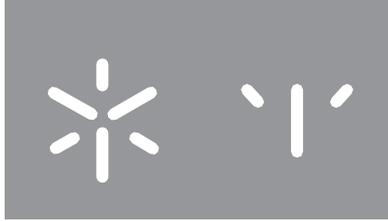




Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Luis Pedro Sá da Silva

**Relatório de Estágio Curricular: Atividades
Desenvolvidas na Empresa de Engenharia e
Construção Civil X**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Luís Pedro Sá da Silva

**Relatório de Estágio Curricular: Atividades Desenvolvidas
na Empresa de Engenharia e Construção Civil X**

Relatório de Estágio

Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do Professor

Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

junho de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento à Professora Ana Veloso, aos meus amigos e à minha família pelo apoio incondicional ao longo desta etapa. A vossa orientação e suporte foram essenciais para o meu crescimento académico. Sinto-me verdadeiramente grato por vos ter tido presentes.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do

Minho.

Braga, 19 de junho de 2023

Luís Silva

Resumo

Este relatório de estágio aborda as diversas atividades que foram realizadas na minha experiência de estágio curricular, na Empresa X.

Inicialmente, é feita uma descrição detalhada da empresa, fornecendo informações relevantes sobre o seu funcionamento, com base nos dados fornecidos pelo seu relatório único.

De seguida, é explorada a adaptação à cultura da organização, onde é feita uma descrição do acolhimento e é apresentada uma proposta de melhoria nesse processo.

É também abordada a análise e descrição de funções na empresa X.

Outro tema abordado é a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e uma análise do plano posto em prática pela organização para assegurar este equilíbrio.

O relatório inclui também a descrição de uma atividade de avaliação psicológica realizada na APsi (Associação de Psicologia da Universidade do Minho), no contexto de um processo de recrutamento e seleção de candidatos para um cargo na administração pública, para uma função de transporte escolar e atendimento ao público dos CTT (correios Portugal).

Por fim, é detalhada uma atividade de recrutamento universitário, em que várias atividades foram desenvolvidas na sede da empresa.

O relatório funciona assim, como uma forma abrangente e aprofundada de descrever a minha experiência durante o estágio.

Palavras-Chave:

Descrição e Análise de Funções, Equilíbrio Vida Profissional e Pessoal, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Setor de Engenharia e Construção Civil.

Abstract

This internship report covers the various activities carried out during my internship experience at Company X.

Initially, a detailed description of the company is provided, offering relevant information about its operations based on the data provided in your unique report.

Next, the report explores the adaptation to the organizational culture, describing the onboarding process and presenting a proposal for improvement in this regard. The analysis and description of roles within Company X are also addressed.

Another topic covered is the importance of work-life balance, along with an analysis of the implemented plan by the organization to ensure this equilibrium.

The report also includes a description of a psychological assessment activity conducted at APSi (Psychology Association of the University of Minho), as part of a recruitment and selection process for a position in the public administration related to school transportation and customer service at CTT (Portugal's postal service).

Finally, a detailed account of a university recruitment activity conducted at the company's headquarters is provided. The report serves as a comprehensive and in-depth reflection of my internship experience.

Keywords:

Description and Analysis of Functions, Work-Life Balance, Human Resource Management Practices, Engineering and Construction Sector.

Índice

Introdução	7
Caracterização da Empresa	7
<i>Alinhamento estratégico da gestão e desenvolvimento dos trabalhadores.....</i>	<i>7</i>
Adaptação à cultura Organizacional e Acolhimento	11
<i>Porque é que Acolhimento é importante?</i>	<i>12</i>
Descrição e Análise de Funções	14
<i>Análise e Descrição de funções na Empresa X.....</i>	<i>15</i>
Plano de Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	20
<i>Porque é que este equilíbrio é importante?</i>	<i>21</i>
<i>Preditores Organizacionais para o Equilíbrio Trabalho-Família.....</i>	<i>22</i>
<i>Análise desta prática na empresa X.....</i>	<i>22</i>
Outras atividades.....	23
<i>Recrutamento e Seleção.....</i>	<i>23</i>
<i>Open Week</i>	<i>28</i>
Conclusão.....	30
Referências bibliográficas	31

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1. Descrição de Microcompetências para a função de Assistente Pós-Venda.....</i>	<i>18</i>
--	-----------

Índice de Figuras

1. <i>Organograma da Empresa X.....</i>	<i>11</i>
---	-----------

Introdução

No âmbito da realização do estágio curricular do segundo ano do Mestrado de Psicologia do Trabalho e Organizações da Universidade do Minho, fui recebido num Grupo de Engenharia e Construção Civil, na zona Norte de Portugal.

Tratando-se de um relatório de Estágio Curricular, início com a apresentação e caracterização da empresa, descrevo as atividades em que eu, na condição de estagiário, me envolvi e analiso criticamente as práticas de gestão de recursos humanos (GRH), com base na análise da bibliografia existente. O estágio teve a duração de cerca de 90 dias, tendo-se iniciado a 19 de setembro de 2022.

Caracterização da Empresa

A empresa em que decorreu o estágio, denominada neste artigo como empresa X, é um grupo com uma grande diversidade de negócios, estando presente em áreas como Engenharia, Comércio, Indústria, Turismo, Imobiliária, Ambiente, Engenharia e Serviços. Trata-se de um grupo distribuído numa rede complexa de setores de atividade, enfrentado uma série de desafios e dificuldades aos quais o Departamento de Recursos Humanos deve estar preparado para responder, em alinhamento estratégico com os objetivos da empresa. Assim, a empresa e consequentemente os seus colaboradores têm de estar preparados para se adaptarem às mudanças exigidas por este complexo mercado.

Em 2022, a empresa X era constituída por 5400 colaboradores, dos quais por volta de 3000 são internacionais. Está representada em diversos mercados a nível global, sendo um processo de internacionalização estruturado e que é considerado a chave do desenvolvimento empresarial do grupo. O grupo tem vindo a verificar uma expansão notável nas últimas duas décadas, começando o processo de internacionalização na década de 90, na Alemanha e expandindo-se pela África, Médio Oriente, EUA e América Latina. Nos últimos anos tem sido destacado com inúmeros prémios, como “melhor construtora nacional” e “great place to work”. O volume de negócio agregado (nacional e internacional) foi de 530 milhões de euros, em 2022.

Alinhamento estratégico da gestão e desenvolvimento dos trabalhadores

A cultura proposta pela empresa tenta assegurar o aumento da especialização dos colaboradores e o aumento da competitividade do grupo, havendo, portanto, um grande foco no desenvolvimento

interno, de forma a promover o crescimento do negócio de forma sólida. Assim, a capacitação e adaptação das competências dos colaboradores servem como meio para dar resposta às tendências de mercado, com foco na “digitalização de processos, novas formas de trabalhar, na disrupção digital e tecnológica aplicada ao setor da construção ou na aposta na pré-fabricação e modularização”, segundo um relatório de sustentabilidade disponibilizado pela empresa.

Na empresa X, a gestão e desenvolvimento dos colaboradores está sob a responsabilidade da direção de Recursos Humanos, com uma política de gestão assente em cinco eixos estratégicos:

- Atrair os melhores através de uma estratégia de recrutamento integrada com os valores da empresa,
- Desenvolver o capital humano de forma sistemática através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua,
- Reconhecer e recompensar comportamentos e desempenhos esperados através de uma política equitativa de compensações e benefícios,
- Reter os melhores através de uma estratégia de gestão de talentos adequada e incentivando o desenvolvimento de competências e a mobilidade interna,
- Promover a cultura organizacional com a participação ativa dos Colaboradores na vida da empresa, o trabalho em equipa, o rigor e a criatividade.

Relativamente à atração e retenção de talento, no relatório único de 2021 da empresa onde decorreu o estágio, considerando o número de saídas e o número total de colaboradores em 31 de dezembro de 2021, verificou-se uma taxa de rotatividade de 10%. A taxa de rotatividade (turnover) ou o índice de rotatividade, refere-se à percentagem de trabalhadores a abandonar a empresa dentro de um determinado espaço de tempo. Uma alta taxa de turnover pode ser disruptiva e custosa, pelo que existe o objetivo da empresa de manter um turnover menor ou igual a 10%. Num questionário feito por CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2013) sobre recrutamento e planeamento de talento, descobriu-se que a taxa de turnover no Reino Unido era de 11,9%. Assim, os 10% apresentados pela empresa de estágio são abaixo desta média.

No que toca à formação, no relatório único é registado que foram promovidas quase 30 mil horas de formação participadas por 634 colaboradores. Desta forma, as 40 horas de formação anual

obrigatórias por trabalhador, segundo a legislação, foram superadas em 2021. Relativamente ao desenvolvimento do capital humano, 97% dos colaboradores elegíveis recebem avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento de carreira.

Outro foco de importância para a empresa, sendo uma empresa muito presente “em terreno” devido à natureza do setor em que está inserida, é a segurança e saúde no trabalho. Neste setor de atividade, os trabalhadores estão expostos a riscos ocupacionais significativos, que podem agravar os índices de sinistralidade laboral. Seguem um conjunto de princípios orientadores de conduta explicitados no relatório único: planejar os trabalhos de forma a proporcionar as condições de Segurança e Saúde adequadas; proporcionar condições de trabalho para prevenção de lesões e afeções da saúde; estabelecer um compromisso de consulta e participação dos colaboradores; minimizar os Índices de Sinistralidade laboral e os custos sociais e económicos que resultam de acidentes de trabalho ou doenças profissionais; realizar os trabalhos com a qualidade especificada, num espaço adequadamente organizado e ambientalmente correto. Em tudo isto, estão envolvidos a identificação de perigos, avaliação e controlo de riscos e identificação da legislação aplicável bem como no estabelecimento de objetivos e segurança de saúde. Estas medidas permitiram a ausência de acidentes mortais ocorridos em 2021 e que 100% dos colaboradores estivessem cobertos por um sistema de gestão e segurança do trabalho. Ocorreram, em cerca de 3,8 milhões de horas trabalhadas, 63 acidentes, 27 sem necessidade de se recorrer a baixa, e 36 acidentes que recorreram a baixa. Nenhum destes casos apresentou uma duração superior a 6 meses.

Segundo o relatório único, é efetuado um acompanhamento, assim como visitas técnicas às obras, onde se monitorizam as condições de trabalho. Para melhor perceber o custo/benefício de potenciais medidas preventivas a implementar, recorrem a um método de avaliação de riscos que prevê a determinação do grau de perigosidade, assim como a justificação das medidas equacionadas –a metodologia de William T. Fine (WTF), que funciona em torno de duas fórmulas utilizadas no momento de avaliação de riscos: uma para avaliar a criticidade e outra para avaliar e justificar o investimento no controlo de riscos.

A saúde ocupacional assume um papel fundamental na prevenção de riscos profissionais e proteção da saúde dos colaboradores, segundo a empresa. Existem vários esforços no sentido de garantir a segurança e saúde da força de trabalho, nomeadamente serviços de medicina do trabalho prestados por entidades externas devidamente acreditada e oficial. Existe um gabinete médico da empresa, serviços da área de enfermagem, medicina geral, etc. (como será explicado mais a frente, no plano vida). Para

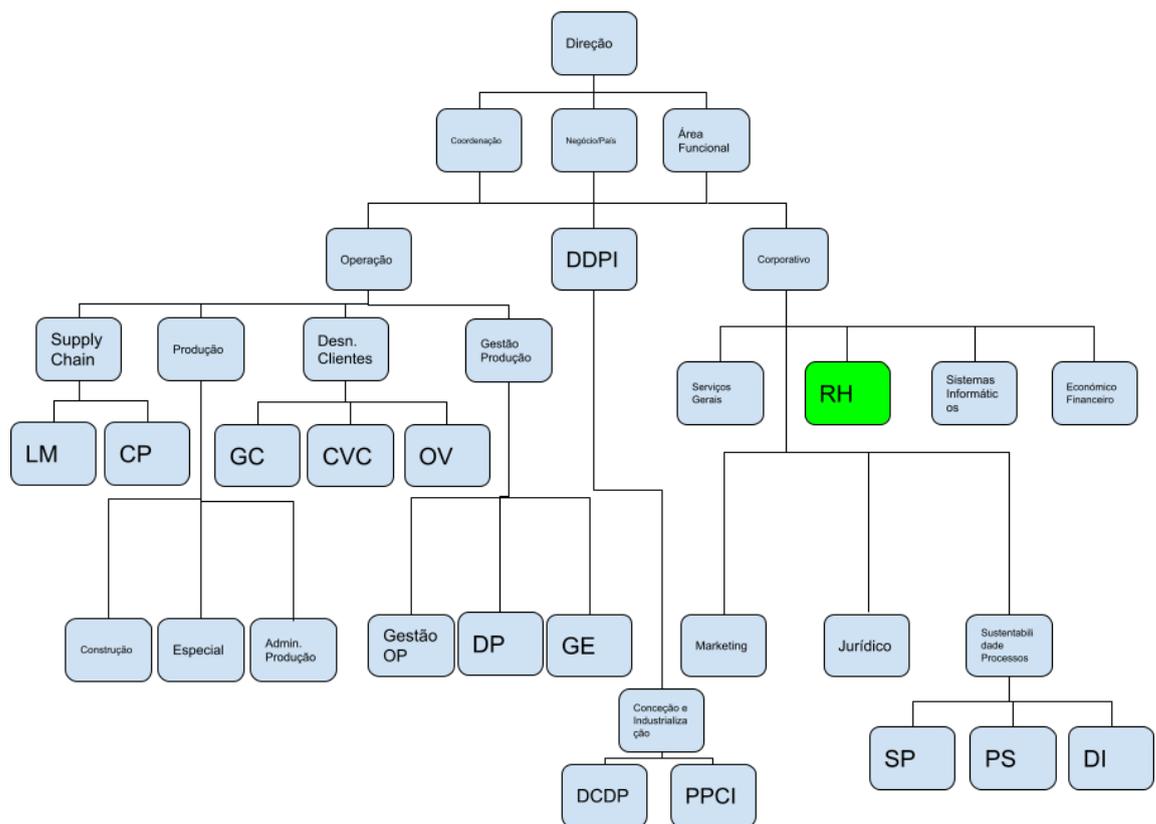
além disto, também realizam esforços no sentido do atendimento a necessidades específicas dos diferentes mercados em que atuam como, por exemplo, planos de proteção contra doenças tropicais. Durante o ano de 2021 não foram registadas ocorrências de doenças profissionais, nem óbitos resultadas das mesmas.

A organização está organizada em 4 grandes clusters: Direção, Design e Desenvolvimento de produto e industrialização, Operação e Corporativo.

Cada um destes clusters pode-se dividir em várias famílias. Dentro do cluster da operação, existe a gestão de produção, produção, desenvolvimento de Clientes e cadeia de fornecimento (supply chain). O cluster de design e desenvolvimento de produto e industrialização ramifica-se em conceção e industrialização. Por fim o cluster corporativo divide-se em 7 subfamílias: sustentabilidade e processos, sistemas de informação, marketing e comunicação, jurídico, recursos humanos, económico e financeiro e serviços gerais.

Figura 1

Organograma da Empresa X



Nota: DDPI: Design, Desenvolvimento de produto e Industrialização; LM: Logística e manutenção; CP: Compras e Procurement; GC: Gestão de Clientes; CVC: Ciclo de Vida Clientes; OV: Orçamentos e Vendas; Gestão OP: Gestão de operação; DP: Direção de Projeto; GE: Gestão de Execução; DCDP: Design, conceção e desenvolvimento de produto; PPCI: Preparação, Pré-Construção e Industrialização; RH: Recursos Humanos; SP: Sistemas e processos; PS: Prevenção e Segurança; DI: Desenvolvimento e Inovação.

O estágio decorreu no departamento de recursos humanos (DRH). O departamento de recursos humanos está organizado num espaço aberto (*open space*) com lugares fluído, permitindo uma interação mais dinâmica entre as várias equipas do departamento (recrutamento, desenvolvimento, formação e serviços administrativos). Deste modo, o estágio foi integrado na equipa de desenvolvimento de pessoas, no qual foram desempenhadas várias funções, tendo como foco a descrição de funções, promoção de bem-estar nos colaboradores e tarefas administrativas.

Adaptação à cultura Organizacional e Acolhimento

O processo de acolhimento realizado na empresa X deu-se através de um conjunto de reuniões introdutórias. A primeira reunião realizou-se com toda a equipa, reunião na qual fui informado, de forma

geral, de tudo aquilo em que a equipa estava a trabalhar e dos projetos em que estava envolvida. Aqui fiquei a conhecer as dinâmicas da equipa e da organização. Esta reunião deu-se no início da semana e marcava o “pontapé de saída (*kick off*) semanal” em que as tarefas da semana eram atualizadas e definidas, e que viria a repetir-se todas as semanas durante o estágio.

Nesta reunião fiquei a conhecer as tarefas que viria a realizar. Passariam pelo apoio em tarefas administrativas, pelo apoio à Colega S. na descrição e análise de funções e competências, mais especificamente “microcompetências” e pelo apoio à colega F. na renovação e criação de protocolos de desconto para os colaboradores do grupo X e apoio em todas as atividades envolvendo o “Plano Vida”, um plano para promover a saúde, bem-estar e equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores.

À exceção desta primeira contextualização do meu estágio, não existiu um processo estruturado de acolhimento. Tendo isto em conta, é importante perceber a importância de um plano de acolhimento estruturado e como pode ser aplicado. Uma vez que, na minha experiência, isto influenciou a minha forma de estar, retirando-me iniciativa e à-vontade para ter um envolvimento proativo nas tarefas e nos projetos realizados em equipa.

O processo de acolhimento, também referido como uma assimilação ou uma entrada e socialização na organização é o processo através do qual um trabalhador novo é introduzido numa organização e à sua visão, missão e valores (Fyock, 2009). Segundo Bradt e Vonnegut (2009), é o processo de adquirir, acomodar, assimilar e acelerar novos membros de equipa para a organização. Começa quando a posição é oferecida e acaba quando o trabalhador está plenamente funcional.

Porque é que Acolhimento é importante?

O acolhimento é um processo crítico por várias razões. Em primeiro lugar, grandes quantidades de tempo e dinheiro são investidas em procurar e recrutar novos trabalhadores. Desta forma, os custos de despedir um trabalhador no início do seu percurso são muito elevados para as organizações. Em segundo lugar, garante que as organizações consigam meter os trabalhadores a trabalhar de forma funcional o mais rápido possível. Em terceiro lugar, se correr bem, potencia novas transições de empregados para a organização e ajuda-os a ficarem mais engajados (Workforce Management, 2009a). Estudos indicam que o engagement dos trabalhadores é parcialmente influenciado pela forma como o novo empregado se adapta ao trabalho nos primeiros 30-90 dias de emprego (Fyock, 2009). Na fase de acolhimento, a organização precisa de cumprir com a imagem que transmitiu durante o processo de recrutamento e assegurar-se que existe um ambiente que vai de acordo com aquele em que o trabalhador quer trabalhar.

É também a altura de enfatizar a importância de comunicação clara e concisa, identificar os métodos de comunicação aceitáveis e preferíveis (Workforce Management, 2009). O objetivo geral de programas de acolhimento deve ser alinhar o novo trabalhador com estratégias de negócio chave e como o novo trabalhador vai contribuir para a missão global e visão da organização (Workforce Management, 2009).

Para ajudar a acelerar a socialização, as organizações estão a usar plataformas como linkedIn e facebook para permitir aos empregados criar uma rede de colegas antes de começarem a trabalhar (Edwards 2009,). Após iniciarem, são organizadas atividades para os novos trabalhadores para desenvolverem teambuilding e parcerias (Stimpson,2009). Programas de mentoria também são muito usados como parte de programas de acolhimento (Workforce Management, 2009b; Fyock, 2009) e o uso de um "*buddy*" está a ganhar popularidade também. O *buddy* funciona como alguém a quem o novo trabalhador pode fazer perguntas que poderá não querer fazer a um novo supervisor. Perguntas relacionadas com a cultura organizacional da empresa, fazendo o *buddy* diferir de um mentor na medida em que apoia o novo trabalhador no sentido da socialização dentro da empresa (Nelson & Sperl, 2004).

Bauere e Erdogan(1996) afirmam que a socialização organizacional é o processo de mudança entre ser uma pessoa de fora da organização, que desconhece as suas normas, procedimentos e cultura, para se tornar um membro ("informante") que domina as normas, procedimentos e cultura da organização. Assim, ao longo dos anos esta socialização passou de adaptação dos indivíduos à posição, para uma interação mais individualizada em que os novos empregados se ajustam à organização, mas a organização também faz ajustes para incluir o indivíduo. (Reichers, 1987).

A literatura mostra que 30% das organizações despendem pouco tempo a pensar no seu processo de acolhimento, 50% despende tempo e esforço no seu processo de acolhimento, mas não veem isso como uma iniciativa estratégica e as restantes organizações (20%) envolvem-se no acolhimento proativo (Bauer, 2010). Bauer (2010) também reporta que as melhores práticas para acolhimento incluem tratar de documentação contratual antes do primeiro dia de trabalho, fazer com que este primeiro dia seja "especial" para o novo trabalhador, criando uma orientação formal dos programas ou seja desenvolver um programa formal de orientação, desenvolver um plano de acolhimento escrito, tornar o acolhimento participativo, executando o processo de forma consistente, monitorizar o acolhimento e sendo claro nos objetivos, nos prazos, nos papéis e nas responsabilidades. Louis, Posner e Powell (1983) descobriram que a ajuda de várias práticas de socialização estava relacionada com satisfação laboral após a entrada no trabalho compromisso organizacional para novos trabalhadores.

Assim, uma proposta de acolhimento para a empresa X seria uma condensação de todas estas práticas, podendo passar pela integração dos novos trabalhadores através das redes sociais da empresa, a utilização de “buddies” e ter o máximo de transparência e clareza em demonstrar a função que tem a desempenhar.

Descrição e Análise de Funções

A descrição e análise de funções está no centro de todas as atividades de gestão de recursos humano. Segundo Rego et al. no livro “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, (2015, p.142) a descrição e análise de funções “consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo deve realizar no âmbito do seu trabalho”.

A descrição e análise de funções obtém-se através de uma serie de inputs e outputs fundamentais para a gestão de recursos humanos. Deste modo, está no centro do desenvolvimento de processos como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de competências, avaliação de desempenho, entre outros (Gomes, et al., 2012). A análise e descrição de funções é a “indicação do conjunto de tarefas que compõem uma função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)” (Rocha, 1997, p.97).

Cascio e Aguinis (2005) revelam existir duas abordagens diferentes relativamente à análise de funções: a análise orientada para o trabalhador e a análise orientada para a tarefa. No caso da empresa X, pode-se afirmar que é utilizada a segunda abordagem. Nesta, o foco está em recolher as informações necessárias para a execução do trabalho, de forma a tomar conhecimento das competências, conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho.

O método de descrição nesta fase passa pelos seguintes tópicos (Armstrong, 2020, pp 607):

- Agrupar as várias atividades identificadas na análise de funções de forma geral e simples. O número de áreas descritas por função (no documento registado como “principais responsabilidades”), por norma, está estabelecido como entre 4 e 7. Se o número se estender muito mais do que isso, a descrição de trabalho vai-se tornar demasiado complexa e será difícil ser específico relativamente a tarefas ou deveres.
- Cada atividade descrita é definida numa frase, iniciando por um verbo em voz ativa, de forma a fornecer uma indicação positiva do que tem que ser feito e eliminar “palavreado” desnecessário.
- Descrever da forma mais sucinta possível aquilo que é feito.

- Dizer de forma breve o propósito da atividade em termos de resultados e outputs ou standards a atingir.

Análise e Descrição de funções na Empresa X

Na empresa de realização do estágio, existe um manual de funções, caracterizado pela descrição global de cada função, agregadas conforme a descrição do organigrama. É importante realçar que é feita uma descrição das funções e não necessariamente daquilo que os trabalhadores alocados a essas funções desempenham (descrição do posto de trabalho), podendo, em alguns momentos, existir uma discrepância.

Assim, no Catálogo de funções da empresa X existe uma descrição, em primeiro lugar, da família/subfamília em que a função se encontra inserida (cada cluster subdivide-se em várias famílias e subfamílias). Desta forma, um exemplo de família de funções seria a “supply chain” e uma subfamília seria “Logística e Manutenção”.

Esta descrição é geral e expõe o alinhamento estratégico da família/subfamília na empresa, em alinhamento com os valores e a cultura da organização.

Utilizando a subfamília de ciclo de vida do cliente, pertencente à família Desenvolvimento de clientes inserida no Cluster de Operação, como exemplo, a sua descrição está estabelecida (no catálogo das funções disponível para os trabalhadores da empresa X) como: “Assegurar a definição e implementação da estratégia de gestão da relação com o cliente nas diferentes entidades (empresa / região), nomeadamente no que se refere à gestão contratual, gestão do cliente no pós-venda, bem como a gestão de processos e documentação contratual, de forma a maximizar a eficiência, qualidade de serviço e o nível de satisfação dos seus clientes, agindo consoante a ética e valores do grupo.”

De seguida, existe a categoria de Principais responsabilidades, que lista entre 4 a 7 responsabilidades da função em específico. Isto é feito através do método de descrição de trabalho definido acima (Armstrong, 2020, p. 607). Utilizando a função de “técnico de assistência pós-venda”, temos como exemplo destas responsabilidades: “Coordenar Equipa(s) de Pós-Venda (Interna/Externa) de forma a garantir o nível de desempenho nos trabalhos efetuados; Efetuar o planeamento de atividades de Pós-Venda e definir a alocação de recursos técnicos e humanos necessários ao desenvolvimento de trabalhos através da canalização de soluções técnicas, comerciais e capital humano; etc.”

Para além disto, está presente uma secção de requisitos gerais exigidos às funções e aos diferentes níveis de funções, sendo estes: tempo de experiência (em anos); tempo de experiência em gestão (em anos); Educação (nível de ensino, curso de preferência (se houver) e a instituição de preferência); Idioma (Idioma- nível exigido); Certificações/Licenças Obrigatórias.

Após isto, está catalogada a secção de “competências Hard Skills”, que são designadas como competências diferenciadoras de desempenho. Nesta parte, cada competência é definida para cada função mediante 4 níveis:

1. Processual- Conhecimentos elementares que permitam a sua compreensão
2. Profissional – Conhecimentos essenciais para a aplicação prática;
3. Avançado – Conhecimentos aprofundados, podendo fornecer diretrizes e formação a outros;
4. Referência – Estabelece a perícia na disciplina e age como uma referência da organização.

Entre as competências descritas na subfamília dada como exemplo (Ciclo de vida de Clientes), estão presentes competências como capacidade analítica, controlo de custos, negociação, Gestão de orçamento, inovação, etc. É importante referir que as competências podem mudar consoante a função.

Durante a minha estadia no estágio, coube-me ajudar na definição de microcompetências. Assim, participei em várias entrevistas, transcrevi e analisei aproximadamente 30 microcompetências que elaborei autonomamente com a revisão final da colega psicóloga. Estas microcompetências têm como base uma descrição mais elaborada das “competências hard skills”, tendo em conta a função a descrever. Assim, era pedido, em entrevista, que fossem descritos os contextos/situações de trabalho em que trabalhador aplicava as competências descritas nas Hard Skills. Esta descrição foi tomada como necessária, de forma a distinguir competências denominadas da mesma forma em funções diferentes. Por exemplo, tanto um técnico de recursos humanos, como um técnico de assistência pós-venda apresentam a competência hard skill de “capacidade analítica” como importante para executar a sua função. No entanto, é necessário utilizar a competência nas funções de forma diferente. Assim, cada “competência Hard Skill”, para além no nível atribuído de I a IV, tem um conjunto de descrições das competências, ou seja, microcompetências. Um exemplo da descrição de uma microcompetência da competência de capacidade analítica para o técnico de assistência pós-venda seria “Elaborar o planeamento de intervenções, gerindo os recursos técnicos e humanos para garantir com sucesso a concretização das mesmas”. Ao passo que a descrição de uma microcompetência de um técnico de recursos humanos poderia ser “Analisar e filtrar candidaturas, tendo em conta os requisitos da função em questão, com fim à exclusão de candidatos indesejados”.

Este processo de descrição de microcompetências iniciava-se com a realização de entrevistas com pessoas a desempenhar a função em questão ou com as chefias destes trabalhadores. No decorrer da entrevista, são analisadas todas as competências previstas na definição de competências (já realizada quando eu cheguei). É pedido ao entrevistado que descreva de forma relativamente aprofundada de que maneira utiliza as competências previstas. O entrevistador tenta obter informações precisas relacionadas com o que se faz, como se faz e para que se faz (melhorar). É importante tentar obter informações relacionadas com a função em questão e não com a pessoa que a está a desempenhar. Esta entrevista é gravada, com a devida autorização do entrevistado.

Desta forma, a entrevista realizou-se com o propósito de obter informações orientadas para o trabalhador e para os comportamentos adotados para executar a função, e não para a forma como a função era executada especificamente.

A entrevista teve em consideração os seguintes aspetos:

- Seguir uma sequência lógica das questões para ajudar os entrevistados a organizar os seus pensamentos;
- Inserir e pedir especificidades quando as respostas eram vagas;
- Tentar conduzir a entrevista de forma a focar o entrevistado apenas naquilo que é pretendido, tentando não divagar muito
- Tentar perceber a autonomia dos trabalhadores para tomar decisões;
- Criar um ambiente de confiança que leve o trabalhador a sentir-se confortável em disponibilizar as informações

De seguida, foram feitas “transcrições” da entrevista, na qual foram filtradas as informações relevantes para assentar as definições das microcompetências. Nesta filtragem, foi selecionada informação e estruturada de forma coerente o discurso, de forma a posteriormente realizar a definição das microcompetências de forma sucinta. Com isto, foi realizada a definição das microcompetências já descrita em cima. A fase que se seguiu a esta é a revisão das definições com a directora da equipa de desenvolvimento de RH,. Aqui, foram revistas possíveis correções feitas pelas pessoas entrevistadas relativamente às competências registadas anteriormente no manual de competências, bem como o seu nível, pelas pessoas a desempenhar as funções abordadas. Para além disto, foram também revistas as colocações de microcompetências nas respetivas competências.

Por fim, existe a fase de validação de competências, em que as definições retiradas das entrevistas e que passaram por este processo, são enviadas à pessoa no cargo, de forma a realizarem uma validação e possíveis correções finais.

Assim, as competências Hard Skills são, por exemplo, a “capacidade analítica” e “análise macroeconómica e política”, em que se fez uma avaliação inicial que vai desde o nível “processual” até ao nível de “referência”. As microcompetências são as descrições aprofundadas dessas competências para a função. Utilizando, mais uma vez, a função de técnico de assistência pós-venda como exemplo, a definição de microcompetências ficaria algo como:

Tabela 1. Descrição de Microcompetências para a função de Assistente Pós-Venda

Capacidade analítica	Analisar e avaliar criticamente reclamações e potenciais patologias, em articulação com o Técnico de Customer Care e/ou Especialista de Patologias, acompanhando as equipas em terreno considerando as características dos projetos, para garantir a resolução de necessidades e satisfação de clientes; Analisar e identificar patologias, considerando as reclamações, para posterior elaboração de diagnósticos de patologias; Elaborar o planeamento de intervenções, gerindo os recursos técnicos e humanos para garantir com sucesso a concretização das mesmas.
Análise macroeconómica e política	Não se verifica na função.
Inovação	Não se verifica na função.
Controlo de Custos	Acompanhar e controlar a verba anual cabimentada para custos associados a Assistência Pós-Venda em articulação direta com o Customer Care, com vista à maximização possível de resultado.
Gestão de Contratos	Não se verifica na Função.

Gestão de Projetos	Gerir e acompanhar as diversas intervenções de Assistência Pós-Venda em curso, de forma a garantir o cumprimento de condições acordadas (Por ex.: prazos, controlo de custos e qualidade de execução).
Gestão de processos	Não se verifica na função.
Negociação	Negociar prazos de execução e entrega, junto dos Subempreiteiros, com fim à rentabilização de custos e otimização da execução das tarefas; Negociar prioridades de trabalhos a executar em articulação com o Técnico de Customer Care, de forma a corresponder às expectativas dos Clientes.
Gestão do Orçamento	Acompanhar e garantir, em terreno, cumprimento dos valores e prazos previstos e acordados com o cliente, com fim a uma gestão eficaz do orçamento.
Processos de produção e engenharia	Não se verifica na função.
Materiais e equipamentos	Aplicar conhecimento técnico de materiais e equipamentos em obra, de forma a detetar, sinalizar e solucionar necessidades de clientes; estudar e atualizar conhecimentos de materiais e equipamentos, com o objetivo de otimizar custos associados à atividade de Assistência Pós-Venda.
Orçamentação	Apoiar na elaboração do orçamento, com fim a garantir a rentabilidade das propostas, junto da Direção; Efetuar a orçamentação de trabalhos de reparação não previstos em contrato, sempre que necessário; elaborar pedidos de cotação, emitir autos a clientes/parceiros e controlar a respetiva faturação

Processos Construtivos	Aplicar conhecimento técnico de processos construtivos para acompanhar trabalhos efetuados em obra, através do diagnóstico de patologias, para assegurar o cumprimento da qualidade, valores e prazos previstos e acordados com o Cliente.
Gestão de Risco Organizacional	Não se verifica na função.
Softwares/Programas	SAP; Infracpeak, Office 365

Plano de Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional

Este plano da empresa tem como objetivo principal promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, de forma a promover práticas que visam a adoção de comportamentos e estilos de vida mais saudáveis, dentro e fora do local de trabalho. De entre as atividades oferecidas, observam-se:

1. Atividades físicas online: são disponibilizadas uma série de atividades físicas online, através de aulas, incluindo yoga, stretching, pilates, treino funcional e HIIT (High Intensity Interval Training). O facto de serem online adaptava-se às suas rotinas e necessidades de melhor forma, até porque o modelo de trabalho é híbrido;
2. Apoio psicológico: Todos os trabalhadores têm acesso a uma linha de apoio psicológico, fornecendo vídeo-consultas com profissionais qualificados. Isto permite suportar emocionalmente os trabalhadores e ajudar a resolução de questões pessoais que possam impactar o bem-estar dos colaboradores;
3. Sensibilização para nutrição e alimentação saudável: são promovidos webinars, workshops, showcookings e comemorações temáticas relacionadas à nutrição e alimentação saudável, de forma a consciencializar os trabalhadores sobre a sua importância;
4. Realização de Rúbricas regulares abordando temas diversos relevantes para a saúde dos colaboradores (p.e. sono, saúde mental, etc.);

5. Mindfulness: São promovidas práticas de mindfulness, ou seja, técnicas que ajudam os colaboradores a lidar com o stress e a promover o bem-estar mental. Estas atividades incluem meditação, exercícios de respiração e técnicas de relaxamento.

Para além de tudo isto, são estabelecidas parcerias com outras empresas para promover benefícios aos colaboradores do Grupo e são realizados eventos temáticos em datas especiais.

Todo este apoio é totalmente gratuito e anónimo, estando disponível para todos os trabalhadores do Grupo, em todos os mercados e para todos os familiares diretos.

Porque é que este equilíbrio é importante?

A literatura tem demonstrado que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal leva a uma alta performance organizacional, a uma satisfação no trabalho e a um maior compromisso organizacional (Allen et al. 2000). A literatura também demonstra que este equilíbrio também tem um impacto importante no bem-estar dos trabalhadores (satisfação de saúde, na família e na vida em geral) (Keyes 2002). Desta forma, é uma área de consideração crucial no exercício dos Recursos Humanos.

No entanto, a definição do equilíbrio trabalho-vida é um pouco conturbada. Assim, existem duas grandes dimensões abordadas nestas definições (Sirgy & Lee, 2018), sendo uma delas a interação em diferentes papéis no trabalho e fora do trabalho tentando atingir um equilíbrio importância entre o trabalho e a vida pessoal, e a segunda refere-se à tentativa de atingir o mínimo de conflito entre os papéis relacionados com o trabalho e com a vida fora do trabalho. Uma das definições para esta dimensão é que este equilíbrio é caracterizado por um alto nível de enriquecimento de função com um baixo nível de conflito de papel no trabalho e fora dele (Greenhaus and allen 2011) REF.

Assim, os resultados relacionados com o trabalho estão relacionados com aumentos na performance no trabalho, satisfação no trabalho, compromisso organizacional, desenvolvimento de carreira e sucesso (Whiston & Cinamon, 2015). Os resultados relacionados com a vida pessoal estão relacionados com um aumento da satisfação na vida dos trabalhadores, satisfação conjugal, performance familiar, satisfação familiar, satisfação parental e satisfação na área do lazer (Allen et al., 2000). Para além disto, é também sabido que o conflito entre trabalho e vida pessoal aumenta o sofrimento psicológico, stress relacionado com fatores familiares e a manifestação de sintomas de doenças. (Whiston & Cinamon 2015).

Preditores Organizacionais para o Equilíbrio Trabalho-Família

Características de trabalho: a literatura demonstra que o equilíbrio trabalho família aumenta quando diminui a exigência do trabalho e diminui pressão de tempo no trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985); aumenta a autonomia, e diminui a ambiguidade de função (Bulger& Fisher 2012); e aumenta a flexibilidade de horários (Byron, 2005).

Sistemas de suporte: este equilíbrio é influenciado por programas de suporte que promovam estas características de trabalho. Mais especificamente, este equilíbrio é aumentado por programas como horário de trabalho flexível (trabalhos em regime part-time, híbrido ou online), assistência com cuidados infantis e de idosos, saúde dos trabalhadores e programas de fitness, opções de dietas saudáveis e políticas de licenças de maternidade/paternidade (Allen, 2001), com suporte social no trabalho (Greenhaus and Beutell 1985), e outros serviços que facilitem tarefas rotineiras do dia-a-dia (Allen, 2001).

Análise desta prática na empresa X

Tendo em conta a literatura, podemos inferir que as práticas aplicadas neste plano da organização, na sua generalidade, vão de encontro ao recomendado, principalmente naquilo que está relacionado com os sistemas de suporte recomendados. Contudo, o plano não é específico no que toca a assegurar as características de trabalho tidas como preditores para o aumento do equilíbrio trabalho- vida, mais especificamente, na exigência do trabalho, na pressão de tempo no trabalho, na autonomia e na ambiguidade de funções. A flexibilidade de horários, no entanto, é fornecida através do regime de trabalho híbrido da empresa (backoffice), em que os trabalhadores podem trabalhar 2 dias por semana a partir de casa. As restantes características de trabalho podem estar asseguradas noutros planos desenvolvidos nos RH com os quais não tive oportunidade de ter contacto.

A minha participação neste plano de equilíbrio **Vida pessoal e profissional** consistia em fornecer um suporte transversal em praticamente todas as atividades, sendo estas principalmente de natureza administrativa. Entre estas, a disponibilização na plataforma da organização das gravações das aulas online de mindfulness, HIIT, stretching, yoga, a formulação e arranjo de acordos com outras empresas para protocolos de desconto e a publicação das rúbricas.

Outras atividades

Recrutamento e Seleção

Foi realizada uma atividade de observação de avaliação psicológica no âmbito de um processo de recrutamento e seleção para a administração pública.

Esta observação decorreu na APsi, associação de psicologia da Universidade do Minho.

. Esta atividade integra-se num “procedimento concursal comum para a constituição de vínculo de emprego público, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado para a carreira e categoria de Assistente Operacional (área de Serviços Auxiliares), numa junta de freguesia. Mais especificamente, a função desempenhada passa pelo transporte escolar e atendimento ao público do Posto de Correios da União de Freguesias de acordo com o protocolo celebrado entre a Freguesia e os CTT- Correios Portugal.”

Para este procedimento concursal, poderão concorrer indivíduos que, até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas reúnam os seguintes requisitos:

1. Ter nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição da República Portuguesa, convenção internacional ou lei especial;
2. Ter 18 anos de idade completos;
3. Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
4. Possuir robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
5. Ter cumprido as leis de vacinação obrigatória.”

O processo passou por várias partes, sendo a primeira delas a **prova de conhecimentos**, que visou avaliar conhecimentos académicos e/ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessárias ao exercício das funções, feita de forma individual e escrita. Esta fase foi realizada por previamente.

De seguida, foi feita uma **avaliação psicológica**, na qual tive a oportunidade de participar, como observador. Esta avaliação visava, através de técnicas de natureza psicológica, classificar as aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos, de forma a estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto a ocupar, através do seguinte perfil de competências, divididas em competências essenciais e competências desejadas para o desempenho da função:

Competências essenciais:

- Realização e orientação para os resultados;
- Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- Orientação para o serviço público;
- Organização e método de trabalho;
- Conhecimentos e experiência.

Competências desejadas:

- Trabalho de equipa e cooperação;
- Relacionamento interpessoal.

A avaliação psicológica pode ter uma ou mais fases, sendo que nas fases intermédias os candidatos serão valorados segundo a menção classificativa de apto ou não apto. Na última fase do método, para os candidatos que o tenham completado, ou quando o método seja realizado numa única fase, será valorado através dos níveis classificativos: Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4.

Após esta fase, foi feita uma **entrevista Profissional de Seleção**. Esta tinha como objetivo avaliar de forma objetiva e sistemática a experiência profissional e os comportamentos observados ao longo da entrevista, durante a interação entre o entrevistador e o candidato. Mais especificamente, a comunicação e relacionamento interpessoal. O resultado final é obtido através de média aritmética simples das classificações obtidas, de acordo com a seguinte fórmula:

$$EPS = \frac{A + B + C + D + E}{5}$$

5

Assim:

EPS = Entrevista profissional de seleção

A = Interesse e motivação profissionais: averigua, nomeadamente, se as razões da candidatura constituem uma opção consciente do candidato e vontade de exercer funções de forma duradoura, no posto de trabalho em causa ou se baseiam apenas na necessidade de arranjar emprego.

B = Sentido de organização e capacidade de inovação: avalia a capacidade de organização e capacidade de inovação do candidato, face às questões colocadas.

C = Capacidade de relacionamento: avalia a capacidade de relacionamento do candidato com os seus colegas, superiores hierárquicos, utentes e públicos em torno da discussão curricular.

D = Capacidade de expressão e fluência verbal: – avalia a coerência e clareza discursiva do candidato, a linguagem utilizada pelo mesmo e a sua capacidade de compreensão e interpretação das questões colocadas.

E = Conhecimento dos problemas e tarefas inerentes às funções a exercer: avalia os conhecimentos sobre os problemas e tarefas a exercer, nos termos da caracterização do posto de trabalho a ocupar.

Todos estes parâmetros são avaliados através de uma avaliação de níveis classificativos: Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores.

De seguida, é realizada uma **Avaliação Curricular** que visa analisar a qualificação dos candidatos, nomeadamente as habilitações académicas e profissionais, o percurso profissional, a relevância da experiência adquirida e a formação realizada, o tipo de funções adquiridas e avaliação de desempenho obtida, caso o candidato tiver executado atividade idêntica à do posto de trabalho a ocupar.

Por fim, poderá ser realizada uma **Entrevista de Avaliação de Competências**, para os candidatos que o solicitarem. Esta entrevista visa obter através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências essenciais para o exercício da função. Assim, é possível fazer uma análise estruturada da experiência, qualificações e motivações profissionais, através de descrições comportamentais ocorridas em situações reais e vivenciadas pelo candidato.

Tendo descrito, recorrendo aos editais publicados, o processo de seleção para a vaga de assistente técnico para uma câmara municipal, considero importante dar foco na avaliação psicológica e na entrevista profissional de seleção, uma vez que foi neste segmento do processo que participei, já que são os serviços que podem ser executados pela APsi-Uminho.

Foram efetuados dois testes distintos aos candidatos: o NEO-PI-R (inventário de personalidade NEO-Revisto) e a PMA (bateria de testes de aptidões mentais primárias).

O Teste NEO PI-R – Inventário de personalidade NEO- Revisto é elaborado com base no Five Factor Model (ou big five). Barrick & Mount (2012) demonstraram que as características avaliadas pelo

modelo eram relativamente duradouras e estáveis, já é bastante testado e apresenta uma alta validade e fiabilidade.

O NEO PI-R é constituído por 240 itens que permitem avaliar um total de 30 facetas:

- Neuroticismo: Ansiedade, Hostilidade, Depressão, Autoconsciência, Impulsividade, Vulnerabilidade
- Extroversão: Acolhimento Caloroso, Gregariedade, Assertividade, Actividade, Procura de Excitação, Emoções Positivas
- Abertura à Experiência: Fantasia, Estética, Sentimentos, Ações, Ideias, Valores
- Amabilidade: Confiança, Rectidão, Altruísmo, Complacência, Modéstia, Sensibilidade
- Conscienciosidade: Competência, Ordem, Dever, Esforço de Realização, Autodisciplina, Deliberação

Validado para a população portuguesa, tem uma duração estimada de 45 minutos e é aplicável a indivíduos com mais de 17 anos de idade. – falta-me a referência

área da capacidade cognitiva é das áreas mais estudadas relativamente a constructos de diferenças individuais. A investigação tem mostrado que capacidades cognitivas influenciam virtualmente todos os aspectos da performance no trabalho e potencial (Ones, Dilchert, Viswesveran, & Salgado, 2010).

Com este propósito, baseado na teoria de aptidão mental primária de Thurstone (Thurstone, 1973), uma das mais consolidadas na literatura, foi desenvolvida a bateria de aptidões mentais primárias (PMA).

A bateria de Aptidões Mentais Primárias (PMA) foi desenvolvida para avaliar os cinco fatores básicos da inteligência. Trata-se de uma bateria utilizada tanto na psicologia clínica como na psicologia das organizações.

A PMA é constituída por cinco provas que avaliam as seguintes aptidões:

- Compreensão Verbal - capacidade para compreender e expressar ideias por palavras;
- Aptidão Espacial - capacidade para imaginar e conceber objetos em duas ou três dimensões;

- Aptidão Numérica - capacidade para manipular números e conceitos quantitativos;
- Raciocínio Lógico - capacidade para compreender, planejar e solucionar problemas lógicos;
- Fluência Verbal - capacidade para falar e escrever sem dificuldade

Pode ser aplicado a partir dos 13 anos e a administração pode ser individual ou em grupo, com uma duração estimada de 26 minutos.

A adaptação, validação e estudo normativo para a população portuguesa foram realizados por António Menezes Rocha e Maria Helena Coelho.

É importante referir que a aptidão espacial não foi incluída na avaliação psicológica efetuada, uma vez que não se revelou uma aptidão importante para o desempenho da função em questão.

Com os critérios de avaliação estabelecidos, passo a descrever o processo de receção e aplicação dos testes e avaliação psicológica dos candidatos (Descrever candidatos). Como já referido, tive a oportunidade de participar neste processo enquanto observador, na condição de estagiário, com a devida permissão dos candidatos. Esta avaliação foi feita na Escola de Psicologia da Universidade do Minho.

O primeiro passo foi a aplicação da bateria de testes PMA, excluindo, como já referido antes, a componente da aptidão espacial na bateria de testes PMA, uma vez que essa habilidade não era considerada crucial para o desempenho da função em questão. Esta decisão foi tomada tendo em conta as análises prévias sobre as competências necessárias para o cargo e a natureza das tarefas a serem realizadas. Após o esclarecimento das instruções, lidas aos candidatos de forma clara e concisa, foram submetidos aos testes que compõem a bateria PMA. Assim, foram realizados testes para a compreensão verbal, a aptidão numérica, o raciocínio lógico e a fluência verbal. Estes foram aplicados mediante as normas estabelecidas, garantindo que ambos os candidatos fossem avaliados de forma equitativa.

De seguida, os candidatos foram submetidos à aplicação do inventário de personalidade NEO PI- R, avaliando os cinco domínios principais da personalidade: neuroticismo, extroversão, abertura a experiências, amabilidade e conscienciosidade.

Após a realização das provas, os candidatos foram direcionados, um de cada vez, à fase seguinte do processo, a entrevista de avaliação de competências. As entrevistas foram conduzidas pela Professora Ana Veloso. Durante as entrevistas, fiquei numa sala de observação, com o devido conhecimento e aprovação dos candidatos. Na entrevista foram abordados tópicos como o conhecimento da função, as expectativas de progressão, as motivações para a candidatura, os pontos fortes para o desempenho das

funções e as experiências passadas (boas e más) com o colegas em profissões anteriores. Outros fatores observados foram a fluência verbal e a linguagem não verbal.

Foram avaliados dois candidatos. A primeira tinha por volta de 35 anos, tinha concluído uma licenciatura e encontrava-se a realizar uma pós-graduação. Apresentava um discurso fluido e eloquente e apresentou-se bastante à vontade durante toda a entrevista. Revelava ambição de progredir na carreira, considerando a função a que se estava a candidatar como sendo uma função a exercer a curto prazo. A segunda candidata tinha uma idade que rondava os 20 anos. Ao contrário da primeira, apresentava um discurso bastante menos fluido e eloquente e demonstrou alguns sinais de stress e falta de confiança durante a entrevista. Revelou, no entanto, que pretendia desempenhar a função a longo-prazo e, para além disso, vivia na freguesia em questão, conhecendo os trabalhadores e a comunidade. Isto revelou-se uma grande mais-valia na sua avaliação durante a entrevista.

Relativamente aos resultados obtidos nos testes de cognição e de personalidade, as candidatas apresentaram resultados relativamente semelhantes.

Os resultados e considerações finais foram registados posteriormente numa folha Excel preparada na Escola de Psicologia e foram ambas aprovadas à fase seguinte.

É importante realçar que os dados recolhidos foram tratados com confidencialidade e utilizados apenas para fins de seleção do candidato mais adequado para o cargo, bem como para a formação académica dos estudantes que se encontravam a observar, na qualidade de estagiários.

A avaliação psicológica desempenha um papel crucial no processo de seleção, fornecendo informações valiosas sobre as características dos candidatos.

Open Week

Durante a minha estadia na Empresa X, desenvolveu-se uma atividade chamada “open week”, que serviu como uma iniciativa em que a empresa abriu as portas da sede a estudantes de cursos superiores e cursos profissionais. Durante esta semana foram organizadas várias atividades, nomeadamente palestras de apresentação dos setores relevantes para as áreas de formação dos estudantes convidados, excursões pela sede demonstrando o modus operandi dos vários setores de operação e demonstrações dos serviços e produtos da Empresa X.

Assim, os estudantes tiveram a oportunidade de contactar com profissionais do setor da construção civil, de forma a perceber percursos profissionais, carreiras possíveis, e os vários

enquadramentos que se desenvolvem em conceito de escritório e/ou obra. Estas atividades desenvolveram-se na sede da organização, demonstrando e abordando a iniciação dos projetos, orçamentos, compras de material, gestão de equipamentos, pré-fabricação, gestão financeira e de recursos humanos. Também se desenvolveram visitas às obras, onde é visível o processo de construção na prática, permitindo ter uma visão daquilo que as várias funções que contribuem para a obra fazem.

Para obter o melhor das estratégias de recrutamento de universitários, a organização e as suas oportunidades de carreira têm de se destacar. Profissionais de RH estão conscientes de que existem poucos estudantes universitários que sabem onde a sua carreira os vai levar no futuro a longo prazo. Desta forma, o critério para os estudantes escolherem o seu primeiro trabalho pode ser bastante arbitrário. Assim, as organizações que vão ser bem-sucedidas nisto serão as que conseguem mostrar como as suas oportunidades vão de encontro as necessidades dos estudantes de melhoria de competências, oportunidades recompensantes, satisfação pessoal, flexibilidade e compensação (Burleigh, S. L., & Wilson, K. C., 2007).

Recrutamento universitário oferece uma oportunidade para os recrutadores selecionarem potenciais trabalhadores com as competências pessoais, técnicas e profissionais que são necessárias na organização. Estas competências podem incluir uma ética de trabalho positiva, fortes competências interpessoais, capacidade de liderança ou a habilidade de funcionar bem em trabalho de equipa (Richardson, 2009).

As duas maiores vantagens desta estratégia são o custo e conveniência, já que muitos candidatos podem ser avaliados num curto período e na mesma localização. A atmosfera neste ambiente também é bastante mais informal, permitindo, apesar disso, uma identificação de potenciais candidatos (Richardson, 2009).

O recrutamento universitário pode também oferecer a oportunidade para estágios. Estes programas podem fornecer às organizações empregados de qualidade a preços baixos. Alguns estagiários são contratados com salários baixos e é-lhes oferecida experiência de trabalho. Desta forma, os estagiários podem ganhar capacidades de negócio, ver os possíveis empregadores e aprender mais sobre os gostos dos empregadores antes de tomarem as decisões finais. Com isto, alguns dos melhores estagiários são recrutados depois de finalizarem os estudos (Richardson 2009).

Conclusão

Ao longo do período de estágio, tive a oportunidade de Adquirir conhecimentos e habilidades úteis relacionados à prática da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Durante este período, consegui desenvolver as minhas capacidades no desenvolvimento de descrição e análise de funções, o que me proporcionou uma compreensão mais alargada das necessidades e requisitos específicos de cada função dentro da organização em específico, e das funções requisitadas, em geral. Para além disto, pude desenvolver o meu conhecimento e capacidades na área do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, através de práticas de promoção de bem-estar e saúde dos trabalhadores.

Aprendi também a reconhecer a importância da realização de tarefas administrativas que, apesar de por vezes se apresentarem repetitivas, a sua relevância em contexto de trabalho é bastante grande. Estas tarefas forneceram-me uma visão mais abrangente das exigências do ambiente organizacional, da importância da atenção aos detalhes e do cumprimento de prazos para o bom funcionamento da empresa.

Estou confiante que esta experiência constituiu uma base sólida para a minha carreira profissional, dando-me a entender a importância de um psicólogo numa equipa de Recursos Humanos.

Referências bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2012). Nature and use of personality in selection. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment & selection* (pp. 225–251). New York, NY: Oxford University Press.
- Bauer, T.N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Society for Human Resource Management.
- Bauer, Talya N., and Berrin Erdogan. "Organizational socialization outcomes: Now and into the future." (2012).
- Bradt, G.B. and Vonnegut, M. (2009), *Onboarding: How to Get Your New Employees up to Speed in Half the Time*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Bulger, C. A., & Fisher, G. G. (2012). Ethical imperatives of work/life balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and quality of life* (pp. 181–202). Dordrecht: Springer
- Burleigh, S. L., & Wilson, K. C. (2007). Developing a recruiting strategy: A critical Human Resource Initiative.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198
- CIPD (2013) Survey of Resourcing and Talent Planning, London, CIPD
- Edwards, G. (2009), "The benefits of great onboarding", *Personnel Today*, Vol. 22.
- Fyock, C.D. (2009), "Managing the employee onboarding and assimilation process", disponível em: www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/ManagingOnboardingandAssimilation.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: a review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207–222

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.

Nelson, N. and Sperl, C. (2004), “The buddy system and new hire orientation”, disponível em www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009146.aspx

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Salgado, J. F. (2010). Cognitive abilities.

Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287.

Richardson, M. A. (2009). Recruitment strategies. *Managing/Effecting the Recruitment Process. RTT.*

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.

Stimpson, J. (2009), “Onboarding new staff”, *The Practical Accountant*, Vol. 42 No. 4, pp. 19-21, 28

Eysenck, H. J., & Thurstone, L. L. (1973). Primary Mental Abilities: Psychometric Monographs No. 1. *The Measurement of Intelligence*, 131-136.

Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work–family interface: Integrating research and career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 63(1), 44-56.

Workforce Management (2009), “Onboarding: a critical element in strategic talent management”, *Workforce Management*, Vol. 88 No. 7, p. S10,