Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Emanuel Peneda da Cunha

Diagnóstico de Riscos Psicossociais numa organização industrial e desenho de intervenção

Junho de 2025

Relatório de Estágio: Diagnóstico de Riscos Psicossociais numa organização industrial e desenho de intervenção

Emanuel Peneda da Cunha

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Emanuel Peneda da Cunha

Diagnóstico de Riscos Psicossociais numa organização industrial e desenho de intervenção

Relatório de Estágio em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa 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.

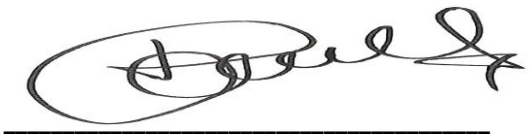
Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

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

Braga, 02 de junho de 2025



Emanuel Peneda da Cunha

Agradecimentos

A realização deste estágio é o culminar de uma jornada que começou há cinco anos. Nem sempre foi fácil e sinto que só cheguei a este momento graças ao apoio de várias pessoas. Com este pequeno texto, quero agradecer, primeiramente, à minha família e amigos, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram, acreditando em mim mesmo quando eu tinha dúvidas. Às amizades que fiz no curso, que, para além de enriquecedoras e para a vida, me ajudaram a enfrentar as batalhas, uma a uma, não me deixando nunca desmotivar. Em particular, quero agradecer à Professora Doutora Ana Veloso pela sua orientação e supervisão, e à *Brunswick*, nas pessoas da Dra. Rafaela Rego e Dra. Joana Bernardo, por terem aceitado receber este estágio, mostrando-se sempre prontas e disponíveis para me ajudar.

Por fim, mas não menos importante, gostaria também de agradecer a todos aqueles que, ao longo destes anos, tiveram como tarefa transmitir conhecimento e saber, uma vez que, sem eles, não me teria sido possível realizar este estágio com aproveitamento. Tentar mencionar todos seria uma tarefa ingrata, pois poderia esquecer alguém. Ainda assim, a todos agradeço do fundo do coração, isto porque, a ter existido sucesso neste percurso este é sem dúvida em grande parte devido a todos vós.

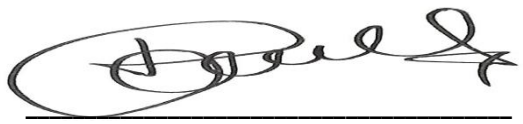
Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

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, 02 de junho de 2025



Emanuel Peneda da Cunha

Diagnóstico de Riscos Psicossociais numa organização industrial e desenho de intervenção

Resumo

Neste relatório, constam a descrição e explicação dos projetos em que estive envolvido e a aprendizagem que deles retive. Além da descrição das atividades, privilégio não só a relação com os conteúdos teóricos adquiridos durante o percurso académico como a reflexão crítica acerca dos desafios enfrentados e contributo da Psicologia para as organizações, em geral, e para a acolhedora de estágio, em particular.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, intervenção organizacional, *Lean Six Sigma*, psicologia do trabalho, riscos psicossociais.

Diagnosis of psychosocial risks in an industrial organization and design of interventions

Abstract

In this report, you will find the description and explanation of the projects I was involved in, as well as the learning I gained from them. In addition to describing the activities, I also hope to reflect the connection with the theoretical content acquired throughout my academic journey, along with a critical reflection on the challenges faced and the contribution of Psychology to organizations in general, and to the internship host organization in particular.

Keywords: lean six sigma, performance appraisal, organizational intervention, performance appraisal, psychosocial risks, work psychology.

Índice

Resumo 4
Introdução 1
Enquadramento organizacional do estágio 1
Descrição da organização 1
Descrição da unidade acolhedora do estágio 2
Processo de acolhimento 7
Enquadramento teórico 7
Acolhimento na *Brunswick* 7
Projeto 1: Avaliação dos riscos psicossociais 8
Enquadramento teórico 8
Objetivos e clientes do projeto 9
Metodologia 9
Instrumento 9
Procedimento 10
Tratamento da base de dados 10
Devolução dos resultados 11
Reflexão sobre o projeto 12
Projeto 2: Revisão e restruturação da grelha de avaliação de desempenho 14
Enquadramento teórico 14
Objetivos e clientes do projeto 15
Metodologia 15
Resultados 16
Reflexão sobre projeto 19
Reflexão geral sobre estágio 20
Referências 2

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1: Análise descritiva dos colaboradores 2
Tabela 2: Grelha de observação de suporte para caracterização da organização 5
Tabela 3: Guião de avaliação geral revisado 17
Figura 1: Organigrama 3

Introdução

A realização de estágio curricular em ambiente real patenteia-se como uma oportunidade para o mestrando colocar em prática o conhecimento adquirido, durante o curso e estar em contacto direto com um ambiente profissional. É essencial que este momento seja o mais profícuo possível e permita compreender em que medida a prática da Psicologia, em contextos organizacionais, se pode tornar uma mais-valia e como pode ser incrementada.

A *Brunswick Marine EMEA (Brunswick)* propôs-me, como projeto macro, realizar um levantamento dos riscos psicossociais que poderiam estar presentes no ambiente de trabalho e uma eventual intervenção. A proposta de projeto mostrou que a organização tem subjacente uma cultura de preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Esta apresentou-se como diferenciadora em relação a outras propostas de estágio recebidas, que não iam ao encontro dos contributos que um psicólogo do trabalho e das organizações pode proporcionar a uma organização. Além disso, tendo em conta que a unidade sediada em Portugal conta com cerca de 470 colaboradores, o projeto proporciona o contacto com um fenómeno comum em contextos profissionais. A diversidade de colaboradores, das funções desempenhadas e do contexto contribui para a fidelidade e validade dos dados recolhidos. Tendo em conta a organização em si e o desafio proposto, a oportunidade de integrar e colaborar neste projeto posicionou a *Brunswick* como o local ideal para poder aplicar o conhecimento adquirido, além de fomentar a aquisição e desenvolvimento de competências em ambiente real.

Enquadramento organizacional do estágio

A *Brunswick* é uma multinacional pertencente ao sector da indústria naval, sendo, atualmente, a líder mundial neste mercado. A sua sede está localizada em *Mettawa, Illinois,* EUA, e emprega cerca de 17.000 colaboradores a nível mundial, dos quais 471laboram na unidade de Portugal, instalada na Zona Industrial nº1 de Campos, em Vila Nova de Cerveira. O número de colaboradores na unidade portuguesa categoriza-a como uma empresa de grande dimensão no contexto nacional.

Descrição da organização

Ao consultar o site da organização (*Brunswick Corporation*, 2024) e documentos internos que a ela presidem, como o manual de acolhimento, as apresentações de formação inicial sobre higiene e segurança e de *Lean Six Sigma + 5s* e as fichas de descrição de funções, certifica-se que a empresa tem o objetivo de continuar a ser líder no seu setor de atividade, pretendendo, também, assumir-se como uma organização ágil, comprometida com a segurança, a qualidade e a rentabilidade. O lema *"Next Never Rests",* que numa tradução de significado equivale a "o próximo passo não espera", tipifica a imagem da empresa orientada para a inovação contínua, com foco no futuro e na ação evolutiva constante. De acordo com a informação recolhida, a *Brunswick* aposta numa cultura de mudança persistente e de elevada capacidade de adaptação, reconhecendo estes elementos como essenciais para o seu sucesso.

Destaca-se a valorização de um estilo de liderança de caráter transformacional (Al-Malki, 2018), que preconiza que os líderes inspirem e conduzam as suas equipas rumo à criatividade e à excelência. Este modelo, descrito por Bass (1985), é reconhecido como promotor de comportamentos criativos e decisivo para qualidade e alto desempenho organizacional.

A título de exemplo, no manual de acolhimento, podemos encontrar mencionadas as seguintes atitudes: (1) Atuo com inteligência emocional e asseguro a gestão de conflitos; (2) Conheço e cuido da equipa e de cada um dos colaboradores; (3) Fomento a comunicação, a cooperação e entreajuda; (4) Monitorizo o desempenho; (5) Delego, planeio e faço a gestão de prioridades; (6) Sou ágil, resiliente e promovo a adaptação (em mim, nos processos e na equipa); (7) Promovo e desenvolvo o talento e o sentido de responsabilidade da equipa; (8) Sou e dou o exemplo; (9) Sou transparente; (10) Dou feedback; (11) Fomento a curiosidade, a inovação e mudança e (12) Partilho o propósito e garanto o envolvimento e motivação (com otimismo).

A unidade sediada em Portugal assume papel estratégico na sua dinâmica funcional, especialmente, no mercado europeu.

Descrição da unidade acolhedora do estágio

A unidade acolhedora do estágio, sediada em Portugal, conta com um total de 471 colaboradores de 20 nacionalidades, sendo a nacionalidade portuguesa a predominante. As instalações são compostas por seis naves, um armazém e uma área administrativa. Esta unidade dedica-se à produção integral de barcos de recreio em fibra de vidro, produzindo diariamente entre 5 e 7 barcos. Entre 2020 e 2023, a sua capacidade produtiva aumentou significativamente, atingindo até 12 barcos diários, o que implicou uma ampliação das instalações. Os trabalhadores da organização caracterizam-se da seguinte forma (ver Tabela 1):

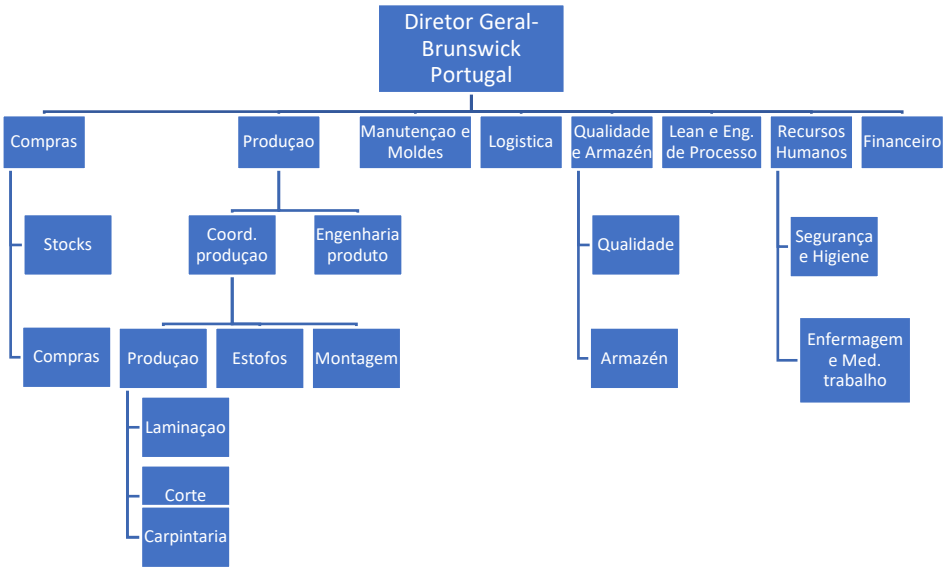
Tabela 1:
Análise descritiva dos colaboradores

Categoria	n	%
Antiguidade (<2 anos)	31	66
Antiguidade (2-5 anos)	294	63
Antiguidade (6-9 anos)	76	16
Antiguidade (10-14 anos)	27	6
Antiguidade (15-19 anos)	16	3
Antiguidade (>20 anos)	27	6
Género (Feminino)	267	57
Estado Civil (Casado/União de facto)	311	66
Estado Civil (Solteiro)	113	24
Estado Civil (Divorciado)	47	10
Nº de Filhos (0)	125	26
Nº de Filhos (1)	143	30
Nº de Filhos (2)	150	32
Nº de Filhos (>2)	53	11
Turno (1º)	373	80
Turno (2º)	37	8
Turno (Central)	61	13
Funções (Produção)	356	76
Funções (Indiretas à Produção)	115	24

No cômputo geral, a organização da empresa tipifica-se no organigrama ilustrado.

Figura 1:

Organigrama



A produção é realizada em linha e está dividida em secções independentes entre si. Este tipo de sistema produtivo incorpora vantagens e desafios específicos. Na vertente dos benefícios, podemos destacar a especialização de cada setor, o que aumenta a eficiência e qualidade das operações aí praticadas. Quanto à flexibilidade inerente a este sistema, na eventualidade de algumas secções enfrentarem problemas, outras podem continuar a operar, minimizando fragilidades e inoperâncias. A segmentação da produção permite uma gestão de tempo mais rigorosa e ágil e uma execução mais eficiente. Por outro lado, há desafios ao nível da coordenação e planeamento, que tem de ser rigoroso e minucioso.

A produção é maioritariamente manual apoiada por ferramentas de pequeno porte, onde a intervenção humana é bastante significativa. A forma como a empresa está estruturada favorece uma análise de acordo com a teoria dos sistemas sociotécnicos, preconizados pelos investigadores do *Tavistock Intitute* (Cooper & Foster, 1971). Na perspetiva dos autores, os sistemas organizacionais são compostos por dois subsistemas interdependentes: o técnico, que incorpora as ferramentas, máquinas, o desenho do posto de trabalho, a sua organização e os procedimentos e o social, onde se encontram as pessoas e respetivas relações, a cultura organizacional, a comunicação e a liderança. A operação da *Brunswick* exige a interação e coexistência permanente da componente técnica e social. O departamento de *Lean* otimiza o subsistema técnico, ao passo que o subsistema social é da incumbência do Departamento de Recursos Humanos (DRH).

O departamento de *Lean* e engenharia de processo assume um papel essencial no acompanhamento da produção, aplicando os princípios do *Lean Six Sigma* e do método *5S*. O objetivo é controlar o processo, com base em dados e eliminar desperdícios, assegurando que tudo o que é feito confere valor ao produto ou serviço (Wahab et al., 2013; Antony et al., 2024; Womack et al., 2007). O método *5S* tem origem do Japão e baseia-se em cinco princípios básicos- o **Seiri (Utilização),** que significa livrar-se do que não é necessário; o **Seiton (Ordenação),** que trata de organizar o que fica, de forma prática e eficiente; o **Seiso (Limpeza),** que assegura a eficiência do espaço de trabalho impecável, enquanto o **Seiketsu (Padronização)** agiliza as regras de organização no dia a dia e, por fim, o **Shitsuke (Disciplina)**, que reforça a importância da consistência e do compromisso com estas práticas. Este método permite que a fábrica funcione de maneira mais organizada, produtiva e eficiente, sem desperdícios desnecessários (Hama Kareem, & Talib, 2015).

Da observação efetuada à forma como a empresa se organiza, inferi uma produção maioritariamente manual apoiada por ferramentas de pequeno porte, onde a intervenção humana é bastante significativa. O ambiente no chão da fábrica é bastante informal, ou seja, não são percetíveis comportamentos preconizados pela organização científica do trabalho, designadamente controlo rígido da parte das chefias, uniformização e divisão, o que faz com que o operador realize um conjunto de tarefas, atenuando, deste modo, a monotonia. (Taylor, 1990). Os operadores interagem uns com os outros num espírito de entreajuda e colaboração, facilitado, pelo teor, essencialmente, manual.

Os equipamentos de segurança são usados adequadamente e as normas de segurança são cumpridas. Apesar de áreas administrativas próximas à produção serem mais reduzidas e menos estruturadas, as instalações gerais são amplas e bem organizadas. Os colaboradores dispõem de salas devidamente equipadas, onde podem fazer as suas refeições. Todos os colaboradores da *Brunswick.* possuem seguro de saúde remunerado na íntegra pela empresa, usufruindo, ainda, de descontos no acesso a determinados bens e serviços, decorrentes de vários protocolos fixados com empresas externas.

A observação foi efetuada, de acordo com indicações de Mónico et al., (2017), com recurso a uma grelha (ver tabela 2), enquanto os restantes dados foram facultados pela organização. Segundo os autores, a observação participante é um

método de investigação que propicia a captação de dinâmicas naturais do ambiente. A complementaridade entre observação e o registo estruturado possibilita uma análise mais objetiva, rigorosa e fundamentada, motivo pelo qual elaborei uma grelha de suporte à observação. Optou-se por observar aspetos esclarecedores da interação das pessoas com a ambiência laboral, com os processos e entre si. Desta forma, a grelha permitiu que esta fosse estruturada e ajustada aos objetivos do estágio e à realidade concreta da organização.

Tabela 2:
Grelha de observação de suporte para caracterização da organização

1. Organização do espaço	
Como estão divididas as áreas produtivas, administrativas e de apoio:	Em 5 naves de produção, há uma nave para reparação de moldes e um armazém, sendo que a qualidade, armazém e engenharia de processo têm áreas administrativas de apoio incorporadas. A área administrativa geral encontra-se em local próprio designado por escritórios.
Como cada secção contribui para o processo de produção:	A produção do barco é feita, na íntegra, nesta unidade, pelo que cada secção é responsável por parte da unidade produzida, havendo uma secção que faz montagem de componentes produzidos pela fábrica ou vindos do exterior. O departamento de qualidade é responsável por monitorizar a qualidade do produto nas várias etapas.
2. Processo e Fluxo de Trabalho	
Organização do trabalho:	Produção em linha segmentada, cada secção completa uma parte da produção e passa para a secção seguinte.
Coordenação entre secções:	As várias fases do processo produtivo são coordenadas por uma única pessoa em estreita colaboração com os supervisores das secções.
Existe comunicação e coordenação entre as secções?	É responsabilidade dos supervisores de secção assegurar essa comunicação e apoiar na coordenação.
3. Equipamentos e Ferramentas	
Equipamentos e ferramentas utilizadas:	Serra de fita e serras circulares para cortar chapas e perfis de fibra de vidro; máquinas CNC para corte preciso de peças específicas (secção e carpintaria); rolos de laminação (metálicos ou de borracha); pistolas de

	resina, moldes, prensas de vácuo, lixadoras, polidoras, berbequins, chaves dinamométricas, chaves de fendas, rebitadoras.
Os equipamentos estão bem mantidos e em boas condições de funcionamento?	Sim, inclusive, existe secção de *retrofit*, que é responsável por manter os equipamentos atualizados e ajustados às funções e a sua reconversão quando necessário.
4. Segurança e Higiene	
Existem sinais de segurança e marcações no chão?	Sim, em toda a unidade.
Os colaboradores usam equipamento de proteção individual (EPI)?	Sim, estes são fornecidos pela empresa gratuitamente.
5. Ambiente e Cultura de Trabalho	
O ambiente é colaborativo e com comunicação aberta?	Sim, a comunicação é constante e o ambiente tende a ser bastante informal.
Como é a colaboração entre as equipas de produção e administrativas?	Existe colaboração, a ponto de as equipas administrativas e de apoio estarem constantemente junto da produção, diretamente no chão de fábrica.
Condições de trabalho:	As áreas estão minimamente limpas, são amplas e organizadas.
O ambiente é confortável (temperatura, ventilação, iluminação)?	Tendo em conta que as áreas são amplas, o ponto mais crítico é, sobretudo, a regulação de uma temperatura ideal. Por conseguinte, o operador tem à sua disposição vestuário (casacos polares) gratuito que permite mitigar a situação.
Existem pausas regulares e condições adequadas para o descanso?	São feitas pausas de meia hora para almoço/jantar. Neste contexto, metade deste tempo é considerado tempo de trabalho, o que perfaz um total de 8h00 diárias, por colaborador. Em 2025, a empresa tem o compromisso de contar a totalidade do tempo de almoço como tempo de trabalho.
6. Papel e Funções do Departamento *Lean*	
O departamento de *Lean* participa ativamente na organização e monitorização do processo produtivo?	Este departamento visa monitorizar e organizar o processo produtivo, baseando-se num método de melhoria continua e gestão do desperdício.

Processo de acolhimento

Enquadramento teórico

A relevância do conceito de acolhimento, como um processo essencial na admissão de um novo elemento, teve início na última década. De acordo com a

literatura, o acolhimento é um processo de integração em novas funções, de pessoas vindas do exterior ou interior da organização. Tem como objetivo fornecer a informação necessária para o desempenho eficiente de funções e o seu impacto poderá ser o seguinte: (a) mitigação da insegurança inicial face à nova função; (b) diminuição das probabilidades de abandono precoce por inadaptação à função; (c) estabelecimento de uma conexão e sentimento de pertença e (d) diminuição do tempo de adaptação, habilitando o trabalhador a assumir as funções, autonomamente, e num curto espaço de tempo (Armstrong, 2014; Bradt & Vonnegut, 2009; Bauer & Erdogan, 2011).

Acolhimento na *Brunswick*

É desenhado pelo Departamento de RH em colaboração com o departamento que acolhe o colaborador, mediante um plano personalizado de integração, que inclui algumas ações de formação e a disponibilização do manual de acolhimento e todo o equipamento de proteção e segurança (EPIs) recomendado (calçado de segurança, luvas, óculos, máscaras). A título ilustrativo específico, de seguida, o meu processo de acolhimento.

O estágio iniciou-se a 17 de setembro de 2024, com uma apresentação da equipa de RH e uma visita ao complexo fabril. Seguiu-se um acolhimento personalizado com acesso ao manual interno e participação em formações gerais sobre higiene, segurança e melhoria contínua. Embora o processo habitual inclua um mentor, a natureza consultiva das minhas funções simplificou o procedimento de integração, o que não se traduziu em constrangimento. Participei em duas formações, com duração total de 4 horas cada, sobre normas, em vigor, de funcionamento gerais da empresa, de higiene e segurança e procedimentos do sistema de melhoria contínua e organização do posto de trabalho. Estas formações foram providenciadas pelo responsável de higiene e segurança e pelo departamento de *Lean* e são ministradas a todos aqueles que principiam funções na *Brunswick.*

Para a concretização do presente estágio curricular, fui alocado ao departamento de Recursos Humanos. Nele desempenham funções oito pessoas, três das quais possuem mestrados nas áreas das ciências sociais (Psicologia clínica e da justiça), enquanto as restantes, cuja antiguidade nas funções varia entre 1 e 17 anos, são detentoras de licenciaturas em sociologia, contabilidade, gestão e higiene e segurança, Este departamento é responsável pelas seguintes áreas: (a)

Recrutamento e seleção; (b) Formação e desenvolvimento; (c) Avaliação de desempenho; (d) Comunicação e cultura organizacional; (e) Higiene e segurança no trabalho; (f) Gestão de remunerações e benefícios; (g) Gestão de relações laborais; (h) Planeamento de carreiras e sucessões; (i) Gestão administrativa de pessoal e (j) Conformidade legal.

Projeto 1: Avaliação dos riscos psicossociais

Enquadramento teórico

A literatura, permite compreender que os contextos organizacionais podem incluir elementos com potencial de risco para quem neles trabalha. Sendo o local de trabalho um dos espaços onde as pessoas em idade ativa passam a maior parte do seu tempo, o número de indivíduos expostos a esses fatores é expressivo, tornando esta questão particularmente relevante numa escala global. Por isso, identificar riscos (físicos, químicos, biológicos, psicossociais, etc.), para além de vital, equivale a uma questão de saúde pública, porque as consequências da exposição aos riscos associados ao trabalho, tais como os riscos psicossociais, não se limitam à organização e influenciam toda a sociedade direta ou indiretamente (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2018).

Pereira (2017) sugere que a exposição contínua a riscos psicossociais pode resultar em problemas físicos, como distúrbios do sono e fadiga crónica; problemas psicológicos, geralmente, stress, ansiedade e depressão, e problemas sociais, podendo, ainda, afetar negativamente a vida familiar e as relações interpessoais do indivíduo. Esse condicionalismo emerge de fatores associados à organização, definidos como riscos ligados ao desenho e à gestão do trabalho e aos contextos sociais e ambientais (Antunes & Pereira, 2023). Ao nível da organização, estes podem afetar o absentismo, a produtividade e o *turnover,* comprometendo o desempenho organizacional. Nesse sentido, gerir eficazmente esses riscos é essencial para as organizações se manterem saudáveis. Di Fabio (2017) descreve uma organização saudável como aquela que se preocupa não só com o seu sucesso financeiro, mas também com a saúde e a segurança dos seus trabalhadores, praticando uma liderança eficaz e criando ambientes positivos, onde todos se sentem em segurança e valorizados.

Neste contexto, para a otimização dos conceitos individualizados muito contribui a leitura sociotécnica da organização. Como foi mencionado anteriormente, a *Brunswick* dispõe duma operação onde as componentes técnicas e sociais interagem e coexistem, o que habilita a teoria dos sistemas sociotécnicos do *Tavistock Intitute* (Cooper & Foster, 1971), a aferir em que medida os riscos psicossociais advêm de desequilíbrios entre a organização do trabalho (ritmos de produção, ferramentas inapropriadas, ...) e as capacidades e necessidades humanas (motivação, comunicação, competências, desequilíbrio trabalho/família, ...).

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), os riscos psicossociais representam, para as organizações, um dos maiores desafios, no atinente à segurança e saúde no trabalho na Europa. Segundo a Direção Geral da Saúde- DGS (2023), a legislação Portuguesa, através do "Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho" (Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, na sua atual redação), consagra a obrigatoriedade de as organizações realizarem sistematicamente, através dos serviços de Saúde e Segurança do Trabalho/Saúde Ocupacional, uma avaliação com o objetivo de prevenir riscos profissionais e ou psicossociais. No documento, é referido que essa avaliação deva, idealmente, ser materializada com o recurso a instrumentos (e.g escalas ou questionários). Devido à complexidade existente na aplicação desses instrumentos, interpretação dos resultados e definição de medidas, muitas organizações optam por não realizar a avaliação, apesar de exigida legalmente.

Objetivos e clientes do projeto

Conscientes dos impactos dos riscos psicossociais na organização, como o absentismo, a motivação, as relações laborais, o compromisso e a produtividade, o departamento de RH, segundo o aval da administração, decidiu realizar um inquérito com o objetivo de avaliar a presença de fatores associados a riscos psicossociais. Os resultados obtidos permitiram, quando se justificou, sugerir intervenções com o intuito de melhorar ou mitigar possíveis situações de risco e cumprir a obrigatoriedade legal de realizar levantamento dos riscos psicossociais.

O pedido formulado foi, circunstancialmente, a avaliação de riscos psicossociais na unidade fabril portuguesa. Para isso, desenhou-se o processo de avaliação e, após a definição do instrumento a adotar, o COPSOQ II – (Versão curta), elaborei o protocolo de recolha, a que se seguiu o início da avaliação. Efetuei a

recolha, analisei os dados e elaborei o relatório de resultados com menção de sugestões de intervenção. O relatório final foi apresentado e discutido perante o departamento de RH e a Administração da empresa.

Metodologia

Instrumento

Um dos instrumentos avaliados pela DGS, foi o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* – (COPSOQ), cujas propriedades psicométricas obedecem aos critérios de qualidade dos peritos consultados para elaboração do manual. O COPSOQ, que especifico mais adiante, neste relatório, reúne, igualmente, consenso internacional, quanto à sua validade (Silva et al., 2011) e está disponível com três versões (curta, média e longa). Permite uma avaliação que reflete, com objetividade, o nível em que organização se situa em relação aos riscos psicossociais. Não existem grandes dificuldades, quer na utilização quer no apuramento dos resultados, visto que estes são calculados através das médias obtidas nas dimensões da versão utilizada. No entanto, o instrumento obriga a que só possa ser aplicado e interpretado por pessoas com formação em psicologia.

Copenhagen Psychosocial Questionnaire – (COPSOQ II – versão curta), é um instrumento disponibilizado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), amplamente utilizado para avaliar, intervir e prevenir os riscos psicossociais no ambiente organizacional. Permite compreender quais os fatores de risco que podem estar a afetar a saúde dos colaboradores. Avalia fatores de riscos psicossociais através de 41 perguntas distribuídas por 26 dimensões: a escala é de tipo *Likert de* cinco pontos (1 = *Nunca/quase nunca*; 5 = *Sempre*). Os itens do instrumento foram respondidos uma única vez pelos colaboradores. A interpretação dos resultados foi feita tendo em conta a tabela de valores médios e de tercis de referência nacional informados pela ferramenta.

Procedimento

Foi elaborado um protocolo de recolha com recurso à ferramenta eletrónica *Google Forms,* composto pelo consentimento informado, onde constava pormenorizado o objetivo do estudo, e pelos 41 itens. Todos os participantes receberam informação sobre o anonimato, a participação voluntária e a utilização dos dados. O *link* do protocolo, que inclui uma parte da recolha, realizada por mim no chão de fábrica, estava acessível, através de computadores disponibilizados pela

organização. Adicionalmente, o mesmo foi rentabilizado para esclarecimentos durante ações de formação interna e enviado para os endereços eletrónicos, constantes na base de dados interna e facultados à organização para utilização. A recolha foi efetuada entre 1 de outubro de 2024 e 7 de fevereiro de 2025.

Amostra

A amostra deste inquérito foi de (n = 230) com taxa de retorno de 49%. O instrumento integrava, na parte inicial, uma secção denominada "Questionário Sociodemográfico", circunscrita à recolha de dados pessoais, incluindo a idade, o género, o estado civil, o número de filhos e a toma regular de medicação. Adicionalmente foi recolhida informação profissional relativa ao departamento onde exerce as funções e respetivo tipo, à antiguidade na empresa, ao horário de trabalho e à situação de baixa nos últimos seis meses.

Tratamento da base de dados

O tratamento estatístico da base de dados foi realizado com recurso à ferramenta de análise estatística *SPSS* da *IBM*, adotando-se um nível de significância de $\alpha = 0,05$ (IC 95%). De acordo com o manual do instrumento, foram calculados os valores médios para cada uma das dimensões do instrumento, comparando-os com os valores médios de referência nacional para o setor de atividade.

O COPSOQ recomenda, além do cálculo das médias, o apuramento dos tercis e a realização de um gráfico do tipo semáforo, num modelo tricolor. Esta análise permite uma visão mais detalhada, facilitando a compreensão do número de respostas em cada opção. No gráfico do tipo semáforo elaborado, o vermelho corresponde à percentagem de respostas que indicam uma zona de risco para a saúde; o amarelo à zona intermédia e o verde à zona de situação favorável, o que permite uma leitura mais célere das dimensões em risco.

Devolução dos resultados

O relatório de devolução de resultados foi elaborado de acordo com as normas de interpretação previstas no manual do instrumento (COPSOQ), monitorizado em reuniões de orientação de estágio tidas na Universidade. Para efeitos de recomendações, foi consultado o manual Avaliar, intervir e Prevenir os Riscos Psicossociais: Práticas e Recomendações (Antunes & Pereira, 2023). Este oferece uma análise aprofundada sobre os riscos psicossociais no ambiente de trabalho,

especificando práticas e recomendações para a sua avaliação, intervenção e prevenção.

Relativamente aos resultados obtidos e recomendações efetuadas, destaco as dimensões identificadas como estando em situação favorável, a saber: (a) influência no trabalho; (b) apoio social dos colegas; (c) confiança vertical e (d) compromisso com o local de trabalho. Em oposição, foram detetadas dimensões em zonas intermédias ou de risco para a saúde, designadamente, (a) exigências quantitativas; (b) exigências emocionais e cognitivas; (c) recompensas; (d) qualidade da liderança; (e) justiça e respeito; (f) conflitos trabalho-família; (g) problemas em dormir, (h) *burnout* e (i) sintomas depressivos. Com o objetivo de minimizar os fatores de risco e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, foram formuladas um conjunto de recomendações práticas.

Em relação ao desenho do trabalho, foi sugerido atenuar as exigências através de implementação de pausas estratégicas, reorganização das tarefas e formação em gestão do tempo e reforço da autonomia. Em termos de cuidados a ter com a saúde mental, propôs-se a criação de sistemas de avaliação e gestão do stress e formação adequada à deteção e apoio a trabalhadores em risco. No domínio da liderança, o enfoque incidiu maioritariamente no reforço e desenvolvimento da comunicação entre líderes e liderados e na revisão dos critérios de reconhecimento, de maneira a fortalecer o sentimento de justiça e respeito. Ao nível do apoio social, visou-se promover o equilíbrio trabalho-família e atuar no sentido de mitigar incongruências entre esforço percebido e reconhecimento.

Na conclusão, uma vez conhecidos os fatores protetores e de risco, enfatizou-se a pertinência de agir, numa abordagem holística, comunicando e solicitando a participação ativa dos colaboradores no desenho das intervenções. Realçou-se que a intervenção deve ser integrada numa cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores e aposte na prevenção dos riscos psicossociais. A teoria dos sistemas permite entender que os sistemas técnicos e sociais estão integrados e não devem ser trabalhados separadamente. Gerir riscos psicossociais pode, à "luz "desta teoria, assegurar o equilíbrio entre processos, pessoas e tecnologia.

A *take-home message* foi a seguinte: os resultados são o alerta. Ignorar pode ter consequências graves para a empresa e trabalhadores. Está na hora de agir!

De referir que o estágio terminou antes da implementação de qualquer intervenção, o que explica a minha ausência nas fases subsequentes.

Reflexão sobre o projeto

A oportunidade de estar envolvido numa avaliação de riscos psicossociais, permitiu-me não só abordar um tema com grande relevo para a prática da psicologia do trabalho e organizações como também contactar com um instrumento de avaliação em contexto real. Portanto, tal como refiro na introdução deste relatório, esse foi, desde logo, o ponto mais enriquecedor deste projeto. Realizar avaliação de riscos psicossociais é extremamente relevante, mas requer que, para além da vontade ou obrigatoriedade de o fazer, os responsáveis, pela sua condução e implementação, tenham conhecimento profundo sobre a temática, um dos grandes entraves para que as organizações partam para a operacionalização. Apesar de durante o curso ser ministrada formação em saúde ocupacional e riscos psicossociais, em particular, o envolvimento neste projeto obrigou-me aprofundar o tema, condição *sine qua non* à abordagem competente do mesmo.

Desde muito cedo que o instrumento COPSOQ se posicionava como aquele que melhor garantia apresentava em termos de validade, pois verificamos que era usualmente utilizado por outras organizações do mesmo setor, assumindo-se, ao mesmo tempo, como um instrumento disponibilizado pela OPP. Nesta perspetiva, a questão do instrumento a utilizar foi ultrapassada com consenso. No entanto, considero essencial que, no futuro, a *Brunswick,* caso pretenda continuar a realizar este tipo de avaliações, estabeleça um procedimento claro e estruturado. Essa limitação foi amplamente discutida com a organização, sem que se tenha avançado para a sua resolução.

A organização mostrou-se e esteve sempre disponível para auxiliar, facultando a sua opinião, sempre que solicitada, colaborando na obtenção de autorização dos supervisores, para que os colaboradores pudessem responder no horário de trabalho e para recolher respostas em momentos em que ministravam formações, assumindo um posicionamento de colaboração ativa, em detrimento da liderança. O papel de comando foi claramente meu, familiarizando-me com os momentos chave do projeto, nomeadamente a criação do *Google forms*, a recolha das respostas, o tratamento dos dados e a elaboração e apresentação do relatório de devolução de resultados.

De todos estes momentos, aquele que mais apelou e desenvolveu as competências que adquiri durante a formação académica, foi a elaboração do relatório de devolução de resultados obtidos. O objetivo de uma avaliação deste tipo é recolher respostas que, depois de interpretadas, de acordo com o manual do instrumento, permitam à organização identificar os fatores do ambiente laboral que podem estar a afetar os colaboradores. Neste domínio, é necessário ter um conhecimento profundo dos fatores de risco assim como dos seus impactos e das estratégias que se deve adotar para intervir. Adicionalmente, torna-se imprescindível a familiarização com o contexto organizacional e possuir uma comunicação eficaz para conseguir transmitir os resultados, as inferências e propostas de intervenção. Por forma a estar devidamente preparado para a tarefa de elaboração e devolução de resultados, tive de rever literatura, usufruir de orientação da Universidade, sem a qual não teria conseguido interpretar os dados com o rigor necessário, nem propor caminhos de intervenção ajustados à realidade da empresa.

A oportunidade de poder liderar um processo de avaliação, identificação e análise de riscos psicossociais, explorando e entendendo como as diversas dimensões influenciam a saúde dos colaboradores, foi muito enriquecedora. Interpretar os dados, confrontando-os com o valor de referência nacional, assim como elaborar os tercis, permitiu-me entender de que forma tudo está relacionado. Paralelamente, compreendi que os desajustes entre as exigências técnicas e as condições sociais resultam no aumento dos fatores de risco psicossociais. Foi precisamente a aplicação da perspetiva sociotécnica que me capacitou para nunca fazer uma análise em que as duas vertentes fossem tratadas como independentes.

A interpretação de dados pressupõe ética e sensibilidade, especialmente quando se abordam questões sensíveis, tais como os comportamentos ofensivos e desequilíbrios emocionais. A forma de abordar as questões tem de ser baseada em escuta ativa, respeito e empatia. Apurar e desenvolver competências de comunicação é essencial para desempenhar a função, pois tudo deve ser sempre comunicado de forma clara, científica e fundamentada. Nesta perspetiva, a psicologia do trabalho e organização equivale a uma profissão diferenciada e com clara influência na construção de organizações saudáveis e funcionais. A obrigatoriedade de apresentar os resultados do trabalho permitiu-me desenvolver

essa competência, uma vez que, traduzir dados e conceitos técnicos numa linguagem clara e acessível a todos, assim o exigiu.

Em suma, a realização deste projeto aproximou-me de uma área pela qual sempre tive particular interesse, a saúde ocupacional. Portanto, não se tratou de um acaso, mas, sim, de uma oportunidade de dar seguimento a uma inclinação pessoal e, quem sabe, um projeto de carreira.

Projeto 2: Revisão e restruturação da grelha de avaliação de desempenho

Enquadramento teórico

A avaliação de desempenho poderá ser equiparada, em termos práticos, à medição da produtividade. No entanto, quando consultada a literatura e segundo Abu-Jarad et al., 2010, verificamos que há diferenças, já que a produtividade mede o volume de trabalho realizado num determinado prazo, enquanto o desempenho é um conceito mais abrangente. Este inclui indicadores de produtividade, qualidade, consistência no desempenho das funções, entre outros (Harvard Business School Corporation, 2017). A confusão entre os dois conceitos pode explicar-se com o facto de as avaliações mais tradicionais estarem, maioritariamente, centradas em indicadores quantitativos. Contudo, as abordagens mais recentes atribuem importância a indicadores de cariz qualitativo, reconhecendo, por exemplo, a necessidade de aplicar grelhas de avaliação específicas, para garantir a objetividade na análise desses indicadores (Conselho Coordenador da Avaliação, 2024). Em termos de definição, Chavienato (1997, p.337) entende que a avaliação de desempenho é *"uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa".*

Nesse sentido, podemos dizer que um processo de avaliação de desempenho é algo que tem de ser profundo e abrangente, indo para além da análise de indicadores de produtividade. Em consonância com a profundidade e abrangência do conceito de avaliação do desempenho, consideramos que a cultura organizacional deve desempenhar um papel crucial no desenho ou reestruturação desse processo. Na verdade, a cultura organizacional define as crenças, princípios e atitudes que vamos encontrar na organização e deve ser o primeiro ponto a ser analisado (Stewart, 2007), já que afetam o desempenho (Oliveira e Campello, 2008). De acordo com os

autores, crenças, princípios e atitudes negativas prejudicam fortemente o desempenho, pelo que é importante que estejam alinhados com a cultura organizacional, permitindo aferir e esclarecer os colaboradores sobre o que é esperado e valorizado em contexto de trabalho.

A literatura, genericamente, refere-se à avaliação de desempenho nas organizações como um procedimento poderoso. Não obstante, este deve assentar num processo estruturado e com um propósito bem definido. De acordo com os autores de Harvard Business School Corporation (2017), impõe-se às organizações abordá-lo como um processo contínuo, que afere o progresso pessoal, utilizando *feedback* para oferecer, regularmente, aos colaboradores oportunidades de crescimento. Fatores como métricas de avaliação, motivação, identificação de oportunidades de crescimento, ações de desenvolvimento e fixação eficaz de objetivos culminam numa avaliação de desempenho, cujo propósito é medir, melhorar e desenvolver os colaboradores nas suas atividades profissionais, rentabilizando um dos maiores recursos das organizações, as pessoas, para que todos saiam a ganhar (Murphy, 2008).

Objetivos e clientes do projeto

A supervisora de estágio na organização, juntamente com a sua chefia direta (DRH), solicitaram-me a reavaliação e restruturação do formulário de avaliação, por entenderem que, neste momento, não era suficientemente discriminatório, ou seja, entendem que os resultados não permitem distinguir desempenho regular de insatisfatório e excelente. Simultaneamente, também era objetivo uniformizá-lo, para que pudesse ser utilizado com todos os colaboradores, seguindo uma lista de competências transversais coadunadas com a cultura organizacional. Neste momento, os colaboradores, nomeadamente chefes de departamento e algumas funções indiretas à produção, não estão a ter o seu desempenho avaliado com os mesmos instrumentos nem critérios. Embora existam organizações em que o sistema de avaliação de desempenho, à semelhança da *Brunswick*, não é transversal, o que é perfeitamente admissível, tendo em conta Harvard Business School Corporation (2017; p.160), há vantagem, segundo estes autores, numa uniformização dos critérios e instrumentos de avaliação, o que justifica a vontade da empresa em uniformizar, a curto prazo.

Metodologia

Na *Brunswick*, a avaliação de desempenho é efetuada uma vez por ano, geralmente durante o mês de janeiro, existindo dois sistemas de avaliação: um realizado pelas chefias, com recurso a um formulário de avaliação de desempenho, e outro por objetivos. De maneira a entender o procedimento utilizado, tive acesso ao formulário de avaliação atual, às fichas de descrição de todas as funções e à lista geral e transversal de competências. De referir que esta última ainda não é utilizada, pois encontra-se, neste momento, em construção. O departamento de RH é o responsável pela avaliação de desempenho de todos os operadores do chão de fábrica. O formulário atual é composto por 12 perguntas e está dividido em duas dimensões: (a) desempenho, com seis perguntas ("(i) demonstra os conhecimentos técnicos exigidos para o nível e escalão atual, cumprindo com os requisitos de qualidade; (ii) é eficiente, tem foco nos objetivos e acrescenta valor á equipa; (iii) é rigoroso no cumprimento das tarefas/instruções de trabalho; (iv) promove a transmissão interna de conhecimento e de boas práticas; (v) participa na arrumação, organização e limpeza e contribui ativamente para a redução de perdas e desperdícios no PT; (vi) aspeto(s) a melhorar na função") e (b) comportamento, também com seis perguntas ("(i) faltas injustificadas e processos disciplinares; (ii) tem uma atitude positiva, demonstra iniciativa e contribui para um ambiente de trabalho positivo; (iii) gere o próprio tempo, prioridades e recursos para atingir os objetivos; (iv) foca-se nos resultados desejados e procura soluções para resolver desafios com vista à melhoria continua; (v) evita atalhos que aumentam os riscos à saúde e á segurança para si ou para terceiros e (vi) respeita e cumpre o manual de ética e o regulamento interno"). O formulário é preenchido pelo superior hierárquico do colaborador, que o devolve aos RH, sendo este o departamento que realiza o tratamento dos dados. Este procedimento abrange mais de 2/3 da força laboral da empresa. De acordo com o referido anteriormente, as restantes funções são avaliadas com base em objetivos, registados num programa informático (*Achieve*), disponibilizado pela sede da multinacional, sem recurso a qualquer formulário, onde cada colaborador fixa os seus próprios objetivos. Assume-se, assim, o grau de realização (GRO) e a monitorização das atividades diárias, o suporte para uma avaliação de desempenho efetuada pelo responsável direto.

Resultados

Comecei por analisar a documentação que me foi entregue (formulário de avaliação atual, descrição de funções, lista geral e transversal de competências). Para tal, a primeira análise foi verificar se os requisitos para as funções estavam de acordo com a missão, valores e princípios da empresa. Essa revisão possibilitou o elencar de uma lista de competências gerais e transversais para cada tipo de função. A partir destes documentos, foram determinadas as competências técnicas específicas e também as mais gerais, que podem ser aplicadas a todos os colaboradores, independentemente da área em que trabalham. Depois de definida a lista de competências transversais, procedi à sua organização, de acordo com os três grandes tipos de funções desempenhadas: chefias, colaboradores indiretos dos departamentos e operadores de fábrica. Para cada tipo, identifiquei as competências mais relevantes.

Sumariando o processo: as competências gerais e transversais detetadas foram: (1) Foco na qualidade; (2) Orientação para os resultados ou rigor; (3) Comunicação; (4) Capacidade de organização e gestão de prioridades; (5) *Feedback;* (6) Colaboração e cooperação; (7) *Empowerment e accountability;* (8) Inteligência emocional; (9) Gestão de conflitos; (10) Resiliência e flexibilidade; (11) Pensamento crítico e inovação; (12) Responsabilidade e transparência; (13) Assiduidade e pontualidade; (14) Respeito pelas normas; (15) Preparação e condução de reuniões; (16) Fixação de objetivos e (17) Liderança.

Antes desta revisão, a empresa tinha pré-listadas 13 competências (que não utilizava). No novo formulário, as chefias serão avaliadas nas 17 competências, os colaboradores indiretos em 13 e os operadores de fábrica nas 9 primeiras. Esta análise esclareceu-me sobre o alinhamento entre competências, necessidades das áreas e responsabilidades de cada cargo. Após esta etapa, desenvolvi um guião com 42 perguntas (37 distribuídas pelas competências e 5 questões de feedback geral, com espaço para sugestões adicionais), utilizando uma escala *Likert* de cinco pontos (1 = Muito insuficiente; 5 = Excelente).

Tabela 3:

Guião de avaliação geral revisto

Competência	Perguntas
Foco na Qualidade	Demonstra atenção aos detalhes nas tarefas que realiza?
	Assegura que os processos são executados com precisão?

Orientação para Resultados	Demonstra proatividade para atingir resultados?
	Cumpre prazos sem comprometer o rigor das suas tarefas?
Comunicação	Utiliza comunicação que garante que as suas mensagens são claras e eficazes?
	Adapta a sua comunicação conforme o interlocutor?
Capacidade de Organização e Gestão de Prioridades	Planeia as suas atividades estabelecendo prioridades de forma eficaz?
	Demonstra compreensão clara das suas funções/tarefas?
	Cumpre prazos?
Feedback	Demonstra abertura em receber feedback?
	Demonstra competência em fornecer feedback?
Colaboração e Cooperação	Demonstra capacidades de colaboração?
	Promove a entreajuda no ambiente de trabalho?
Empowerment e Accountability	Deposita confiança nas ações realizadas por terceiros?
	Promove a responsabilização nos restantes colegas?
Inteligência Emocional	Demonstra empatia ao lidar com os outros?
	Gere eficazmente as suas emoções?
Gestão de Conflitos	Demonstra capacidade para gerir conflitos?
	Aborda imparcialmente as situações de conflito?
Resiliência e Flexibilidade	Demonstra resiliência ao lidar com situações de stress?
	Adapta-se facilmente a mudanças inesperadas no trabalho?
Pensamento Crítico e Inovação	Demonstra pensamento crítico na resolução de problemas?
	Demonstra facilidade em aplicar soluções inovadoras no seu trabalho?
Responsabilidade e Transparência	Assume as consequências das suas ações?
	Garante transparência nas suas decisões?
Assiduidade e Pontualidade	É pontual?
	Assegura a sua presença em compromissos importantes?
	Mantém a assiduidade mesmo em circunstâncias adversas?
Respeito pelas Normas	Demonstra respeito pelas normas estabelecidas na organização?
	Promove o respeito pelas normas no ambiente de trabalho?
Preparação e Condução de Reuniões	Demonstra capacidade na estruturação e condução de reuniões?
	Concretiza eficazmente os objetivos estabelecidos para as reuniões?
Fixação de Objetivos	Demonstra capacidade na definição de objetivos?

	Monitoriza e acompanha o cumprimento dos objetivos que estabelece?
Liderança	Demonstra capacidade de motivar a sua equipa?
	Demonstra capacidade de inspirar a sua equipa?
	Orienta no sentido de alcançarem os resultados esperados?
***Feedback* geral:** Questões abertas	

Além do guião, identifiquei uma lacuna no procedimento: a ausência de um manual de apoio à avaliação de desempenho. Propus, assim, a criação de um manual com tópicos essenciais: (a) Introdução (importância do processo); (b) Visão geral do processo (objetivos como desenvolvimento, alinhamento estratégico, reconhecimento e formação); (c) Estrutura do processo (planeamento, fluxograma, recolha, avaliação, feedback, desenvolvimento e entrevistas de acompanhamento); (d) Responsabilidades (DRH, gestores, colaboradores, administração e comité de recurso); (e) Indicadores e acompanhamento (métricas-chave como reuniões realizadas e evolução do desempenho) e (f) Documentos de suporte (guias auxiliares, políticas, formação e *templates*).

A seleção dos conteúdos teve por base a literatura consultada, processos utilizados noutras empresas (Continental e SIADAP) e as recomendações da orientadora do estágio. Após a construção dos documentos, estes foram enviados para apreciação, acompanhados por explicações detalhadas. Dado o curto prazo até à próxima avaliação anual, a empresa decidiu manter o formulário atual com pequenas alterações, prevendo uma remodelação mais profunda para 2026.

Reflexão sobre projeto

Em contexto organizacional, ao analisar um processo, há a tendência para procurar o que pode estar errado e propor, de imediato, a correção. Consciente desse tendência, o meu principal objetivo neste processo foi aproveitar o facto de estar a ter acesso a um procedimento de avaliação de desempenho, em aplicação numa empresa multinacional. A vontade de poder contribuir para a sua melhoria trouxe uma motivação extra, mas, acima de tudo, o mais importante era perceber o processo em si, entender em que é que ele se baseava e, eventualmente, detetar limitações e possibilidades de melhoria.

Embora a tarefa tivesse como finalidade única rever e reestruturar o formulário de avaliação de desempenho, esta permitiu, mesmo assim, uma

aprendizagem abrangente. Nesse sentido, e por forma a poder realizar a tarefa, foi essencial entender como o processo de avaliação se realiza no seu todo e qual o seu propósito e finalidade. De acordo com Murphy (2008), melhorar as escalas pode não tornar a avaliação mais precisa. Este defende que, para além de boas escalas e formação eficiente dos avaliadores, são necessárias mudanças organizacionais que incentivem avaliações mais precisas e credíveis. Esta visão permite concluir que, para que um processo de avaliação seja de facto o reflexo do real desempenho do colaborador, pressupõe mais fatores e não apenas um formulário de avaliação. Um bom exemplo pode ser o processo de avaliação SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), que, apesar de incluir um desenho tecnicamente robusto, baseado em boas práticas internacionais, apresenta fragilidades ao nível da implementação na prática.

Nesse sentido, podemos dizer que o pedido da empresa se assume como um bom indicador de que mais reflexões internas são necessárias. A revisão e reestruturação da grelha, tornando-a mais discriminatória e abrangente, é suscetível de auxiliar na resolução do problema. Contudo, este pode ser encarado como o ponto de partida e não a solução em si. A tarefa acabou por ser desafiante, no entanto, a partir do momento em que a revisão de literatura tornou mais claros os fatores críticos de sucesso, anteriormente elencados, o meu objetivo principal foi o de desenvolver um trabalho suportado por informação empírica.

Acima de tudo, tentei desenvolver um trabalho que refletisse a minha visão global de um processo de avaliação. Foi minha iniciativa rever competências, tendo em conta as descrições de funções, valores, missão e objetivos da empresa tal como propor um manual. Esta decisão estava em linha com a vontade de devolver algo que pudesse alertar a empresa para a abrangência do processo. Assim, nas reuniões tidas, procurei, dentro do possível, transmitir a minha visão. A forma como estruturei a minha abordagem serviu para sustentar o porquê de ter revisto as grelhas naquele sentido e não noutro, argumentando para o efeito o facto da mesma estar sustentada em dados científicos e conhecimento empírico e não numa mera revisão de texto ou semântica.

Ademais, este projeto permitiu-me entender o papel preponderante que um psicólogo do trabalho e organizações pode e deve ter neste tipo de tarefas. É, deveras, gratificante perceber os contributos das partes envolvidas num processo de

intervenção profunda, incumbindo-se ao psicólogo (a) definir critérios e indicadores de desempenho, garantindo que são mensuráveis, têm boas propriedades psicométricas e são objetivos; (b) reduzir erros e fragilidades na avaliação, auxiliando na formação dos intervenientes, sensibilizando para a influência de fatores emocionais e relacionais e implementando métodos que permitam captar o fenómeno a ser medido com maior abrangência e (c) transferir a cultura organizacional para o processo, garantindo que este promova o desenvolvimento, a formação e o clima organizacional. Esta abordagem é, em muitos pontos, exclusiva de pessoas com formação em psicologia organizacional, pelo que o psicólogo deve ter sempre presente que não é mais uma pessoa envolvida no processo. Este pode oferecer um contributo importante para tornar o processo exequível, capacitando os colaboradores para evoluir positivamente e cumprir a sua missão com mais eficiência.

Em suma, a oportunidade que tive de explorar e aprofundar o meu conhecimento e visão sobre o que deve ser um processo de avaliação de desempenho foi, em si, a maior aprendizagem. A empresa mostrou total disponibilidade para o fornecimento de dados, correspondeu aos pedidos formulados e facultou-me a integração nas reuniões afins com a temática. Apesar da mesma ter adiado para 2026 o processo de remodelação da avaliação de desempenho, fiz questão de disponibilizá-lo. Nesse sentido, espero que as minhas iniciativas sejam pretexto para a sua reformulação multifatorial.

Reflexão geral sobre estágio

Terminado o estágio curricular, sinto que este foi exigente, mas extremamente pedagógico. Apesar de contar com mais de 20 anos de experiência profissional noutras funções, este estágio permitiu-me ter o primeiro contato com a prática da psicologia em contexto organizacional. O primeiro desafio foi compreender como uma organização desta escala opera, dado que sem essa conceção não seria possível avançar e abraçar com sucesso os projetos propostos. Rapidamente, entendi que o exercício das minhas funções não se limitaria a tarefas administrativas, pelo contrário, exigiria muita "praxis" e relação interpessoal. A capacidade de escutar, observar e interpretar as realidades auxiliou e permitiu aplicar os conceitos da psicologia, numa gestão de pessoas eficaz e com impacto positivo.

Este estágio, mais do que algo que tinha de ser feito, foi o confronto entre a teoria e prática. Foi importante gerir as minhas expetativas e entender que muita resiliência seria necessária, visto que a realidade organizacional é um "ecossistema" único. Nele encontramos dinâmicas de todo o tipo, jogos de poder, situações implícitas, o que requer, além de conhecimento técnico, que se saiba ler sinais, se tenha sensibilidade e empatia e prudência nas inferências. O estágio exigiu gerir expectativas e desenvolver resiliência face à complexidade organizacional, onde o sistema social exige sensibilidade e prudência. Ficou claro que o papel do psicólogo não é apenas ajustar pessoas ao sistema, mas, ao mesmo tempo, contribuir para ajustar o sistema às pessoas.

Numa retrospetiva, sinto que os projetos em que estive envolvido me predispuseram a pensar, aprofundar, rever conceitos e, acima de tudo, crescer. Estes exigiram adaptação, espírito crítico, disponibilidade mental e física e coragem, porque, apesar de tudo, em contexto profissional, a margem de erro é ínfima. A título de exemplo, a aplicação e recolha de respostas a um questionário, envolveu lidar com resistência em responder e levou-me a ter de investir muito de mim em algo que, à partida, não suscitava dificuldades. Isto mostra que a prática da psicologia, em contexto organizacional, apesar da sua relevância, está envolta em desconhecimento. O psicólogo tem de assumir um papel pedagógico, explicando, com clareza, as suas competências e quais os benefícios concretos da sua atuação. É importante que todos os envolvidos possam entender que a psicologia, em contexto organizacional, equivale a uma ferramenta poderosa, que permite alinhar a organização e as pessoas com os objetivos delineados, promovendo, dessa forma, contextos laborais salutares e rentáveis.

Com o avançar do estágio, a hesitação e receio inicial redundaram em confiança, dado que fui percebendo que o conhecimento que possuía é maior e mais valioso do que aquilo que pensava. Sendo um contexto de estágio, o espaço para errar e experimentar, embora bastante limitado, existe e é admissível. Neste contexto, credibilizo, massivamente, a supervisão dada pela Universidade do Minho e o apoio da organização. Guardo os momentos de reflexão, as conversas, as tomadas de decisões e os ajustes que tiveram de ser feitos, tendo em conta a realidade. Foi com tudo isso que mais me desenvolvi, na identidade profissional de Psicólogo do Trabalho e Organizações.

O psicólogo não tem necessariamente de "encaixar" na organização, deve, sim, tomar consciência de como o seu conhecimento especializado a pode influenciar. Esta visão clarificou o tipo de profissional que ambiciono ser; um impulsionador de uma dinâmica atualizada e sustentada das organizações e das pessoas que com ela e nela interagem. Contribuindo para ambientes saudáveis, suportados pelo bem-estar, a premissa a partir da qual tudo se constrói, incluindo organizações lucrativas. Logicamente, tudo isto exige mais do que vontade, se pensarmos que só os conhecimentos técnicos e empíricos permitem transformar as nossas aspirações numa realidade sustentada e cenário de influências.

Um bom exemplo é o projeto de avaliação de riscos psicossociais que, apesar da motivação e total disponibilidade da organização, era (oficiosamente) visto como secundário, havendo a perceção de existirem questões mais importantes. Reconheço que posso ter um viés que me leve a sobrevalorizar a influência da profissão nas organizações. Ainda assim, o estágio reforçou o lema de que sempre que os intervenientes sejam pessoas, a psicologia terá um papel relevante para resultados consistentes. A articulação entre o ideal técnico e o possível organizacional será sempre necessária, pelo que uma figura com competência técnica e autoridade é essencial para o sucesso dos projetos.

Por outro lado, a revisão da grelha de avaliação de desempenho, deu-me a oportunidade de verificar que esta não deve ser encarada como uma formalidade, mas como uma ferramenta de desenvolvimento integral. O processo estava desprovido de sentido estratégico, sendo unicamente utilizado para revisão salarial, quando pode e deve ser um momento de reflexão e alinhamento com a cultura organizacional. Por vezes, os sistemas existem, mas carecem de propósito e intencionalidade psicológica.

Findo este Relatório com mais perguntas do que respostas, no entanto, com a certeza de que existe muito para explorar e, profundamente, motivado e preparado para continuar a aprender e crescer. Este estágio veio confirmar a minha ideia de que a Psicologia não é, na minha perspetiva, uma mudança disruptiva na minha carreira profissional, mas um domínio que complementa, de forma natural, o meu percurso anterior, dando uma nova dimensão à forma como encaro a gestão e o desenvolvimento organizacional. Domina-me a convicção reforçada de que a Psicologia do Trabalho e Organizações pode, efetivamente, transformar as

organizações, tornando-as mais saudáveis e sustentáveis, e, portanto, domina-me a firme intenção de poder vir a fazer parte dessa transformação em perene devir.

Não obstante o meu envolvimento neste estágio assumir uma natureza mais consultiva e de observador, desenvolvi uma visão crítica acerca do funcionamento organizacional. Mesmo estando menos presente, fisicamente, na organização, senti-me parte do processo. Sucintamente, posso afirmar, com convicção que, se tivesse de voltar a fazer tudo isto, faria muitas coisas de maneira diferente, mas é precisamente essa afirmação que me mostra o quanto poderei ter crescido e continuarei a investir para evoluir na área em que me propus especializar, sem descurar variáveis a ela subjacentes.

Referências

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science, 1*(3), 26–36.

Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing, 3*(3), 40–49. https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004.

Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: Yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management, 34*(7), 1073–1093. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2016-0035.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (10ª ed.). Kogan Page.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002.

Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118256145.

Brunswick Corporation. (2024). *Brunswick Corporation*. https://www.brunswick.com/.

Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos: Edição compacta* (4ª ed.). Atlas.

Conselho Coordenador da Avaliação. (2024). *Orientações para o processo de avaliação de desempenho referente ao ano de 2025*. Agência para o Desenvolvimento e Coesão. https://pat.portugal2030.pt/wp-content/uploads/sites/16/2025/01/Orientacoes-Processo-de-Avaliacao-2025.pdf.

Cooper, R., & Foster, M. (1971). Sociotechnical systems. *American Psychologist, 26*(5), 467–474. https://doi.org/10.1037/h0030990.

Direção-Geral da Saúde. (2023). *Riscos psicossociais no local de trabalho: Guia informativo*.

European Agency for Safety and Health at Work. (2018). *Management of psychosocial risks in European workplaces: Evidence from the second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER 2)*. Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2802/5030.

Hama Kareem, J. A., & Talib, N. A. (2015). A review on 5S and total productive maintenance and impact of their implementation in industrial organizations. *Advanced Science Letters, 21*(5), 1073–1082. https://doi.org/10.1166/asl.2015.6213.

Harvard Business School Corporation. (2017). *Gestão de desempenho: Guia HBR*. Bookman.

Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(2), 148–160. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x.

Mónico, L., Alferes, V., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, 3*(1), 972–978.

Oliveira, J. S. G. de, & Campello, M. L. C. (2008). Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. *AEDB*.

Pereira, A. L. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios em Projeção, 5*(2), 79–96.

Pereira, S., & Ribeiro, C. (2017). Riscos psicossociais no trabalho. *Gestão e Desenvolvimento* (25), 103–120.

Silva, C., Amaral, V., Pereira, A. C., Bem-Haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa*. Universidade de Aveiro.

Taylor, F. W. (1990). *Princípios da administração científica* (A. V. Ramos, Trad.). Atlas. (Obra original publicada em 1911).

Wahab, A. N. A., Mukhtar, M., & Sulaiman, R. (2013). A conceptual model of lean manufacturing dimensions. *Procedia Technology, 11*, 1292–1298. https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.326.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production—Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster.