Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Lemos Carreira

Relatório de Estágio: Organização X e Instituição Y

junho de 2024

Relatório de Estágio: Organização X e Instituição Y
Ana Carreira
UMinho | 2024

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Lemos Carreira

Relatório de Estágio: Organização X e Instituição Y

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do
Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Keating

junho de 2024

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

Ao meu orientador, Professor Doutor José Keating por todo o apoio, amizade, empatia e paciência que teve, e tem, comigo ao longo destes anos.

Aos meus pais pelo apoio, compreensão e cumplicidade incondicionais.

Aos meus amigos que me acompanharam ao longo destes anos, em especial à Carol, ao Marcy e ao Louis que sem dúvida melhoraram esta etapa da minha vida.

A toda a gente que desempenhou um papel importante no meu desenvolvimento e crescimento, o meu muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, 21 de junho de 2024



Resumo

Este relatório descreve as minhas experiências no estágio curricular do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Tive o privilégio de conhecer duas realidades diferentes em duas organizações que operam em setores quase opostos: a primeira organização pertence ao setor privado, com um ambiente corporativo dinâmico e orientado a resultados e a outra organização, uma IPSS, tem foco no bem-estar das pessoas com o objetivo de promover uma boa qualidade de vida a faixas menos favorecidas da população.

Ao longo do relatório são descritas ambas as organizações, os seus ambientes e os projetos desenvolvidos em cada uma. Estes projetos permitiram-me conhecer a dinâmica de um serviço sistematizado de acordo com processos definidos, contínuo, especializado e em constante evolução, na primeira organização, e a dinâmica de um serviço desenvolvido de acordo com requisitos e objetivos definidos, adaptado a uma realidade específica feito caso a caso embora tendo um tronco comum na segunda instituição.

Ambas as experiências foram enriquecedoras, permitindo-me desenvolver competências essenciais como a organização e a capacidade de reflexão crítica assim como a aplicação prática de conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, dando-me uma visão objetiva e prática dos desafios e das exigências em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção Especializados, Formação de Colaboradores, Organização Multinacional e Instituição de Solidariedade Social

Abstract

This report describes my experiences in the curricular internship in Work and Organizational Psychology. I had the privilege of getting to know two different realities in two organizations that operate in almost opposite sectors: one in the private sector, business oriented towards efficiency and results and very dynamic and the other sector, in an IPSS, with a focus on well-being of people with the aim of promoting a good quality of life for less privileged segments of the population.

Throughout the report, both organizations, their environments and the projects developed in each are described. These projects allowed me to understand the dynamics of a service structured according to defined processes, continuous, specialized and constantly evolving in the first organization and in the second institution, the dynamics of a service developed according to requirements and defined objectives, adapted to a specific reality on a case-by-case basis, although sharing some common parts.

Both experiences were enriching, allowing me to develop essential skills such as organization and the capacity for critical reflection as well as the practical application of knowledge acquired throughout the course. They contributed to my personal and professional growth, giving me an objective and practical view of the challenges and demands in different organizational contexts.

Keywords: Specialized Recruitment and Selection, Employee Training, Multinational Organization and Social Solidarity Institution

Índice

1. Introdução 8
2. Organização X 8
2.1. Enquadramento Organizacional 8
2.2. Descrição da Organização X 9
2.3. Recrutamento e Seleção Especializados 10
3. Estágio na Organização X 12
3.1. Integração na Organização X 13
3.2. Atividades Desenvolvidas 14
3.3. Considerações sobre o Estágio na Organização X 17
4. Transição de Organização 18
5. Instituição Y 18
5.1. Enquadramento Institucional 18
5.2. Descrição da Instituição Y 19
6. Estágio na Instituição Y 20
6.1. Integração na Instituição Y 21
6.2. Atividades Desenvolvidas 21
6.3. Considerações sobre o Estágio na Instituição Y 30
7. Reflexões e Balanço Geral 31
8. Referências 32

1. Introdução

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades e competências adquiridas ao longo do estágio curricular, assim como servir de plataforma para uma reflexão pessoal acerca do trabalho realizado nos diferentes contextos em que se desenvolveu.

O estágio realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações teve duas fases, que corresponderam a duas experiências distintas e igualmente enriquecedoras. Uma vez que foram realizadas em diferentes organizações, são apresentadas individualmente neste relatório. Por motivos de confidencialidade, omite-se aqui o nome das organizações da primeira e da segunda fases do estágio, sendo "Organização X" e "Instituição Y" as designações pelas quais aparecem referidas, respetivamente.

A primeira fase do estágio decorreu na Organização X, uma organização multinacional do setor privado, de recrutamento e seleção, que tem integrado alunos estagiários para complemento da sua formação e, também, como parte da estratégia de recrutamento da própria organização. A segunda fase desenvolveu-se na Academia de Formação da Instituição Y, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

Ao longo do relatório, para ambas as fases, é feita uma descrição de cada organização, da sua estrutura, do seu funcionamento e cultura, assim como das atividades, metodologias e práticas exercidas pelos colaboradores e desenvolvidas durante o estágio.

Para cada organização são também feitas algumas considerações acerca das potencialidades da prática psicológica e do seu enquadramento com os conceitos e expectativas que desenvolvi durante o curso.

Na conclusão do relatório, comparo e reflito sobre estas experiências totalmente diferentes e com desafios distintos, as quais me deram a conhecer diversas perspetivas que, com certeza, me permitirão fazer opções profissionais e de carreira com melhor conhecimento da realidade laboral.[1]

2. Organização X

2.1. Enquadramento Organizacional

Para o enquadramento e descrição da Organização X, baseei-me nos diferentes documentos que me foram fornecidos ao longo do estágio e na minha experiência pessoal, tendo complementado com a informação disponível no respetivo *website*.

[1] Com o único objetivo de simplificar o estilo linguístico utilizado neste relatório quanto à categoria morfossintática das palavras, recorro ao uso do masculino sem qualquer discriminação de género.

A Organização X é uma das principais marcas de um Grupo multinacional britânico de recrutamento e seleção especializados, que conta já com 40 anos de atividade. O Grupo opera em 37 países, emprega mais de 7.700 colaboradores e, em 2023, reportou um lucro bruto de mais de 1.006 milhões de libras.

O referido Grupo é constituído por diferentes divisões – cada marca fornece um serviço para uma área específica do mercado – estando as quatro principais distribuídas nas seguintes especializações:

- Recrutamento especializado de executivos em funções seniores para cargos permanentes ou temporários;
- Recrutamento em parceria com organizações que necessitem de apoio administrativo;
- Serviços de *outsourcing*, ou seja, externalização de serviços de recrutamento para ajudar a expandir os negócios dos Clientes;
- Recrutamento especializado para cargos temporários, contratuais e permanentes, normalmente de quadros médios e superiores, que abrange um vasto leque de organizações, desde pequenas e médias empresas (PME) a grandes organizações a nível global.

A Organização X enquadra-se na última especialização descrita e constitui a marca original do grupo. Está sediada em Londres e cotada no índice FTSE 250 (índice de bolsa composto por 250 empresas listadas na *London Stock Exchange*).

A marca estabeleceu-se em Portugal há 16 anos, e dispõe de escritórios em Lisboa e no Porto, cada um com a sua região de atuação. Cada escritório está dividido em áreas especializadas, de forma que cada Consultor possa conhecer os perfis e o mercado no qual trabalha.

A estratégia da Organização X é atuar como intermediário e estabelecer uma ponte entre o Cliente (contratante do recrutador) e os Candidatos (elegíveis a empregabilidade), identificando e selecionando aqueles que melhor se enquadram nas especificações do Cliente.

Como organização de recrutamento e seleção especializados, distingue-se globalmente das organizações similares pelos anos de experiência, pelos valores de diversidade e inclusão, pela vasta base de dados que possui (mais de 400 mil contactos) e pela liderança mundial no desenvolvimento da especialização do recrutamento profissional.

2.2. Descrição da Organização X

Ao longo do estágio curricular, que decorreu na divisão do Porto da Organização X, contactei com os 27 profissionais da organização, distribuídos pelas seguintes áreas funcionais: *Sales & Marketing, Information Technology, Finance, Engineering, Shared Services Centres*, *Outsourcing* e

Apoio Administrativo.

Dentro da estrutura de reporte ao Diretor Geral (*Head of Office*), a organização opera da seguinte forma: o *Manager* de cada equipa reporta ao Diretor Geral e, por sua vez, dentro de cada equipa, os Consultores Seniores, os Consultores e os Estagiários reportam ao *Manager*. A região de Portugal reporta ao Diretor Ibérico da organização.

Relativamente à cultura organizacional, um dos aspetos fundamentais é o trabalho em equipa, uma vez que existe a prática de partilha de informação acerca dos candidatos, entre as diversas áreas, contribuindo para uma ajuda transversal efetiva.

Mais ainda, o profissionalismo e o foco no Cliente permitem respostas atempadas e adequadas às exigências do mercado.

A gestão do espaço é feita entre salas individuais para entrevistas, salas de reuniões e uma sala principal em *open space*, o que permite um registo mais interativo e colaborativo entre todos.

Integrar a Organização X contempla, além do pacote base, benefícios como: bónus associado à conclusão dos processos de recrutamento, planos de seguro de saúde, folgas remuneradas, como, por exemplo, o dia de aniversário, estacionamento privado, pacote de ginásio e, ainda, oportunidades de desenvolvimento pessoal, tais como o acesso a cursos de línguas estrangeiras.

O regime híbrido, com obrigatoriedade de apenas um dia presencial, e a flexibilidade de horário permitem uma gestão equilibrada entre a vida profissional e pessoal e revelam uma cultura organizacional baseada na autonomia e na responsabilização dos colaboradores.

2.3. Recrutamento e Seleção Especializados

Neste ponto do relatório, é apresentada a metodologia fundamental adotada pela Organização X, detalhando-se o processo estruturado dos serviços de consultoria oferecidos.

Como mencionado anteriormente, a Organização X tem como objetivo selecionar candidatos que se enquadrem nas especificações do Cliente. Para alcançar este objetivo, após um primeiro contacto do Cliente solicitando serviços de recrutamento, a organização realiza o seguinte procedimento:

I. Reunião presencial com o Cliente para definição do perfil do Candidato

Nesta reunião, o objetivo é estabelecer *rapport* (alinhamento, confiança) entre o Cliente e o Consultor, aferir as necessidades específicas em causa, apresentar a organização e a proposta de colaboração com um portfólio de soluções adaptadas às necessidades do Cliente. O Consultor faz uma apresentação da organização, da cultura organizacional e do seu posicionamento no mercado. Caso o Cliente seja recorrente, esta fase de apresentação da organização é dispensada.

O Cliente indica qual o perfil que procura e para que função, descrevendo as competências técnicas e comportamentais necessárias, assim como as *soft skills* que considere relevantes e o nível de experiência requerido. É também definido o pacote salarial que o Cliente pretende atribuir à respetiva função.

O Consultor apresenta uma proposta comercial – normalmente, os honorários correspondem a uma percentagem sobre a remuneração bruta anual do Candidato (salário fixo e variável expectável) acordada entre as partes, sendo este montante faturado pela Organização X ao Cliente, a partir da aceitação do Candidato, verbalmente ou por escrito, das condições propostas (mesmo que não exista um contrato formal de trabalho).

O Consultor apresenta também as diferentes fontes de recrutamento que irá utilizar para identificar e selecionar candidatos:

- **Base de dados** com cerca de 400.000 candidatos ativos;
- **Redes sociais e outras plataformas *online*:** Publicando o anúncio do projeto em diversas plataformas, tais como o LinkedIn, Expresso Emprego, Indeed, Net-empregos, Turijobs para anúncios no setor do turismo e ITjobs para anúncios no setor das tecnologias;
- ***Network***: Através do conhecimento do mercado, os consultores mapeiam e avaliam candidatos em empresas *target*;
- ***Website* da Organização X**: Inserindo o anúncio para a *job description* do Cliente (de forma explícita ou anónima);
- **Ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*)** desenvolvida internamente, que procede a uma segmentação de candidatos com o perfil procurado que se encontrem na base de dados da organização, enviando automaticamente via *e-mail* o anúncio publicado nas outras plataformas, o que permite abordar também profissionais que não se encontrem numa procura ativa de um novo projeto profissional.

II. Atração de talento e entrevistas

Caso o Cliente aceite a proposta do serviço de consultoria, o Consultor inicia o processo de procura e seleção de candidatos. Numa primeira fase, pesquisa na base de dados e executa um mapeamento do mercado. Depois de identificar candidatos na plataforma, contacta os perfis que se tenham candidatado ao projeto, nas diferentes plataformas *online* supramencionadas, e que se enquadrem nas especificações, ou potenciais candidatos que possam não estar numa procura ativa de trabalho. Realiza uma pré-validação via telefone, que tem como objetivo o Consultor compreender se, efetivamente, o projeto faz sentido para o Candidato – ou seja, se a função a desempenhar

corresponde ao que o Candidato pretende, se as suas expectativas salariais vão ao encontro do pacote que o Cliente oferece e se o seu perfil se enquadra realmente nas especificações requeridas. Esta conversação especializada permite, desta forma, que exista uma boa gestão do tempo de todos os envolvidos.

Caso faça sentido, o Consultor prossegue com a marcação de uma entrevista presencial ou *online* com os candidatos, de forma a avançar com o processo de candidatura.

Após a realização das entrevistas, o Consultor cria uma *short-list* de 3 a 5 candidatos que correspondem às especificações, para posteriormente serem avaliados e ponderados pelo Cliente.

III. Apresentação da *short-list* e levantamento de referências

Nesta fase realiza-se a apresentação e discussão dos perfis apresentados ao Cliente. Os perfis que fizerem sentido para o Cliente passam para as fases seguintes de entrevista, as quais contam com a presença do Consultor e do decisor – o Cliente.

Aos candidatos que se encontrem nestas fases do processo de candidatura, procede-se ainda a um contacto com chefias anteriores ou antigos colegas para recolha de referências profissionais, com a devida autorização do Candidato, por motivos de RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).

IV. Apresentação de proposta

Quando o Candidato final é selecionado pelo Cliente, o Consultor fornece apoio na negociação da proposta financeira. Caso haja aceitação entre ambas as partes, procede-se à conclusão do processo de recrutamento.

V. Acompanhamento

Numa fase posterior, o Consultor envia inquéritos de satisfação aos Clientes e Candidatos envolvidos no processo de recrutamento e realiza também um seguimento dos primeiros meses de trabalho e de integração do novo colaborador, apoiando no processo de *feedback* mútuo.

Para além deste contacto por parte dos Clientes, cada Consultor efetua trabalho comercial, na medida em que realiza chamadas telefónicas a diferentes organizações, dentro da sua área de especialização, com o intuito de angariar novos Clientes e Candidatos, para tornar o negócio sustentável.

3. Estágio na Organização X

A minha escolha pela Organização X para a realização do estágio curricular teve como critérios: querer aprofundar os meus conhecimentos na área de recrutamento e seleção – por ser uma das que me suscitou maior interesse no decorrer do Mestrado – e querer experimentar as dinâmicas de uma

organização reconhecida no seu setor a nível mundial. Para além disso, depois de alguma pesquisa por organizações similares, a Organização X foi a que me despertou maior curiosidade e com a qual mais me identifiquei – pelos seus valores de meritocracia, pela ênfase que é dada ao trabalho em equipa e pelo posicionamento que considerei através de partilhas de informações acerca das várias organizações tidas com Professores e profissionais da área.

O meu processo de candidatura iniciou-se com uma entrevista *online* com o Diretor Geral, que teve a duração de 2 horas, na qual recebi *feedback* bastante positivo, o que também me levou a ficar entusiasmada em integrar a Organização X. Posteriormente, fui convidada a passar um dia completo nas instalações da organização, para observar as práticas, a cultura e o ambiente organizacionais.

Passados dois meses, no dia 19 de setembro de 2022, iniciei o estágio remunerado, que terminou no dia 31 de janeiro de 2023, tendo completado um total de 74 dias, distribuídos ao longo de 5 meses. O horário consistiu em trabalho presencial, 4 dias por semana, das 9h às 18h.

Para a exposição detalhada das atividades realizadas durante o período de estágio na Organização X, esta secção do relatório foi dividida em três partes distintas: a fase inicial de integração na estrutura organizacional, o desenvolvimento das competências relacionadas com o processo de recrutamento e a etapa conclusiva do estágio nesta entidade, na qual apresento considerações gerais acerca do mesmo.

3.1. Integração na Organização X

Na primeira semana de acolhimento, realizei formações autónomas em formato de *e-learning* acerca da organização, da sua missão, visão e valores e obtive noções fundamentais sobre o funcionamento da plataforma da base de dados da organização. A Responsável de Estágio interna da Organização X deu apoio no processo de integração, fornecendo exemplos reais do funcionamento das dinâmicas corporativas e das metodologias de recrutamento.

Ainda nesta fase, assisti a entrevistas *online* realizadas pelos colaboradores das diferentes áreas para obter uma visão geral das diversas adaptações da estrutura de uma entrevista – todos os consultores da Organização X seguiam uma estrutura global para as entrevistas (duração média de 45 minutos), de modo a obter os pontos-chave de informação acerca do Candidato. As entrevistas dividiam-se em duas categorias: direcionadas a um projeto específico existente, ou exploratórias em que o objetivo era registar o Candidato na base de dados para projetos futuros. Caso o Consultor tivesse acesso ao currículo (CV) do Candidato, verificava a sua atualização durante a entrevista; caso contrário, solicitava-o no final da mesma.

Foram-me também fornecidos dados de acesso a um endereço de *e-mail* profissional da

organização e de acesso à plataforma.

Nesta primeira fase de integração do estágio, fui ganhando conhecimento de conceitos que não conhecia sobre o mundo laboral, tais como: B2B (*Business-to-Business*), FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), *Front-end Developer*, *Back Office* e *Front Office*, entre outros, e, simultaneamente, fui conhecendo uma diversidade de organizações presentes em Portugal.

No final da primeira semana, fui alocada à equipa de *Sales & Marketing*, pelo que, nas semanas seguintes, foquei-me na tarefa de assistir a entrevistas *online* desta área e a todo o processo de inserção dos dados da entrevista na base de dados. Auxiliei também a Responsável de Estágio no processo de procura por Candidatos na plataforma, que fossem ao encontro das especificações dos projetos, e fui aprendendo com a prática os diversos códigos de pesquisa que a tornavam mais eficiente (acrescentar um *, colocar entre aspas, ...).

Alguns momentos de convívio no tempo de almoço ocorreram fora da organização, o que me permitiu conhecer os diversos colaboradores num contexto mais informal, facilitando o processo de integração na organização.

3.2. Atividades Desenvolvidas

Após quatro semanas, iniciei a prática das metodologias de forma mais autónoma (realizando apenas entrevistas exploratórias), mas sempre com a orientação e o apoio da Responsável do Estágio e de diversos colaboradores da organização. O facto de o trabalho se desenvolver maioritariamente em *open space* e de a dinâmica ser acelerada, levou a que os objetivos desta fase fossem atingidos de forma célere.

Para a realização de entrevistas elaborei um guia mais específico, a partir da estrutura global base fornecida pela Organização X. Apresento a **estrutura de entrevista**, fornecendo exemplos de possíveis perguntas em determinados pontos:

I. Apresentação e Objetivo

O Consultor realiza uma breve introdução da Organização X e da sua intervenção no processo de recrutamento e seleção de candidatos. É explicado ao Candidato o objetivo da entrevista – se é exploratória ou se existe um projeto específico.

II. *Background* Académico e Profissional

É solicitado ao Candidato que enuncie o *background* do seu perfil académico e profissional, por ordem cronológica. Algumas perguntas relevantes nesta fase da entrevista podem incluir: «Quais eram as suas principais funções e responsabilidades na sua função?»; «Em que tipo de projetos é que se revê?»; «Quais são as suas áreas e *skills* mais fortes?»; «O que é que o levou a sair desse

projeto/posição/organização?»; ...

III. Motivação do Candidato

Após o Consultor adquirir uma visão geral do perfil do Candidato e das suas experiências profissionais, é solicitado que o Candidato enuncie os motivos que o levam a estar ativo na pesquisa de novos projetos: «Quais são as razões que o fazem estar ativo à procura de novos projetos?»; «O que é que o leva a candidatar-se a esta oferta?»; «O que é que procura nesta fase?»; «Quais são as suas expectativas ao vir a esta entrevista?»; ...

IV. Pacote Salarial Anterior

Para compreender o contexto salarial do Candidato, o Consultor requer referências sobre as suas experiências salariais anteriores ou atuais: «Atualmente, em termos de condições, qual é o seu salário atual, em valores brutos? Tem benefícios? Quais?»; ...

V. Expectativa Salarial do Candidato

O Consultor solicita ao Candidato que refira qual a sua expectativa salarial para a função específica: «Que valores é que fariam sentido para si, para uma mudança, em valores brutos?»; ... O Consultor confirma nesta fase se o valor se enquadra no proposto pelo Cliente.

VI. Regime de trabalho

O Consultor indaga as preferências do Candidato em relação ao regime de trabalho: presencial, híbrido ou teletrabalho.

VII. Período de desvinculação (disponibilidade)

Caso o Candidato se encontre vinculado a outra entidade patronal, o Consultor averigua o tempo possível de desvinculação.

VIII. Mobilidade geográfica

O Consultor afere qual a disponibilidade para mobilidade geográfica do Candidato.

IX. Idiomas

O Consultor averigua a proficiência em línguas estrangeiras, podendo até ativar a conversa fora da língua materna, para uma aferição imediata: «Podemos fazer uma validação rápida do seu nível de inglês? *How do you describe yourself as a person and as a professional*! »; ...

X. Processo de Recrutamento Atual

O Consultor questiona o Candidato sobre o seu estado atual: «Está neste momento em algum processo de recrutamento de forma ativa?»; «Se sim, algum já está em fase avançada? (Fase avançada: se já enviou candidaturas, se está a aguardar resposta...)».

XI. *Feedback*

O Consultor fornece *feedback* sobre o perfil do Candidato e esclarece os próximos passos da

seguinte forma:

- Se o perfil do Candidato se alinhar com as necessidades do projeto, o Consultor apresenta detalhes sobre o projeto em questão.
- Se o perfil do Candidato não corresponder às especificidades do projeto, o Consultor explica que o perfil será registado na base de dados da organização, agilizando futuras oportunidades de projeto mais adequadas.
- Em casos de entrevistas exploratórias, o consultor reitera a ausência de projetos imediatos para apresentar, mas assegura que todas as informações serão registadas para possíveis oportunidades futuras.

XII. Questões finais

Após a conclusão da entrevista e do esclarecimento de quaisquer dúvidas ou questões, todas as anotações e dados recolhidos são colocados em repositório na base de dados para *follow-up*, caso o Candidato corresponda ao perfil necessário para o projeto atual ou para oportunidades futuras.

A cada semana tinha um número mínimo de 7 entrevistas exploratórias e de 45 chamadas que tinha de realizar, que contavam como os meus KPI (*Key Performance Indicators*) semanais, a partilhar nas reuniões de equipa realizadas todas as segundas-feiras. Nestas reuniões delineavam-se também as tarefas a realizar na semana seguinte. Esta logística de organização era facilitada com a marcação de todas as entrevistas ou reuniões no calendário do *e-mail* profissional, ao qual tinha também acesso a minha Responsável de Estágio (apoio de supervisão).

No âmbito das minhas responsabilidades e tarefas, elaborei também resumos numa só página que concentravam a informação relevante sobre os Candidatos (CV e anotações de entrevista) sem identificação dos mesmos (nome, idade, género, localização), e sem o nome das organizações que integraram – *Blinds* – com o objetivo de apresentar, sem vieses, potenciais candidatos aos Clientes.

Durante os primeiros meses, para além das tarefas supramencionadas, as minhas funções incluíram realizar entrevistas a candidatos para projetos específicos da Responsável do Estágio e também de colegas de equipa.

No terceiro mês de estágio, foi-me designado um **projeto** para uma PME, com a tarefa de selecionar e recrutar candidatos para uma posição de Serviço de Atendimento ao Cliente (*Customer Service*). A reunião inicial com o respetivo Cliente foi conduzida pela Responsável de Estágio, cabendo a mim a execução das etapas subsequentes do processo de recrutamento.

Iniciei o processo de pesquisa na plataforma, colocando palavras-chave que considerei relevantes em termos de experiência e *skills* do Candidato. Coloquei também anúncios em algumas

das plataformas *online*. Fui guardando numa *Call-List* os candidatos que considerava que se enquadravam no perfil e posteriormente fiz uma pré-validação telefónica a 61 candidatos. Depois de selecionar aqueles que se enquadravam no perfil procurado, marquei entrevistas online individuais com 16 dos 61 candidatos. Daqueles que entrevistei, selecionei 4 candidatos para formar uma *short-list*. A partir desta fase, o processo passou para a Responsável do Estágio que tratou do desenvolvimento do processo.

Nesta fase mais avançada do estágio, tive a oportunidade de assistir a uma reunião presencial com um Cliente, quando acompanhei a Responsável do Estágio.

Mensalmente, a Responsável realizava reuniões individuais comigo para fornecer *feedback* do meu trabalho e para que eu também pudesse dar *insights* sobre a minha experiência relativamente ao estágio.

Nos últimos dois meses que integrei a Organização X, assisti a entrevistas presenciais realizadas pelo Diretor Geral, para cargos de maior importância e com uma dinâmica diferente (Diretores de primeira linha) e auxiliei na procura de candidatos, para os respetivos projetos.

3.3. Considerações sobre o Estágio na Organização X

Durante o meu estágio na Organização X, tive a oportunidade de conhecer a realidade de uma multinacional em Portugal, o que me permitiu ter um primeiro contacto com o mundo corporativo e com as dinâmicas de relacionamento interpessoal dentro de uma organização. Mais ainda, desempenhei funções na área de recrutamento e seleção, o que enriqueceu a minha experiência profissional.

Esta experiência proporcionou-me uma visão e compreensão do mercado em Portugal, assim como das diversas organizações presentes em várias áreas, principalmente na área de *Sales & Marketing*, com um foco particular na vertente comercial.

Ao longo deste período, desenvolvi também competências e *skills* essenciais, como a proatividade, a comunicação e a organização, e aprendi sobre as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela Organização X. Contudo, constatei que essas práticas não correspondiam às minhas expectativas, principalmente em relação à abordagem do processo no recrutamento, que considerei pouco personalizado e impessoal.

Mais ainda, para poder evoluir internamente no desempenho da minha função de *trainee* para uma atuação mais autónoma de consultoria foi-me oferecida a possibilidade de passar para os quadros da organização, com uma perspetiva de cerca de 4 anos de permanência após o final do estágio. A passagem para os quadros durante esse período era uma condição necessária para prosseguir o estágio, já que iria adquirir conhecimentos específicos e da propriedade da Organização X.

Uma vez que, ao longo do estágio, mantive uma comunicação aberta e transparente com a Responsável de Estágio e com o Diretor Geral, expressando as minhas dúvidas acerca da minha identificação com a função e a perspetiva de conhecer outras opções de trabalho e de carreira, foi mutuamente acordado suspender o estágio na Organização X.

Desta forma, decidi prosseguir o estágio curricular noutra entidade, para concluir o número de dias requeridos para a sua conclusão formal e para o término do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Esta experiência e a saída antecipada levaram-me a refletir sobre as minhas preferências e aspirações profissionais. Percebi que desejo integrar uma organização que valorize a criatividade e que me permita ajudar as pessoas de forma mais direta e eficaz, possivelmente em áreas como Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Este estágio na Organização X ensinou-me também a importância de analisar cuidadosamente os valores, a cultura e a descrição da função de uma organização antes de a integrar e, inclusivamente, obter informações sobre a mesma a partir de contacto com colaboradores que conheçam bem a realidade da organização. Embora tenha sido desafiante, acredito que todas as experiências contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal de quem está a dar início à sua profissão.

4. Transição de Organização

Dado que me faltavam 22 dias para completar o período total requerido para a conclusão do estágio curricular (96 dias), o Professor Doutor José Keating sugeriu que eu integrasse a Instituição Y. Esta oportunidade surgiu como forma de fornecer apoio a uma colega de Mestrado – e colaboradora da Instituição – num projeto e também para que eu pudesse integrar outra organização dentro do período normal de estágio (antes do fim do mês de abril de 2023).

Abracei a oportunidade com muito entusiasmo, uma vez que ia desempenhar funções distintas daquelas que realizei na Organização X e ia experienciar uma realidade e cultura organizacionais totalmente diferentes.

5. Instituição Y

5.1. Enquadramento Institucional

Para o enquadramento e descrição detalhados da Instituição Y, baseei-me nos documentos que me foram partilhados ao longo do estágio, no *website* da Instituição, na experiência pessoal do estágio e no relatório da minha colega Joana Costa, colaboradora e Psicóloga desta Instituição (com

a sua autorização prévia), para complementar a informação acerca da estrutura organizacional.

A Instituição Y é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) a qual, enquanto Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, possui autonomia administrativa própria, personalidade jurídica civil e autorização canónica – o que assegura que as suas atividades estão em conformidade com os valores da Igreja Católica, conferindo-lhes legitimidade, reconhecimento e suporte dentro da comunidade eclesiástica.

Inserida numa rede nacional de Instituições, a Instituição Y partilha a missão e os princípios das demais Associações, surgidas sob proteção régia e reconhecidas como protagonistas da caridade em Portugal. Estas Instituições compartilham valores e regras semelhantes, mas cada uma adapta-se às realidades e necessidades específicas das suas comunidades.

A Instituição Y localiza-se em Barcelos e tem uma longa e rica história no apoio social e na promoção do bem-estar da população local. Desde a sua fundação, tem evoluído para responder de forma eficaz aos desafios sociais, mantendo-se fiel aos seus valores e princípios de solidariedade, humanismo, sustentabilidade, eficiência, criatividade, paixão, confiança e serviço à comunidade. Com uma história de 513 anos de ação social, a Instituição Y possui um vasto património que reflete os diversos serviços prestados à comunidade.

A visão da Instituição Y é ser reconhecida como uma Instituição cristã de referência na resposta às necessidades emergentes da comunidade, através da sua missão de prestação de serviços de qualidade nas áreas do envelhecimento, saúde, infância e juventude, combate à pobreza, voluntariado, formação, culto e promoção da cultura, enquanto preserva o seu património histórico e cultural.

Desenvolve a sua atividade em várias áreas de assistência, incluindo Creche, Serviço de Creche Familiar, Jardins-de-Infância, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Centro de Medicina Física e Reabilitação e, desde 2012, Cantina Social.

5.2. Descrição da Instituição Y

Os órgãos sociais da Instituição Y, eleitos a cada 4 anos, são constituídos pelos seguintes pelouros: a Mesa da Assembleia Geral (órgão deliberativo), a Mesa Administrativa (órgão de gestão) e o Concelho Fiscal (órgão fiscalizador).

A restante estrutura organizacional inclui a função de Coordenadora Geral, a quem compete a implementação das decisões da Mesa Administrativa. Além disso, existe a figura de Coordenador para cada área de intervenção da Instituição, que supervisiona as atividades das respetivas unidades operacionais em conjunto com os diretores técnicos e restantes colaboradores. Os outros serviços

estão organizados em gabinetes/serviços, cada um liderado por um Responsável de Serviço que gere a equipa de trabalho e reporta diretamente à Coordenadora Geral.

O estágio curricular decorreu no Departamento da Academia de Formação (AFOR) da Instituição Y, no qual integrei a equipa de 3 elementos.

A AFOR, certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), promove formação para os colaboradores da organização (cerca de 400) e para a comunidade, nas seguintes áreas: 090 – Desenvolvimento Pessoal; 215 – Artesanato; 345 – Gestão e Administração; 726 – Terapia e Reabilitação; 729 – Saúde - programas não classificados noutra área de formação; 761 – Serviço de Apoio a Crianças e Jovens; 762 – Trabalho Social e Orientação. Esta vertente formativa sublinha o compromisso da instituição com o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores e da comunidade em geral.

As áreas de atuação integradas no plano formativo da AFOR são as seguintes:

- Área 1 – Formação interna de Colaboradores
- Área 2 – Formação autofinanciada
- Área 3 – Formação financiada
- Área 4 – Desenvolvimento e Capacitação (seminários, workshops, entre outras ações)
- Área 5 – Parcerias Estratégicas (organizações do setor social, organizações provedoras de educação e formação)
- Área 6 – Candidaturas (sistemas de incentivos e financiamento, no âmbito dos fundos europeus e nacionais)
- Área 7 – Desenvolvimento organizacional (Avaliação da satisfação de colaboradores)

Durante o estágio, foram percetíveis o ambiente e a cultura organizacionais da Instituição Y, que se caraterizam por um espírito de solidariedade, dedicação e humanismo. A instituição valoriza um ambiente acolhedor e familiar, manifestado pela proximidade interpessoal, pelos diversos convívios comemorativos informais e pela integração rápida que senti ao assumir este desafio.

6. Estágio na Instituição Y

Para a exposição detalhada do estágio realizado na Instituição Y, apresento uma breve introdução da integração na organização, das atividades que desenvolvi e exponho a estrutura da formação que elaborei e executei de forma autónoma.

Este estágio, não remunerado, iniciou no dia 2 de fevereiro de 2023 e teve a duração de 29 dias, uma vez que me foi permitido sair às 17h, pelo que completava 7 horas diárias, 4 dias por semana.

6.1. Integração na Instituição Y

No primeiro dia do meu estágio na Instituição Y, fui recebida de forma acolhedora por todos os colaboradores, mesmo sabendo à partida que era um contacto de pouca duração, e conduzida numa visita completa pelas instalações, incluindo a secção histórica, onde uma colaboradora se dedicava à recuperação e manutenção de livros antigos – uma atividade que considerei particularmente interessante.

As refeições eram realizadas na cantina, o que facilitava a interação com as colegas da equipa e restantes colaboradores. Adicionalmente, às quintas-feiras, em Barcelos, a feira local proporcionava momentos informais de convívio com a equipa durante a hora de almoço, contribuindo para um ambiente de trabalho de maior proximidade.

6.2. Atividades Desenvolvidas

Nas duas primeiras semanas do estágio, auxiliei a equipa da Academia de Formação na análise de dados dos questionários de avaliação de satisfação dos colaboradores da Instituição. Também participei na contabilização do número de atividades desenvolvidas nas diferentes áreas de educação e formação, nos anos de 2021 e 2022. Posteriormente, elaborei os relatórios correspondentes a cada análise de dados, sob a supervisão das minhas colegas de equipa.

Na terceira semana do estágio, fui convidada a elaborar e a implementar uma formação, no papel autónomo de formadora. Esta oportunidade motivou-me bastante, uma vez que podia experienciar desempenhar uma função diferente, dentro da minha área.

A tarefa consistiu, em linhas gerais, em abordar as temáticas de gestão dos conflitos em contexto laboral, na ótica da identificação e prevenção destes fatores e no sentido da melhoria de práticas e procedimentos em contexto organizacional. Destinou-se aos colaboradores da Instituição Y, sendo que integrava o Plano de Formação fornecido pela Instituição e enquadrava um tema que tinha sido bastante solicitado aquando do levantamento de necessidades formativas.

Para a elaboração desta formação, baseei-me em artigos científicos que serão referenciados ao longo do relatório, formações anteriores sobre temas semelhantes, como gestão do *stress*, realizadas pela Academia de Formação, e em livros disponibilizados pela equipa durante o meu estágio.

Durante todo o processo de desenvolvimento desta formação, contei com o apoio constante das minhas colegas de equipa, as quais partilhavam ideias de atividades e forneciam *feedback* sobre o meu trabalho.

Inicialmente, a minha abordagem estava focada na leitura de artigos e na exposição teórica.

No entanto, após uma apresentação inicial da estrutura da formação à equipa, foi-me explicado que o objetivo era não ser excessivamente teórica. Considerando que os colaboradores que iam participar não possuíam formação superior, percebi que a introdução de conceitos muito técnicos poderia ser inadequada.

Assim, desenvolvi a formação com uma estrutura mais prática e dinâmica, baseada em atividades grupais e momentos de discussão entre os participantes.

O objetivo foi garantir uma melhor assimilação dos conteúdos, transferir as aprendizagens para momentos do dia-a-dia e promover a interação entre os colaboradores.

A primeira edição da formação, que foi composta por duas sessões de três horas cada, realizadas nos dias 21 e 28 de março de 2023 na sala de formação da Instituição, contou com a participação de 11 colaboradoras, provenientes de duas áreas de atuação distintas da Instituição Y.

A estrutura que desenvolvi foi a seguinte:

I. Introdução e *Ice Breaker*

A primeira sessão de formação foi iniciada com uma breve apresentação, seguida de uma atividade interativa destinada a quebrar o gelo, apresentar as colaboradoras e introduzir o tema da formação. Utilizei o "Jogo da Jenga", no qual inseri frases específicas em cada bloco de madeira. As colaboradoras retiravam os blocos da torre e iam respondendo às frases correspondentes. Esta abordagem facilitou a criação de um ambiente relaxado e propício à partilha e interação entre as participantes:

1. Qual é a sua comida preferida?
2. O que é para si um conflito?
3. Qual é a sua parte preferida do dia?
4. O conflito é algo a evitar?
5. Qual é o seu feriado ou festividade preferido/a?
6. Estar sempre de acordo é bom ou mau?
7. Qual é o seu destino de férias de sonho?
8. No seu dia-a-dia, lida com muitos conflitos?
9. Qual é a sua sobremesa preferida?
10. O que espera desta formação?
11. Se pudesse ter qualquer trabalho, qual escolheria?
12. Considera que faz uma boa gestão dos seus conflitos?
13. Qual é o seu passatempo preferido?
14. Que tipos de conflitos existem?
15. Qual é que foi o seu primeiro trabalho?
16. Na gestão de um conflito, uma das partes fica sempre a perder?
17. Prefere trabalhar individualmente ou em equipa?
18. Desvalorizar o conflito é uma forma de o resolver?
19. Qual é que é o seu programa televisivo ou série preferido?

20. Quem é que é a pessoa que mais admira?

21. Qual é que é o seu estilo de música preferido?

II. Objetivos da Formação

De seguida, apresentei os objetivos da Formação:

- Definir o conceito de conflito e os diferentes tipos de conflito;
- Identificar e explorar as diferentes estratégias de gestão de conflitos;
- Aplicar na prática as estratégias de gestão de conflitos;
- Fornecer chaves para compreender os comportamentos e desenvolver estratégias e *skills* adaptativos a situações de conflito.

Referi também que as colaboradoras estavam à vontade para intervir a qualquer altura e para colocarem dúvidas ou questões, caso estas surgissem.

III. Exposição do Tema

Para introduzir a definição de conflito, realizei uma atividade inspirada na tarefa descrita no artigo "Managing Conflict in Multidisciplinary Teams" de Karl A. Smith (1999). Solicitei a cada colaboradora que pegasse em *post-its* e escrevesse em cada um a sua compreensão de conflito, um momento em que sentiu que houve conflito – ou qualquer outro pensamento relacionado com o tema – podendo escrever quantos *post-its* quisesse.

Enquanto as participantes realizavam a atividade, preparei um quadro com três divisões rotuladas: "positivo", "negativo" e "neutro". Após concluírem a tarefa, pedi a cada colaboradora que colocasse os seus *post-its* na divisão que considerasse mais adequada ao conteúdo que tinha escrito. A maioria das participantes colocou os *post-its* na divisão "negativo", havendo uma minoria na classificação "neutro".

O objetivo desta atividade foi introduzir a noção de que geralmente existe uma visão muito negativa associada ao conflito, o que faz com que as pessoas o tentem evitar. Contudo, para que as situações de conflito se resolvam da melhor maneira, é necessário que as pessoas compreendam o que é o conflito e desenvolvam *skills* para o gerir de forma construtiva (Smith, 1999).

Desta forma, baseando-me no livro fornecido pela AFOR, "Psicologia das Relações Interpessoais" de Odete Fachada (2006), defini o conflito como uma situação na qual dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações têm interesses, necessidades, objetivos, valores e crenças opostos e isso leva a que tenham comportamentos ou ações incompatíveis entre si, originando discórdia e "conflito". O conflito

também pode ser intrapessoal, na medida em que existe uma disputa interna que surge dos próprios pensamentos, emoções, ideias, valores e predisposições da pessoa.

Relativamente aos conflitos interpessoais, estes podem surgir devido a diversas razões. Enumerei as referidas por Odete Fachada e pedi às colaboradoras que pensassem em exemplos de conflitos para cada opção:

- **Diferenças individuais** – diferenças na idade, experiência, género, atitudes, crenças, valores e experiências;
- **Limitações dos recursos** – as colaboradoras deram o exemplo de existir, por vezes, indisponibilidade dos elevadores, devido à elevada afluência a uma determinada hora;
- **Diferenciação de papéis** – ou seja, as funções que executamos, o papel que desempenhamos na organização, a hierarquia.

Este tema permitiu explorar também a existência de conflitos organizacionais. De acordo com Hampton, Summer e Webber (1973), para qualquer organização, a existência de um nível baixo de conflito deixa a organização vulnerável à estagnação e possuir conflito em altos níveis encaminha-a diretamente ao caos. Desta forma, a gestão do conflito torna-se pertinente, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação (Carvalho et al., 2001; McIntyre, 2007; Rahim, 2001).

As estratégias que cada pessoa utiliza dependem da sua predisposição, sendo que estas podem mudar no decorrer da resolução do conflito (Baron, 1989; McIntyre, 2007; Rahim, 1991; Sternberg e Soriano, 1984; e Thomas, 1991).

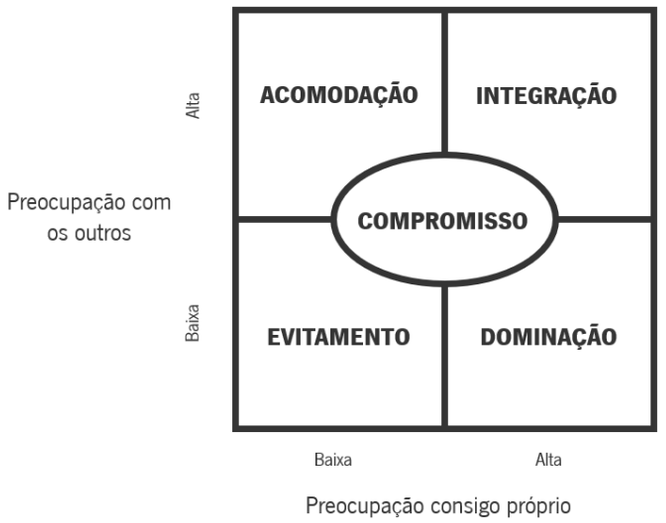
De acordo com a estratégia adotada e uma vez que o conflito inicie, haverá um de quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha, e a outra perde; 2) Ambas as partes perdem; 3) é estabelecido um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto, para ganhar noutros, e 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar (Caetano & Vela, 2002; McIntyre, 2007; Rahim, 1991).

IV. Estilos de Resolução de Conflitos

Para apresentar as várias estratégias possíveis de resolução de conflitos, escolhi o modelo de Rahim e Bonoma, introduzido em 1979 (sendo um modelo reinterpretado do modelo de Blake e Mouton, em 1964). No modelo de Rahim e Bonoma, existem duas dimensões: a preocupação consigo próprio e a preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, surgem cinco estilos específicos de lidar com o conflito (Figura 1).

Figura 1.

Modelo de Rahim e Bonoma, 1979



Estes cinco estilos de estratégia de resolução de conflitos classificam-se da seguinte forma (Rahim, 1983):

- **Integração** – envolve grande preocupação consigo mesmo e, também, com a outra parte envolvida no conflito. O indivíduo pretende que exista colaboração entre as partes para chegar a uma solução, existindo uma valorização dos objetivos a atingir e do relacionamento interpessoal (estratégia *win-win*);
- **Acomodação** – ocorre quando o indivíduo apresenta uma baixa preocupação consigo mesmo e uma alta preocupação com a outra parte. São realizadas tentativas de minimizar as diferenças e enfatizar os pontos em comum para satisfazer as preocupações do outro (estratégia *lose-win*);
- **Dominação** – existe uma alta preocupação consigo mesmo e uma baixa preocupação com a outra parte. A estratégia é *win-lose* existindo um uso do poder sobre o outro, para conquistar uma posição;
- **Evitamento** – envolve baixa preocupação consigo mesmo e com a outra parte. Associado a uma descrença face ao problema, que se pode ir acumulando, existindo uma visão do conflito como indiferente (estratégia em que ambos perdem, *lose-lose*);
- **Compromisso** – existe uma preocupação moderada relativamente aos dois lados, onde ambas as partes cedem de alguns objetivos em prol de uma solução positiva que sirva todos.

Para verificar a predisposição de cada pessoa para adotar uma destas cinco estratégias descritas, os autores elaboraram um questionário – "The Rahim Organizational Conflict Inventory – II

(ROCI–II)" composto por 28 itens. Os cinco estilos são medidos por 7, 6, 5, 6 e 4 afirmações, respetivamente, sendo que para cada item o participante tem de responder o quanto concorda com a afirmação numa escala de Likert de 5 pontos. Uma pontuação mais alta representa maior uso de um estilo de conflito.

Na formação, para avaliar individualmente os estilos de gestão de conflitos de cada colaboradora, utilizei esta escala validada por Moreira, Silva e Cunha (2003) para a população portuguesa (Torres, 2012) – apresentada no Anexo A. Cada colaboradora preencheu individualmente o questionário durante a formação e entregou-mo para posterior análise.

Antes de terminar esta primeira sessão da formação, referi que todos os estilos apresentados são úteis em certas situações – não existindo um estilo certo e único para todas as situações (Thomas, 1977; Rahim & Bonoma, 1979).

Para a análise dos dados dos questionários, elaborei um ficheiro de Excel com tabelas de soma das pontuações dos itens correspondentes a cada estilo, da seguinte forma: o estilo de Integração é avaliado por sete itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28) – cuja pontuação varia dos 7 aos 35. O estilo Acomodação é avaliado por seis itens (3, 6, 16, 17, 26, 27) – cuja pontuação varia de 6 a 30. O estilo Dominação é avaliado por cinco itens (8, 9, 18, 21, 25) – cuja pontuação varia de 5 a 25. O estilo evitamento corresponde a 6 itens (2, 10, 11, 13, 19, 24) – cuja pontuação varia de 6 a 30. O estilo Compromisso é avaliado por quatro itens (7, 14, 15, 20) – cuja pontuação varia de 4 a 20.

Criei também um ficheiro de Excel "modelo" que permite às colaboradoras da AFOR, em futuras edições da formação, caso a utilizem, inserirem os dados e obterem logo os resultados de forma mais eficiente.

V. Análise dos Resultados

Na segunda sessão da formação, iniciei os trabalhos com uma revisão dos conteúdos anteriores e entreguei os resultados impressos individualmente a cada formanda. Para cada colaboradora, apresentei os resultados em formato de gráfico, para uma interpretação visual mais rápida e intuitiva.

Apresentei uma média da turma revelando o estilo de gestão de conflito mais utilizado entre todas e realizámos um *debriefing* acerca dos resultados face às expectativas. Referi também que a estratégia mais construtiva para a resolução de conflitos é uma estratégia de Integração, de natureza ganhar-ganhar (*win-win*).

VI. Atividades de Grupo

De seguida, realçámos a importância da escuta ativa e da comunicação interpessoal. Como

atividade escolhida para evidenciar o ruído e a atenção na comunicação, utilizei o "telefone estragado" (dinâmica de formação), com um texto sugerido por uma colega da equipa. A mensagem é passada de colaboradora em colaboradora, sussurrando-a ao ouvido, para simular emissor e recetor no ato de comunicação, até chegar à última formanda da linha, que vocaliza a mensagem que conseguiu interpretar.

Esta atividade foi bastante dinâmica e permitiu destacar o cuidado a ter em comunicar algo, atendendo ao que o outro recebe (recetor) e interpreta, face ao que o emissor transmite.

Posteriormente, com base no livro de Odete Fachada, enumerei os passos para a resolução de um conflito de forma construtiva:

- **Diagnosticar a natureza do conflito** – respondendo internamente às questões: «Qual é o problema?»; «O problema afeta-nos?»; «Quais as causas do conflito?»; «Qual a postura da outra pessoa em relação a mim e à situação?»;

Após a clarificação do problema:

- **Envolver-se no confronto da seguinte forma**: Ambas as partes explicitam uma à outra o que sentem face à situação e fornecem soluções para o problema;
- **Escutar ativamente o outro**: ser empático e prestar atenção plena às suas emoções, observando também a linguagem e os comportamentos não verbais;
- **Resolver o problema**, seguindo esta estrutura:

A. Ponderar todas as soluções apresentadas e respetivos argumentos;

B. Apresentar uma postura de abertura;

C. Expor críticas e dúvidas;

D. Escolher a solução que melhor se adapte às necessidades e interesses de todos.

Para aplicar estas aprendizagens, introduzi uma atividade de grupo às formandas que consistiu em dividirem-se em dois grupos e cada grupo enumerar de mais a menos importante, uma lista de itens essenciais a ter numa ilha deserta, dos quais: saco de sementes de fruta e vegetais, corda de 100 metros, 2 litros de gasolina, balde resistente, canivete suíço, rede de pesca, isqueiro, protetor solar, repelente de insetos, lanterna e cantil de água.

Após chegarem a um consenso em cada grupo, pedi que entre os dois grupos escolhessem apenas os 3 itens mais essenciais.

Este processo ocupou 20 minutos, pelo que depois realizámos um *debriefing* acerca das estratégias do processo de negociação utilizado para chegarem a um consenso, as principais divergências entre o grupo e as razões das mesmas.

Para a última atividade da formação, apresentei duas situações reais, que retirei e adaptei do livro de Odete Fachada, de forma a aplicarem estas estratégias num contexto organizacional:

"O Eng. Duarte é o Diretor de uma empresa de produção de pasta dentífrica. Ontem soube que um dos seus colaboradores se ausenta do seu posto de trabalho para ir conversar com um colega que trabalha noutro setor. A produção do colaborador que se ausenta baixou consideravelmente. O Diretor receia que outros colaboradores possam ter o mesmo comportamento. O que deve o Diretor fazer?"

A. Falar com o chefe de secção do outro colaborador para que ele não fale na hora de serviço.

B. Falar com o colaborador que se ausenta, dizendo-lhe para limitar a sua conversa à hora do intervalo.

C. Apanhar os dois colaboradores em flagrante, fazendo-os compreender o prejuízo que estão a causar.

D. Providenciar para que os outros colaboradores não façam o mesmo.

E. Nada dizer, porque pode provocar algum conflito.

O objetivo da atividade foi levar as formandas a refletir sobre cada hipótese, explicitando que estratégia estava a ser utilizada, dentro das aprendidas durante a formação, até chegarem a um consenso de qual consideravam ser a melhor abordagem à situação.

A segunda situação que apresentei foi a seguinte:

"A Sra. Paula é gerente de uma empresa de produção de moldes. É frequente o Diretor do Departamento de Pessoal promover cursos para os colaboradores que trabalham com novas máquinas, cuja implementação aumenta a produção. Porém, estes não revelam qualquer interesse pelas ações de formação. A direção da empresa sentiu a necessidade de contratar mais três colaboradores, mas considerou que devia eliminar os intervalos para café e descanso, que tinham sido implementados há dois anos para os colaboradores. A direção exigiu, por outro lado, maior produtividade."

Para este exemplo, foi pedido às formandas que identificassem os principais problemas e que discutissem entre si quais podiam ser as melhores soluções.

Ambas as atividades permitiram um fórum de discussão produtivo entre as participantes, abrindo-se espaço para que cada uma delas pudesse partilhar exemplos de conflitos relacionados com o seu posto de trabalho ou com interações dentro da organização e as estratégias que podem usar para chegar a uma resolução construtiva.

VII. Conclusão da Formação

Após a conclusão da partilha, apresentei às formandas um resumo dos pontos principais a retirar da formação:

- O conflito é inevitável – ou seja, é importante tentar geri-lo da melhor forma;
- Tentar sempre clarificar qual é, de facto, o problema;
- Praticar a escuta ativa;
- Ter empatia e compreensão pelo outro;
- Tentar encontrar a melhor solução para todas as partes, sempre que possível.

Para consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação e para concluir de forma a reforçar o objetivo inicial – "Fornecer chaves para compreender os comportamentos e desenvolver estratégias e competências adaptativas em situações de conflito" – ofereci a cada formanda uma chave impressa. Cada chave continha uma palavra que simbolizava um conceito fundamental discutido durante a formação: escuta ativa, empatia, clarificação, compreensão, comunicação e integração.

Feedback da Formação

As formandas preencheram antes do início da formação um questionário de avaliação de expectativas iniciais e, após as duas sessões de formação, preencheram questionários de avaliação de satisfação com a ação e de desempenho da formadora.

Posteriormente, elaborei um relatório final da formação com os resultados dos questionários. Com o processo de recolha e análise de dados, a informação obtida demonstrou que a formação correspondeu às expectativas das formandas, na qual foi possível adquirir e aprofundar competências e conhecimentos profissionais e pessoais.

Em relação à avaliação de desempenho da formadora, de um modo geral, todos os indicadores apresentaram uma avaliação altamente positiva, sendo que, a avaliação do desempenho interpessoal obteve um resultado de 100% de totalmente satisfeitos.

Quanto à intervenção, também o *feedback* foi na sua generalidade bastante positivo, sendo que, relativamente ao desenvolvimento da formação, em todos os indicadores, as formandas mostraram-se totalmente satisfeitas.

Em suma, face às expectativas iniciais da formação e à avaliação global da ação, as formandas mostraram-se, na sua maioria, totalmente satisfeitas.

O *feedback* bastante positivo recebido na primeira edição da formação motivou a realização de uma segunda edição noutro centro social da Instituição Y.

Ambas as formações representaram oportunidades valiosas para enfrentar a "pressão" associada ao papel de formadora, incluindo incertezas sobre o contexto em que a formação seria integrada e as reações das formandas. Esta experiência, apesar de desafiadora, foi extremamente enriquecedora e dinâmica, proporcionando-me uma introdução à área da formação.

6.3. Considerações sobre o Estágio na Instituição Y

Apesar da curta duração, o estágio na Instituição Y proporcionou-me a oportunidade de vivenciar uma realidade organizacional distinta da anterior. O ambiente familiar, a rápida integração na organização e, principalmente, o voto de confiança depositado em mim para a conceção e implementação de uma formação, tornaram esta experiência bastante significativa e enriquecedora a nível pessoal e profissional.

Este estágio permitiu-me um primeiro contacto com o planeamento e organização de uma formação, relativamente à identificação dos objetivos de aprendizagem, à escolha da metodologia, dos conteúdos e das atividades adequadas à sua concretização, bem como a gestão do tempo para cada ação. Mais ainda, aprendi a criar um ambiente positivo e acolhedor, estimulando a participação ativa das formandas através de atividades práticas e dinâmicas.

A formação permitiu-me também aplicar as competências e *skills* que desenvolvi durante o curso, transferindo-os para a realidade prática: a capacidade de reflexão, o espírito crítico, o planeamento, a elaboração de uma exposição oral e a integração de conceitos com recursos didáticos.

Nos *debriefings* de ambas as formações, compreendi que um dos principais fatores que afetava o desempenho e o bem-estar das colaboradoras no trabalho era a falta de comunicação entre as Colaboradoras e os respetivos Superiores Técnicos. De forma a dar seguimento a ambas as formações e a tentar integrar soluções construtivas, sugeri abordar este tema no meu Projeto de Estágio, o que acabou por não se concretizar por falta de disponibilidade da Instituição.

No entanto, sinto que para ambos os grupos de colaboradoras a formação foi uma mais-valia, pois permitiu sentirem-se ouvidas e forneceu-lhes técnicas para melhorarem a comunicação.

Para concluir, o estágio na Instituição Y foi uma experiência que ampliou a minha compreensão das práticas e ambientes organizacionais e dos desafios inerentes à comunicação e formação no ambiente de trabalho.

7. Reflexões e Balanço Geral

Fazendo um balanço geral das experiências que vivenciei ao longo do ano letivo de 2022-2023, percebo que tive o privilégio de ter tido a oportunidade de experienciar duas realidades diferentes em duas organizações distintas, e de ter aprendido inúmeros aspetos sobre as dinâmicas de trabalho, com ganhos a nível profissional e pessoal, em ambas as experiências de estágio.

O estágio na Organização X, uma organização multinacional de recrutamento e seleção, proporcionou-me a experiência de trabalhar a um ritmo acelerado, orientado para resultados rápidos num ambiente competitivo, com foco na alta performance. Durante este período de estágio, desenvolvi também competências de recrutamento, analisei mais de 500 currículos e conduzi mais de 100 entrevistas, o que também me mostrou a realidade laboral de várias funções dentro da área de *Sales & Marketing* e de várias organizações dentro desta área do mercado.

O estágio na Instituição Y desenvolveu-se numa realidade diferente, mostrando-me a perspetiva da gestão de uma instituição de solidariedade social com um forte impacto comunitário, num ambiente mais acolhedor, empático e centrado nas pessoas. A principal experiência deste estágio foi a conceção e implementação de uma ação de formação de forma autónoma (executada duas vezes), o que me permitiu explorar a minha criatividade e desenvolver as minhas competências de comunicação, de exposição e de adaptação em dinâmicas de grupos.

Ambos os estágios curriculares permitiram-me ganhar uma perspetiva abrangente da atividade laboral, uma vez que vivenciei um espetro de ritmo distinto, desde o acelerado ao moderado, um foco a resultados/negócio até um foco em pessoas/impacto social e um registo de trabalho mais individualizado, com cada Candidato, em oposição a um trabalho com grupos, na interface com Formandas.

Estas experiências de valências dicotómicas elucidaram-me em relação aos aspetos que vão mais ao encontro das minhas preferências sobre a natureza do trabalho – identifico-me mais com funções nas quais posso utilizar a criatividade para desenvolver as minhas tarefas e que me permitem contribuir diretamente e de forma efetiva para o bem-estar das pessoas.

Concluo esta etapa curricular com uma visão ampla e uma experiência abrangente das diferentes funções e contextos organizacionais, as quais, em etapas seguintes do meu percurso profissional, certamente me ajudarão a tomar decisões mais ponderadas e a estar mais bem preparada para futuras oportunidades profissionais.

8. Referências

Fachada, O. (2006). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, *2 (XXV)*, 295–305.

Moreira, M., Silva, P., & Cunha, P. (2003). Estilos de Gestão de Conflito das Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 42–45. Lisboa: Editora RH, Lda.

Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, *44*(3), 1323–1344. https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323

Rahim, M. A. (1983). Rahim Organizational Conflict Inventory–II. *PsycTESTS Dataset*. https://doi.org/10.1037/t01012-000

Smith, K. A. (1999). Managing conflict in multidisciplinary teams. *ASEE Annual Conference Proceedings*, 3427–3431.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(3), 265–274. https://www.jstor.org/stable/2488472

Torres, S. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*, (Dissertação de Mestrado), Porto: FCHS/UFP.

Anexo A

Parte II – Gestão de Conflitos (Rahim Organizational Conflict Inventory–II) versão traduzida de Moreira, Silva & Cunha (2003).

De seguida, apresenta-se uma série de 28 questões, que dizem respeito ao seu próprio modo de gerir conflitos no âmbito profissional e na interação com o(s) seu(s) colega(s) de trabalho.

Quando enfrenta uma situação de conflito com um colega de trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Discordo Fortemente	***Discordo***	***Indiferente***	***Concordo***	***Concordo Fortemente***

Por favor, assinale com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes comportamentos:	1	2	3	4	5
1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.					
3. Perante um conflito com um colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.					
4. Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.					
5. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.					
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.					
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.					
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.					
10. Geralmente, atuo como deseja o meu colega.					
11. Usualmente, acato os desejos do meu colega.					

12. Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					
13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço-lhe concessões.					
14. Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).					
15. Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.					
16. Tento não mostrar desacordo com o meu colega.					
17. Evito confrontos com o meu colega.					
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.					
19. No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.					
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo					
21. Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
22. Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.					
23. Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.					
25. Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.					
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.					
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.					

28. Perante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.					