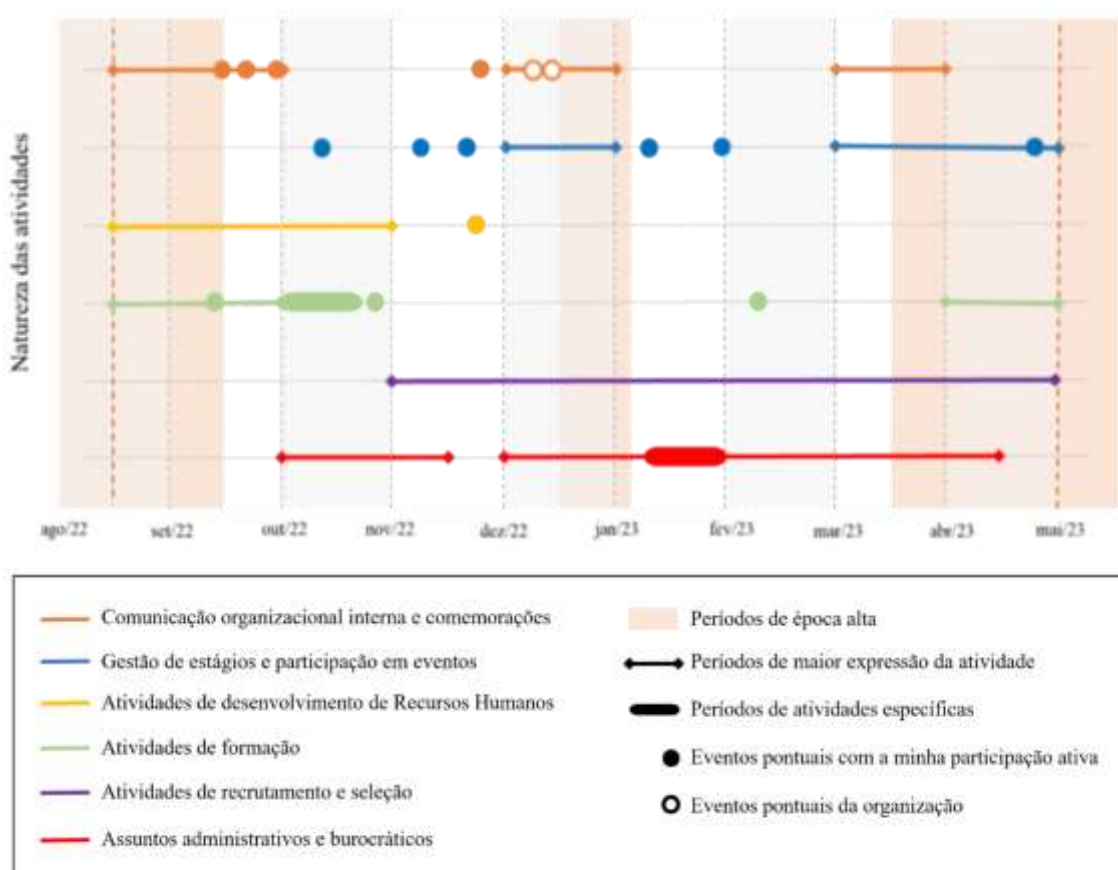


estágio. De igual forma, recorri aos constantes apontamentos e notas que, no dia a dia da minha atividade, serviram de coordenadas para as atividades mais pontuais.

Com essa informação construí a Figura 3 que permite visualizar a proporção de tempo dedicado às várias atividades e a sua organização cronológica. Nesta representação, considerei importante delimitar os períodos de maior intensidade de trabalho uma vez que estão fortemente relacionados com a calendarização das atividades e respetivos desafios.

**Figura 3**

*Natureza das atividades ao longo do estágio*



*Nota.* Elaboração própria.

Passo a fazer uma breve descrição desta representação cronológica das atividades, sendo que não irei identificar os eventos específicos, propositadamente. Contrariamente ao previsto no PAE, o foco no recrutamento e seleção e na gestão de estágios não foi imediato nem o mais expressivo, no entanto, os meses iniciais contribuíram fortemente para aprender e interiorizar a cultura e estrutura

organizacionais, a comunicação interna e externa e as características das diferentes unidades, sem os quais não teria capacidade de agilizar os processos de recrutamento nem representar as Pousadas nas feiras escolares e de emprego. Estes primeiros meses, foram sim, fortemente dedicados a atividades de comunicação interna, de desenvolvimento e formação (incluo as formações em que fui formanda e as que ajudei a organizar nas Pousadas). Acredito que o peso inicial destas atividades se deveu à minha participação no estudo do Clima Organizacional, desde o primeiro dia, com todas as ações de desenvolvimento que foram programadas em resposta a este estudo.

Também a componente burocrática e administrativa de RH marcou fortemente o meu estágio, embora a possa ver como um complemento formal às atividades de recrutamento e seleção e de gestão de estágios, contempladas no PAE.

Não posso deixar de referir que, no meio de todas as atividades mais intensas, existiram várias oportunidades de conhecer fisicamente as Pousadas, muitas vezes associados à participação em eventos de emprego e apresentações a escolas locais. Embora sendo “eventos pontuais” trouxeram uma enorme riqueza à minha atividade de estágio.

**Recrutamento e Seleção.** Ainda que seja muito redutor do mundo da GRH, acredito que o Recrutamento e Seleção representa um dos grandes pilares desta área profissional com grande impacto no sucesso das organizações. No caso do setor hoteleiro em Portugal, esta atividade tem demonstrado acrescidos desafios e, apesar de a minha experiência a este nível estar circunscrita à hotelaria, pude confirmar que constitui uma função muito trabalhosa, que consome muitos recursos e que não se pode restringir a estratégias “tradicionais” para ser bem-sucedida.

À semelhança das restantes atividades, senti-me gradualmente mais confiante a desempenhar tarefas de recrutamento e seleção, nomeadamente nas entrevistas, no entanto, nunca deixou de ser desafiante e até frustrante.

Desde o primeiro dia de estágio, em plena época alta no setor da hotelaria, fui alertada para a dificuldade que a equipa sentia em termos de captação e retenção de talento. Inicialmente, esta problemática foi-me comunicada pela minha Orientadora, tendo sido consistentemente comprovada à medida que me dedicava mais às tarefas de recrutamento e seleção.

De forma muito sintética e baseada na minha curta experiência, considero que as dificuldades de recrutamento nas Pousadas resultam de uma tempestade perfeita entre a falta de atratividade, a sazonalidade, a exigência de perfis específicos e o grande e repentino crescimento do setor turístico – alguns dos quais transversais a todo o país, como referido anteriormente. No caso específico das unidades na alçada da minha orientadora, o fator da localização geográfica tem uma influência acrescida - algumas Pousadas estão afastadas dos centros urbanos, com acesso limitado aos transportes públicos e a população é tipicamente reduzida e envelhecida - o que reduz de imediato o número candidaturas.

Como a minha participação nas atividades de recrutamento foi moldada por estes desafios, considere importante descrever as estratégias em que participei, com diferentes graus de autonomia e de proximidade.

*Estratégias de Recrutamento.* As principais estratégias das Pousadas de Portugal face a esta questão seguem dois objetivos: ampliar o universo de candidatos e contornar os constrangimentos da localização. Quanto ao primeiro, contribuí com novas ideias para aumentar a atratividade dos anúncios, alargando os meios e formatos de comunicação e adaptando a abordagem aos candidatos nos eventos de emprego. Por seu turno, o segundo objetivo diz respeito a decisões fora do meu alcance, tais como a possibilidade de alojamento dos colaboradores e maior aposta na transferência interna dos colaboradores do Grupo consoante as necessidades e disponibilidade.

Como consequência da escassez de candidatos, torna-se necessário apostar em estratégias a médio/longo prazo, entre as quais, fomentar alianças com as instituições de ensino regionais, especialmente na área de Hotelaria, Turismo e Lazer. Esta questão fundamenta a proposta da minha Orientadora para o ponto 2) do PAE: “gestão de estágios curriculares e profissionais” que descrevo mais à frente.

*Employer Branding.* Se a localização das Pousadas de Portugal faz parte da identidade da marca e garante uma experiência única e emergente pelas suas paisagens naturais, história, tranquilidade e tradição, há que usar o grande trunfo do seu nome no mercado a favor da atração e retenção de talento nestas unidades. O *employer branding* tem crescente poder na atração e retenção de talento. É compreensível que as pessoas desejem estar associadas às melhores empresas do ramo para poder evoluir e progredir nas suas carreiras (Monteiro & Cachola, 2022, p.22).

Manter o nome do Grupo Pestana e a marca Pousadas de Portugal na memória das pessoas, associados ao seu sucesso e impacto positivo nas respetivas localidades, é uma forma de aumentar a sua atratividade enquanto local de trabalho. Nesta vertente, tal como referido anteriormente no tópico “Responsabilidade social”, o Grupo acredita que é importante criar e divulgar iniciativas com impacto real na sociedade e, apesar de anunciar publicamente que é determinante para o futuro do negócio (Pestana Hotel Group, 2023), as ações sustentáveis e sociais têm intenções genuínas que transcendem a lucratividade. De facto, o desempenho social de uma organização suscita reações positivas, não só dos colaboradores ativos, mas também dos seus potenciais contratados, sendo que os indivíduos que procuram emprego são mais atraídos por empresas socialmente responsáveis (Duarte, 2014, p. 559). A responsabilidade social das organizações contribui para a vantagem competitiva, entre outros motivos, por ser uma importante ferramenta de recrutamento (Albinger & Freeman, 2000, citado por Duarte, 2014, p. 559). A mim, apenas restava a parte de representar as Pousadas de Portugal, com orgulho, nos vários eventos, tendo esta informação bem presente.

*Tornar o Trabalho Mais Atrativo.* Impõe-se a grande questão “o que podemos fazer para que os colaboradores desejem fazer parte da equipa, apesar destes constrangimentos?”. Transcrito em linguagem do foro da Psicologia das Organizações, “como criar a perceção de equilíbrio entre esforço-recompensa dos colaboradores”? Segundo o modelo de Johannes Siegrist (1996, citado em Gonçalves, 2014, pp. 193-194) que se aproxima ao conceito de reciprocidade, os esforços investidos (neste caso, associados aos constrangimentos das características do trabalho) terão de corresponder às recompensas esperadas para que “valha a pena” dedicar-se a este trabalho. Neste âmbito, temos de ter em conta que, tratando-se de perceções, a interpretação de esforço-recompensa será diferente para cada colaborador, mesmo perante os mesmos fatores extrínsecos (Siegrist, 1996, citado em Gonçalves, 2014, pp. 193-194). Reparei que este facto pode alimentar alguns preconceitos geracionais e culturais quando, na verdade, apenas está comprovado que diferentes indivíduos valorizam diferentes características no trabalho. Na gestão de talentos, é crucial considerar a gestão de expectativas (Monteiro & Cachola, 2022, p.22) e respeitar as características, necessidades e exigências de cada um.

Não obstante, a literatura sobre o assunto (nomeadamente, o Modelo Vitamínico de Warr (1987)), sugere algumas características que enriquecem o trabalho e o tornam mais atrativo. De acordo com a analogia das vitaminas, entre as características que “nutrem” o trabalho, destacam-se: a autonomia, valorização de competências, diversidade do trabalho, segurança física, objetivos organizacionais significativos, contacto interpessoal, informação clara e recompensas (Warr, 1987 citado em Santos, 2021, pp. 62-64). No que concerne à identificação com a missão organizacional, a valorização da interação social e segurança física, as Pousadas de Portugal têm natural vantagem (na perspetiva da maioria dos colaboradores, comprovado pelo estudo do Clima Organizacional de 2022). Por outro lado, a valorização de competências está implícita nas ações de formação e desenvolvimento do Grupo bem como na recompensa de conhecimentos (por exemplo, atribuição de valor mensal por cada idioma dominado pelos colaboradores). No entanto, a autonomia, diversidade no trabalho e acesso à informação, nem sempre são concretizáveis num ambiente que tem como prioridade a excelência do serviço ao cliente.

*Adequar Exigência às Necessidades.* Como, ainda assim, a atração e retenção de talento é muito desafiante, há a necessidade de adaptar o nível de exigências das características dos perfis desejados - ainda assim, impossível para alguns dos cargos - pelo que a análise de currículos e entrevistas que realizei acabaram por ser menos criteriosas. No caso das vagas de maior urgência, acabei por ter um papel menos importante na seleção, por vezes, apenas encaminhando as candidaturas para os diretores das unidades. Não me senti satisfeita com o meu contributo nestes casos, no entanto, julgo que as circunstâncias o justificam. Ainda assim, mantinha-me a par das decisões de seleção e integração, através do contacto constante com os representantes das Pousadas, chefias diretas e dos próprios contratados. Na verdade, não sendo o cenário ideal para o meu desenvolvimento nesta prática ou para fomentar uma relação próxima entre novos colaboradores e o departamento de Recursos Humanos, não há ninguém que conheça as unidades tão bem como os próprios diretores, pelo que terão uma visão completa do potencial e adequação dos candidatos às necessidades de contratação.

Neste contexto, a minha Orientadora ensinou-me a analisar candidaturas, fazer a triagem de currículos e conduzir entrevistas telefónicas, tendo em mente que a exigência

com que o faríamos teria de se adequar às necessidades de cada momento. Ainda assim, contei com o seu apoio para traçar o tipo de perfis que procuramos para cada uma das funções bem como as notas dos respetivos diretores para que o processo corresponda às expectativas da equipa que irá integrar o novo elemento.

Concluo que o meu contributo nesta temática foi importante para as Pousadas de Portugal, especialmente nas épocas de trabalho mais críticas. Contudo, no contexto de desenvolvimento de competências profissionais a este nível, julgo não o ter feito com a profundidade desejada (de acordo com o European Diploma in Psychology (Bartram & Roe, 2005)).

**Gestão de Estágios Curriculares e Profissionais.** O segundo grande foco da minha intervenção que consta no PAE é relativo à gestão de processos de estágio curriculares e profissionais. Tal como identificado no gráfico, esta atividade engloba datas específicas - correspondem a eventos de divulgação e apresentações em instituições de educação - e períodos de dedicação mais extensa no tempo, em resultado dessa divulgação e do maior fluxo de candidaturas de alunos e recém-formados típicas destas épocas. As tarefas que envolvem mais tempo são da vertente burocrática adjacente aos processos de estágios curriculares e profissionais, sendo estes últimos excecionalmente exigentes no cumprimento de protocolos e prazos. Apesar da minha crescente confiança e rapidez, o fluxo de candidaturas e protocolos parecia não abrandar e tornava-se cada vez mais difícil cumprir todos os prazos, origem de grande cansaço e frustração. Nada como refletir sobre o meu papel e contar com a ajuda da equipa para adotar estratégias mais eficientes.

Neste contexto, destaco o meu contributo na análise pormenorizada da atualização do Regulamento de Estágios Profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), por iniciativa própria (muito motivada pela minha insegurança e conseqüente procura por dominar os procedimentos). Assim, pude informar a equipa a cerca das atualizações na calendarização, critérios de elegibilidade de candidatos, novos valores das bolsas e participações que, na correria do dia a dia, não teriam a devida atenção.

*Contacto com o Público.* Como “público”, neste contexto, entenda-se todas as pessoas externas à organização que partilham o interesse em estabelecer conexões com as Pousadas de Portugal, especialmente orientados para as atividades de estágio. Neste

grupo, incluem-se estudantes, instituições de ensino de diferentes áreas de formação (embora com especial foco nas relacionadas com o setor do turismo e hotelaria) e vários níveis de qualificação - através dos professores, coordenadores e representantes dos serviços académicos -, pessoal da organização de eventos de divulgação, recém-formados, profissionais em início de carreira e outros candidatos elegíveis aos programas do IEF. Sem esquecer que estas conexões exigem a contínua proximidade com os diretores das unidades e restantes colegas (principalmente os que desempenharão o papel de tutor dos estagiários) para garantir a conformidade com o interesse, necessidade e capacidade para acolher estagiários em cada Pousada.

Como referi anteriormente, a atividade de gestão de estágios está fortemente relacionada com o recrutamento já que “as parcerias com Escolas de Gestão Hoteleira contribuem para a contratação de novos colaboradores competentes enquanto que o Grupo continua a investir na formação dos seus colaboradores” (Consolidated Annual Report, 2022, p.14). Assim, no caso de alguns eventos, participei com o duplo objetivo de recrutamento para vagas em aberto e para acolhimento de estagiários, quem sabe, potenciais colaboradores. O contacto próximo com o público, neste caso, estudantes, jovens licenciados, professores e coordenadores de curso, torna esta vertente do estágio especialmente interessante, com a enorme vantagem de requerer estadia em algumas Pousadas, extremamente importante para observação enquanto local de trabalho e contacto direto com os colegas geograficamente afastados (não ignorando o fator “uau” da experiência). Ainda assim, não deixa de ser muito exigente e cansativo pelo tempo despendido, as viagens e acumulação das tarefas rotineiras.

Um dos motivos de orgulho no meu estágio curricular está aqui enquadrado, uma vez que terá sido a nível da divulgação de oportunidades junto dos alunos e profissionais. Em conjunto com uma colega dos RH dos Serviços Centrais, adaptámos o modelo de apresentação desenhado para o efeito, de forma a torná-lo bem mais atrativo, ainda que respeitando o formato oficial da Organização. Em equipa, cada uma trazendo uma perspetiva diferente – Serviços Centrais e Operações; Gestão e Psicologia – e com uma desobediência saudável, contornámos esse formato para o adequar ao público principal: estudantes jovens, prestes a entrar no mercado do trabalho, na área da Hotelaria e Turismo. Colocámos as melhores ideias em prática, resultando uma abordagem dinâmica, incluindo pausas para interação com os alunos e incentivos à sua

participação. Tirámos grande partido dos materiais multimédia e apostámos na divulgação dos programas organizacionais mais atrativos (e.g. programas de mobilidade para o estrangeiro, mobilidade departamental) e fizemos questão de referir casos reais de progressão na carreira de colegas que começaram na base e estão atualmente em cargos elevados. Apesar de não ter dados concretos sobre a o aumento de candidaturas, sei que foram notáveis e transmitimos este pequeno sucesso aos nossos colegas.

*Acompanhamento de Estagiários.* As tarefas inerentes a esta atividade exigiram a minha participação ativa em todo o processo relacionado com os estágios, desde a gestão das vagas para acolher estagiários em cada Pousada, passando pela divulgação e seleção de candidatos, até ao acompanhamento dos mesmos desde o primeiro ao último dia do estágio. Por vezes, este contacto perlongava-se nos casos em que a experiência de estágio era considerada muito positiva por ambas as partes (Pousada e estagiário/a) e culminava na contratação enquanto colaboradores das Pousadas de Portugal – aqui, passava a tratar do seu *onboarding* formal, o que fazia com orgulho já que seria o desfecho ideal das atividades de estágio.

## **Reflexão Crítica**

### ***Principais Desafios e Dificuldades***

Se, por um lado, as aprendizagens foram constantes, os desafios ao longo do percurso não ficam atrás. Na verdade, considero que as aprendizagens mais valiosas estão intimamente relacionadas com os desafios que irei descrever nesta secção. De forma geral, arrisco dizer que as maiores dificuldades e desafios que vivi teriam, inevitavelmente, lugar em qualquer outra organização que me tivesse acolhido durante este processo, uma vez que os maiores desafios terão a mesma origem: somos seres humanos.

Nesta fase, descrevo os desafios que julgo mais determinantes sendo que o respeito pela confidencialidade e perigo da descontextualização levam a uma seleção cuidada dos temas que irei abordar. Tal como me guiei pelas sínteses mensais e relatórios de progresso para abordar as atividades desenvolvidas (Figura 3), recorri aos mesmos para identificar os desafios e barreiras que, sempre sob influência da minha interpretação, tiveram maior impacto no meu percurso. Essa contagem resultou na construção da Figura 4 que representa o peso de cada “categoria” de desafios durante o



período de estágio. Optei por estas nomenclaturas de forma a englobar todos os desafios mais concretos sem necessidade de pormenorizar cada um. Após elaborar este gráfico, pude refletir melhor sobre a origem dos desafios e tirar algumas conclusões: as atividades que exigiram mais tempo e dedicação não estão na base das maiores ou mais constantes dificuldades (e.g. recrutamento e seleção e atividades burocráticas); os fatores do contexto, inseparáveis da minha interpretação, estão na origem das maiores dificuldades sentidas e, por isso, são mais vezes referidos nos relatórios e sínteses (e.g. comunicação e características pessoais).

**Figura 3**

*Natureza dos desafios relatados*



*Nota.* Elaboração própria.

Dito isto, passo a desenvolver os temas que considero mais impactantes no meu percurso, pela importância que lhes atribuí, a exigência de recursos e soluções para os enfrentar bem como pelo seu impacto no meu crescimento. Desta forma, foco-me, principalmente, nas dificuldades com origem nas minhas características pessoais; a comunicação - ao nível individual, do departamento de RH e organizacional – e a resistência à mudança, apesar de não ser tão frequentemente apontada. Considero que todas as restantes dificuldades são comentadas em diferentes secções do presente relatório pelo que não as incluo diretamente neste segmento.

**Características Pessoais.** Estou certa de que seria completamente impossível fazer todo este percurso se não fosse em equipa, tanto pela partilha de conhecimentos como pela partilha de momentos, vitórias, dificuldades e principalmente, pelo apoio a nível emocional que recarregava a minha bateria motivacional. No decorrer do estágio, passei por fortes sentimentos de pertença, outros de distância, momentos de orgulho e reconhecimento, outros de desmotivação e alguma solidão. Todos eles serviram para exercitar a autoconsciência. Entre as grandes conclusões deste exercício, entendi que a minha motivação está fortemente relacionada com a auto percepção de contributo para o bem-estar dos outros. Pertencer à equipa de RH das Pousadas de Portugal deu-me a oportunidade de influenciar positivamente a vida de outras pessoas através do seu trabalho, um dos grandes componentes da nossa existência. Infelizmente, esta característica não joga sempre a meu favor e tendo a interpretar os momentos de maior distanciamento como desvalorização, ainda que reconheça que tais crenças não têm fundamento e que, na sua maioria, se devem apenas à força das circunstâncias.

Apesar dos momentos de maior fluxo de trabalho que impediram um acompanhamento tão próximo, durante todo este período, senti-me parte da equipa.

Após refletir sobre a origem da maior fragilidade ou falta de confiança que me levaram a interpretar muitos dos desafios como de minha responsabilidade, entendo que há dois fatores com especial impacto: a falta de experiência profissional (e de vida, em geral) e o peso da responsabilidade do papel de profissional de RH e de futura psicóloga das organizações.

**Peso da Responsabilidade.** “As práticas de GRH são a parte visível dos valores e objetivos da organização” (Kowalski & Loretto, 2017, citado por Santos, 2021, p. 101). Assim, os colegas de Recursos Humanos mostram a “face” da cultura da empresa, através do seu protagonismo nas práticas a favor dos colaboradores com consequências diretas na reputação da organização e no seu desempenho. No meu caso, foi através de atividades de recrutamento que iniciei a abordagem com os clientes (neste caso, candidatos) e senti o impacto emocional de “vestir a camisola” do Grupo Pestana ao representar a porta aberta da organização. Tomar consciência deste papel trouxe-me especial sentido de responsabilidade, tal como a enorme vontade de cumpri-lo com sucesso. A este sentimento de responsabilidade une-se o facto de estar a representar a Profissão.

**Honrar a Profissão.** Considerei pertinente recordar o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (CDOPP) para me certificar que a minha atividade foi assente nas melhores práticas e que cumpro todos os seus pressupostos éticos. Desde logo, noto que tenho especial respeito pela Profissão e senti uma constante preocupação no cumprimento do CDOPP ao longo de todo o período de estágio pois, apesar de ainda aluna e aprendiz, sinto o peso de proteger e representar o que pode ser esperado de um Psicólogo. Apesar de integrada num ambiente protegido no qual é compreensível errar, considero inaceitável qualquer desrespeito de Conduta Ética e Deontológica. A meu favor, tenho a intuição que parece estar naturalmente em sintonia com os pressupostos do CDOPP. Assim sendo, reconheço que, ao longo da atividade, me deparei com várias situações sensíveis que exigiram especial atenção do ponto de vista moral. Posso dizer com orgulho que, em todas essas situações, respeitei os meus valores e me sinto em paz com as decisões conscientes que tomei. Por mais instintivo que possa ser, de maneira alguma tenho o direito de julgar (depreciar) as pessoas pelas suas crenças ou raciocínios. Se existem formas de pensar e de agir divergentes das minhas, só prova que somos únicos e essas desavenças servem para o lembrar. Apesar de não ser especialmente difícil respeitar este princípio, é, sem dúvida, desafiante, conseguir manter o respeito entre os colaboradores, especialmente em equipas multiculturais e diferentes níveis hierárquicos.

**Comunicação.** Pensando bem, praticamente todos os desafios com que me deparei ao longo de todo o período de estágio, têm o dedo das falhas de comunicação. Comunicar com eficácia é imprescindível em qualquer intervenção da equipa de RH, o que também deixa maior margem para que algo falhe. Só após concluir o estágio, com um olhar mais afastado, pude encontrar os motivos que me levaram a referir tanto o desafio da comunicação.

Quanto à minha dificuldade em comunicar, a falta de confiança inicial e a incerteza quanto ao meu papel levaram-me a adiar o contacto com os colegas geograficamente mais afastados ou de diferentes departamentos. Ao conhecer melhor a equipa e ao aperceber-me da disponibilidade dos colegas, fui ganhando à vontade para recorrer aos mesmos com mais frequência e maior proximidade. Como a Psicologia me ensinou, frequentemente somos vítimas das nossas perceções distorcidas (Neves, 2014, pp. 17-18) e agora entendo que fui vítima de mim própria ao acreditar que pedir ajuda

seria mostrar fraqueza ou causar transtorno aos colegas. De facto, nas Pousadas de Portugal vive-se uma cultura de equipa e conduta de ajuda/compensatória (Salas et al, 2005, citado por Alcover, 2014, p. 269) que testemunhei ao longo do período de estágio e, especialmente na ausência da minha Orientadora, pela disponibilização de recursos e esforços para equilibrar a acrescida carga de trabalho e manter a motivação.

Também a comunicação entre o departamento de RH e o topo estratégico é de enorme importância e exigência.

Como tive oportunidade de refletir anteriormente, fazer parte da equipa de RH traz desafios acrescidos na defesa dos interesses de todas as partes da organização. Recuperero essa reflexão já que tem grande expressividade neste contexto, trazendo desafios que, mais direta ou indiretamente, tiveram impacto na minha intervenção durante o estágio curricular. Evidentemente, não me coube tomar decisões importantes ao nível do desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, embora tenha partilhado ideias e conhecimento académico quando considere pertinente. De certa forma, estive envolvida ou presenciei negociações de “bem-estar *versus* desempenho financeiro”. Cabe à organização, através de chefias e profissionais de RH, avaliar prioridades a cada momento e ajustar as suas ações em conformidade, considerando que as melhorias no bem-estar têm custos no desempenho organizacional e vice-versa (Ramsay et al., 2000, citado por Santos, 2021, p. 85). Mais uma vez, as competências da equipa de RH são essenciais para garantir o sucesso desta negociação. Como pude experienciar durante o estágio, a posição de mediador do HRBP torna esta função especialmente suscetível a experienciar conflitos. As capacidades de comunicação bem desenvolvidas dos profissionais de RH são vitais para garantir intervenções que aliviam as possíveis tensões entre diferentes níveis hierárquicos e respetivas convicções. Para ter sucesso nesta missão, é essencial adotar uma posição tão imparcial quanto a profissão e características humanas o permitam, equilibrando o foco nos objetivos organizacionais e o bom-senso. Ainda que tenhamos todas as qualidades sociais, humanas, conhecimentos académicos e experiência profissional e, apesar de reconhecer que os ganhos são mútuos (i.e. bem-estar dos colaboradores e desempenho da organização compatíveis e articulados), arrisco dizer que “é impossível agradar a gregos e a troianos”. Só ao interiorizá-lo me foi possível conquistar maior confiança nas minhas ações durante o

estágio, no entanto, esforcei-me por garantir que não se tornaria uma forma de me absolver de decisões incorretas ou prejudiciais.

Por vezes, partilhei a frustração com a equipa de RH por não conseguir “vender” a importância de investir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores. Eu própria me deparei com a dificuldade de “traduzir” os benefícios das práticas de desenvolvimento dos colaboradores que estudei em linguagem financeira e cativante na ótica dos gestores, mesmo com as evidências científicas da Psicologia Organizacional a apontar nessa direção. De acordo com a literatura sobre o tema, é vantajoso investir no desenvolvimento do Capital Humano, mesmo que seja visto exatamente assim - um “investimento” - ou seja, envolve custos no desenvolvimento e formação dos colaboradores prevendo um retorno traduzido num aumento dos lucros (Flores et al., 2017, citado por Silva et al., 2021). No caso do setor do Turismo em Portugal, o talento do seu capital humano torna-se ainda mais desafiante comparativamente a outros setores (Silva et al., 2021) pelo que, agora na minha perspetiva, estamos perante um diamante de vantagem competitiva ainda pouco lapidado.

Tal como constituiu um desafio para a mim, a dispersão geográfica das Pousadas, torna a comunicação organizacional mais suscetível a falhas de comunicação. Sabendo disto, os diretores das diferentes unidades são muito assíduos nas reuniões de equipa das Operações, nas quais fui sempre integrada. Estas reuniões *online* constituíam momentos de grande riqueza de informação e aprendizagem, bem como de convívio e boa disposição que eu aguardava com entusiasmo. Estas reuniões digitais de trabalho, aliadas a momentos de proximidade, relembavam-me que o afastamento é apenas geográfico e consequência das características do trabalho.

No que toca ao meu contributo, procurei adaptar algumas das mensagens e comunicações gerais para que fossem mais claras no seu conteúdo, com um tom mais próximo e reforçando a minha abertura para responder ou orientar as questões dos colaboradores perante a nova informação. Mais importante do que isto, seria manter a credibilidade destas palavras, ou seja, dar a maior atenção possível a todas as dúvidas e inquietações. Na grande maioria das vezes, era-me impossível dar uma resposta concreta, por isso era ainda mais importante esclarecer que demoraria algum tempo a consegui-la, mas que não era esquecida, partilhando informação sobre os seus avanços ao longo do tempo. No caso das Pousadas, a sua estrutura hierárquica com menos níveis

comparativamente às unidades de grande dimensão, permite maior fluidez da informação dentro das unidades.

**Resistência à Mudança.** Acredito que a resistência à mudança seja uma realidade transversal a qualquer organização que envolva pessoas (todas, portanto) já que a sua origem está na natureza humana. Dei por mim a reviver as aulas da unidade curricular Mudança e Desenvolvimento Organizacional nas mais pequenas situações do dia-a-dia no “terreno”. Pela primeira vez, tive a oportunidade de fazer parte desta realidade e continuar a surpreender-me com a complexidade humana. Apesar de o comentar nesta secção, não considero que a resistência à mudança tenha tido impacto direto na minha atividade de estágio, mas não podia deixar de o referir porque é um dos aspetos que torna esta minha experiência "real".

Após a minha curta experiência na equipa de RH das Pousadas, concluo que estranho seria se não houvesse qualquer resistência à mudança. Entendi que é uma expressão natural no contexto de trabalho - eu própria senti desconforto em situações que exigiam mudança, microscópicas quando comparadas à enorme complexidade de uma organização à escala do Grupo Pestana. O sucesso do Grupo deve-se fortemente à forma como encara as adversidades do contexto e responde com estratégias que exigem mudanças. Apesar deste histórico não lhe conferir imunidade à resistência à mudança, a cultura organizacional tem presente a necessidade de adaptação e inovação.

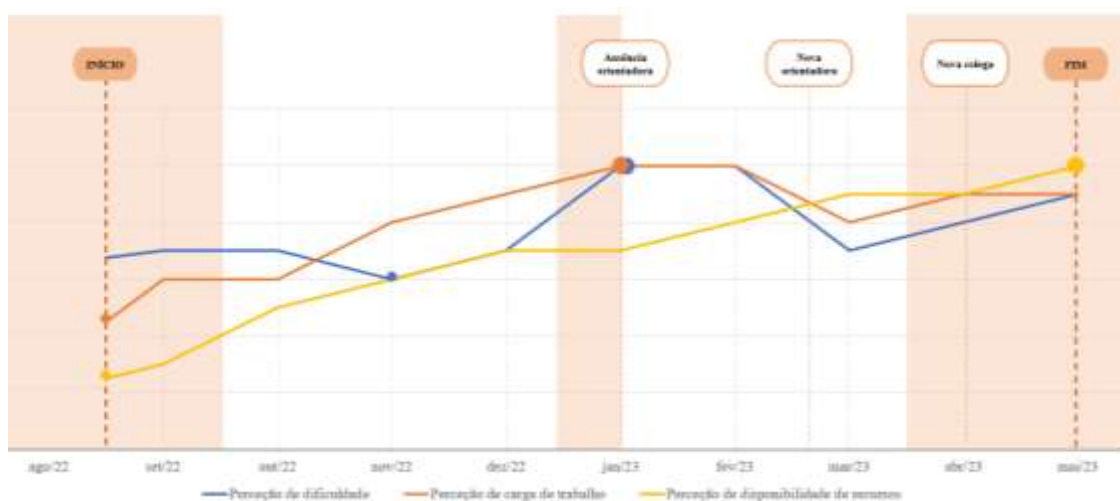
### ***O Meu Percurso***

Em jeito de conclusão quanto à minha evolução neste contexto de constantes desafios, construí o gráfico da Figura 5 para sumariar a minha perceção quanto aos altos e baixos da minha experiência – perceção do nível de dificuldade, da carga de trabalho e de disponibilidade de recursos (i.e capacidade que considero ter adquirido para dar resposta aos desafios) e a forma como estes fatores se relacionam. Nesta representação estão identificados os momentos de menor e maior dificuldade, carga de trabalho e disponibilidade de recursos percebidos, através dos círculos menores e maiores, respetivamente. Achei igualmente pertinente diferenciar os períodos de época alta típicos da hotelaria através de áreas sombreadas, uma vez que têm forte impacto na carga de trabalho, essencialmente pela acrescida necessidade de contratação e consequente exigência de recrutamento e trabalho burocrático complementar. Por fim, identifiquei três acontecimentos que considero significantes para a minha perceção da

dificuldade, quantidade de trabalho e capacidade de resposta às exigências ao longo do tempo: a ausência da minha Orientadora; o apoio da colega que acabo por referir como “nova Orientadora” ou “Orientadora informal”; entrada da nova colega que assume funções de *HRBP* das regiões da responsabilidade da Orientadora (formal) durante a sua ausência.

#### Figura 4

*Perceção da evolução de nível de dificuldade, carga de trabalho e disponibilidade de recursos, ao longo do período de estágio*



Desde cedo, percebi que o dia-a-dia do trabalho era marcado por um ritmo acelerado e uma carga de trabalho exigente. Inicialmente, senti que não tinha conhecimentos ou experiência suficientes para poder contribuir significativamente, pelo procurei absorver o máximo de informação possível com o forte apoio e paciência da Orientadora. Desta forma, estou certa de que os meus recursos para dar resposta aos vários desafios ao longo do estágio se foram acumulando, resultando numa curva de crescimento, apesar dos momentos de aprendizagem e autonomia mais ou menos intensos.

Quanto à carga de trabalho (quantitativamente), tal como representado na Figura 5, a minha percepção foi de um crescimento constante até janeiro, momento de maior trabalho que coincide com a ausência da minha Orientadora, mantendo esta intensidade durante aproximadamente um mês, após o qual decresce, à medida que conto com especial ajuda da colega que considero “Orientadora informal”. Com a aproximação da

época alta de verão, aumentam as exigências de recrutamento que explicam o ligeiro crescimento final da percepção de carga de trabalho, embora com alguma estabilidade só possível com a entrada de uma nova colega que assumiu as funções de *HRBP* da minha Orientadora.

Os dois fatores anteriores contribuíram conjuntamente para a minha percepção do nível de dificuldade ao longo do estágio cujo auge corresponde à ausência da Orientadora bem como a época de maior carga de trabalho. Após este período, senti alívio no grau de dificuldade, mais uma vez, diretamente relacionado com o apoio da nova Orientadora e porque toda a experiência de até então me permitiu desenvolver uma bagagem de conhecimentos, autonomia e agilidade, bem como me permitiu refletir sobre o meu papel e o meu valor – pude concluir que estava a ser demasiado exigente comigo mesma e consegui defender-me melhor dos meus mecanismos disfuncionais de resposta às dificuldades.

### ***Competências Desenvolvidas***

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses, “a competência é adquirida através de uma formação teórica e prática especializada, obtida no ensino superior e constantemente atualizada, bem como uma formação prática supervisionada por psicólogos/as” (Regulamento n.º 637/2021), sendo da responsabilidade de cada um a atualização desses mesmos conhecimentos e a ambição de prestar a melhor intervenção psicológica possível. Acho esta referência pertinente porque chego a um momento final de avaliação das competências que adquiri por meio deste estágio e que enriquecem todo o meu percurso académico, nunca esquecendo que estou prestes a concluir a minha formação, mas longe de a dar por concluída.

Ao longo deste período, os conhecimentos teóricos que adquiri durante a formação universitária, na grande maioria já reduzidos a vagas memórias, foram ressurgindo no dia-a-dia da vida no escritório, tanto pelo contacto com os colegas (o que inclui o silêncio) como pela observação, desde as grandes evidências até às mais pequenas pistas ambientais. Ainda que tenha reavivado vários conhecimentos mais teóricos, preocupa-me a sua vulnerabilidade quando postos “à prova” em contexto real, pois apercebi-me da força do instinto na interpretação das situações pode promover ações pouco ou nada fundamentadas em evidências científicas, mesmo que estas sejam



de nosso conhecimento. Esta percepção foi fortalecida ao testemunhar alguns dos raciocínios e ações, meus e de colegas de profissão, muito assentes nas exigências da empresa, na urgência para cumprir resultados e respeitar prazos estipulados, não deixando espaço para um raciocínio estratégico de GRH focado no médio/longo prazo. Enquanto finalista do Mestrado em Psicologia Organizacional, creio que me encontro num momento decisivo para, face a esta vulnerabilidade, conservar o conhecimento académico, qualidade tão importante de um Profissional de Psicologia (Bartram & Roe, 2005). É a nossa arma diferenciadora, há que a usar a nosso favor e para o bem de todos.

Ao longo do presente relatório, identifiquei as atividades que considero envolvidas no resultado final do meu percurso, ou seja, no meu desenvolvimento profissional e pessoal. Reforço a minha crença de que os desafios que enfrentei são protagonistas do meu crescimento e da aquisição destas e outras competências. Enquanto “competências”, refiro-me às referidas *no European Diploma in Psychology (EuroPsy)* de Bartram e Roe (2005), tidas como essenciais à prática oficial da Psicologia. De forma a melhor transmitir as competências que considero ter desenvolvido, apresento-as na Figura 6, em formato de autoavaliação, tendo por base as tabelas de Competências Primárias que integram o Regulamento da *European Federation of Psychologists' Association* sobre o *EuroPsy* (2015) bem como as categorias de avaliação propostas no mesmo documento (Figura 7).

Creio que a autoavaliação final de nível 3 - “competência para desempenhar tarefas básicas sem orientação ou supervisão” – é realista por todos os motivos que aqui vêm sendo referidos. Em suma, destaco-me pelo desenvolvimento de competências da Comunicação (F) e reconheço maiores lacunas nas competências relacionadas com Avaliação (B e E). Penso que este resultado teve o impacto da ausência imprevista de tutoria durante parte do estágio e das características do setor turístico e hoteleiro marcado pela sazonalidade e grande rotatividade de colaboradores. Por outro lado, estou muito grata pelos conhecimentos adquiridos a nível administrativo, financeiro e burocrático - inclusivamente, realizei uma Formação Profissional em Direitos e Obrigações nas Relações de Trabalho em Hotelaria e Restauração - bem como a capacidade de adaptação e resiliência que considero de extrema importância para o meu futuro enquanto Psicóloga das Organizações.

**Tabela 1***Autoavaliação das Competências Primárias dos Psicólogos*

<b>Competências Primárias</b> <b>Descrição</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autoavaliação</b>
<b>A. Especificação de Objetivos</b>	Interação com o cliente com o fim de definir os objetivos da intervenção ou serviço que será prestado	<b>3</b>
1. Análise de Necessidades	Reunir informação sobre as necessidades do cliente através de métodos apropriados, clarificando e analisando as necessidades ao ponto de poder desenvolver ações futuras com significado	3
2. Estabelecimento de Objetivos	Propor e negociar objetivos com o cliente, estabelecendo metas que sejam aceitáveis e possíveis de atingir, especificando critérios para avaliar o seu cumprimento no futuro	3
<b>B. Avaliação (assessment)</b>	Descrever características relevantes de indivíduos, grupos, organizações, e situações, através de métodos apropriados	<b>3</b>
3. Avaliação individual	Proceder a avaliação através de entrevista, utilização de testes e observação de indivíduos num contexto relevante para o serviço exigido	2
4. Avaliação de grupos	Proceder a avaliação através de entrevista, utilização de testes e observação de grupos num contexto relevante para o serviço exigido	3
5. Avaliação organizacional	Proceder a avaliação através de entrevista, questionários, e outros métodos e técnicas apropriadas para estudar organizações num contexto relevante para o serviço exigido	3
6. Avaliação situacional	Proceder a avaliação através de entrevista, questionários, e outros métodos e técnicas apropriadas para estudar situações num contexto relevante para o serviço exigido	3
<b>C. Desenvolvimento</b>	Desenvolver interações, serviços ou produtos com base nas teorias e métodos psicológicos para serem utilizados pelos clientes ou psicólogos	<b>3</b>
7. Definição dos serviços ou produtos e análise de requisitos	Definir o propósito do serviço ou produto, identificar intervenientes, analisar requisitos e constrangimentos, e definir especificações para o produto ou serviço, tendo	3

	em consideração o contexto no qual o serviço ou produto será utilizado	
8. Conceção de serviço ou produto	Conceber ou adaptar serviços ou produtos de acordo com os requisitos e constrangimentos, tendo em consideração o contexto em que o serviço ou produto será utilizado	3
9. Teste do serviço ou produto	Testar o serviço ou produto e avaliar a sua exequibilidade, fiabilidade, validade e outras características, tendo em consideração o contexto em que o serviço ou produto será utilizado	3
10. Avaliação do serviço ou produto	Avaliar o serviço ou produto relativamente à utilidade, satisfação do cliente, utilização amigável, custos e outros aspetos que são relevantes para o contexto em que o serviço ou produto será utilizado	3
<b>D. Intervenção</b>	Identificar, preparar e concretizar intervenções que são apropriadas para atingir os objetivos definidos, utilizando os resultados da avaliação e das atividades de desenvolvimento	<b>3</b>
11. Planeamento da intervenção	Desenvolver um plano de intervenção que é apropriado para atingir os objetivos definidos num contexto relevante para o serviço necessário	3
12. Intervenção direta orientada para a pessoa	Aplicar métodos de intervenção que afetem diretamente um ou mais indivíduos de acordo com o plano de intervenção, num contexto relevante para o serviço necessário	3
13. Intervenção direta orientada para a situação	Aplicar métodos que afetam diretamente aspetos selecionados de uma situação de acordo com o plano de intervenção, num contexto relevante para o serviço necessário	3
14. Intervenção indireta	Aplicar métodos de intervenção que permitam aos indivíduos, grupos ou organizações aprender e tomar decisões do seu interesse, num contexto relevante para o serviço necessário	3
15. Implementação de serviço ou produto	Introduzir serviços ou produtos e promover a sua utilização correta por clientes e psicólogos	3
<b>E. Avaliação Final (evaluation)</b>	Estabelecer a adequação de intervenções em termos de adesão ao plano de intervenção e ao cumprimento dos objetivos estabelecidos	<b>2</b>

16. Planeamento da avaliação	Conceber um plano para a avaliação final de uma intervenção, incluindo critérios que derivam do plano de intervenção e dos objetivos estabelecidos, num contexto relevante para o serviço necessário	2
17. Avaliação	Selecionar e aplicar técnicas de medida que são apropriadas para colocar em prática o plano de avaliação final, num contexto relevante para o serviço necessário	2
18. Análise da avaliação	Conduzir análises de acordo com o plano de avaliação final, e tirar conclusões sobre a eficácia das intervenções num contexto relevante para o serviço necessário	3
<b>F. Comunicação</b>	Fornecer informação aos clientes de um modo a que se adeque e corresponda às expectativas e necessidades dos clientes	<b>4</b>
19. Dar feedback	Dar feedback aos clientes, utilizando meios apropriados orais e/ou escritos, num contexto relevante para o serviço necessário	4
20. Redação de relatórios	Redigir relatórios para informar os clientes sobre os resultados da avaliação, do desenvolvimento do serviço ou produto, intervenções, e/ou avaliações finais, num contexto relevante para o serviço necessário	4
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>

*Nota.* Adaptação da Tabela 4 do Regulamento da *European Federation of Psychologists' Association* sobre o *EuroPsy* (2015, pp. 41-43).

## **Tabela 2**

*Categorias de avaliação de competências para o Perfil EuroPsy*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Conhecimento e competências básicas presentes, mas insuficientemente desenvolvidos	Competência para desempenhar tarefas, mas requiere orientação e supervisão	Competência para desempenhar tarefas básicas sem orientação ou supervisão	Competência para desempenhar tarefas complexas sem orientação ou supervisão

*Nota.* Adaptação do Regulamento da *European Federation of Psychologists' Association* sobre o *EuroPsy* (2015, p.45).

## Conclusão

Desde cedo, contactei com o setor do turismo e, embora em pequena escala, reconheço aquela expressão na cara do cliente - um sorriso e leveza de alguém que acaba de viver algo único e incrível – e o prazer que é sermos responsáveis por isso. Não imagino a quantidade destas expressões que as paredes das Pousadas já viram. Se as paredes tivessem visto apenas essa parte, estariam bem iludidas, porque essa expressão só existe com o contributo de cada elemento da equipa, profissionais de enorme valor que merecem todo o meu respeito.

Só durante esta amostra de tempo, testemunhei avalanches de desafios, as situações mais caricatas e a incrível garra, a entrega, o empenho e a criatividade do contra-ataque da equipa à qual pertenci. Confesso que não contava com a intensidade desta experiência, nem a quantidade de desafios que trouxe. De repente tinha uma enorme responsabilidade nas mãos, tão pouca ou nenhuma experiência e um relógio que não parava. Todo o trajeto só foi possível com a paciência, compreensão e espírito de “um por todos e todos por um” que se vive na equipa de Recursos Humanos das Pousadas de Portugal. Ainda assim, olho para trás com nostalgia.

Nesta indústria única “de pessoas para pessoas”, faz todo o sentido que o departamento de Recursos Humanos tenha uma presença muito forte a favor da estratégia da organização e do bem-estar dos colaboradores. Surgiu e cresceu em mim um sentimento de missão que me acompanhou ao longo deste estágio: garantir que as pessoas que, todos os dias, se entregam para proporcionar emoções e experiências inesquecíveis, se sentem, elas próprias, felizes e que não são esquecidas.

Esta experiência foi uma amostra de vida profissional que me acrescentou muito e, ainda assim, me lembrou o quanto há para aprender e fazer. Não tenho dúvidas que não sou a mesma pessoa que entrou pela porta do Grupo Pestana meses antes. Esta nova versão de mim está munida de mais experiências, conhecimento e resiliência.

Acredito ter feito uma escolha sábia quanto à área da Psicologia Organizacional e deixa-me feliz aperceber-me que, mais do que nunca, é reconhecida como essencial e determinante para a vida das pessoas, organizações e sociedades.

Ainda que reconheça os meus erros, estou orgulhosa do meu trajeto e verdadeiramente grata por tudo o que levo. Espero ter deixado algo, também.

### Referências

- Alcover, C. M. (2014). Pessoas, tarefas, processos e resultados: fundamentos das equipas de trabalho e do trabalho em equipa. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 261-297). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Antunes, A. C., & Pina e Cunha, M. (2014). Capital humano e psicológico. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 101-124). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Bartram, D., & Roe, R. A. (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>
- Chambel, M. J. (2014). Contrato psicológico e comportamento de cidadania organizacional. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 151-172). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 537-567). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Gonçalves, S. P. (2014). Stress e bem-estar no trabalho. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 173-231). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Maia, A. F. A . M. (2020). *Fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros: o caso das Pestana Pousadas de Portugal* [Dissertação de mestrado, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro]. Repositório Aberto da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/30635>
- Monteiro, A., & Cachola, C. (2022). *Gestão de pessoas no lazer, animação turística & eventos*. Editora D'ideias

- Neves, J. (2014). Psicologia organizacional: indivíduo, trabalho e organização. In S. P. Gonçalves (Coord), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 3-30). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Pestana Hotel Group (2023, 1 de julho). *A nossa cultura*.  
[https://careers.pestanagroup.com/content/A-Nossa-Cultura/?locale=pt\\_PT](https://careers.pestanagroup.com/content/A-Nossa-Cultura/?locale=pt_PT)
- Pestana Hotel Group. (2023, 1 de julho). *Overview*. [https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp\\_overview/](https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp_overview/)
- Pestana Hotel Group. (2023, 1 de julho). *Planet Guest Pestana Sustainability*.  
<https://www.pestanagroup.com/pt-pt/sustainability/>
- Pestana International Holdings S.A. (2022, December 31). *Consolidated Annual Report 2022*. PWC. <https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/Consolidated-Annual-Report-2022.pdf>
- Regulamento n.º 637/2021 Código deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). Diário da República n.º134, Série II de 13-07-2021.  
[https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/regulamento\\_nao\\_63\\_7\\_2021.pdf](https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/regulamento_nao_63_7_2021.pdf)
- Regulamento do Certificado Europeu de Psicologia. (2015). European Federation of Psychologists' Associations.  
[https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/euopsy\\_regulamento.pdf](https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/euopsy_regulamento.pdf).
- Santos, R. S. (2021). *Ser feliz no trabalho: uma viagem científica, humana e criativa pelo bem-estar social*. Editora RH.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ª ed.). Jossey-Bass.
- Silva, M. L., Costa, V., & Loureiro, P. (2021). Intellectual capital and financial performance of portuguese tourism sector. *Journal of Tourism & Development*, 1(36), 81-91. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i36.9101>.