



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Maria Carolina Coelho Machado

Relatório de Estágio: “Grupo X” e APsi-UMinho

Maria Carolina Coelho Machado Relatório de Estágio: “ Grupo X” e APsi-UMinho

UMinho | 2023

junho de 2023



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Maria Carolina Coelho Machado

Relatório de Estágio: “Grupo X” e APsi-UMinho

Relatório de Estágio
Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana 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

À Professora Doutora Ana Veloso, a minha orientadora, pela disponibilidade, ajuda imprescindível e contribuições fundamentais prestadas ao longo deste processo.

Aos meus pais, à minha irmã e aos meus tios, por serem sempre o meu suporte no fim do dia. Devo-lhes mais do que poderei algum dia dar.

À Flor, por ser a primeira a apoiar-me em todas as minhas decisões e, embora longe, esteja muito mais perto do que todos.

Ao RP e ao Marcos, que não imaginam o apoio que foram para mim este ano.

Ao Óscar, o meu parceiro favorito.

Aos meus amigos, por partilharem a vida comigo.

À minha Avó, por ter sido a minha mentora, companheira e ponto de referência. Por me ter ensinado tudo o que sei.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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, 2023

Carolina Machado

Relatório de Estágio: “Grupo X” e APsi-UMinho

Resumo

O presente relatório de estágio visa a contextualização e a descrição das atividades realizadas no âmbito da unidade curricular de Estágio, do segundo ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. São descritas duas organizações distintas- “Grupo X”, que por motivos de confidencialidade é assim retratada ao longo do relatório, e APsi-UMinho- ambas situadas no distrito de Braga. Nas atividades realizadas durante o meu percurso no “Grupo X”, constam o plano de integração, planeamento e execução do questionário de levantamento de necessidades de formação e gestão da atividade formativa. Sendo que apenas parte do estágio foi realizado nesta organização, é feita uma reflexão sobre a saída e as suas motivações. A APsi-UMinho constitui a segunda parte deste documento e são retratadas as atividades referentes à organização de *webinars* e elaboração e aplicação do questionário de avaliação de satisfação dos mesmos. São ainda retratadas atividades de recrutamento e seleção do setor público realizadas pela subunidade de consulta em psicologia do trabalho e das organizações da associação referida. A experiência de estágio foi considerada positiva, repleta de aprendizagens e desafios, que marcarão para sempre o meu percurso profissional.

Palavras-chave: ciclo formativo, recrutamento e seleção, webinar. APsi-UMinho, Grupo X

Internship Report: “Grupo X” and APsi-UMinho

Resume

This internship report aims to provide context and describe the activities carried out within the scope of the internship course in the second year of the master’s program in Work and Organizational Psychology. Two distinct organizations are described in this report - "Group X", which is portrayed like this throughout the report for confidentiality reasons, and APsi-UMinho, both located in the Braga district. The activities conducted during my internship at "Group X" include the integration plan, redaction, and execution of a questionnaire to assess formation needs and management of the training activity. Since only part of the internship was completed at this organization, there is a reflection on the departure and its motivations. The second part of this document focuses on APsi-UMinho, where activities related to organizing webinars and developing and implementing satisfaction evaluation questionnaires are described. Recruitment and selection activities in the public sector carried out by the work and organizational psychology consultation subunit of the mentioned association are also portrayed. The internship experience was considered positive, full of learning opportunities and challenges that will forever shape my professional journey.

Keywords: training cycle, recruitment and selection, webinar, APsi-UMinho, Grupo X

Índice

Introdução.....	9
Grupo X.....	9
Caracterização do “Grupo X”	9
Caracterização das atividades realizadas.....	10
Projeto 1- Programa de On-boarding.....	10
Plano de estágio	11
Projeto 2- Questionário de levantamento de necessidades de formação.	12
Ciclo formativo.....	12
Execução do Plano Formativo	18
Avaliação de formação	19
Reflexão sobre saída da organização.....	20
APsi-UMinho.....	21
Caracterização da Organização	21
Projeto 3 – Organização de <i>webinars</i>	23
Webinar “Wellbeing: A importância do Bem-Estar nas Organizações”	23
Webinar “Gen Z no Mercado de Trabalho”	25
Webinar “Semana de Trabalho de 4 Dias”	26
Projeto 4- Questionário de avaliação de satisfação.....	27
Resultados obtidos através questionário de satisfação	29
Projeto 5 – Recrutamento e seleção setor público	30
Conclusão e Reflexão.....	35
Referências bibliográficas.....	37

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organograma dos Serviços Corporativos.....	11
<i>Figura 2.</i> Plano de Estágio	11
<i>Figura 3.</i> QNF Quadros Médios Superiores.....	14
<i>Figura 4.</i> QNF Operários de Fábrica	16
<i>Figura 5.</i> Organograma da APsi-UMinho.....	22

Introdução

O presente relatório surge como resultado da unidade curricular de Estágio, enquadrada no plano de estudos do segundo ano do mestrado em psicologia do trabalho e organizações. O objetivo é relatar as atividades desenvolvidas durante o último ano letivo e, neste caso, em duas organizações distintas. O estágio teve a duração de 92 dias, tendo início a 19 de setembro e finalizado no final do mês de abril.

Aos longo do relatório são abordadas duas organizações distintas onde realizei o meu estágio curricular, o “Grupo X” – que devido às políticas de privacidade será assim denominado durante todo o relatório- e a APSi-UMinho. Em ambas, serão abordados os seguintes tópicos: caracterização organizacional, incluindo a sua história, missão e valores; caracterização das atividades realizadas e definidas no plano de estágio e também projetos adicionais. Relativamente ao Grupo X serão retratadas atividades ligadas ao ciclo formativo e adaptação à cultura organizacional, como é o caso do programa de *on-boarding*; no caso da APSi-UMinho, serão relatadas todas as fases adjacentes à preparação e realização de *webinars* e a sua respetiva avaliação. Também constitui como parte das atividades, o recrutamento e seleção do setor público, onde é imprescindível um psicólogo organizacional para que possa efetuar a avaliação psicológica aos candidatos.

Por fim, serão apresentados os resultados e uma reflexão relativa às aprendizagens realizadas ao longo de todo o programa de estágio.

Grupo X

Caracterização do “Grupo X”

Devido à política de privacidade e confidencialidade da organização, será introduzida em todo o relatório de estágio como “X”. X é uma indústria de metalomecânica europeia, verticalmente integrada, que desenvolve a sua atividade desde a conceção, o fabrico e a comercialização de máquinas para estampania têxtil, impressão digital, impressão híbrida, secagem, dobragem e embalagem Além desta unidade de negócio, estabelecem um negócio complementar- *X Laser*- que se caracteriza pelo fabrico de peças e estruturas metálicas para as suas próprias máquinas, bem como para exportação para outras indústrias. A fundação aconteceu na década de 80 no distrito de Braga, contando atualmente mais de 40 anos de história e possuindo uma extensão que abrange, atualmente, todos os continentes, sendo o volume de exportação superior a 85% da sua produção e para mais de 80 países. Atualmente, o Grupo X conta com mais de 700 colaboradores, sendo estes divididos por vários setores e turnos, responsáveis por 183 funções distintas.

Ainda que esta organização conte com quatro décadas de existência, o departamento de recursos humanos está ainda a iniciar-se. A sua criação surge em 2021, com a entrada da atual Diretora de Recursos Humanos.

Caracterização das atividades realizadas

Projeto 1- Programa de On-boarding

Muitas praticas de RH estão ativamente focadas nos processos de recrutamento e seleção e menos nas atividades de receção dos empregados de forma eficaz. De acordo com Cesário e Chamberl (2018), trabalhadores que experienciaram um bom programa de acolhimento, considerando-se bem integrados, apresentam maior comprometimento organizacional. Podemos considerar o *on-boarding* como um fator importante na atração e retenção de talento. Esta experiência oferece oportunidade aos trabalhadores de obterem informação relevante sobre a organização, os seus valores e a sua missão, quais os desafios que enfrentam e aquilo que é expectável além da sua performance no trabalho organizacional (Levinson, 1965; Rousseau, 1995). Desta forma é necessário promover a criatividade na abordagem dos novos trabalhadores e no processo de comunicação para que haja que assimilação de informação por parte dos trabalhadores que estão a entrar, e não apostar num método que seja unicamente expositivo.

O primeiro dia de estágio iniciou-se então com uma reunião coordenada por um membro da equipa de Recursos Humanos onde estavam presentes todos os colaboradores admitidos no decorrer da última semana. O objetivo desta reunião foi a regularização da documentação legal para a integração neste novo desafio profissional, a partilha da história organizacional e procedimentos internos, bem como explicitação dos valores e missão da empresa, organograma organizacional, mapa das instalações e explicação sobre o funcionamento dos espaços comuns, como a cantina. Numa segunda parte, foi apresentada a política de segurança da organização, havendo a distribuição dos Kits de Acolhimento, onde constam os equipamentos de proteção individual (EPI's), política de acidentes de trabalho e trabalho suplementar. Agregado a isto, foi também fornecido um documento com os direitos e deveres alusivos a todos colaboradores de X. Dado o fim desta reunião, iniciou-se um programa de acolhimento, com extensão variável de acordo com o papel a ocupar na organização pelo trabalhador. No meu caso, enquanto estagiária, tive oportunidade de ter um programa de acolhimento longo, com a duração total de quatro dias, onde pude contactar com os vários departamentos e setores e respetivos coordenadores, ficando a conhecer ao pormenor o que acontece dentro de todas as áreas da organização.

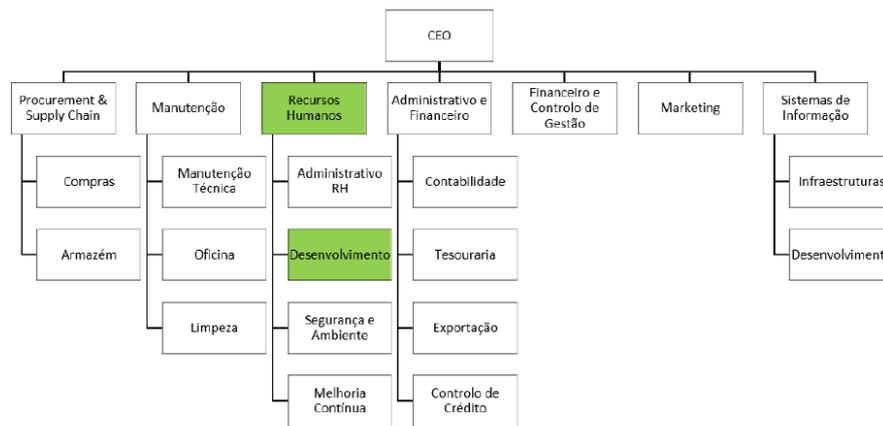
Considero que o plano de integração foi das experiências mais positivas dentro da organização. Segundo Rousseau (1995), os líderes representam uma personificação da organização. Com isto,

percebemos que o estabelecimento imediato de contacto e proximidade com os mesmos, vai aumentar a rapidez com que os novos trabalhadores absorvem a cultura organizacional e entendem o funcionamento da organização.

Na figura 1 pode ver-se o organograma dos serviços corporativos, tendo eu e o meu colega de estágio Rui, ficado inseridos no departamento de Recursos Humanos na área de Desenvolvimento.

Figura 1

Organograma dos Serviços Corporativos



Além destas atividades, realizou-se ainda o registo dos estagiários no sistema interno de picagens (controlo de horários).

Plano de estágio

Foi definido pela minha supervisora de estágio um plano de atividades a desenvolver durante todo o meu estágio curricular. Uma vez que o departamento de RH contava com dois estagiários curriculares, foram atribuídas diferentes tarefas a cada um, contudo, sem a restrição de que não pudessemos participar nas atividades um do outro.

O meu plano de estágio foi constituído essencialmente por atividades ligadas à gestão da formação, como pode ser consultado na figura 2. Todas as atividades propostas foram realizadas.

Figura 2

Plano de Estágio

Atividade	Tarefas
Gestão de Formação	Questionário de entrevista para levantamento de necessidades de formação
	Gestão da plataforma/software de apoio à gestão da Formação: inserção de dados
	Preparação de turmas e respetiva documentação inerente às ações de formação: convocatória, registo de presenças etc.
	Registo de ações de formação em ficheiro de controlo
	Registo da Avaliação da Satisfação da Formação
	Elaboração de ações de formação em contexto de trabalho (inicial e por transferência de função)

Projeto 2- Questionário de levantamento de necessidades de formação.

Ciclo formativo

Becker (1962) explicita que a formação pode ter um carácter geral ou específico. A primeira é um tipo de formação cujo aumento de produtividade que possibilita é igual, seja na organização que a proporciona ou uma outra empresa. A formação específica, por sua vez, apenas aumenta a produtividade na entidade que providencia a formação. Pode então afirmar-se que a formação deve ser percebida como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos que se enquadre na estratégia da empresa, podendo ser vista como um fator de competitividade ou até mesmo de sobrevivência das organizações (Câmara et al., 1998).

Para que seja garantida a qualificação adequada dos trabalhadores, é fundamental que exista e se conheça o ciclo formativo (CF). Este, abrange todas as etapas da formação, desde o diagnóstico até à sua avaliação, e é fundamental para certificar que os problemas identificados são resolvidos com a maior rapidez possível. O ciclo formativo consiste então em 4 dimensões (Cunha et al., 2010):

1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF);
2. Conceção e Planeamento da Atividade Formativa;
3. Execução do Plano Formativo;
4. Avaliação da Formação.

A formação, enquanto prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) sofre várias influências como a relação estabelecida entre a GRH e a estratégia organizacional, tendo sempre em conta as competências técnicas dos colaboradores, em especial todos os que detêm funções na área formativa (Bowman & Wilson, 2008). Alguns autores defendem que a consistência na formação é o fator crucial facilitador da aprendizagem dos colaboradores e da sua adaptação à organização (Baron e Kreps 1999) enquanto outros afirmam que a formação é fundamental para que haja definição de objetivos a curto prazo que impactem a performance laboral (Covey, 2020). Assim, a formação auxilia o plano estratégico de uma identidade, no sentido de apoiar o alcance de novos objetivos e a solução de problemas. Cada fase do ciclo formativo é crucial e pode ser implementada individualmente ou em conjunto.

Contudo, de acordo com o Modelo de Aprendizagem proposto por McCall et. al (1988), apenas 10% da aprendizagem e desenvolvimento ocorrem através do ensino formal e com recurso a programas de ensino estruturado como workshops e cursos de formação presencial e online. A maior parte das aprendizagens, cerca de 70%, ocorrem na vida real, através de experiências *on-job*, com a atribuição de novas tarefas e projetos, apresentação de problemas e eventual resolução e ainda substituição de colegas. Os restantes 20% ocorrem através de conversas com colegas, processos de *coaching* ou

mentoring, momentos de *feedback* (em ambos os sentidos) e observação de colegas. Por estes motivos, é importante realçar o papel da formação dada em campo, com recurso à experiência e também, de uma forma criativa, estimular a fomentação de laços para que haja espírito de partilha e entreajuda, com objetivo de otimizar a produção.

De uma forma geral, na primeira fase do CF é possível detetar problemas existentes e definir metas a atingir através da formação; na segunda fase, é elaborado o plano de formação, contendo a sua estratégia e plano de ação e preparados os instrumentos necessários para uma operacionalização eficaz do plano previamente feito; na terceira fase é aplicado o plano definido e por último, na quarta fase, é feita uma reflexão sobre os balanços da atividade formativa e prospeção de novos objetivos a realizar com o início de um novo ciclo formativo (Baron & Kreps 1999).

De acordo com o plano de estágio previamente referido, tive oportunidade, enquanto estagiária, de participar em 3 fases do ciclo formativo: questionário de levantamento de necessidades de formação; execução das atividades e avaliação da formação

De acordo com Brown (2002), são definidos três níveis essenciais para o levantamento de necessidades de formação: organizacional, tarefa e individual. A nível do diagnóstico organizacional, o autor refere que a formação é necessária na organização e que deverá acontecer sob condições específicas. Identifica-se assim o conhecimento, as competências e as habilitações que os colaboradores vão necessitar no futuro, tendo em conta os novos desafios a que serão expostos. Existem alguns casos alarmantes do impacto da falta de formação que se traduzem, por exemplo, em departamentos com taxas altas de *turnover* e de *absentismo*, baixa *performance*, podendo envolver queixas, problemas no controlo da qualidade e acidentes de trabalho. Quanto ao levantamento de necessidades de formação com foco na tarefa é importante definir os requisitos necessários para a realização do trabalho. Após avaliar o conhecimento do trabalhador e comparar com as competências necessárias para ocupação do posto, determina-se a formação necessária. É importante examinar o Manual de Descrição de Funções no sentido de perceber exatamente as competências necessárias para aumentar a performance dos colaboradores. Alguma diferença entre a performance e a realização do trabalho indica necessidade de formação. Assim, podemos ter em conta os seguintes pontos: tarefas que precisam de ser realizadas; condições sob as quais a tarefa é realizada; regularidade da execução da tarefa; quantidade e qualidade da performance requerida; competências e conhecimento requerido para elaborar as tarefas; por último, onde e como é que estas competências podem ser adquiridas.

Por fim, ao nível de levantamento de necessidade de formação individual, é necessário indicar a necessidade individual de cada trabalhador para realizar as suas tarefas. Utilizam-se informações sobre

a performance do indivíduo para determinar que programa de formação será o mais indicado. No caso de um trabalhador revelar alguma deficiência no trabalho, identificada por exemplo na avaliação de desempenho, a formação deve ser desenhada no sentido de ajudar o trabalhador a ir de encontro à performance *standard*. Para além da identificação das lacunas durante a avaliação de desempenho, podem ser entrevistados ou testados para determinar qual o tipo de formação que precisam. Este levantamento pode acontecer de várias formas, sendo o método mais comum o questionário, mas podendo também recorrer a outras opções como a entrevista, que pode ser conduzida individualmente ou em grupo.

Desta forma, definimos uma estratégia inicial sobre como iríamos desenhar o QNF: uma vez que a organização se divide por vários setores, era importante perceber que questões fariam sentido para cada um deles. Decidimos criar dois questionários distintos, um direcionado para quadros médio-superiores (figura 3) e o segundo para operários de fábrica (figura 4), para que seja possível uma recolha fidedigna das necessidades das diferentes categorias profissionais e para que a informação recolhida seja o mais real e credível possível e ainda com linguagem acessível a todos. Os questionários apresentam questões idênticas, que estão devidamente assinaladas (*). Na figura 4 apenas são apresentados os itens que diferem entre os questionários desenhados.

Figura 3

QNF Quadros Médios Superiores

A sua opinião é muito importante tendo em vista a melhoria contínua da oferta formativa e o ajustamento das ações e metodologias nas formações futuras. Por favor, responda leia as afirmações abaixo colocadas e responda com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas, pretendemos apenas obter a sua opinião.

Setor:

Turno:

<i>Afirmção</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>NA</i>
Considero que dou instruções claras à minha equipa			
A minha chefia está presente quando eu preciso			
A minha chefia dá-me feedback sobre o trabalho que realizo			
Tenho dificuldade em executar as tarefas que me são pedidas			
Consigo executar as tarefas no tempo previsto			
Tenho em atenção o feedback fornecido pelos técnicos de qualidade			
Respeito as normas de Segurança e Higiene no Trabalho			
Na minha equipa existem acidentes de trabalho com frequência			
Na minha equipa existem reclamações sobre o produto com frequência			
Considero que tenho condições para exercer as minhas funções em segurança			

4. Considera que a equipa de trabalho em que se insere tem as competências necessárias para a elaboração adequada para a boa execução das suas funções?

Sim. Porquê?

Não. Porquê?

5. Considera que a sua equipa dá uma resposta positiva no exercício das suas funções?

Sim

Não. Porquê?

6. No presente ano frequentou alguma ação de formação? *

Não

Se sim, qual/quais?

7. Se sim, quais os motivos que o levaram a realizar tal/tais formações? *

Formação obrigatória

Aumento do desempenho profissional

Formação gratuita

Enriquecimento pessoal

Outro(s) motivo(s)

8. A(s) formação(ões) realizada(s): *

Não tiveram qualquer utilidade e adequação no exercício da minha função

Tiveram alguma utilidade e adequação no exercício da minha função

Foram cruciais para o exercício da minha função

9. Das competências técnicas abaixo, indique as que considera ter necessidades de formação: *

Metodologias Kaizen

Liderança e gestão de pessoas

Visão e estratégia

Tomada de decisão

Orientação para inovação e mudança

10. Das competências comportamentais referidas abaixo, indique as que considera ter necessidades de formação: *

Compromisso

Trabalho em equipa

Polivalência e adaptação

Orientação para os resultados

Integridade e sentido de ética

Orientação para a segurança

11. Gostaria de receber informação sobre Saúde Mental? *

Sim

Não

12. Se sim, qual dos seguintes tópicos seriam mais úteis? *

Estratégias de prevenção

Combate aos riscos psicossociais

Outra: qual(ais)?

13. Há alguma ação de formação que quer sugerir? *

Sim. Qual?

Não

Figura 4

QNF Operários de Fábrica

<i>Afirmção</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>NA</i>
A minha chefia dá-me instruções claras para a realização de tarefas			
A minha chefia está presente quando eu preciso			
A minha chefia dá-me feedback sobre o trabalho que realizo			
Tenho dificuldade em executar as tarefas que me são pedidas			
Consigo executar as tarefas no tempo previsto			
Considero a minha equipa unida			
Respeito as normas de Segurança e Higiene no Trabalho			
Na minha equipa existem acidentes de trabalho com frequência			
Na minha equipa existem reclamações sobre o produto com frequência			
Considero que tenho condições para exercer as minhas funções em segurança			
Considero que há métodos mais eficientes que poderiam ser adotados para a realização do meu trabalho			
Considero que o trabalho que realizo está organizado			
Tenho conhecimento dos valores da organização e sigo-os quando realizo o meu trabalho			
Tenho dificuldade em relacionar-me com o cliente			

Foram ainda delimitados métodos de recolha de informação, podendo ser direta ou indireta. Quando nos referimos à recolha direta de dados, referimo-nos à aplicação de um questionário, desenhado tendo em conta o cargo que ocupam; recorrer à avaliação de desempenho, que visa os pontos fortes e os menos fortes do desempenho dos colaboradores, sendo um bom indicativo das necessidades de formação presentes; e ainda a entrevista a colaboradores, onde poderá ser abordado diretamente com cada trabalhador quais as suas principais dificuldades e de que forma estas poderiam ser combatidas. Na recolha indireta de informação, podemos recorrer à análise de acidentes de trabalho, uma vez que poderá indicar dificuldade no manuseamento de máquinas ou realizar uma tarefa

específica; o *input* dos técnicos de qualidade que nos poderão esclarecer sobre quais os produtos que apresentam maiores defeitos na produção e que são mais regularmente reprovados em termos qualitativos; avarias regulares de equipamento e, por fim, análise de reclamações, uma vez que estas sugerem problemas na produção, que poderão ser resolvidos através da formação adequada de trabalhadores.

Existem ainda as necessidades de formação prospetivas: de acordo com as necessidades que possam surgir no ano seguinte é necessário precaver a formação aos colaboradores, de modo a salvaguardar a produtividade da organização. No caso de haver expansão das instalações na organização, como é o caso atual, significando um aumento de capital humano e, portanto, maior número de colaboradores novos com necessidades formativas; licenças de parentalidade que surgirão e que necessitarão de substituição temporária no posto e também possíveis despedimentos.

Holton et. al (2000) afirmam que não existem modelos de DNF que possam ser aplicados genericamente às organizações, exigindo assim um desenho e análise específica à organização em que decorre. Uma vez que o departamento de Recursos Humanos está ainda numa fase inicial da sua formação, todo o processo de recolha se tornou muito mais complicado.

Foi consultado o Manual de Descrição de Funções para a identificação de competências essenciais a cada setor, feito no ano letivo anterior, porém ainda não aprovado pela DRH, o que provocou algumas dúvidas quanto à validade da informação lá contida. Também alguma falta de disponibilidade para que fossemos acompanhados neste processo trouxe algumas limitações no produto final, uma vez que não nos foi possível falar com os técnicos de qualidade e trabalhadores para averiguar quais as principais falhas que acontecem na produção e quais os produtos que apresentam maior taxa de erro. Outros dados que poderiam ser relevantes como taxas de *turnover* e de *absentismo*, não nos foram fornecidos, informações que seriam relevantes para a construção eficaz do instrumento. Assim, essencialmente o questionário foi baseado em metodologias científicas disponíveis sobre esta temática (Holton et al., 2000; Pina & Cunha et al., 2012; Brown, 2002; Veloso et al., 2014) e também em questionários previamente feitos, para organizações com setores de características semelhantes.

Posto isto foi também iniciada a criação de um manual de utilização para que, aquando da nossa ausência, o instrumento possa ser compreendido e utilizado de forma correta. A estrutura do Manual acordada foi a seguinte:

1. Explicação do questionário
2. Limite temporal para obtenção de diagnóstico
3. Metodologia de recolha de informação

4. Necessidades de formação prospetivas
5. Avaliação dos resultados
6. Referências bibliográficas

Não nos foi possível terminar, pelas mesmas razões referidas anteriormente. Sendo que o processo foi interrompido nesta fase, era importante a existência de uma aplicação piloto dos instrumentos realizados para testar a sua compreensão e eficácia e, só depois desta fase, seriam disponibilizados a todos os colaboradores para que fossem recolhidas as informações pretendidas.

Reflexão:

O facto de não nos ter sido possível acompanhar a aplicação do QNF impediu a conclusão do manual de utilização, o que poderia ter sido uma aprendizagem muito boa; ainda assim, foi um processo bastante enriquecedor, uma vez que foi necessário prestar atenção a detalhes que antes não pensaríamos serem tão relevantes, como o tipo de escrita, o formato das questões, a extensão do questionário e a sua objetividade. Foi das atividades de estágio mais enriquecedoras por todo o processo que é contruir um instrumento destes, de forma que tenha a utilidade a que se destina e que seja compreendida por todo o corpo organizacional, ainda que, do meu ponto de vista, muito incompleta.

Execução do Plano Formativo

A terceira fase consiste na formação propriamente dita: o decorrer das sessões definidas. É definido o enquadramento da ação, como local e cronograma, preparação da divulgação, garantia de meios logísticos, como atribuição de salas e entrega de documentação necessária, recrutamento e seleção dos formandos, monitorização de formação e ainda gestão administrativa (convocatórias, presenças, sumários, diplomas, etc.).

Para que seja possível assegurar o sucesso da ação formativa, Pina e Cunha et al. (2012), expõem alguns fatores como a qualidade dos formadores e motivação dos formandos, adequação do programa definido às necessidades organizacionais e ainda a qualidade dos materiais apresentados. As tarefas que me foram atribuídas nesta fase do ciclo formativo consistiam na criação de turmas consoante as necessidades formativas que iam surgindo, preparação de convocatórias para as respetivas ações de formação – que tinham de ser assinadas presencialmente por cada elemento convocado – preparação de registo de presenças e ainda estava responsável pelo arquivo de todos os documentos criados, em capas, após o seu registo em folhas do *excel*, para que existisse um registo também digital. No que toca à preparação de turmas, eram tidos em consideração vários aspetos como: o turno em que os trabalhadores exerciam as suas atividades laborais, a que setor pertenciam e ainda o facto de não poder exceder os 20 alunos por turma. Era um processo difícil, uma vez que a produção não podia parar e, por

isso, obrigava a vários reajustes nas turmas para que não houvesse implicações na realização do trabalho, assim como o tamanho dos setores, que conduziam à preparação de várias turmas para a mesma ação de formação. Era comum ainda a ausência dos convocados no dia da ação de formação, havendo assim a necessidade de serem convocados novamente para outra data, se assim fosse possível.

Avaliação de formação

A avaliação da formação corresponde à última fase do ciclo formativo e, é aqui que todas as fases anteriores são avaliadas e revistas, tendo em conta os objetivos estabelecidos. Depois desta tarefa realizada, inicia-se um novo ciclo. No Grupo X, a avaliação da formação era feita através de um questionário de satisfação utilizado há vários anos. A minha tarefa nesta parte do ciclo formativo, consistia, mais uma vez, na transcrição dos questionários previamente preenchido em papel para uma folha de *excel*, para que ficassem registados em registo eletrónico também.

Reflexão:

A participação nestas fases do ciclo formativo consistiu maioritariamente em trabalho administrativo para que as sessões decorressem da melhor forma possível. Uma grande limitação apresentada várias vezes à DRH foi a obrigatoriedade da recolha individual de assinaturas dos formandos para a convocatória das ações de formação. Dada a dimensão da organização e a dimensão do departamento de RH, constituía um gasto de tempo e de recursos muito grande com uma tarefa aparentemente simples. Muitas vezes, as turmas eram constituídas por trabalhadores de mais do que um setor, obrigando a que o colaborador de RH fosse ao encontro de cada um dos trabalhadores. Esta metodologia, embora interessante, poderia ser otimizada: todos os setores tinham reuniões no início do seu turno, com o respetivo *team-leader*, para que fosse feito o ponto de situação relativo ao trabalho a realizar. Uma boa opção seria a entrega da convocatória aos *team-leader* para que pudessem recolher as assinaturas neste horário e mais tarde, entregue no departamento de RH. Outras sugestões passariam pelo envio da convocatória via e-mail ou ainda uma mensagem de texto com resposta obrigatória que contaria como tomada de conhecimento da ação de formação. O mesmo se aplica ao questionário de avaliação de satisfação, uma vez que a informação se encontrava sempre duplicada, poderia logo no primeiro momento ser preenchido no formato preferencial pelos trabalhadores, dispensando que fosse transcrito depois. Desta forma, existia uma otimização de recursos e haveria mais liberdade temporal para o departamento de RH planear outras atividades mais enriquecedoras e vantajosas para a comunidade organizacional.

Contudo, ressalvo que este contacto constante com os restantes trabalhadores permitia uma interação entre departamentos e, por isso, a criação de relações entre colaboradores da mesma organização.

Reflexão sobre saída da organização

A decisão de abandonar um desafio é um marco significativo na vida profissional de um indivíduo. Após dois meses da minha entrada nesta organização que venho a referir, tomei a decisão de interromper o meu estágio curricular e enveredar por outras oportunidades. Acredito ser essencial refletir sobre os motivos que me levaram a abandonar o meu primeiro contacto com a vida profissional na minha área de formação, com objetivo de perceber também as aprendizagens que todo este processo me trouxe.

Acredito que o segredo para o sucesso organizacional passa pelo fortalecimento das relações interpessoais e espírito de equipa. Havendo uma sinergia entre a liderança e os restantes trabalhadores, abre também espaço para que o clima organizacional se torne mais propício à satisfação de todos. Sendo uma organização que se iniciou no mercado de trabalho como uma empresa familiar, houve um grande crescimento nos últimos anos, obrigando a mudanças rápidas e objetivas para que pudessem acompanhar esta expansão. Uma prova disto é a recente criação do departamento de Recursos Humanos, embora a organização já conte com quatro décadas de existência. De acordo com a Teoria dos Ciclos de Vida de Dennis C. Mueller (1972), quando uma organização tem uma explosão no mercado de trabalho, há um aumento da ambição para que esta continue a crescer e há valores que vão sendo colocados em segundo plano. Devido ao crescimento abrupto, pode existir uma maior dificuldade na passagem de informação entre as hierarquias, havendo também informação que se perde, pondo em risco a manutenção de capital humano. Um dos principais motivos que me conduziu à saída relaciona-se precisamente com este facto, uma vez que além do departamento ter pouca estrutura para poder acolher programas de estágio que exigem acompanhamento, também o estilo de liderança adotado não se alinhava com as minhas expectativas e modo de trabalho. Esta incompatibilidade foi, ao longo do tempo, prejudicando a minha motivação e sentimento de valorização para com as atividades que estava a realizar. Apercebi-me assim que, existia uma incongruência entre os valores e princípios da organização, que moldam a sua cultura e orientam as suas ações, e os meus. Aliado a isto, e também com base no que já foi referido anteriormente, durante o meu trajeto fui-me apercebendo que as tarefas que realizava eram maioritariamente administrativas e que, embora estas sejam essenciais ao trabalho de todos, não faria sentido que constituíssem a maioria do meu estágio curricular. A reflexão sobre a minha trajetória leva-me essencialmente a reconhecer a importância de me inserir numa organização cujo propósito e missão estejam em harmonia com os meus valores pessoais, uma vez que quando isto

não acontece se torna muito mais desafiador obter prazer e satisfação através da prática laboral. A busca de um ambiente onde pudesse exercer a minha ética e princípios de forma congruente tornou-se muito mais relevante e imperativa após esta experiência.

Contudo, ainda que tenha optado pela saída, não nego as aprendizagens feitas. O primeiro contacto com o mundo do trabalho é sempre uma experiência intensa, enquanto estagiária, senti-me muitas vezes insegura quanto à qualidade do meu trabalho e ao meu propósito enquanto futura profissional da área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Apercebi-me da importância de fazer parte de uma equipa coesa e como isso muda a forma como encaramos um dia de trabalho, o espírito de ajuda e também que os erros são necessários para que a aprendizagem seja efetivada. O facto de ter partilhado esta experiência com dois colegas de turma facilitou todo o processo, mostrando-me também que nem sempre nos encaixamos em todas as organizações, e que isso constitui, por si só, uma aprendizagem.

Após uma procura por outras oportunidades de estágio, que por ser a meio do ano letivo representou uma limitação na oferta, acabei por enveredar na APSi-UMinho, para finalizar o meu estágio curricular.

APSi-UMinho

Caracterização da Organização

A Associação de Psicologia da Universidade do Minho (APSi-UMinho) é uma associação que tem como objetivo a prestação de serviços de Psicologia à comunidade em geral, resultante de uma parceria entre a Universidade do Minho através da Escola de Psicologia, e dos Serviços de Ação Social, bem como as Câmaras Municipais de Braga e de Guimarães, devido à sua proximidade da comunidade local. A APSi-UMinho conta com instalações cedidas pela Universidade do Minho, Escola de Psicologia- EPsi e SASUM- e pela Câmara Municipal de Guimarães, garantindo as condições necessárias para o bom funcionamento da sua atividade e prestação dos serviços ambicionados.

A APSi-UMinho possui uma estrutura organizativa composta por três grandes pilares: A Unidade de Intervenção Psicológica, a Unidade de Formação e Desenvolvimento Profissional e a Unidade de Projetos e Inovação.

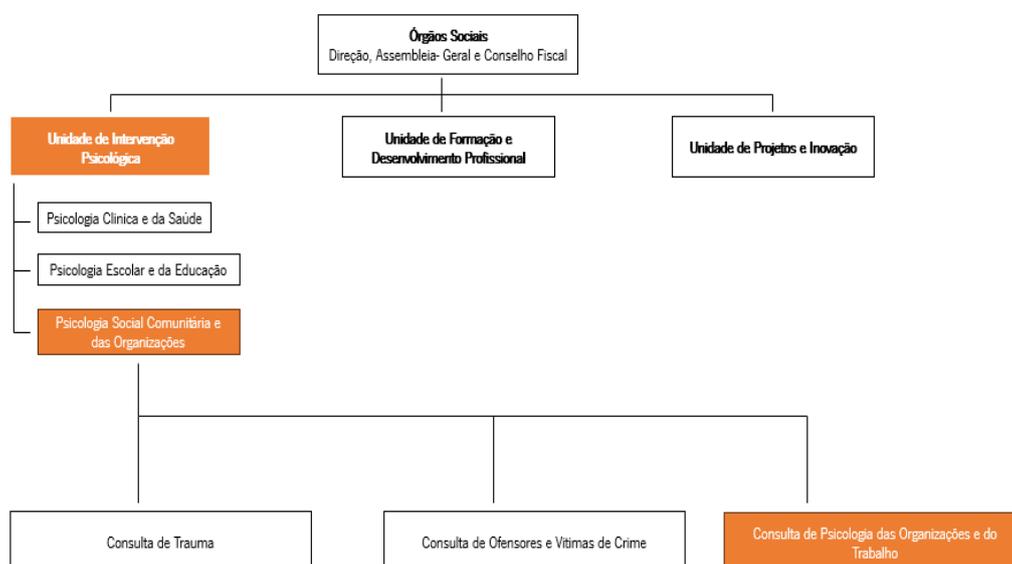
Na Unidade de Intervenção Psicológica, destacam-se os seguintes projetos levados a cabo no ano de 2022 e documentados no respetivo Relatório de Contas e reportados no site oficial, além das consultas promovidas nas várias áreas de atuação pela subunidade de Psicologia Clínica Escolar e da Educação e ainda a Subunidade de Psicologia Social, Comunitária e das Organizações: *SOS-Psi: Linha*

de Intervenção Psicológica em Crise da UMinho, com objetivo de oferecer uma intervenção telefónica breve, orientada para a estabilização emocional e comportamental, podendo em alguns casos significar o reencaminhamento para outros serviços de intervenção médica ou psicológica; *Prevenção do Assédio na UMinho*, um projeto em colaboração com a reitoria; colaboração com o *projeto CoAction Against COVID-19: Rastreo, Avaliação e Intervenção nos problemas de saúde mental de crianças em contexto de pandemia*, com finalidade de fornecer estratégias de intervenção nos problemas de saúde mental nas crianças e famílias no município de Guimarães e o *Programa De-Stressar saudavelmente*, com objetivo de promover mudanças positivas ao nível do estilo de vida saudável e estratégias de gestão de stress; A Unidade de Formação e Desenvolvimento Profissional desenvolveu atividades na área da psicologia das quais são exemplo a *Escola de Verão APsi*, ciclos de workshops na área da liderança e comunicação em equipa, acolhimento de estagiários profissionais da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), entre outras; e ainda a Unidade de Projetos e Inovação, onde foram desenvolvidos projetos, muitos deles com entidades parceiras, como projetos ERASMUS+, oficinas e academias de formação.

Os profissionais colaboradores da APsi-UMinho integram os docentes da Escola de Psicologia e outros colaboradores externos à Escola, mas que são igualmente habilitados à prática profissional, e reconhecidos pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). Os objetivos principais desta associação incluem a disseminação e divulgação de resultados de atividades de investigação e de produção do conhecimento, de modo a promover a intervenção psicológica com base científica; prestação de serviços à comunidade académica e à sociedade em geral e promoção de atividades de formação e desenvolvimento nos diferentes domínios da psicologia.

Figura 5

Organograma da APsi-UMinho



No ano de 2022, a associação contava com um total de 58 colaboradores, divididos pelas diferentes áreas de intervenção.

No meu caso, enquanto estudante do mestrado em psicologia do trabalho e das organizações, contribui para a realização de atividades na subunidade de psicologia social, comunitária e das organizações, mais especificamente na consulta de psicologia das organizações e do trabalho, como pode ser visto na figura 5.

Projeto 3 – Organização de *webinars*

Como referido anteriormente, a APsi-UMinho tem como grande objetivo a prestação de serviços à comunidade académica e à sociedade em geral, desenvolvendo atividades de formação e desenvolvimento dos vários domínios da Psicologia.

Nesta linha de objetivos, a subunidade de consulta em Psicologia do Trabalho e Organizações tem como prática a organização de *webinars* que se traduz numa forma de comunicação online, onde são realizadas palestras, workshops ou até apresentações, em tempo real, permitindo que os participantes se conectem remotamente e interajam com os conteúdos apresentados. Este registo foi adotado devido à sua praticidade, uma vez que não implica a deslocação dos interessados até às instalações da Universidade do Minho.

Assim, juntamente com a Professora Ana Veloso e a Mestre Leticia Pinto, iniciou-se o planeamento destas atividades, a acontecerem a partir do mês de fevereiro. Foram organizados três *webinars*, sendo que apenas dois foram realizados, e o terceiro ficou documentado e planeado. Todas as atividades foram de carácter gratuito e ofereciam certificado de participação.

Webinar “Wellbeing: A importância do Bem-Estar nas Organizações”

É sabido que, para que haja adesão a este tipo de atividades, o tema tem de ser devidamente adequado ao público-alvo. Ainda que estas atividades estejam acessíveis a toda a comunidade, a incidência reside sempre no interesse da comunidade académica, uma vez que além de ser uma fonte de conhecimento, poderá auxiliar na tomada de decisão quanto ao restante percurso académico. Assim, recorrendo a sugestões dadas em atividades anteriores, foi decidido que seria relevante abordar a temática do bem-estar organizacional, com recurso a oradores de diferentes empresas, que pudessem apresentar os projetos e estratégias implementadas relacionados com saúde e bem-estar implementados no seu posto de trabalho atual, sendo este o critério de seleção das organizações a contactar.

O bem-estar (*wellbeing*) organizacional pode ser definido como a totalidade das práticas organizacionais, processuais e culturais que dão vida à relação entre trabalhadores, promovem, mantêm e melhoram o bem-estar físico, psicológico e social no local de trabalho (Cartwright & Cooper 2009). Há

algumas dimensões que influenciam o bem-estar como a autoeficácia, inclusão e apoio dos colegas e supervisores, gestão de stress, controlo e significado, reconhecimento e recompensa, contexto, interface entre vida pessoal e vida profissional e gestão e liderança. Desta forma, o bem-estar é visto como um elemento-chave na promoção da saúde, produtividade e qualidade de vida dos cidadãos e comunidades, sendo o seu principal foco o combate aos riscos psicossociais.

Após estabelecermos contacto via *e-mail*, as organizações que aceitaram este desafio foram a Bosch, Grupo Cegid e MC SONAE, com quem foram acordados os detalhes, ficando definido que a atividade aconteceria dia 27 de fevereiro, via ZOOM, pelas 18h com a duração aproximada de uma hora. O passo seguinte foi o contactar os serviços técnicos da APsi-UMinho, para que fosse garantida a permissão para a realização da atividade, e após a confirmação, foi elaborado um guião para facilitar a comunicação e divulgação da atividade. O guião consistia numa breve descrição do tema, informações relevantes como objetivo, destinatários e duração da sessão e ainda o programa, que pode ser consultado abaixo.

Objetivos:

- Promoção de conhecimento sobre a importância do bem-estar nas organizações;
- Informar sobre estratégias adotadas pelas organizações convidadas no combate aos riscos psicossociais;
- Identificação de estratégias preventivas no combate aos riscos psicossociais.

Destinatários: Estudantes de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Gestão de Recursos Humanos ou áreas similares. Público em geral com interesse pelo tema e/ou com funções na área da promoção da saúde e bem-estar laboral.

Programa

1. *Wellbeing*.

1.1 O que é?

1.2 Qual a sua importância?

1.3 De que forma impacta as organizações?

1.4 Apresentação das medidas implementadas pelas organizações convidadas (MC SONAE, Grupo Cegid e Bosch).

1.5 Questões

O webinar foi divulgado com recurso às redes sociais da APsi-UMinho, onde foi disponibilizado um formulário para que os interessados pudessem proceder à inscrição. Aquando do fecho do formulário, foram registadas um total de 198 inscrições.

Resultados

A sessão decorreu conforme o planeado, contando com 96 participantes efetivos.

Webinar “Gen Z no Mercado de Trabalho”

Para a realização da segunda atividade promovida pela APsi-UMinho, o tema escolhido foi a questão geracional no mercado de trabalho.

A Geração Z, é a geração de pessoas nascidas entre meados da década de 1990 e meados da década de 2010. Esta geração é caracterizada por ter crescido num ambiente de constante mudança tecnológica e acesso a informação em tempo real. Além disso, a geração Z é conhecida por ter uma forte consciência social e uma visão ampla e inclusiva do mundo. São considerados nativos digitais, com um elevado grau de fluência em tecnologia, o que lhes confere habilidades únicas no mercado de trabalho atual (Berkup, 2014). O mundo laboral apresenta uma diversidade crescente no que diz respeito aos seus trabalhadores. Com a entrada e saída constante de trabalhadores, cria-se um ambiente de mudança contínua e altamente dinâmico. Neste mundo do trabalho competitivo, a gestão eficaz desta diversidade é de extrema importância na área de recursos humanos, a fim de maximizar o sucesso das organizações. Uma das características que representa esta diversidade é a idade dos trabalhadores. É cada vez mais comum pessoas de diferentes idades terem de trabalhar juntas, o que pode representar um desafio (Smola & Sutton, 2002).

Para que este assunto fosse exposto, foram contactados ex-alunos da Escola de Psicologia, atualmente no mercado de trabalho, e que se debatem com estas questões nas suas funções laborais. Contamos assim com a presença de oradores de diferentes áreas de Recursos Humanos: Duarte Ribeiro (*Strategic Talent Business Partner* na Ryan), Alexandra Costa (*People & Culture Specialist* no Armis Group) e Tiago Ferreira (*Global Tech Recruiter & DEI Advocate* no OLX).

A organização deste *webinar* seguiu exatamente os mesmos passos da atividade anterior, descritos acima, tendo acontecido no dia 27 de março, às 18h, e obedecendo ao seguinte programa:

Objetivos:

- Informar sobre a entrada da Gen z no mercado de trabalho e consequências dessa mudança;
- Identificação de estratégias adotadas pelas organizações para a gestão laboral entre gerações;
- Identificação de estratégias para a retenção de trabalhadores de diferentes gerações;
- Exploração de benefícios e consequências de capital humano organizacional intergeracional.

Destinatários: Estudantes de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Gestão de Recursos Humanos ou áreas similares. Público em geral com interesse pelo tema e/ou com funções na área da promoção da saúde e bem-estar laboral

Programa

1. O que é a *Gen Z* e qual a sua importância?
2. Questões relacionadas com a entrada da *Gen Z* no mercado de trabalho e desafios enfrentados pelos RH:
 - 2.1. Como se define a *Gen Z* no mercado de trabalho?
 - 2.2. Como atrair e reter talento na *Gen Z*?
 - 2.3. Como perceber as necessidades dos trabalhadores da *Gen Z* e combater os desafios de integração no mercado de trabalho?
 - 2.4. Como dar suporte de desenvolvimento profissional e progressão de carreira à *Gen Z*?
 - 2.5. Como balancear as necessidades de diferentes gerações?
 - 2.6. Qual o papel da tecnologia neste tema?
3. Questões.

Esta atividade contou com 127 inscrições iniciais.

Resultados

A sessão decorreu conforme o planeado, com mais meia hora de duração devido ao elevado fluxo de questões, contando com 52 participantes efetivos.

Webinar “Semana de Trabalho de 4 Dias”

Por último, foi organizado um *webinar* com uma temática bastante atual que é a semana de trabalho de quatro dias. Contudo, devido à impossibilidade de encontrar oradores disponíveis para discutir esta temática durante a duração do estágio, foi apenas planeada, deixando documentado para que possa eventualmente ser posta em prática.

Quando nos referimos ao fenómeno de produtividade de uma organização, podemos pensar de duas formas: produzir mais com menos recursos ou então produzir o mesmo, mas com menos recursos. A tendência é seguir a primeira opção, contudo, segundo o economista Pedro Gomes na responsável pela implementação do programa pioneiro da semana de trabalho de quatro dias na “*Série Semana de Quatro Dias*” publicada no jornal *Público* afirma que a segunda opção é tão válida quanto a primeira, apenas é menos óbvia. Os ganhos de produtividade advêm de várias áreas de negócio, quer pelo facto de os trabalhadores conseguirem trabalhar de forma mais intensa nos restantes dias, cometendo menos

erros e omissões, quer pela redução do absentismo e da rotatividade de mão-de-obra e os custos e eles associados.

Os objetivos são deste *webinar* consistiam em:

- Informar sobre os fundamentos da semana de trabalho de quatro dias;
- Informar sobre benefícios e desafios associados à implementação deste novo modelo de trabalho;
- Identificação de estratégias de gestão de tempo e produtividade associados a uma semana mais curta de trabalho;
- Exploração de benefícios a nível individual e organizacional;
- Discussão das implicações legais e culturais que acompanham este novo modelo de trabalho.

Foi ainda sugerido que seria do interesse de todos que este tema fosse abordado por um economista, podendo trazer ideias gerais sobre o impacto deste novo modelo de trabalho na economia; um indivíduo com formação em direito, para que fossem explicadas leis e legislações que possam impactar este processo; um psicólogo organizacional para que retrate questões associadas à saúde e bem-estar, sendo estas vantagens ou desvantagens e ainda um trabalhador de uma organização onde já exista esta prática implementada, para que possa dar a sua opinião sincera sobre os pontos fortes e pontos fracos desta abordagem inovadora de uma semana de trabalho.

Projeto 4- Questionário de avaliação de satisfação

Para que pudéssemos perceber se as atividades estavam a ir de encontro às expectativas dos participantes, foi realizado um questionário de avaliação de satisfação dos *webinars*.

D. Kirkpatrick e J. Kirkpatrick (2006) definem a avaliação como uma medida das mudanças comportamentais decorrentes de programas de formação, enquanto outros veem-na como a determinação dos resultados de programas de formação ou aumento de conhecimento, competências e mudança de atitudes em contextos de aprendizagem. Todas estas abordagens fazem parte do conceito de avaliação, mas não reconhecem a sua abrangência completa. O objetivo da avaliação da formação é verificar a existência de mudança nos comportamentos e quais os fatores que indicaram esta mudança, que pode ser positiva ou negativa, e pode ocorrer a nível da aquisição de novas competências individuais, melhoria na performance ocupacional e benefícios económicos para a organização. Os autores definem quatro níveis para a avaliação da formação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Dado que o objetivo era avaliar o impacto do *webinar*, foi utilizado um questionário baseado no primeiro nível do modelo descrito. Os autores definem 8 tópicos essenciais à construção de um questionário de avaliação preciso: determinar o que queremos descobrir, perceber como quantificar reações, encorajar

sugestões e comentários, apelar ao maior número possível de respostas, apelar à honestidade nas respostas, desenvolver objetivos realistas, comparar as reações obtidas com as reações padrão e comunicar de forma apropriada.

Consideramos importante caracterizar a amostra, para percebermos se a maioria dos participantes pertenciam à comunidade estudantil ou corpo docente da Universidade do Minho e, caso contrário, qual a sua ocupação e ligação com a Escola de Psicologia. Foi ainda definido que seria fundamental a avaliação do nível de satisfação dos conteúdos abordados e se, de uma forma geral, tinham ficado satisfeitos com o serviço prestado. Também foi considerado relevante avaliar a escolha do horário escolhido para a sessão e, por isso, incluímos perguntas sobre o horário escolhido para a sessão e uma secção para comentários e sugestões para sessões futuras. Dado que todas as sessões foram realizadas em formato *online*, não houve necessidade de avaliar o espaço utilizado.

Para criar um questionário eficaz, e desenhada a melhor forma de quantificar reações, baseamos-nos na premissa de que este deve fornecer a máxima quantidade de informações em um tempo mínimo de preenchimento (D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick, 2006). Para atender a este critério, foram elaboradas 10 perguntas no total. As primeiras três perguntas visam caracterizar a amostra: "A que universidade pertence?", "Qual é a sua ligação com a universidade?" e "Se pertence a outra universidade ou organização/empresa, qual?". A primeira pergunta é de escolha múltipla, enquanto as outras duas exigem respostas abertas.

Para avaliar o nível de satisfação dos participantes, foram criadas quatro afirmações - "Clareza e organização dos conteúdos apresentados", "Relevância dos tópicos abordados", "Utilidade dos conteúdos apresentados" e "Motivação para a utilização dos recursos e ferramentas apresentados" - e foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, de 1 a 5, para medir as respostas de "Muito insatisfeito" a "Muito satisfeito". Também utilizamos a escala do tipo *Likert* para avaliar a qualidade geral do serviço prestado. As perguntas relativas à duração e horário da sessão - "Como considera a duração da sessão?" e "De que forma avalia o horário da sessão?" - foram apresentadas no formato de escolha múltipla com as opções "extensa", "adequada" e "curta". Para a última questão - "Que nota dá à sessão?" - as opções foram "Muito bom", "Bom", "Razoável" e "Mau". Também foi pedido aos participantes que indicassem o horário que consideravam mais adequado à realização da atividade. Dado que as avaliações baseadas em tabelas e respostas de escolha múltipla só conseguem capturar uma parte das reações dos participantes, não fornecendo informações sobre as razões para essas reações, nem dando sugestões para que haja melhoria do programa de formação (D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick, 2006). Foram, por

esse motivo, incluídas duas perguntas de resposta aberta, solicitando comentários e sugestões sobre possíveis temas relevantes para futuras atividades.

Por fim, após a aprovação do questionário, este foi enviado a todos os participantes e, quando respondido, elaborado um relatório de modo a apresentar as respostas de forma sintetizada e de fácil leitura, para que a atividade ficasse registrada.

Resultados obtidos através do questionário de satisfação

Webinar “Wellbeing: A importância do Bem-Estar nas Organizações”

O questionário esteve disponível para resposta entre os dias 3 e 15 de março, tendo sido enviado aos 198 inscritos e obtendo um total de 58 respostas.

Relativamente à amostra, a maioria dos participantes eram alunos da Universidade do Minho ou trabalhadores da área de RH. Quanto à satisfação a maioria dos respondentes mostrou-se bastante satisfeito com a clareza e organização dos conteúdos apresentados, relevância dos tópicos abordados, utilidades dos conteúdos apresentados e ainda motivação para a utilização dos recursos e ferramentas apresentados. Destaca-se uma elevada satisfação na relevância dos tópicos abordados e ainda o mesmo número de respostas (6) que ficaram muito insatisfeitos com todos os tópicos avaliados. Relativamente à duração da sessão, a maioria da amostra (84.3%) consideraram a duração da exposição adequada e apenas 15.7% dos participantes consideraram a sessão curta. Há ainda uma grande percentagem de indivíduos que considerou o horário escolhido bom (48.1%), uma percentagem ligeiramente inferior (42.3%) considerou o horário muito bom e apenas 9.6% considerou o horário razoável. Ninguém considerou o horário mau. Cerca de sessenta e sete por cento (67.3%) ficou muito satisfeito com o serviço prestado e a restante parte (32.7%) ficou satisfeito.

Webinar “Gen Z no Mercado de Trabalho”

Relativamente ao nível de satisfação, a maioria da amostra mostrou-se muito satisfeito com a clareza e organização dos conteúdos apresentados, relevância dos tópicos abordados, utilidades dos conteúdos apresentados e ainda motivação para a utilização dos recursos e ferramentas apresentados. Destaca-se uma maior diversidade de respostas relativas à motivação para a utilização dos recursos e ferramentas apresentados, demonstrando uma maior insatisfação quando comparado com as restantes afirmações. É de realçar ainda um total de 7 pessoas que se mostrou muito insatisfeito em todas as áreas avaliadas, com a exceção da última, onde apenas 6 selecionaram a opção anteriormente referida. A maioria da amostra (90%) considerou a duração da exposição adequada e 7.5% dos participantes considerou a sessão curta e ainda 2.5% dos participantes considerou a sessão extensa. No geral, a amostra ficou muito satisfeita com o serviço prestado (75%).

Reflexão

Para obter o maior número possível de respostas ao formulário de avaliação, uma boa sugestão é fornecê-lo no início e enfatizar a importância dos comentários e sugestões para os participantes (D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick, 2006). De facto, no segundo *webinar*, foi utilizada esta estratégia de recolha de resposta, e foi notória a diferença na adesão: na primeira atividade foram recolhidas respostas de cerca de 50% dos participantes ativos da sessão, enquanto na segunda sessão, 15 minutos após o seu encerramento o questionário já contava com uma adesão de 38% e quando o questionário foi encerrado, havia um total de 78% de respostas dadas por participantes ativos. Realço assim que foi uma boa estratégia e que deve continuar a ser implementada para que haja uma melhor progressão e melhoria de atividades semelhantes.

A avaliação de reações é uma tarefa simples, porém crucial. É essencial obter *feedback* sobre o processo de aprendizagem, considerando que os formandos são como clientes e a sua satisfação é fundamental para manter a continuidade das atividades. É essencial analisar cuidadosamente a informação recolhida, incluindo os comentários e sugestões, para que seja possível melhorar e adaptar o programa de acordo com as opiniões expressas (D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick, 2006). Desta forma, foi tido em conta todas as sugestões dadas e documentadas no relatório para que possam ser acessadas com facilidade para, por exemplo, seja preparado um novo *webinar* com um tema do interesse da população. Contudo, os resultados dos questionários nunca foram transmitidos aos oradores. Seria importante partilhar questões como a avaliação da satisfação com os oradores, por exemplo, uma vez que desta forma, poderão melhorar a exposição que fazem, os materiais que usam e também a relevância dada pelo público às temáticas abordadas. Um fator crucial para a adesão a atividades como esta é também o fornecimento de certificado de participação que, para estudantes, representa sempre um incentivo.

Através deste questionário conseguimos obter várias informações: *feedback* importante para que pudessem ser avaliadas as atividades e comentários e sugestões para o planeamento de sessões futuras; no caso dos formadores, poderão utilizar os resultados para perceberem aspetos a melhorar na exposição teórica e/ou prática e perceber quão eficaz foi a sua explicação relativa à temática apresentada; por fim, pode ser obtida informação quantitativa sobre metas de performance para futuras formações.

Projeto 5 – Recrutamento e seleção setor público

A APSi-UMinho fornece serviços no âmbito da intervenção em psicologia social, comunitária e das organizações, sendo estes dirigidos a necessidades e pedidos de agentes, grupos e instituições da

comunidade, por exemplo direções e governos locais, como é o caso a ser referido. Tem assim, uma vertente de prestação de serviços de avaliação e intervenção em processos organizacionais e na gestão de recursos humanos – recrutamento e seleção.

O recrutamento do setor público é constituído por várias fases: prova de conhecimentos (PC), Avaliação psicológica (AP), avaliação curricular (AC) e Entrevista de Avaliação das Competências (EAC).

A PC tem como objetivo avaliar os conhecimentos académicos e/ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessárias ao exercício das funções. É de realização individual e tem duração de duas horas; A AP tem como objetivo avaliar, através de técnicas de natureza psicológica, aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto a ocupar, tendo como referência um determinado perfil de competência.

Esta avaliação 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 para os candidatos que o tenham completado, ou quando o método seja realizado numa única fase, será valorado através de níveis classificativos: Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores. Segue-se ainda uma entrevista profissional de seleção que visa avaliar de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre o entrevistador e o candidato, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal. A AC pretende analisar a qualificação dos candidatos, designadamente a habilitação académica e profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida, apenas quando o candidato tiver executado atribuição, competência ou atividade idêntica à do posto de trabalho a ocupar. Por último, a EAC visa obter através de uma relação interpessoal informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função. O método permite uma análise estruturada da experiência, qualificações e motivações profissionais, através de descrições comportamentais ocorridas em situações reais e vivenciadas pelo candidato. A preparação e aplicação do método são efetuadas por técnicos credenciados de psicologia do trabalho e das organizações.

No âmbito do recrutamento para uma vaga que surgiu de assistente técnico para uma câmara municipal da zona norte do país, enquanto estagiária, participei no processo da avaliação psicológica e de entrevista de profissional de seleção, que são os serviços que podem ser requisitados na APSI-UMinho, como foi referido anteriormente.

A descrição da vaga era a seguinte: “ Assistente Técnico, nomeadamente, transporte escolar e atendimento ao público do Posto de Correios da União das Freguesias de acordo com o protocolo celebrado entre a Freguesia e os CTT – Correios de Portugal: rececionar e organizar os objetos postais para serem entregues ao balcão de acordo com as suas características e normas; entregar e reexpedir os objetos avisados e realizar as devidas devoluções; aceitar e registar os diversos objetos postais, tendo em conta as diversas especificações; requisitar, aceitar e rececionar reforços em numerário cumprindo em conformidade; realizar os serviços financeiros protocolados, tais como, cobranças postais, ocasionais, coimas, rendas da Segurança Social, impostos, emissão/pagamento de vales (nacionais e internacionais); proceder a tarefas de apoio ao cidadão (pagamento de portagens), carregamentos de telemóveis e serviços de bilhética; disponibilizar ao cliente todos os diversos produtos comercializados pelos CTT. Atendimento ao público no Espaço Cidadão da União das Freguesias de acordo com o protocolo celebrado entre a Freguesia, o Município e a Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Apoio na execução de atividades inseridas no serviço administrativo da Junta de Freguesia, nomeadamente, atendimento ao público, elaboração de atestados, declarações e licenciamento de canídeos.” Sendo necessárias as seguintes competências para ocupar o posto a realização e orientação para resultados; responsabilidade e compromisso com o serviço, orientação para o serviço público, organização e método de trabalho, conhecimentos e experiência. Não de cariz obrigatório, mas também desejadas são as competências de trabalho de equipa e cooperação e ainda relacionamento interpessoal. Os requisitos para ocupação do cargo, como em qualquer cargo da função pública, são: nacionalidade portuguesa, convenção internacional ou lei especial; 18 anos de idade completos; não inibição do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício daquelas que se propõe desempenhar; possuir robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções e ainda ter cumprido as leis de vacinação obrigatória.

Perante isto, foi agendado com a Câmara Municipal em questão que no dia 21/03 seriam realizadas as avaliações psicológicas e respetivas entrevistas, nas instalações da Universidade do Minho.

Foram passados dois testes distintos aos candidatos: o NEO-PI-R (inventário de personalidade) que é constituído por 240 itens de escolha múltipla que pretendem avaliar traços de personalidade. No caso referido, foram avaliadas as seguintes dimensões: neuroticismo (ansiedade, hostilidade, impulsividade e vulnerabilidade), extroversão (acolhimento caloroso), amabilidade (retidão, altruísmo, complacência e modéstia) e conscienciosidade (competência, ordem, obediência ao dever, esforço de realização, autodisciplina e deliberação); e a PMA (Aptidões mentais primárias) que é uma bateria de testes psicológicos que pretende avaliar cinco 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) e fluência verbal (capacidade para falar e escrever sem dificuldade). Para que possa ser avaliado e cotado, existe uma tabela de normas disponível, podendo ser selecionada a opção mais adequada para cada caso.

O processo iniciou-se pela receção dos candidatos na porta da Escola de Psicologia da Universidade do Minho, encaminhando-os para a respetiva sala. Aquando sentados, foi-lhes pedido o cartão de cidadão para comprovar a identidade e distribuídos os testes e respetivos manuais de instruções. Iniciou-se a avaliação psicológica pela PMA, onde foram lidas em voz alta com os candidatos as instruções para que pudessem questionar, caso não percebessem a tarefa que tinham de realizar. Foi repetido este processo para cada um dos testes pertencentes a esta bateria com a exceção da aptidão espacial, uma vez que em análise à vaga disponibilizada, não foi considerado necessário. Cada um dos testes foi devidamente cronometrado com os tempos referidos no manual de instruções. De seguida, foi aplicado o inventário de personalidade de NEO-PI-R, onde novamente foram lidas as instruções conjuntamente com os candidatos e foram deixados à vontade para a realização do teste, uma vez que este não tem limite temporal para a sua realização. Quando terminaram de realizar ambas as provas, foi feito um pequeno intervalo e pedido que aguardassem na sala de espera para que posteriormente fosse feita a entrevista.

A entrevista foi realizada pela Professora Ana Veloso, e eu, na condição de estagiária, fiquei numa sala de observação para que pudesse deixar o candidato mais confortável. Foi pedida permissão ao candidato para que a entrevista contasse com observação por parte de estagiários. Na entrevista foram exploradas questões importantes para o bom desempenho da função, como motivações para a candidatura, conhecimentos da função, experiência profissional, pontos fortes para o desempenho das funções e principais dificuldades (segundo a perspetiva do próprio candidato), experiência de trabalho em equipa e relação com os colegas e respetivos supervisores. Foi também observada a linguagem não verbal como o contacto ocular durante a entrevista, a posição dos membros superiores e ainda a precisão com que as respostas foram dadas.

A personalidade de ambos os candidatos provaram-se bastante distintos: o primeiro, com idade a rondar os 35 anos, revelou-se com grandes ambições a nível profissional – estava a finalizar o mestrado e pretendia seguir o seu percurso académico, finalizando com um programa de doutoramento. Revelou ainda na entrevista que, por ter estas ambições, estava a candidatar-se a esta vaga de forma temporária.

Apresentava um discurso fluente e mostrou-se bastante à vontade na resposta a todas as perguntas efetuadas durante a entrevista. O segundo candidato, por outro lado, com 18 anos de idade, tinha finalizado o ensino secundário e já tinha experiência anterior relevante para o cargo. Apresentava uma maior dificuldade no discurso, contudo afirmou que tinha intenções de permanecer no cargo por tempo indeterminado, não apresentando propósito de prosseguir com a sua vida académica. É uma pessoa bastante presente na sua localidade, o que enfatizou o seu conhecimento da população do meio em que se insere, fator relevante para realizar de forma adequada as funções propostas.

No fim da entrevista os candidatos foram liberados para irem para casa. A fase final deste processo conta com a análise aos testes realizados, que foram devidamente cotados e inseridos numa folha de Excel previamente preparada por um técnico da escola de psicologia de modo a otimizar o tempo de obtenção de resultados. Ambos os candidatos foram aprovados à fase seguinte.

Reflexão

Um estudo longitudinal de Schneider e Dachler (1978) concluiu que os sentimentos que um trabalhador tem sobre seu trabalho tendem a ser estáveis ao longo do tempo e podem ser um produto de traços de personalidade específicos. Ou seja, é fundamental que seja alocada a pessoa certa a um determinado cargo, para que este funcione devidamente, tanto em termos da permanência do trabalhador no posto como também a sua satisfação laboral. Desta forma, realça-se a importância do NEO PI R, pela sua utilidade em prever a performance no trabalho.

O NEO PI R é aplicado com mais frequência quando se trata de processos de recrutamento e seleção, com objetivo de encontrar uma combinação perfeita entre o candidato e a posição a ocupar. No entanto, os traços de personalidade específicos relevantes para uma determinada posição variam de acordo com a natureza do trabalho. No caso da PMA, foi fundamental reconhecer as competências de cada participante, embora tenha sido aqui que foram notadas as diferenças mais vincadas em termos de capacidade cognitiva em determinadas áreas, indispensáveis à realização das tarefas explicitadas na descrição da vaga a ocupar. Há, contudo, alguma preocupação associada à reação dos candidatos aos testes psicológicos: algumas perguntas poderão invadir a privacidade do indivíduo que está a responder aos testes, podendo interferir com o seu resultado. (Costa, 1996)

Além dos testes, uma parte essencial para avaliar as características dos candidatos relativamente ao cargo a que se candidatam é a entrevista, uma vez que aqui poderão ser conhecidas as suas motivações, expectativas e orientações em relação ao trabalho a realizar.

Quando nos referimos a um processo de recrutamento, estão inerentes os custos a ele associados: além da contratação de um indivíduo não qualificado e a sua formação é ainda adicionado

o custo de um novo recrutamento que procede a sua saída (Wanous,1992). Salienta-se então o facto de, neste caso específico, embora o primeiro candidato se tenha apresentado com uma clara vantagem em termos cognitivos, por ter mais formação académica, o segundo candidato tinha uma maior expectativa de permanecer no cargo durante mais tempo, apresentando também uma maior integração na comunidade local, o que poderá favorecer o contacto com o público e também a adaptação ao posto de trabalho.

É possível que pessoas com personalidades diferentes sejam competentes em trabalhos diferentes, podendo ter reações diferentes a alguns aspetos do seu ambiente de trabalho. (Furnham, 1992). Por exemplo, indivíduos com alta abertura à experiência têm maior tendência a ficarem satisfeitos em empregos onde facilmente surjam oportunidades de aprendizagem. (Dormann & Zapf, 2001).

Em suma, quando são realizadas avaliações psicológicas é essencial ter em conta o candidato que estamos a avaliar a garantir que são alinhadas as expectativas entre o que é esperado pelo posto a ocupar e aquilo que cada individuo poderá fornecer. Foi também um excelente exercício para mim, perceber através da visualização deste caso em concreto, que nem sempre o candidato mais apto cognitivamente é o mais capacitado: há muitos requisitos a ter em conta, como a personalidade e os valores das pessoas em relação ao trabalho, educação, motivação e estatuto socioeconómico (Cochran, 1970; Pedhazur, 1997) que poderão impactar a forma como o trabalho será realizado. Quando nos referimos a cargos do setor público e, sobretudo, em meios pequenos, é importante que haja uma boa relação entre o empregado e o público, uma vez que o dia-a-dia passará pelo contacto mútuo entre eles.

Realça-se ainda que poderá ser facultado um esclarecimento sobre a nota obtida nos testes, por muitas vezes não corresponder à expectativa do candidato. Este deve ser fornecido com alguma rapidez e explicitado que o recrutamento não depende unicamente desta fase, mas sim de uma nota gerada a partir da junção de todas as notas obtidas ao longo do processo.

Foi também importante perceber o papel de um psicólogo organizacional, uma vez que só estes é que podem fazer avaliações psicológicas. Entender a relevância deste num processo de recrutamento para o setor público foi fulcral, uma vez que dificilmente se encontra nas organizações privadas um processo tao moroso e completo como este.

Conclusão e Reflexão

A minha experiência de estágio curricular ainda que atípica, foi bastante enriquecedora. Além de todas as atividades realizadas, que contribuíram para a minha formação e crescimento pessoal, também a análise do bem-estar enquanto parte da minha formação foi essencial para que as minhas expectativas sobre o mundo do trabalho fossem ajustadas. Também o facto da procura de uma nova oportunidade

de estágio ter sido um processo longo e pouco linear, permitiu-me perceber a necessidade de se ser resiliente e persistir na busca dos nossos objetivos.

Termo esta etapa com mais conhecimento, maior sentido de equipa e mais atenta às necessidades individuais de cada um.

Referências bibliográficas

- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53. <https://doi.org/10.2307/41165996>
- Becker, H. S. (1962). The nature of a profession. *Teachers College Record*, 63(10), 27-46. <https://doi.org/10.1177/016146816206301002>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5(19), 218. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public personnel management*, 31(4), 569-578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Bowman, J. and Wilson, J.P., (2008), "Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis", *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 38-41. <https://doi.org/10.1108/00197850810841639>
- Câmara, Pedro Bettencourt et al., (1998). *Humanator XXI- Recursos humanos e sucesso empresarial* (7th ed.). D. Quixote;
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (Eds.), (2009). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford Handbooks.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2018). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Cochran, W. G. (1970). Some effects of errors of measurement on multiple correlation. *Journal of the American Statistical Association*, 65(329), 22-34. <https://doi.org/10.1080/01621459.1970.10481059>
- Costa Jr, P. T. (1996). Work and personality: Use of the NEO-PI-R in industrial/organizational psychology. *Applied Psychology*, 45(3), 225-241. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00766.x>
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504. <https://doi.org/10.1002/job.98>

Furnham, A. (1992). *Personality at work Individual Differences in the Workplace*, (1st ed.). London. <https://doi.org/10.4324/9780203134122>

Gomes, P. (2023, janeiro 6). *Série Semana de Quatro Dias (4): uma vantagem competitiva para as empresas*. Público. <https://www.publico.pt/2023/01/06/opiniao/opiniao/serie-semana-quatro-dias-4-vantagem-competitiva-empresas-2033869>

Gomes, P. (2022, dezembro 30). *Série Semana de Quatro Dias (3): produtividade e a redução de custos intermédios*. <https://www.publico.pt/2023/01/06/opiniao/opiniao/serie-semana-quatro-dias-4-vantagem-competitiva-empresas-2033869>

Holton III, E. F., Bates, R. A., & Naquin, S. S. (2000). Large-scale performance-driven training needs assessment: A case study. *Public personnel management*, 29(2), 249-268. <https://doi.org/10.1177/009102600002900207>

Kirkpatrick, D., & J. Kirkpatrick (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed). São Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lxington, MA: Lexington Books.

Mueller, D. C. (1972). A life cycle theory of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 20(3) 199-219. <https://doi.org/10.2307/2098055>

Pedhazur, E. I. (1997). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction*. Orlando (3rd ed.). Harcourt Brace College Publishers

Pina Cunha, Miguel et al., (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2nd ed.). Sílabo.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park: Sage.

Schneider, B., & Dachler, P. H. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 650-653. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.650>

Smola, K. W., & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4) 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

Veloso, A., Malheiro, J., & Lima, J. (2014). O diagnóstico de necessidades e a avaliação da formação dois exemplos práticos em PME de elevada tecnologia. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (1). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1905>

Wanous, J.P. (1992), *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers (2nd ed.)*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.