Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Nuno Eduardo Santos
Ferreira

A gestão de pessoas numa PME industrial: a perspetiva da psicologia das organizações

junho de 2025

Contributos da Psicologia na Gestão de Pessoas

Nuno Eduardo Santos Ferreira

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Nuno Eduardo Santos Ferreira

A gestão de pessoas numa PME industrial: a perspetiva da psicologia das Organizações

Relatório de Estágio

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

junho de 2025

Despacho RT – 31 / 2019 – Anexo 3

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.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Maria pela sua disponibilidade, confiança, paciência e pelo feedback constante em todas as atividades em que estive envolvido. A sua orientação foi fundamental para o meu crescimento enquanto profissional e para entender melhor o que esperar do mundo do trabalho.

Um agradecimento especial também ao Gonçalo e à Graça, pelo acolhimento, companhia e pela forma como facilitaram a minha integração no estágio.

À minha coordenadora, agradeço pela ajuda prestada e pelas sugestões valiosas que contribuíram para melhorar tanto o meu estágio como este relatório.

Por fim, o meu maior agradecimento vai, sem dúvida, para a minha irmã. Pela calma, pela lucidez e por ser sempre a minha voz da razão. Foi o meu pilar durante esta fase exigente, o melhor suporte emocional que poderia ter.

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.

Contributos da psicologia na gestão de pessoas

Resumo

Este relatório descreve as experiências de um estágio curricular realizado numa empresa industrial no setor de extrusão no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. O estágio envolveu a realização de diversos projetos, tais como: 1) Recrutamento e seleção; 2) Acolhimento e 3) Avaliação de desempenho. Este relatório encontra-se organizado em quatro partes: 1) Introdução; 2) Enquadramento organizacional, e a sua descrição; 3) Caracterização dos projetos, concluindo com uma 4) Reflexão crítica de todos os processos e aprendizagens no estágio.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Acolhimento, Avaliação de desempenho; Indústria;

Psychological Contributions to Human Capital Management

Abstract

This report describes the experiences of a curricular internship carried out at an industrial company in the extrusion sector, as part of the Master's degree in Work and Organizational Psychology. The internship involved the development of several projects, including: 1) Recruitment and Selection; 2) Onboarding; and 3) Performance Appraisal. The report is organized into four main sections: 1) Introduction; 2) Organizational Context and its description; 3) Project Characterization; and finally, 4) A critical reflection on all processes and learning outcomes from the internship."

Keywords: Recruitment; Onboarding, Performance evaluation; Industry;

Índice

1 – Introdução 10

2 – Enquadramento institucional/organizacional do estágio 10

2.1 – Descrição da organização 10

3 – Descrição dos projetos de estágio 13

3.1 – Observação do Recrutamento 13

3.2 – Observação do Acolhimento 20

3.3 – Observação da Avaliação de desempenho 22

4 – Reflexão 25

Referências Bibliográficas 27

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1: Organigrama da Lingote 11

Tabela 1: Estrutura do guião de entrevista da mobilidade interna 15

Tabela 2: Estrutura do guião da entrevista 17

Tabela 3: Critérios de avaliação de desempenho 23

1. Introdução

O presente relatório foi realizado no Âmbito da Unidade Curricular Estágio realizada no segundo ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade do Minho. O objetivo do mesmo consiste em descrever a minha experiência no estágio curricular que teve uma duração aproximada de seis meses realizada no departamento de Recursos Humanos da Lingote, uma organização industrial do setor de extrusão de perfis de alumínios. O estágio consistiu no apoio à realização de tarefas/ práticas do departamento, tendo tido como focos principais: 1) Apoio no recrutamento e seleção; 2) Apoio no acolhimento 3) Observação da avaliação de desempenho.

Este relatório está estruturado em quatro partes distintas: uma introdução; a descrição e caracterização da empresa, incluindo a apresentação da sua estrutura organizacional; a descrição dos projetos desenvolvidos, bem como da metodologia adotada e respetiva apreciação crítica; e, por fim, uma reflexão final sobre a experiência adquirida ao longo do estágio

2 Enquadramento institucional/organizacional do estágio

2.1 Descrição da organização

A Lingote é uma empresa especializada na extrusão de alumínio, situada em Fafe, no norte de Portugal. Fundada como uma empresa familiar, começou com um número reduzido de trabalhadores e uma estrutura modesta. No entanto, graças à sua qualidade e inovação, a Lingote foi crescendo gradualmente até atrair a atenção e sendo adquirida pelo grupo *Corialis*, um dos maiores grupos europeus do setor do alumínio. Esta aquisição representou um marco importante na história da empresa, trazendo consigo um forte investimento que permitiu a construção de uma segunda unidade de produção, com o objetivo de duplicar a capacidade produtiva, o volume de vendas e o número de colaboradores.

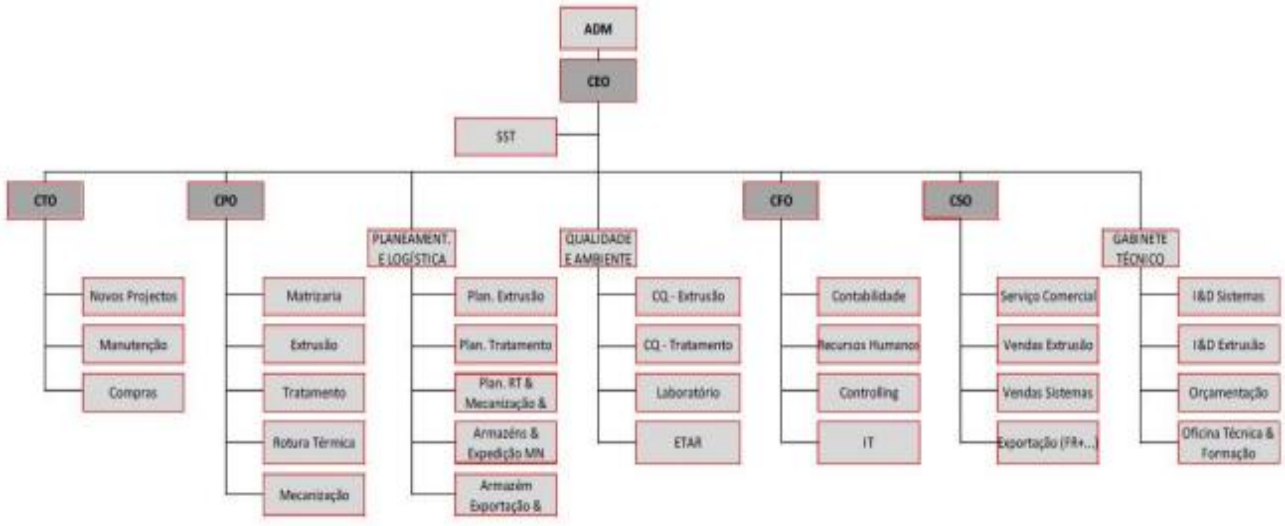
Face às novas exigências do mercado e ao crescimento acelerado, em 2022 a empresa decidiu reorganizar-se, passando a operar sob duas marcas distintas: a) Lingote Alumínios, focada na extrusão e produção de perfis de alumínio em bruto; b) Lingote Sistemas, dedicada ao tratamento e acabamento dos perfis, oferecendo produtos com aplicações específicas, como perfis prontos para portas, janelas, fachadas e outros

sistemas arquitetónicos. Esta divisão trouxe maior especialização e foco às operações, permitindo à empresa responder de forma mais eficiente às necessidades dos seus clientes. Contudo, a transição não foi isenta de desafios, especialmente no que diz respeito à adaptação dos colaboradores às novas dinâmicas internas – um processo natural em qualquer fase de crescimento empresarial.

A missão principal da Lingote é ser uma referência nacional e internacional na produção e extrusão de alumínio, com um compromisso firme com a inovação, qualidade e sustentabilidade. A empresa orienta-se por valores sólidos, como a integridade, honestidade, respeito mútuo, comprometimento e valorização das pessoas, reconhecendo que o sucesso passa inevitavelmente pelo bem-estar e envolvimento dos seus colaboradores.

Atualmente, a Lingote conta com um total de 450 trabalhadores, dos quais 369 são homens e 81 são mulheres. A estrutura da força de trabalho divide-se entre: a) Setor administrativo (cerca de 45 colaboradores), que inclui áreas como Recursos Humanos, Contabilidade, Comercial, Compras, Qualidade, entre outros; b) Setor produtivo (aproximadamente 405 colaboradores), abrangendo setores como Matrizaria, Extrusão, Anodização, Lacagem, Rotura Térmica e Expedição.

Figura 1 Organigrama da Lingote



O organograma da empresa (Figura 1) revela uma estrutura organizacional hierarquizada, com a Administração (ADM) e o CEO no topo da liderança. Estes dois

elementos centrais coordenam toda a atividade da organização, sendo diretamente apoiados pelo departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), que assegura a proteção e bem-estar dos colaboradores.

Imediatamente abaixo da gestão central, encontram-se quatro direções principais, cada uma com responsabilidades distintas e bem delimitadas. O CTO (*Chief Technical Officer*) é responsável pela vertente técnica e de suporte à produção. Sob a sua alçada estão as áreas de Novos Projetos, Manutenção e Compras. O CPO (*Chief Production Officer*) lidera toda a operação de produção de alumínio. Esta direção assegura a execução dos processos produtivos de forma eficiente, de acordo com os padrões de qualidade e prazos estabelecidos. O CFO (*Chief Financial Officer*) assume a responsabilidade pelas áreas administrativas e financeiras, como a Contabilidade, Recursos Humanos e Informática. O CSO (*Chief Sales Officer*) coordena a área comercial, promovendo os produtos da empresa no mercado nacional e internacional.

O departamento de Recursos Humanos (RH) é composto por uma equipa de três profissionais, cada um com funções específicas que asseguram o bom funcionamento da área e o suporte às diferentes necessidades da organização.

Dois estão mais dedicados à gestão administrativa dos trabalhadores, desempenhando funções como o processamento salarial, o controlo de assiduidade e picagens e a marcação de exames médicos periódicos. A terceira pessoa do departamento foca-se sobretudo na vertente de desenvolvimento organizacional, desempenhando um papel em áreas como o recrutamento e seleção de novos colaboradores, o acolhimento e integração, o levantamento e organização de necessidades de formação e o planeamento de atividades que promovam o bem-estar.

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de colaborar principalmente com esta vertente de desenvolvimento organizacional. Acompanhei processos de recrutamento, participei no acolhimento de novos colaboradores, apoiei na organização de formações e contribuí para a elaboração de propostas de atividades internas, o que me permitiu adquirir uma visão mais abrangente e estratégica do papel dos RH.

3) Descrição dos projetos de estágio

3.1 Observação de Recrutamento

Um processo de recrutamento é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Ao atrair e selecionar os candidatos mais adequados, a organização beneficia-se de diversas formas, desde a redução da rotatividade (*turnover*) de pessoas até ao aumento da produtividade. Uma das principais vantagens de um recrutamento eficiente é a diminuição da taxa de turnover (Huselid, 1995). Contratações inadequadas levam a uma alta rotatividade, resultando em custos adicionais e perda de conhecimento institucional. Um processo de seleção bem estruturado assegura que os profissionais contratados possuam as competências e o perfil alinhados à cultura da empresa, reduzindo significativamente o risco de saídas precoces e a adaptação rápida às suas novas funções (Silva et al., 2009).

Além disso, a contratação acertada contribui para a formação de equipas de alto desempenho. Profissionais que se encaixam bem na cultura organizacional tendem a ser mais comprometidos e motivados, o que se traduz em maior produtividade e qualidade no trabalho realizado (Carvalho & Remondes, 2023). Outro benefício é a melhoria do ambiente de trabalho. Quando os colaboradores partilham valores e objetivos semelhantes, o clima organizacional torna-se mais harmonioso, favorecendo a colaboração e a satisfação no trabalho (Kang et al., 2019). Para alcançar esses benefícios, é essencial que o processo de recrutamento seja bem organizado, algo que terei em conta na minha observação e participação na Lingote.

Definir objetivos claros durante um estágio é fundamental para orientar o desenvolvimento profissional do estagiário e garantir uma experiência de aprendizagem significativa. No contexto deste projeto, os objetivos estabelecidos foram:

1. Observar e compreender todo o processo de recrutamento da Lingote.
2. Preparar, organizar e conduzir pelo menos uma entrevista de recrutamento.
3. Refletir sobre o processo de recrutamento da Lingote apontando possíveis melhorias.

Compreender o processo interno do recrutamento é essencial para identificar as competências e estratégias utilizadas pela empresa na seleção de candidatos (Cardeira, 2011). Para além da observação que realizei, a experiência prática na condução de

entrevistas permite aprofundar as habilidades interpessoais e técnicas de avaliação de candidatos (Lopes et al., 2018). No entanto, para assegurar o bom funcionamento dos processos, tive sempre o apoio da responsável pelo recrutamento para intervir quando for necessário e posteriormente dar feedback. Por fim, a reflexão crítica sobre as práticas de recrutamento adotadas pela empresa permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria no processo. Uma avaliação contínua dos métodos de recrutamento é essencial para a eficácia organizacional. Esta análise contribui para o desenvolvimento de uma visão estratégica e para uma possível de melhoria nos processos internos (Jurburg et al., 2016).

No processo de recrutamento da empresa, os principais clientes do projeto são a Técnica de Recursos Humanos responsável pelo recrutamento e a Chefia do setor que necessita de um novo colaborador. Estes clientes têm um papel fundamental, visto que são eles que detêm o poder de decisão e influência ao longo de todas as etapas do processo. A Técnica de Recursos Humanos assume um papel de suporte a nível técnico e organizacional, sendo responsável por estruturar, orientar e garantir que todas as fases do recrutamento decorrem de forma adequada, desde a divulgação da vaga até ao momento da contratação. Por sua vez, a chefia é o cliente direto do processo, pois é quem identifica a necessidade de recrutamento, define o perfil pretendido e, posteriormente, participa na seleção e decisão final do candidato e a sua integração na equipa de trabalho. Os alvos do projeto correspondem aos candidatos que se inscrevem nas vagas disponibilizadas pela empresa, através de recrutamento interno e externo uma vez que esses indivíduos são avaliados e analisados para uma possível integração na vaga.

O processo de recrutamento na Lingote

O recrutamento inicia, primeiramente na chefia que identifica e contacta a responsável dos recursos humanos sobre uma necessidade de contratação de um novo colaborador. Essa necessidade pode surgir devido a um aumento nas encomendas, substituição de um funcionário ou novas exigências da empresa. Neste caso, trata-se de novas vagas para o setor de embalagem devido ao crescimento de encomendas.

Com essa solicitação recebida, os RH iniciam o processo de recrutamento abrindo primeiramente uma mobilidade interna dentro da empresa. Esta etapa permite que os colaboradores já contratados tenham a oportunidade de se candidatar à vaga, promovendo o desenvolvimento interno.

Para dar início à mobilidade interna, é produzido um cartaz contendo informações detalhadas sobre a vaga. Começamos por descrever o trabalho de acordo com o estipulado no manual de funções, bem como para que secção, turno, e qual o perfil desejado. Esse cartaz é afixado nas entradas da empresa durante uma semana. Os colaboradores que desejarem candidatar-se devem formalizar o seu interesse por e-mail, anexando o seu currículo. Após o prazo da candidatura, todas as pessoas inscritas são organizadas numa tabela que inclui informações relevantes como o tempo de serviço na empresa, número de faltas injustificadas e o setor a que pertence. Esse documento e o currículo são, então, partilhados com a chefia para análise e seleção daqueles que deseja entrevistar. As entrevistas são conduzidas por um representante dos RH e a chefia do setor responsável pela vaga. Durante esse processo, as perguntas (tabela 1) avaliam competências técnicas e comportamentais dos candidatos, o motivo da sua candidatura e se tem perceção do tipo de trabalho realizado. Para além dessa informação, é também perguntado o que o colaborador faz nos tempos livres. Assim, o guião das entrevistas foi o seguinte:

Tabela 1 Estrutura do guião de entrevista da mobilidade interna

Pergunta	Objetivo da Pergunta
1) Pedia que falasse um pouco sobre si.	Conhecer o perfil pessoal e perceber a forma como o candidato se apresenta.
2) Descreva a sua experiência profissional.	Obter uma visão clara do percurso profissional, competências adquiridas e a relevância da experiência anterior.
3) Qual o motivo que o levou a se candidatar a esta vaga?	Compreender o nível de motivação do candidato, o seu interesse pela função e alinhamento com a empresa.
4) Conhece o tipo de trabalho?	Verificar se o candidato tem conhecimento prévio sobre a função e se tem expectativas realistas.
5) O que gosta de fazer nos seus tempos livres?	Conhecer melhor o lado pessoal do candidato, os seus interesses e avaliar possíveis indicadores de equilíbrio e compatibilidade com a cultura da empresa.

Após realizada todas as entrevistas, a chefia tem um prazo de uma semana para informar a responsável do recrutamento quais os candidatos escolhidos para as vagas. Posteriormente, a antiga chefia é informada via e-mail sobre a mudança de posto do seu subordinado e deve estabelecer um prazo limite para que a transição ocorra de forma organizada, garantindo que a equipa se consiga ajustar à saída do profissional. O processo de recrutamento interno terminou. Caso não se tenha preenchido todas as vagas inicia-se um recrutamento externo.

Para iniciar este recrutamento, os RH utilizam a base de dados da empresa para identificar e contratar candidatos, enviando a lista de interessados a uma empresa subcontratante especializada em recrutamento. A base de dados contém candidaturas espontâneas feitas nos últimos dois anos através do e-mail e do site da Lingote.

Com esses dados, a subcontratante realiza uma dinâmica de grupos com os candidatos para além de uma avaliação psicológica através de testes e entrevistas. O processo é dividido em quatro etapas: um teste de raciocínio lógico, dinâmica em grupo, teste de personalidade e uma breve entrevista individual.

A primeira fase, que consiste na aplicação um teste de raciocínio lógico, tem como objetivo avaliar a capacidade analítica dos candidatos. Essa etapa permite a identificação de profissionais com habilidades cognitivas compatíveis com as necessárias à realização da função. Na prática, não é um indicador com muito peso na decisão final, serve mais para excluir participantes com valores muito abaixo do esperado.

Na segunda etapa, os candidatos participam numa dinâmica em grupo em que devem resolver um problema coletivamente. Essa atividade permite analisar a interação entre os participantes e observar como cada um contribui para a resolução do desafio proposto. Aspetos como estilo de comunicação, liderança, escuta ativa, capacidade de argumentação são analisados nessa fase, proporcionando uma visão mais ampla do perfil dos candidatos.

O teste de personalidade consiste em pedir aos candidatos para assinalarem entre quatro adjetivos qual o que se enquadra mais a si. Tem como objetivo perceber qual o tipo de personalidade do candidato e também, fazer uma comparação com os resultados obtidos na segunda etapa, se vão de encontro ou não com os resultados da dinâmica de grupo.

A última etapa consiste em uma breve entrevista individual com o candidato. Esse momento tem o propósito de aprofundar a compreensão sobre as motivações, expectativas e experiências importantes do participante.

Como resultado dessa dinâmica, é gerado um relatório de cada participante, contendo informações detalhadas sobre o seu potencial de desempenho e adequação ao cargo. Os relatórios elaborados são, então, analisados pelos profissionais de RH e pela chefia da área que solicitou a contratação. A partir dessa avaliação, são selecionados os candidatos mais alinhados com os requisitos do cargo e os objetivos da empresa. Os candidatos escolhidos passam para a etapa de entrevistas, agora realizadas na Lingote,

onde são contactados para uma entrevista com a chefia e um representante dos RH. A entrevista tem como objetivo estabelecer um primeiro contacto com a chefia e as perguntas (tabela 2) tem como objetivo conhecer melhor quem é o candidato, avaliar as suas experiências, habilidades técnicas, capacidade de comunicação e dar a conhecer sobre o trabalho o a que se candidata.

Tabela 2 Estrutura do guião da entrevista

Pergunta	Objetivo
1) Gostaríamos de o conhecer melhor, fale um pouco sobre si.	Conhecer o perfil pessoal e perceber a forma como o candidato se apresenta.
2) Descreva a sua experiência profissional.	Obter uma visão clara do percurso profissional, competências adquiridas e a relevância da experiência anterior.
3) Tem um exemplo que se orgulha de uma situação que resolveu no seu trabalho?	Avaliar a capacidade de resolução de problemas, proatividade e competências interpessoais.
4) O que valoriza mais na sua atividade profissional?	Perceber os valores e prioridades do candidato em relação ao ambiente e cultura de trabalho.
5) Qual o maior desafio/projeto que abraçou na sua carreira até hoje?	Identificar a ambição, capacidade de enfrentar desafios e a relevância da experiência adquirida.
6) Qual o motivo que o levou a procurar um novo emprego?	Entender o contexto da mudança e avaliar a motivação, objetivos e possíveis riscos de integração.
7) Porque considera que devia ser contratado?	Avaliar o nível de autoconhecimento, confiança sobre o seu valor para a empresa.
8) O que gosta de fazer nos seus tempos livres?	Conhecer melhor o lado pessoal do candidato, os seus interesses e avaliar possíveis indicadores de equilíbrio e compatibilidade com a cultura da empresa.
9) Quais as suas expectativas salariais?	Verificar se as expectativas financeiras estão alinhadas com a oferta e com o mercado

Após a conclusão de todas as entrevistas, a chefia comunica aos RH qual o candidato que foi selecionado para ocupar o cargo. Os RH, então, procedem ao contacto com a subcontratante para informar e proceder à nova admissão.

Para a realização deste projeto, recorreu-se à utilização de diferentes recursos disponibilizados pela empresa, como o telemóvel e o computador da empresa. O telemóvel foi utilizado, sobretudo, para contactos diretos com os candidatos e com os diferentes intervenientes do processo, como a chefia. Já o computador foi importante para o registo, organização e análise de candidaturas, assim como para a elaboração dos

documentos necessários, como os anúncios de vagas, organização da lista de candidatos e relatórios de avaliação. Para além destes recursos tecnológicos, também foi utilizado o Manual de Descrição de Funções da empresa e é importante ainda referir que a realização deste projeto implicou a gestão e organização do tempo de forma eficiente, de modo a garantir o cumprimento de todas as etapas dentro dos prazos estabelecidos.

Decidi avaliar o processo de recrutamento à luz do modelo de recrutamento por competências. Este modelo fundamenta-se na identificação e avaliação de competências específicas nos candidatos, alinhadas com as exigências do cargo e os objetivos estratégicos da organização. A abordagem por competências busca garantir que os profissionais selecionados possuam, além da formação técnica, as habilidades comportamentais e atitudes adequadas para o desempenho eficaz das suas funções (Lopes et al., 2018). Prioriza a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes observáveis nos candidatos, com base em situações concretas. Esta abordagem permite uma avaliação mais precisa da adequação do candidato à função, superando a limitação da análise curricular tradicional (Lopes et al., 2018).

No processo observado, alguns elementos do modelo por competências estão presentes. Um exemplo é a inclusão de perguntas comportamentais nas entrevistas, como "Tem um exemplo que se orgulha de uma situação que resolveu no trabalho?", que se alinha com a técnica STAR (Situação, Tarefa, Ação, Resultado), recomendada para identificar competências com base em experiências passadas. Além disso, a realização de dinâmicas de grupo permite observar competências como trabalho em equipa, liderança e comunicação, essenciais para o desempenho em ambientes colaborativos (Salas, et al., 2015). A utilização de testes de personalidade também contribui para uma compreensão mais ampla do perfil comportamental dos candidatos, sendo uma ferramenta válida na análise de compatibilidade com a função e com a cultura da organização (Brown et al., 2005).

Contudo, o processo apresenta oportunidades de melhoria. Uma das principais recomendações é o mapeamento formal de competências para cada função, que deve conter tanto as competências técnicas quanto as comportamentais exigidas para o cargo, servindo de base para todas as etapas do recrutamento. Além disso, a introdução de grelhas de avaliação estruturadas pode aumentar a objetividade das entrevistas e dinâmicas, permitindo que os avaliadores atribuam pontuações com base em critérios padronizados (Lopes et al., 2018). Outra prática a considerar é a oferta de feedback mais

construtivo aos candidatos, contribuindo para uma experiência mais positiva e fortalece a imagem institucional da empresa (Abreu at. al., 2009).

O projeto desenvolvido teve como base três objetivos fundamentais, cuja concretização foi analisada à luz da experiência vivida e das evidências recolhidas ao longo do estágio. O primeiro objetivo, que consistia em observar e compreender o processo de recrutamento da empresa, foi totalmente alcançado. Através do acompanhamento direto de todas as etapas, desde a identificação da necessidade de contratação até à seleção final dos candidatos fui capaz de adquirir uma visão global e estruturada dos processos internos, assim como das funções desempenhadas pelos diversos intervenientes. Esta compreensão foi consolidada com base em diálogos com os profissionais envolvidos e pela descrição dos processos presente neste projeto.

Relativamente ao segundo objetivo, que previa preparar, organizar e conduzir pelo menos uma entrevista de recrutamento, este foi concretizado, embora com algumas limitações identificadas durante a execução. A entrevista foi conduzida com base num guião previamente definido e cumpriu os parâmetros essenciais. No entanto, reconheço algumas falhas pontuais, nomeadamente na forma como fui aprofundando certas perguntas, necessitava de ser mais específico nas perguntas para obter a informação necessária, e pela dificuldade em captar alguns dos detalhes mais específicos das funções desempenhadas na Lingote, como os benefícios a que têm direito. Embora estas falhas tenham sido rapidamente resolvidas pela representante dos RH, este aspeto revela a importância de conhecer com melhor profundidade as nuances do cargo a recrutar de forma a conduzir uma entrevista mais eficaz e alinhada com as necessidades da função.

Por fim, o terceiro objetivo, referente à reflexão crítica sobre o processo de recrutamento da Lingote foi completamente atingido. A análise realizada permite identificar pontos fortes do processo e propor melhorias, com base num modelo teóricos e boas práticas da área dos recursos humanos. Esta reflexão representa uma oportunidade para consolidar os conhecimentos adquiridos e desenvolver uma visão mais estratégica sobre a importância de um recrutamento eficaz.

3.2 Observação do Acolhimento

Um processo de acolhimento trata-se de uma etapa estratégica que vai muito além de uma simples receção no primeiro dia de trabalho: é um conjunto de ações e práticas que visa facilitar a adaptação dos recém-chegados ao seu novo ambiente profissional, promovendo o seu bem-estar, a motivação e, consequentemente, um desempenho eficaz (Caldwell & Peters, 2018). Quando bem implementado, o acolhimento permite que os colaboradores compreendam rapidamente as suas funções, conheçam os processos internos, as normas da empresa e os valores que moldam a sua cultura organizacional (Permats & Östman, 2021). Um acolhimento eficiente tem um efeito direto na produtividade, uma vez que reduz significativamente o tempo necessário para que os novos trabalhadores atimjam os níveis esperados de desempenho (Korte et al., 2015). Além disso, diminui a probabilidade do abandono precoce, um fenómeno que custa à empresa e desestabiliza as equipas (Sharma et al., 2020). Importa ainda salientar o impacto positivo do acolhimento no ambiente e na coesão das equipas, quando os novos elementos se sentem acolhidos têm uma maior predisposição para a colaboração, o que contribui para a redução de conflitos (Keene, 2021). Todos estes fatores evidenciam a importância de estudar, com rigor e profundidade, as práticas de acolhimento adotadas pelas empresas.

Durante o projeto, foram definidos os seguintes objetivos principais:

1. Observar e compreender o processo de acolhimento da Lingote
2. Participar nos momentos de integração de novos colaboradores
3. Refletir criticamente sobre o processo de acolhimento e propor melhorias

Os principais clientes deste projeto são os RH uma vez que a Técnica de RH é responsável por coordenar todo o processo de acolhimento, desde o primeiro contacto até à fase de acolhimento. Os alvos do projeto são todos os novos colaboradores da empresa, que, ao serem admitidos, entram num processo de adaptação e formação.

O processo de acolhimento na Lingote inicia-se com a confirmação da contratação. Assim que o novo colaborador é selecionado, a recrutadora subcontratante envia as informações necessárias ao novo colaborador para o primeiro dia, incluindo o horário e documentação a apresentar. No primeiro dia, o acolhimento é realizado na sala de formação e envolve todos os novos trabalhadores admitidos, independentemente da

secção de trabalho. Este momento coletivo permite que os novos colaboradores partilhem a experiência de integração e criem laços desde o início. A primeira apresentação, é realizada pelos RH onde entregam o manual de acolhimento, abordam a história da empresa, os seus valores, estrutura organizacional, regulamento interno, regras, e outros aspetos administrativos essenciais (ex: marcação de presença, política de férias, justificação de faltas).

Após esta introdução, os representantes de outras áreas da empresa – como informática, qualidade e segurança realizam também uma apresentação, dando a conhecer o funcionamento da empresa e as principais dinâmicas entre os setores. Por fim, segue-se uma visita guiada às instalações, onde o colaborador é apresentado ao seu local de trabalho, a sua chefia e aos colegas.

O trabalho que desenvolvi consistiu em prestar apoio à organização no processo de acolhimento de novos colaboradores. Contactei previamente os representantes das diferentes áreas, para garantir a articulação e calendarização adequada do acolhimento. Além disso, tive a oportunidade de analisar e treinar os conteúdos essenciais da apresentação dos RH, com o objetivo de a apresentar de forma autónoma. Durante este processo, estive sempre acompanhado pela representante do departamento de RH, que me orientou, esclareceu dúvidas e interveio sempre que necessário, especialmente em situações em que ainda existiam algumas lacunas ou inseguranças da minha parte.

Para a realização deste projeto, o computador da empresa destaca-se como a principal ferramenta utilizada, sendo importante para o contacto e organização com os representantes do acolhimento.

O processo de acolhimento contém boas práticas de integração, destaco a entrega de um manual de acolhimento, que permite o novo colaborador familiarizar-se com as regras, normas e procedimentos comuns da empresa; a realização de uma visita guiada às instalações, facilitando a contextualização do seu local de trabalho. Estas medidas acabam por criar um ambiente de acolhimento e pertença. Assim, práticas como as observadas contribuem diretamente para o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores desde o início da sua jornada na empresa.

No entanto, apesar destes pontos positivos, identifico uma possível melhoria, nomeadamente a falta de um sistema estruturado de recolha de feedback por parte dos novos colaboradores (Komandla, 2019). Sugiro então a implementação de um questionário de satisfação após o primeiro mês de integração. Isto para permitir avaliar

a perceção dos colaboradores sobre o processo de acolhimento, identificar possíveis lacunas e adaptar o procedimento de forma contínua, promovendo assim a melhoria contínua e a escuta ativa por parte da organização.

Os objetivos propostos para este projeto foram, de forma geral, cumpridos com sucesso. A descrição do processo de acolhimento observado foi realizada ao longo deste trabalho. Tive a oportunidade de colaborar ativamente na preparação e realização das etapas do processo, o que me permitiu desenvolver competências de comunicação e organização. No entanto, reconheço que enfrentei inicialmente algumas dificuldades ao transmitir certas informações, no que diz respeito a detalhes mais específicos e técnicos, com os quais ainda não me sentia totalmente familiarizado. Esta situação revelou a importância de uma melhor preparação prévia que foi ocorrendo ao longo das tentativas. Esta preparação mostrou-se eficaz uma vez que no final demonstrava melhor domínio dos tópicos abordados. A reflexão crítica foi também realizada ao analisar de forma objetiva as boas práticas existentes, identificar pontos de melhoria e propor sugestões com base em bibliografia relevante.

3.3 Observação Avaliação desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, uma vez que permite alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização. Esta prática contribui não apenas para a identificação de pontos fortes e áreas a melhorar nos colaboradores, mas também para a promoção de uma cultura de desenvolvimento contínuo (Gibbs, 2005). A avaliação de desempenho permite às organizações medir os resultados dos seus colaboradores no exercício das funções, de forma a orientar decisões relacionadas com as recompensas e promoções (Cichello et al., 2009). Tornando a avaliação um suporte para decisões de gestão mais fundamentadas.

Além disso, quando implementada, esta ferramenta fortalece a comunicação entre as chefias e os colaboradores, estimulando a motivação de ambos para atingir os objetivos organizacionais (Harackiewicz et al., 1987). A avaliação de desempenho também permite à organização identificar necessidades de formação e planear estratégias de capacitação adequadas ao perfil dos trabalhadores (Gibbs, 2005). Contribuindo para o crescimento individual e para a melhoria dos resultados da empresa. Assim, salienta-se a importância de estudar e perceber a forma como os processos decorrem na empresa.

foram definidos os seguintes objetivos principais no âmbito do projeto:

1. Descrever e compreender o processo de avaliação de desempenho
2. Refletir criticamente sobre o processo de avaliação de desempenho e propor melhorias

Neste projeto, não terei uma participação ativa uma vez que que comecei a estagiar em setembro. Assim, observei primeiro a finalização da avaliação de desempenho de 2024 em dezembro e assisti em fevereiro ao início da avaliação de 2025. Embora não exista uma ligação direta, os processos não mudaram significativamente para ter impacto na minha compreensão do procedimento.

Os clientes do projeto são principalmente a representante dos RH uma vez que o meu contributo será apenas na organização da informação. Os alvos do estudo são todos os trabalhadores da Lingote uma vez que serão eles a serem avaliados.

O processo de avaliação de desempenho na Lingote começa no início do ano ou aquando da integração de um novo colaborador. Nesta fase inicial, é realizada uma reunião entre a chefia e os RH para definir os critérios e fatores relevantes para o desempenho dos trabalhadores ao longo do ano. Estes critérios variam consoante o setor, sendo ajustados à realidade do posto de trabalho em questão, podendo ser observáveis (Aumentar a produção em X) ou sobre de comportamento e atitudes (Demostra-se disponível para aprender), este último tipo de critério está mais presente nos setores produtivos. A tabela seguinte contém um exemplo de uma avaliação de desempenho realizada no setor de compras:

Tabela 3 Critérios de Avaliação de desempenho

Critério	Peso (%)
Aumentar o nº de encomendas em 5% de toneladas	50%
Atender a pelo menos 80% dos telefonemas	30%
Chegar a horas ao trabalho	10%
Não cometer nenhum acidente de trabalho	10%

Cada critério também corresponde a um peso diferente na avaliação final, neste caso, aumentar o nº de encomendas em 5% de toneladas tem um peso maior (50%) do que chegar a horas ao trabalho (10%).

No final do ano, geralmente no mês de dezembro, as chefias são solicitadas a preencher o formulário de avaliação de desempenho dos seus colaboradores, atribuindo uma nota geral com base nos resultados obtidos. As avaliações são classificadas em quatro categorias: A, B, C e D — sendo A a classificação mais baixa e D a mais alta. Algumas chefias optam por realizar uma reunião com o colaborador para apresentar e discutir os resultados da avaliação. No entanto, essa prática não é uniforme em toda a organização.

Após a recolha das avaliações, o departamento de Recursos Humanos procede à organização de toda a informação recebida. Este processo visa assegurar uma análise integrada dos resultados e a sua posterior utilização para efeitos de gestão de pessoas. O principal impacto da avaliação de desempenho na Lingote é ao nível de remuneração. Os resultados obtidos nas avaliações servem de base para a definir os aumentos salariais atribuídos no início do ano seguinte, funcionando como um mecanismo de reconhecimento e valorização do esforço.

Apesar de cumprir uma função importante na gestão de recompensas, o processo de avaliação de desempenho da Lingote apresenta algumas fragilidades que merecem reflexão. Principalmente a ausência de uma obrigatoriedade formal de feedback entre chefia e colaborador pode comprometer a eficácia do processo. Um sistema de avaliação de desempenho deve promover um diálogo construtivo, permitindo ao colaborador compreender os seus pontos fortes e áreas que necessita de melhoria (Johnson, 2013). Assim, recomendo que todas as avaliações sejam seguidas de uma reunião formal de feedback, garantindo equidade e transparência no processo. Além disso, o facto de a avaliação ter impacto apenas a nível salarial cria uma visão limitada desta ferramenta, que, quando bem estruturada, pode servir também para identificar necessidades de formação, progressões de carreira e reforçar o compromisso organizacional (Johnson, 2013).

Considero que os objetivos do projeto foram atingidos. A discrição foi realizada tendo em conta os dois momentos observados (fim de 2024 e início de 2025) no entanto, ambos os processos ocorreram como de costume para a empresa, o que não influenciou a aprendizagem. Relativamente à reflexão crítica, acredito que mostrei a potencialidade de desenvolver melhor a ferramenta para auxiliar as necessidades da empresa

4) Reflexão

Este relatório apresenta de forma clara a minha vivência no ambiente de trabalho, evidenciando os obstáculos superados e as aprendizagens obtidas ao longo do percurso. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de colaborar em diferentes projetos, o que me permitiu compreender melhor o funcionamento interno da organização e explorar novas formas de lidar com os desafios e a complexidade típicos do setor industrial.

Entre todos os projetos em que tive a oportunidade de me envolver, o processo de recrutamento foi o que mais me cativou, pois permitiu-me compreender de perto a complexidade associada à identificação e escolha de candidatos que se enquadrem nos objetivos e valores da organização. Esta experiência possibilitou-me aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, enquanto aprofundei a compreensão sobre o impacto da fase de contratação. Este projeto revelou-se especialmente gratificante no final do estágio, ao constatar que os profissionais selecionados estão a desempenhar as suas funções com sucesso.

O projeto de acolhimento foi, inesperadamente, o mais desafiante para mim. Sendo este o primeiro contacto dos novos colaboradores com a Lingote, senti uma responsabilidade acrescida, o que me levou a impor uma pressão excessiva sobre mim próprio e acabou por comprometer o meu desempenho inicial. Esta experiência fez-me perceber que, muitas vezes, somos o nosso maior obstáculo, reforçando a importância de reconhecer e trabalhar essa consciência.

Embora a avaliação de desempenho seja um processo relevante, percebi que o seu impacto pode ser algo limitado. Ainda assim, representou uma oportunidade de aprendizagem, por se tratar do meu primeiro contacto com uma avaliação prática, permitindo-me compreender melhor a sua utilidade e reconhecer o valor do feedback construtivo como ferramenta de melhoria contínua.

Em suma, este estágio foi essencial para consolidar os meus conhecimentos teóricos e práticos na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. A reflexão crítica sobre as experiências vividas permitiu não só destacar os objetivos alcançados, mas também identificar aspetos que ainda requerem desenvolvimento dentro das organizações. Este percurso contínuo de aprendizagem e adaptação revelou-se fundamental para o meu crescimento, tanto a nível profissional como pessoal, no exercício da Psicologia em contextos organizacionais. Ao concluir esta etapa, levo comigo aprendizagens que considero valiosas e indispensáveis, e que certamente serão determinantes para a minha futura carreira. Esta experiência não só aprofundou a minha

compreensão da área, como também contribuiu para o desenvolvimento de competências essenciais para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

5. Referências Bibliográficas

Caldwell, C. and Peters, R. (2018), "New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives", Journal of Management Development, Vol. 37 No. 1, pp. 27-39, doi: 10.1108/JMD-10-2016-0202

Cardeira, D. A. L. (2011). *Práticas de recrutamento e selecção de recursos humanos em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Recuperado de http://hdl.handle.net/10400.5/10166

Carvalho, C., & Remondes, J. (2023). Cultura organizacional e eficiência dos recursos humanos: Influência na produtividade. Um estudo exploratório numa indústria de Entre Douro e Vouga. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 11. https://doi.org/10.26537/iirh.vi11.5237

Cichello, M. S., Fee, C. E., Hadlock, C. J., & Sonti, R. (2009). Promotions, turnover, and performance evaluation: Evidence from the careers of division managers. The Accounting Review, 84(4), 1119-1143. https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.111

Duarte, F. A. (2001). *O processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações baseado no conceito de competência* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Recuperado de https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/998

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. Performance Improvement, 44(5), 26-32.

Harackiewicz, J. M., Abrahams, S., & Wageman, R. (1987). Performance evaluation and intrinsic motivation: The effects of evaluative focus, rewards, and achievement orientation. Journal of personality and social psychology, 53(6), 1015.

harma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. Journal of Systems and Software, 159, 110442. https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741

Johnson, D. A. (2013). A component analysis of the impact of evaluative and objective feedback on performance. Journal of Organizational Behavior Management, 33(2), 89-103.

Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Beliles, G. R., & Matti, L. K. (2019). Relationships among organizational values, employee engagement, and patient satisfaction in an academic medical center. Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes, 4(1), 8–20. https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001

Keene, Krueger. An Effective Onboarding Process: Decreasing Role Ambiguity and Role Conflict and Increasing Employee Acclimation to Increase Employee Job Satisfaction. Southern Illinois University at Edwardsville, 2021.

Korte, R., Brunhaver, S. and Sheppard, S. (2015), "(Mis)interpretations of organizational socialization: the expectations and experiences of newcomers and managers", Human Resource Development Quarterly, Vol. 26 No. 2, pp. 185-208, doi: 10.1002/hrdq.21206.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Lopes, M. D. R., Maidana, F. D. A., & Queiroz, A. F. (2018). Recrutamento e seleção por competência: O desafio dos recursos humanos em buscar candidatos competentes no mercado de trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(35), 54-60. https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n35p54-60

Permats, S., & Östman Ellisson, O. (2021). The Effects of National and Organizational Culture on the Onboarding Process for Engineers in Multinational Midsize Companies: A Qualitative Analysis of the Onboarding Process at Zound Industries.

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management, 54*(4), 599–622. https://doi.org/10.1002/hrm.21628

Silva, L. M. T. da, Albuquerque, L. G. de, & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2). https://doi.org/10.5329/RECADM.20090802004