

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Inês Filipa Nunes da Silva

Desenvolvimento de um Modelo Funcional numa Organização do setor da engenharia

junho de 2025

Desenvolvimento de um Modelo Funcional numa Organização do setor da engenharia

Inês Filipa Nunes da Silva

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Inês Filipa Nunes da Silva

Desenvolvimento de um Modelo Funcional numa Organização do setor da engenharia

Relatório de Estágio em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Vítor Manuel Valente da Costa

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-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

Braga, 2 de junho de 2025

Inês Filipa Nunes da Silva

(Inês Filipa Nunes da Silva)

Agradecimentos

Terminando este percurso tão importante e marcante, gostaria de agradecer a todos os que dele fizeram parte e me ajudaram a concretizar este objetivo. Gostaria de mencionar, em especial, os seguintes:

A minha família, pelo apoio incondicional e por me incentivarem sempre a seguir o que me faz mais feliz.

O meu orientador, Professor Doutor Vítor Costa, pela disponibilidade, apoio e conselhos que me ajudaram a ultrapassar os desafios ao longo desta etapa.

Os meus colegas, pelo apoio e partilha de experiências que tornaram estes meses mais leves.

Os meus amigos de Braga, por terem feito este percurso comigo, a partilhar conquistas e desafios, e a tornar este caminho mais especial.

Os meus amigos do Porto, pelos conselhos, pela amizade e pelos momentos que ajudaram a superar etapas mais difíceis.

A Gestão de Pessoas, pela forma como me acolheram desde o primeiro dia, pela confiança que depositaram em mim e pelas relações que criámos.

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, 2 de junho de 2025



(Inês Filipa Nunes da Silva)

Desenvolvimento de um Modelo Funcional numa Organização do setor da engenharia

Resumo

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular em Psicologia do Trabalho e das Organizações, realizado na unidade de Gestão de Pessoas de uma organização do setor da engenharia. O principal projeto desenvolvido foi a criação de um modelo funcional. Paralelamente, foi possível acompanhar e observar outras iniciativas da equipa, como processos de recrutamento, organização de eventos institucionais e ações de formação.

O documento está estruturado da seguinte forma: numa primeira parte, é apresentado o contexto organizacional em que decorreu o estágio, incluindo a missão, os valores, a estrutura interna e os principais intervenientes; na segunda parte, é descrito o projeto de estágio, detalhando as suas fases, o respetivo enquadramento na organização e os resultados obtidos; na parte seguinte, é realizada uma breve enumeração de outras atividades realizadas ao longo do estágio; na última parte, é apresentada uma reflexão final sobre a experiência de estágio e sobre as aprendizagens adquiridas.

Palavras-chave: Modelo funcional; Estágio curricular; Gestão de Pessoas; Análise de Funções

Development of a Functional Model in an organization in the engineering sector

Abstract

The aim of this report is to describe the activities carried out as part of the Work and Organizational Psychology internship, which took place in the People Management unit of an organization in the engineering sector. The main project developed was the creation of a functional model. At the same time, it was possible to monitor and observe other team initiatives, such as recruitment processes, the organization of institutional events, and training activities.

The document is structured as follows: in the first part, the organizational context in which the internship took place is presented, including the mission, values, internal structure and main players; in the second part, the internship project is described, detailing its phases and the respective framework in the organization and the results obtained; in the following part, a brief list is made of other activities carried out during the internship; in the third, and last part, a final reflection on the internship experience and the lessons learned is presented.

Keywords: Functional model; Curricular internship; People management; Job analysis

Índice

Agradecimentos iii

Resumo v

Abstract vi

Introdução 8

Enquadramento Organizacional 8

Descrição da Organização 9

Desenvolvimento do Modelo Funcional 13

Descrição do projeto de estágio 14

Objetivos 14

Clientes 15

Metodologia 15

Alvos 15

Procedimento 16

Recursos 18

Calendário 19

Resultados e Impactos 20

Outras atividades 21

Reflexão 23

Referências 26

Índice de Figuras

Figura 1 10

Figura 2 19

Introdução

O presente relatório de estágio tem como objetivo sintetizar a experiência obtida no estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. O estágio curricular decorreu na unidade de Gestão de Pessoas, de uma organização do setor da engenharia e teve a duração de, aproximadamente, seis meses. De um modo geral, a atividade de estágio envolveu o projeto de estágio descrito no presente relatório e o apoio na realização de outras tarefas atribuídas pela supervisora de estágio relacionadas com o âmbito de atuação das restantes colegas da equipa.

Este relatório está organizado em quatro partes. A primeira apresenta um enquadramento e descrição da organização acolhedora, fornecendo informações sobre o contexto no qual ocorreu o estágio, bem como a equipa no qual se inseriu o projeto e as atividades desenvolvidas. A segunda descreve o projeto de estágio, incluindo os seus objetivos, metodologia e resultados. A terceira parte descreve outras atividades que integraram o período de estágio, para além do projeto. Na quarta, e última, é efetuada uma reflexão sobre a experiência de estágio, bem como aspetos relacionados com o projeto construído.

Enquadramento Organizacional

O estágio curricular foi realizado num Instituto de Investigação do setor da Engenharia. O mesmo teve início em outubro de 2024 e terminou em abril de 2025. A atividade de estágio foi desenvolvida na unidade de Gestão de Pessoas. A organização acolhedora é uma instituição de utilidade pública, privada e sem fins lucrativos, com quase 40 anos de atividade. É reconhecida como um Centro de Tecnologia e Inovação (CTI), desempenhando um papel crucial na ponte entre o conhecimento científico e tecnológico, e o desenvolvimento de soluções para a indústria.

A sua missão é, através da inovação de base científica e tecnológica, contribuir para o desenvolvimento da indústria e da economia. Além disso, faz também parte da sua missão, o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e o enriquecimento do ensino superior. A sua visão é evoluir, estar no topo da conversão de conhecimento em valor e consolidar a sua identidade como um parceiro tecnológico de referência para as empresas. Os seus valores centrais incluem: Orientação ao Cliente, Responsabilidade, Paixão pela Inovação, Cooperação e Ambição. Geograficamente, a organização está sediada no Porto. Estrategicamente, a instituição faz parte de uma entidade nacional que engloba diversas áreas de investigação para o desenvolvimento tecnológico e industrial (Relatório de Atividades e Contas de 2024, 2025).

A organização atua em diversos setores económicos, alguns deles: Automóvel e Transportes, Espaço e Defesa, Saúde e Desporto, e Energias Renováveis. As suas principais áreas de atuação englobam o Desenvolvimento de Produto, Processos de Fabrico e Fabrico Aditivo. Para suportar a sua atividade científica e tecnológica, a organização dispõe, nas suas instalações, de laboratórios de ensaios e equipamentos de topo, o que sublinha a sua capacidade técnica e de pesquisa aplicada. A dinâmica interna caracteriza-se pela procura contínua em converter conhecimento científico em valor, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras.

A organização estabelece um conjunto de parcerias estratégicas, fundamentais para a sua atividade e para a concretização dos seus objetivos estratégicos. Estas parcerias incluem colaborações com universidades públicas, como a Universidade do Porto, e entidades privadas. Além disso, a instituição possui uma vasta rede de associados, como empresas, associações e instituições académicas, e desempenha um papel ativo na criação de empresas spin-off, contribuindo diretamente para a conceção de novas empresas que respondem às necessidades da indústria.

Por fim, esta organização enfrenta alguns desafios inerentes ao seu setor de atuação, nomeadamente a necessidade de constante adaptação às rápidas mudanças tecnológicas e às novas prioridades nacionais e europeias relativamente à inovação. A gestão do financiamento também é apontada como um desafio, fazendo com que a organização tenha de se manter fiel à sua missão e valores. Além disso, o facto de ser proveniente do ambiente académico torna a profissionalização das suas práticas mais difícil do ponto de vista da cultura organizacional, nomeadamente em relação às suas funções e a categorização das mesmas, na medida em que alguns nomes utilizados estão associados ao contexto académico e à nomenclatura de organizações do setor público. No entanto, as suas potencialidades são visíveis. A organização destaca-se pelos seus excelentes resultados na captação de projetos nacionais e europeus, a capacidade de recrutar e reter talento, nomeadamente talento recém graduado, e pela sua posição na valorização dos investimentos realizados. A organização tem planos de investimento futuros centrados em grandes tendências como a transição energética, a economia circular e o potencial da inteligência artificial.

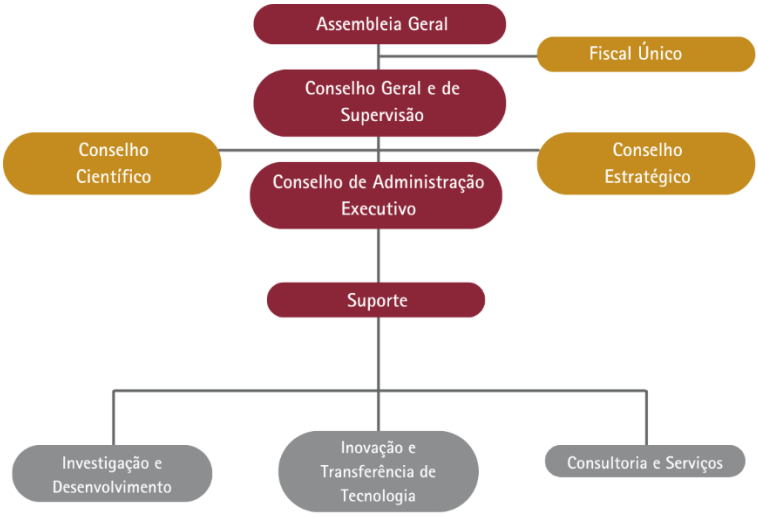
Descrição da Organização

Para a descrição e enquadramento organizacional foram utilizados o website e o Relatório de Atividades e Contas de 2024 da organização. De modo a confirmar e atualizar algumas informações, também foram necessárias a colaboração com as colegas da equipa de Gestão de Pessoas e a

visualização da apresentação institucional utilizada no acolhimento de novos colaboradores e em apresentações externas.

Figura 1

Organograma da organização



O organograma da organização (Figura 1) está dividido em três áreas: a vermelho, a estrutura central, composta pelos órgãos de liderança e pelas unidades de suporte; a laranja, os órgãos estratégicos e de fiscalização; e a cinzento, a estrutura organizacional, da qual fazem parte as unidades de negócio, onde se encontra a maioria dos colaboradores. A Assembleia Geral integra representantes de todos os stakeholders, indivíduos ou entidades que influenciam as decisões organizacionais e que têm interesse no sucesso da organização. O Conselho Geral e de Supervisão é responsável pelo delineamento de estratégias e pela supervisão da organização, sendo constituído por sete membros em representação dos associados. Já o Conselho de Administração Executivo é responsável pela gestão da organização e é nomeado pelo Conselho Geral e de Supervisão.

A estrutura organizacional assenta em três pilares de especialização da atividade, nos quais se dividem as diferentes unidades de negócio: Investigação e Desenvolvimento, focada na criação de conhecimento científico e tecnológico para gerar soluções inovadoras; Inovação e Transferência de Tecnologia, dedicada ao desenvolvimento de projetos que transformam ideias em soluções práticas e ajustadas às necessidades dos clientes e parceiros; e Consultoria e Serviços, que responde a desafios em diferentes níveis do negócio através de consultoria especializada, serviços laboratoriais e formação avançada.

Durante o estágio, foi proposta a elaboração dos Indicadores de 2024, um resumo estatístico desse ano no que diz respeito a dados relacionados com o universo de colaboradores da organização e do tipo de trabalho realizado. A análise destes indicadores permite caracterizar a organização através das pessoas que a compõem. O resultado destes indicadores contribuiu, ainda, para o Relatório de Atividades e Contas. Com base nos dados de 2024, a organização conta com 352 colaboradores, dos quais 329 são contratados e 23 são bolseiros de investigação. Foram, ainda, acolhidas 55 teses de mestrado ou estágios curriculares, reforçando a sua ligação à academia. Fazem também parte da organização 38 bolseiros da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) em regime de acolhimento. Relativamente à distribuição demográfica, 62.5% dos colaboradores são do sexo masculino e 37.5% são do sexo feminino, com uma média de idades de 34 anos. No total, estão representadas 13 nacionalidades, provenientes de quatro continentes.

Para além da sua estrutura formal anteriormente descrita, a organização evidencia um conjunto de dinâmicas de natureza psicossocial que influenciam significativamente o funcionamento interno, a motivação dos colaboradores e o ambiente de trabalho. Entre estas dinâmicas, destacam-se a cultura e o clima organizacional, a liderança e o formato de trabalho.

A cultura organizacional, entendida como os valores, crenças e pressupostos partilhados que orientam o pensamento e ação dos membros da organização, sendo transmitidos através de narrativas, símbolos e tradições organizacionais (Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993; Zohar & Hofmann, 2012, citado por Schneider et al., 2013), caracteriza-se, neste contexto, por uma forte valorização da colaboração e da entreajuda. Estes elementos são visíveis nas relações interpessoais e no compromisso dos colaboradores com os objetivos institucionais. Apesar da evolução da organização ao longo dos anos, mantém-se um ambiente de proximidade e confiança, orientado por uma visão partilhada centrada na inovação e no desenvolvimento contínuo. A partilha de conhecimento é incentivada de forma ativa, tanto entre pares como entre diferentes equipas, contribuindo para a consolidação de uma identidade organizacional coesa.

Relativamente à liderança, foi possível observar uma diversidade de estilos consoante as unidades e os níveis hierárquicos. Contudo, predominam abordagens colaborativas e de natureza transformacional, que se caracterizam por comportamentos nos quais o líder incentiva e sensibiliza os colaboradores a darem prioridade às necessidades de nível superior e a trabalharem, mais até do que esperavam, para o sucesso do grupo ou da organização (Bass, 1985). Por outras palavras, os líderes da organização incentivam os membros das equipas a ir além do esperado e a inovar cada vez mais. Os

líderes valorizam a excelência técnica, mas sempre com atenção às pessoas, às suas opiniões, emoções e necessidades.

O clima organizacional é definido como a perceção dos colaboradores em relação às práticas, políticas e procedimentos da organização, assim como sobre os comportamentos valorizados, incentivados e esperados no ambiente de trabalho (Ostroff et al., 2003; Schneider & Reichers, 1983; Schneider et al., 2011, citado por Schneider et al., 2013). Nesta organização, este fator pode ser caracterizado como positivo e cooperativo. As relações estabelecidas entre os colaboradores são marcadas por uma competitividade saudável e um compromisso assumido com a missão e os valores da organização, principalmente no que diz respeito à valorização do conhecimento científico. Para além disso, são promovidas iniciativas regulares com o objetivo de fortalecer as relações interpessoais, criando oportunidades para momentos informais de partilha entre membros de diferentes equipas e unidades.

Relativamente ao formato de trabalho, este é predominantemente em regime presencial, em consonância com o modelo de funcionamento da organização. O contacto direto, muitas vezes fora dos espaços formais de trabalho, constitui um facilitador da partilha de ideias, da resolução de problemas e da criação de soluções inovadoras. A comunicação ativa e o incentivo à troca de perspetivas contribuem para um ambiente organizacional colaborativo, aberto e dinâmico.

A identificação destes fatores psicossociais demonstra a relevância estratégica da gestão de pessoas para a eficácia organizacional. Durante o período de estágio, tornou-se evidente que a equipa de Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental, tanto na resolução de conflitos, como enquanto promotora da comunicação interna e de um ambiente de trabalho saudável. Posto isto, esta área revela-se, assim, essencial para o desenvolvimento sustentável da organização, contribuindo para a construção de soluções alinhadas com os seus valores e objetivos institucionais.

Como já foi referido, o estágio decorreu na equipa de Gestão de Pessoas. A equipa é composta pela diretora da unidade, quatro especialistas de gestão de pessoas e, durante o período de estágio, duas estagiárias. Cada membro da equipa assume responsabilidade por uma área específica, nomeadamente: Captação de Talento e Recrutamento, Formação e Desenvolvimento, Gestão Administrativa, e Bem-estar, Felicidade no Trabalho e Comunicação Interna. No entanto, sendo uma equipa dinâmica, todos os elementos colaboram nos diferentes projetos e prestam apoio em outras áreas, quando necessário. A diretora intervém em todas as vertentes da gestão de pessoas, assegurando também a articulação entre a equipa, as outras unidades e o Conselho de Administração.

A Gestão de Pessoas acompanha todo o ciclo de vida dos colaboradores na organização, desde a captação e recrutamento até ao processo de saída, quando necessário. Ao longo deste ciclo, assume responsabilidade em áreas como a gestão contratual, a avaliação de desempenho, a análise do clima organizacional, a promoção do bem-estar e da felicidade no trabalho, a organização de eventos internos e a formação contínua. No contexto da engenharia, onde a excelência técnica, os instrumentos e os métodos constituem pilares centrais, torna-se ainda mais crucial valorizar a experiência, a motivação e o bem-estar dos colaboradores, enquanto elementos fundamentais para o sucesso e sustentabilidade da organização.

Desenvolvimento do Modelo Funcional

O modelo funcional proporciona à organização estrutura nas suas funções, facilitando a tomada de decisões informadas e adequadas, e suportando processos da gestão de pessoas. Alguns destes processos são promoções e progressões na carreira, orientação profissional e desenvolvimento do colaborador através da formação. Para que as funções sejam organizadas de forma eficaz, é fundamental conhecê-las e compará-las mediante uma análise detalhada. Singh (2008) reforça a importância deste processo, afirmando que a análise de funções constitui a base para todos os processos de gestão de recursos humanos, sendo, por isso, um procedimento essencial em qualquer organização.

A análise de funções, de acordo com Brannick et al. (2007), é um processo sistemático para descobrir a natureza de um trabalho e dividi-lo em partes mais pequenas, de modo a descrever o que é feito ou as competências necessárias para o realizar de forma eficiente. A concretização desta definição neste contexto passa pela análise de cada função, de quem a desempenha e as tarefas associadas. No contexto do projeto de estágio, a análise de funções tem como objetivo a construção do modelo funcional, que engloba todas as funções da organização. A metodologia utilizada consistiu na recolha e análise de dois tipos de dados: dados primários, ou seja, informações produzidas no âmbito do projeto e que não existiam na organização, como as informações resultantes das entrevistas aos líderes da organização, que forneceram as suas perceções sobre a estrutura das respetivas unidades; e dados secundários, ou seja, informações pré-existentes na organização, como documentos relativos às funções dos colaboradores, as fontes onde poderia ser recolhida esta informação e outros dados relevantes, como a tabela salarial e as categorias associadas. A informação recolhida foi, então, organizada de modo a chegar à versão final do modelo.

Morgeson e Campion (2000) propõem um modelo de análise de funções baseado em inferências. Os autores identificam três fases (inferências) para descrever corretamente uma função: a

primeira relaciona as atividades da função com a sua definição, através da identificação das tarefas e objetivos associados; a segunda refere-se à ligação entre a função e as competências necessárias para o seu desempenho; a terceira, e última fase, diz respeito à ligação operacional entre a descrição da função e os requisitos para a sua execução. Embora o desenvolvimento do projeto não tenha seguido exatamente este formato, foi igualmente necessária uma análise detalhada de cada função, considerando a sua definição, as competências exigidas e a forma como esta é desempenhada no contexto da organização.

Descrição do projeto de estágio

O projeto de estágio, proposto pela organização no início do mesmo, teve como principal objetivo o desenvolvimento de um Modelo Funcional. A organização solicitou a elaboração de um modelo que representasse a sua atividade, estrutura interna e a ligação entre os diferentes papéis, com o intuito de criar um mecanismo de comparação e organização das funções e, consequentemente, das pessoas. Este pedido surgiu da necessidade de colmatar a ausência, após vários anos de atividade, de um modelo estruturado e devidamente comunicado para a organização. Até então, o único método de organização das funções e, consequentemente, dos colaboradores era o organograma elaborado individualmente por cada unidade. Deste modo, não existia um ponto de ligação entre as unidades que permitisse uniformizar a sua estrutura funcional e possibilitar a comparação entre colaboradores com funções semelhantes. Sendo a construção do modelo o principal objetivo do projeto de estágio, foi acrescentado, posteriormente, o pedido de ligação do modelo com uma proposta de reformulação da tabela salarial. O modelo desenvolvido compreende diversos aspetos relacionados com as funções, incluindo os percursos de carreira dos colaboradores e a área funcional a que cada função pertence.

Objetivos

O principal objetivo do modelo funcional foi uniformizar as práticas da organização, através da estruturação das funções existentes e da criação de uma estrutura comum a todas as unidades, muitas das quais já tinham uma distribuição própria de papéis e tarefas. O modelo permite uma comparação mais clara entre funções, tanto a nível interno como externo, nomeadamente no que diz respeito a exigências e à remuneração associada. Em termos de objetivos mais específicos, o foco foram aspetos da organização que necessitavam de revisão. Estes incluíram: identificar o número de funções existentes e quais são; analisar oportunidades de melhoria na definição e nomenclatura dessas funções; recolher e descrever detalhadamente as funções para compreender as competências centrais necessárias a cada uma; mapear a hierarquia geral da organização e de cada uma das unidades; e, por fim, determinar a

principal função de cada colaborador, comparando-a com a sua designação atual, com o propósito de propor a denominação mais adequada. É importante salientar que um dos objetivos específicos do modelo era que este fosse dinâmico e adaptável às necessidades da organização. Este objetivo está diretamente relacionado com a natureza da organização, orientada para a inovação e o progresso. Neste contexto, as tarefas atribuídas aos colaboradores são frequentemente ajustadas em função dos projetos em curso, o que implica uma constante adaptação às metas definidas em cada momento. Assim, é fundamental que os colaboradores desenvolvam a capacidade de ajustar as suas competências às exigências que vão surgindo. Ter um modelo funcional flexível, que acompanhe a evolução do trabalho realizado, revela-se essencial para o sucesso e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Clientes

O cliente direto do projeto de estágio é a equipa de Gestão de Pessoas. A criação de um modelo funcional contribui para a melhoria de processos internos, como a remuneração, a formação, e a captação e retenção de talento, ao proporcionar uma maior clareza sobre as funções desempenhadas por cada colaborador. Este modelo serve também de apoio à tomada de decisão em processos como as promoções e progressões, conduzidos pelos líderes em colaboração com a equipa de Gestão de Pessoas, sendo um guia sobre a trajetória profissional de cada colaborador, indicando a função atual, como pode evoluir e quais os seus objetivos.

Indiretamente, o modelo funcional representa, também, um projeto de interesse para o Conselho de Administração, devido aos impactos que pode ter ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para uma maior retenção de talento. Ao fornecer um modelo bem estruturado e comunicado, os colaboradores percebem bem qual é o seu percurso e como podem evoluir na organização. Além disso, ao estabelecer um fio condutor para o trabalho realizado, facilita o alinhamento estratégico com os objetivos a longo prazo da organização.

Metodologia

Alvos

O alvo do projeto de estágio foram todos os colaboradores da organização. Até então, não existia um modelo funcional bem definido nem comunicado de forma transversal. O modelo desenvolvido no âmbito deste estágio vem colmatar essa lacuna, abrangendo todas as funções existentes na organização e, consequentemente, todos os seus colaboradores.

Procedimento

Na fase 1, Revisão Conceptual e Metodológica, o foco centrou-se na análise da literatura existente sobre o tema, bem como as metodologias utilizadas para a elaboração de descritivos funcionais e para a análise de funções. Para esta etapa do projeto, foi essencial a leitura de artigos científicos e livros sobre o tema das funções, bem como a sua análise e estruturação. A informação recolhida nesta etapa constituiu a base para a adaptação da abordagem metodológica ao contexto específico da organização. Uma das principais referências bibliográficas para a familiarização com o tema foi o Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (Pina e Cunha et al., 2015), na medida em que fornece uma visão ampla sobre todos os temas relacionados com a gestão de recursos humanos, nomeadamente a análise e descrição de funções. Ainda que as decisões mais importantes durante as etapas do projeto possam ser, maioritariamente, da autoria da supervisora de estágio, este livro foi importante para compreender as práticas de recursos humanos e os conceitos associados a esta temática. Embora estivesse inicialmente prevista como uma fase independente, acabou por ser mais curta do que o esperado, sendo desenvolvida em paralelo com a fase seguinte.

A fase 2, Diagnóstico das Funções Existentes, foi dedicada ao levantamento e análise da informação relativa às funções atualmente desempenhadas na organização. Esta etapa permitiu aferir o estado e a consistência da informação disponível, bem como comparar diferentes fontes relacionadas com a estrutura funcional e a posição dos colaboradores. Para este efeito, foram considerados vários elementos-chave: a função registada na ficha individual de cada colaborador, onde constam dados pessoais do colaborador e dados sobre a função que desempenha e a unidade no qual estão inseridos; a função indicada pelo respetivo responsável no campo específico da avaliação de desempenho, frequentemente divergente da anterior, sendo esta informação obtida através do supervisor de estágio que, no início do mesmo, partilhou documentos relevantes para a análise das funções existentes; a listagem das categorias profissionais em vigor, acompanhada da respetiva descrição; um documento interno de orientação sobre a utilização dessas categorias; e, por fim, a tabela salarial, com os patamares e valores remuneratórios correspondentes. A análise cruzada destes dados revelou discrepâncias e lacunas relevantes, evidenciando a necessidade de harmonização e atualização da informação existente.

A fase 3, Mapeamento Inicial das Funções, consistiu na elaboração de uma primeira versão da lista completa de funções existentes na organização. Embora o cronograma inicial previsse a realização de focus groups com os coordenadores de equipa para validação desta lista preliminar, a supervisora de estágio optou por adiar essa validação para uma fase posterior, recorrendo a reuniões com os diretores

de unidade. Esta abordagem permitiu apresentar um rascunho mais estruturado do modelo funcional e confrontá-lo com a realidade organizacional de cada unidade.

Com base no cruzamento das informações recolhidas na fase anterior, foi possível compilar uma listagem inicial com 140 designações de funções. Importa salientar que estas não correspondiam, necessariamente, a 140 funções distintas, mas incluíam variações na nomenclatura de uma mesma função, resultantes das diferentes formas como estas eram registadas, tanto pelos próprios colaboradores como pelos seus responsáveis. Após uma primeira análise e limpeza dos dados, foram eliminadas redundâncias, reduzindo-se a lista para 78 funções. De modo a preparar uma base sólida para o desenvolvimento do modelo funcional, algumas funções foram posteriormente agrupadas com base nas suas competências centrais, adotando uma designação comum. Por exemplo, funções como Engenheiro de Desenvolvimento de Produto, Engenheiro de Desenvolvimento de Sistemas e Engenheiro de Desenvolvimento de Processos foram agrupadas sob a designação de Engenheiro de Desenvolvimento. Esta reorganização contou com o contributo fundamental da equipa de Gestão de Pessoas, cujo conhecimento aprofundado sobre os colaboradores e as dinâmicas internas das equipas se revelou essencial nesta fase. No final deste processo, a lista consolidada passou a integrar 58 funções distintas.

Na fase 4, Desenvolvimento do Modelo Funcional, procedeu-se à descrição das funções e à construção da primeira versão do modelo. Esta versão inicial foi estruturada com base em vários critérios que permitiam agrupar e organizar as funções, nomeadamente o percurso profissional associado, o tipo de contributo (individual ou em equipa) e o nível de senioridade. Adicionalmente, foram definidas famílias funcionais e áreas funcionais, que passaram a constituir dois eixos distintos de categorização: as famílias referem-se à natureza das funções e ao grau de responsabilidade associado, enquanto as áreas dizem respeito ao âmbito de aplicação das mesmas dentro da organização. Concluída esta versão preliminar, as funções foram associadas individualmente aos colaboradores, gerando-se, assim, uma proposta de função para cada um. Essa proposta podia traduzir-se na manutenção da designação anterior, numa reformulação ou, em alguns casos, numa alteração completa. Este exercício de correspondência entre a nova estrutura funcional e os colaboradores permitiu testar a aplicabilidade do modelo à realidade atual da organização, sem perder de vista a sua capacidade de adaptação ao futuro.

A versão inicial do modelo foi então apresentada ao diretor pilar da unidade, com o objetivo de recolher feedback e validar os progressos realizados até ao momento. Nessa reunião, concluiu-se que os critérios utilizados para a definição das famílias e áreas funcionais necessitavam de reformulação, o que

motivou a revisão desta componente do modelo. Com estas alterações identificadas, deu-se por concluída esta fase, prosseguindo-se para a etapa seguinte.

A fase 5, Validação com Diretores de Unidade, consistiu na realização de reuniões individuais com os diretores das diferentes unidades, decorridas ao longo de duas semanas. Estas sessões permitiram recolher informação detalhada sobre a organização interna de cada unidade, identificar as funções existentes e compreender de que forma estas se interligam, quer ao nível das áreas temáticas, quer da hierarquia. Os diretores tiveram igualmente oportunidade de propor melhorias ao modelo em desenvolvimento, assim como de destacar aspetos críticos a considerar na sua versão final.

Com base nos contributos recolhidos, iniciou-se a fase 6, Ajuste Final do Modelo, durante a qual o modelo funcional foi revisto, de forma a refletir de forma mais precisa a realidade organizacional atual, tendo igualmente em consideração as perspetivas de crescimento e evolução da estrutura.

Na fase 7, Documentação e Apresentação Final, foram produzidos os materiais de suporte necessários à apresentação e consolidação do modelo. Entre estes destacam-se: uma apresentação em PowerPoint, com todos os elementos do modelo e respetivo design gráfico, articulada com uma proposta de atualização da tabela salarial para o ano de 2026; um ficheiro Excel contendo a lista completa de colaboradores, com a nova designação das suas funções e os elementos associados ao modelo; e os descritivos funcionais, com a definição dos objetivos, responsabilidades e competências transversais de cada função. Esta versão revista do modelo foi então apresentada ao diretor pilar, para validação final.

Com o término do estágio e a conclusão das fases previstas do projeto, os próximos passos incluem a apresentação da proposta às diferentes unidades, com o objetivo de recolher perceções e avaliar a utilidade prática do modelo, bem como a sua posterior apresentação e validação junto do Conselho de Administração.

Recursos

Os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto de estágio podem ser agrupados em quatro categorias: tempo, pessoas, tecnologia e informação. Relativamente ao tempo, os seis meses de estágio foram essenciais para a conclusão das etapas previstas, visto que se trata de um processo demorado e que, por vezes, a duração de cada etapa estava dependente da disponibilidade de outros intervenientes, como os líderes das unidades. No que diz respeito às pessoas, foi fundamental o apoio da diretora da unidade de Gestão de Pessoas, que assumiu também o papel de supervisora de estágio, na medida em que orientou cada etapa e facilitou a comunicação e marcação de reuniões com os

restantes intervenientes, bem como do diretor pilar da equipa, ao qual foram pedidos feedback e validação no início e na conclusão da construção do modelo, além de fornecer informações sobre os procedimentos e a história das funções da organização, e dos diretores de unidade, que, através das reuniões forneceram as suas perceções e opiniões relativamente à estrutura das unidades. Quanto à tecnologia, foi utilizado o computador disponibilizado para a duração do estágio, com acesso à intranet, que permitiu consultar informação relevante sobre a organização e os seus procedimentos. Na categoria de informação, foi concedido acesso a diversos documentos fundamentais: a lista da função registada no cadastro de cada colaborador; a função atribuída pelo respetivo responsável no campo da avaliação de desempenho destinado a esse efeito; organogramas das unidades com maior número de colaboradores; descritivos de funções já elaborados por algumas unidades; a lista e descrição de funções associadas a laboratórios certificados, não passíveis de alteração; e a tabela salarial, com as categorias profissionais associadas a cada patamar.

Todos os recursos foram utilizados ao longo das diferentes fases do projeto. Desde o início, houve preocupação em antecipar as necessidades de cada etapa, e todos os elementos da equipa se mostraram disponíveis para colaborar sempre que necessário. Cada recurso teve um papel essencial na construção do modelo funcional, sendo determinante para se alcançar o resultado pretendido.

Calendário

O cronograma das fases do projeto foi inicialmente desenvolvido e proposto pela entidade de acolhimento, tendo sofrido alguns ajustes, conforme as necessidades identificadas. As diferentes etapas, visíveis na Figura 2, foram distribuídas ao longo dos seis meses de duração do estágio.

Figura 2

Cronograma das fases do projeto



Durante o primeiro mês, o foco foi a fase 1, Revisão Conceptual e Metodológica, com o objetivo de analisar a literatura relevante sobre descritivos funcionais e análise de funções, bem como a adaptação metodológica ao contexto organizacional. Esta fase decorreu, parcialmente, em simultâneo com a fase 2, Diagnóstico das Funções Existentes, que se estendeu pelo mês seguinte e envolveu o levantamento de informações disponíveis sobre funções, categorias profissionais e estrutura interna da organização.

Seguiu-se a fase 3, Mapeamento Inicial das Funções, que se estendeu pelo mês de dezembro, na qual se construiu uma primeira versão da lista de funções, cruzando dados recolhidos e contando com o apoio da equipa de Gestão de Pessoas para consolidação e revisão da lista. Esta fase exigiu diversas revisões e validações com a supervisora de estágio. Esta fase coincidiu com a saída do supervisor de estágio da organização, que, antes da sua saída, providenciou o máximo de conhecimento e informação que tinha para que pudesse continuar o trabalho que já tinha iniciado. Apesar desta mudança, houve apoio da parte da nova supervisora de estágio e das colegas da equipa para que a transição fosse o mais fácil possível. A fase 4, Desenvolvimento do Modelo Funcional, teve início a meio do período de estágio, em janeiro, marcando o início da construção concreta do modelo. A elaboração da proposta e a sua aplicação prática decorreram ao longo de várias semanas, até à apresentação ao diretor pilar. De seguida, durante a fase 5, Validação com Diretores de Unidade, realizaram-se reuniões com os diretores de algumas unidades, durante duas semanas, de modo a ajustar o modelo tendo em conta a realidade das unidades.

Ainda na segunda metade do mês de março, essas semanas foram dedicadas à fase 6, Ajuste Final do Modelo, onde se reviu o modelo com base nos contributos dos diretores. No último mês de estágio, passou-se à fase 7, Documentação e Apresentação Final, centrada na criação de materiais de suporte, preparação da proposta para apresentação à organização e validação final junto do diretor pilar.

Este calendário dinâmico permitiu flexibilidade e possibilidade de avançar nas fases consoante o trabalho já desenvolvido. Apenas a fase 5 necessitou de tempo e disponibilidade de colaboradores fora da equipa na qual decorreu o estágio, permitindo o avanço livre pelas etapas. As mudanças que foram ocorrendo ao calendário previsto foram decisão da supervisora de estágio.

Resultados e Impactos

O principal objetivo do projeto de estágio foi a construção de um modelo de funções que servisse de base para os processos internos e criasse uma estrutura transversal a toda a organização. O período de estágio permitiu a concretização desse objetivo, ao integrar no modelo todas as funções atualmente

em vigor. Para além de mapear as funções da organização, o modelo foi concebido para apoiar colaboradores e responsáveis no planeamento das suas carreiras, promovendo uma visão a longo prazo. Adicionalmente, ao organizar a estrutura interna por áreas funcionais, o modelo facilita a compreensão das diferentes áreas de atuação e do contributo de cada função para os resultados organizacionais.

Relativamente à avaliação da concretização do objetivo central, é possível afirmar que este foi alcançado, tendo em conta as expectativas definidas para o período de estágio. Antes do início do estágio, não existia na organização um modelo formal que identificasse as funções e as áreas funcionais existentes. Ao longo do projeto, foram identificadas e integradas no modelo um total de 50 funções, distribuídas por áreas funcionais e níveis hierárquicos. Durante a análise, foram também detetadas redundâncias e sobreposições em funções relacionadas com a prática da engenharia, as quais foram assinaladas como pontos de melhoria futura. Para a construção do modelo, foram realizadas cerca de 10 reuniões com diretores de unidade e responsáveis de equipa. O levantamento inicial proporcionou a criação de uma lista de 140 funções identificadas, que foi sendo ajustada até se alcançar a versão final de 50 funções.

Quanto aos impactos resultantes da construção do modelo, estes podem ser divididos em impactos materiais e impactos culturais. Nos impactos materiais incluem-se os documentos produzidos: a representação visual do modelo, a proposta de alteração da tabela salarial e os descritivos funcionais. Embora apenas o primeiro estivesse previsto, os restantes foram desenvolvidos como complementos que enriqueceram o trabalho final. Já nos impactos culturais, destacam-se mudanças de perceção e o início de discussões sobre potenciais transformações organizacionais, impulsionadas pela elaboração e divulgação do modelo com alguns elementos da organização. Entre estas, incluem-se reflexões sobre a revisão do modelo de avaliação de desempenho e sobre a forma como são atribuídas designações funcionais em processos como remunerações, promoções e progressões.

Outras atividades

No início do período de estágio, foi manifestado o interesse em contactar com todas as áreas de atuação da Gestão de Pessoas, acompanhando diversos processos e apoiando nas necessidades que surgissem. Para esse efeito, foi comunicado esse interesse às colegas da equipa, com o objetivo de integrar as suas atividades sempre que considerado apropriado, permitindo assim a absorção de conhecimento e a compreensão dos procedimentos da organização. A participação nas tarefas da equipa traduziu-se nas seguintes atividades:

Acompanhamento de processos de recrutamento: esta atividade consistiu na participação em entrevistas enquanto observadora, o que permitiu dar atenção, tanto ao comportamento de quem estava a entrevistar e perceber as atitudes a tomar na posição de entrevistadora, como ao comportamento do candidato, de modo a dar algum feedback à colega que estivesse a entrevistar após a entrevista. Este acompanhamento também permitiu a análise e resumo de alguns currículos partilhados pela colega responsável pelo recrutamento, com o objetivo de avaliar o possível enquadramento dos candidatos em processos em aberto. Estas atividades proporcionaram o contacto direto com os processos internos e a aprendizagem sobre a condução de entrevistas e os comportamentos a adotar nesse contexto.

Participação em duas feiras de emprego: durante o estágio, foi possível acompanhar duas feiras de emprego, sendo uma focada na divulgação do trabalho realizado pela organização e a outra dedicada à realização de entrevistas de triagem. Esta atividade permitiu aprofundar o conhecimento sobre as práticas e projetos desenvolvidos na organização, além de ter constituído a primeira experiência enquanto entrevistadora, ainda que sob supervisão de uma colega da equipa.

Apoio na preparação de eventos: a colaboração na organização de eventos, ainda que não circunscrita a um momento específico, incluiu o apoio pontual em ocasiões como a festa de Natal e o aniversário da organização.

Cálculo e preparação da apresentação dos indicadores de 2024: no início de 2025, foram solicitados o cálculo e a preparação da apresentação de dados relativos ao ano de 2024. Esta tarefa possibilitou um conhecimento aprofundado dos dados relevantes para a gestão de pessoas na organização, bem como o desenvolvimento de competências na área do tratamento de dados, nomeadamente com o programa Excel. Os resultados obtidos revelaram-se igualmente úteis para a elaboração deste relatório, permitindo descrever a organização através dos valores das componentes demográficas associadas aos colaboradores, como o número, sexo, idade e tipo de vínculo.

Cálculo e análise dos resultados do estudo de clima organizacional: no final de 2024, foi realizado um estudo de clima organizacional, com o objetivo de recolher perceções dos colaboradores relativamente a aspetos como o ambiente de trabalho, conduta e ética, flexibilidade e valores da organização. No início de 2025, foram, então, tratados os dados em Excel e foi preparada uma apresentação em PowerPoint para divulgação dos resultados aos líderes da organização.

Tradução da Intranet: durante o estágio, foi lançada a Intranet da organização em SharePoint. Neste âmbito, foi solicitada a colaboração nas traduções das páginas para inglês, o que permitiu o

contacto com a ferramenta e o aprofundamento do conhecimento sobre as práticas e procedimentos internos da organização.

Reflexão

A experiência de estágio curricular constituiu um marco significativo no meu percurso académico e profissional na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Este relatório reflete a diversidade de tarefas com que tive contacto e as experiências que me foram proporcionadas ao longo deste período. Durante estes meses, tive a oportunidade de contribuir para a criação de algo que, de forma estruturada e bem comunicada, ainda não existia numa organização com quase 40 anos de existência: o modelo funcional. Para além disso, pude contribuir para todas as áreas de atuação da equipa de Gestão de Pessoas, percebendo que o trabalho nesta área vai muito além do recrutamento.

A construção do modelo funcional, sendo esta a atividade central do estágio, revelou a complexidade de criar uma estrutura compatível com toda a organização. Tratando-se de uma entidade regida pela inovação e pelo progresso, o desafio residiu em conceber um modelo que fosse aplicável à realidade atual, mas também suficientemente flexível para responder às exigências futuras. Desde o início, tornou-se evidente a necessidade de criar um modelo dinâmico, capaz de se adaptar às mudanças da organização. Para além disso, todas as etapas do projeto demonstraram que, numa organização, nada se faz isoladamente: é essencial ouvir as perceções e contributos dos diferentes intervenientes para garantir decisões informadas e ajustadas ao contexto.

Apesar de ter sido uma experiência positiva e enriquecedora, o desenvolvimento do modelo implicou alguns desafios. O primeiro, sem dúvida, foi a falta de experiência profissional da minha parte. Naturalmente, sendo este um estágio curricular, não tinha experiência profissional prévia, o que exigiu um esforço acrescido para me informar, tanto sobre os procedimentos e dinâmicas do ambiente organizacional, como sobre o tema das funções e a sua análise e estruturação. Esta limitação evidenciou a importância do conhecimento teórico e da sua aplicação em contexto real.

O segundo desafio está relacionado com a coordenação de agendas e a inclusão de outros intervenientes no processo. No agendamento das reuniões com os diretores de unidade, foi essencial manter o trabalho bem organizado e documentado, uma vez que os inevitáveis atrasos e incompatibilidades de agenda poderiam comprometer o cumprimento dos prazos. Tendo em conta que o estágio tinha a duração limitada de seis meses, a gestão eficiente do tempo revelou-se crucial para a concretização do projeto.

Por fim, o terceiro desafio surgiu com a mudança de supervisor de estágio. Ainda que este processo tenha ocorrido de forma tranquila e com o apoio total dos restantes membros da equipa, representou uma nova experiência, até então desconhecida, e que exigiu uma readaptação ao nível da orientação e acompanhamento do trabalho desenvolvido.

As habilitações e a polivalência de um Psicólogo do Trabalho e das Organizações constituem uma mais-valia para as organizações, com impacto significativo em diversas dimensões, como o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015). Esta afirmação tornou-se evidente ao longo do envolvimento com as várias áreas da Gestão de Pessoas. Desde a avaliação do clima organizacional até à promoção de iniciativas e momentos de bem-estar e felicidade no trabalho, esta unidade demonstra ser um elemento central da experiência do colaborador. Diariamente, a equipa proporciona não só o desenvolvimento profissional, mas também a valorização pessoal dos colaboradores, assegurando que estes têm um lugar na organização e que podem, igualmente, crescer a nível individual e pessoal. O contacto entre colaboradores e a organização de momentos de partilha revelam-se fundamentais para a construção de um ambiente positivo e de colaboração.

Embora não constitua um impedimento direto, o facto de se tratar de uma organização em crescimento evidenciou alguns aspetos relevantes, tanto na construção do modelo funcional como na implementação de iniciativas por parte da equipa. Apesar de estar prestes a completar 40 anos de atividade, a organização mantém ainda diversas práticas instituídas nas suas fases iniciais, observando-se alguma resistência à mudança por parte de alguns colaboradores com maior antiguidade. No entanto, a integração de colaboradores mais jovens, quer em experiência profissional como em tempo na organização, tem vindo a impulsionar conversas sobre mudança, com novas perspetivas e práticas adotadas em organizações relevantes, o que contribui para uma transformação gradual da forma de pensar e atuar internamente. Além disso, sendo uma organização com um percurso em crescente, existe, por parte de alguns colaboradores, a perceção de que não é necessário alterar o que tem funcionado até ao momento. Importa, no entanto, destacar que estas reservas em relação à mudança não constituíram um obstáculo ao projeto desenvolvido durante o estágio, sendo que os resultados contribuíram para o início de discussões que poderão revelar-se significativas para futuras transformações organizacionais.

Ao longo das diferentes etapas da vida, construímos diversas versões de nós próprios: no ambiente escolar, para a família e amigos, na universidade. Este estágio representou uma experiência não só de desenvolvimento a nível pessoal, mas também a nível profissional, na qual iniciei a descoberta

da minha identidade em contexto de trabalho. A participação ativa nos projetos da equipa contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências como a proatividade, a autonomia e o sentido crítico, todas essenciais para o sucesso profissional.

Em resumo, posso afirmar que esta foi uma experiência completa e enriquecedora, na qual tive a oportunidade de compreender o que é realmente fazer parte de uma equipa numa organização. Uma equipa onde todos trabalham na mesma direção, com os objetivos da organização em mente, mas, acima de tudo, com as pessoas no centro do seu propósito. Ter deixado um contributo que poderá servir de base para o futuro da organização é, sem dúvida, uma das maiores conquistas que retiro deste estágio. Ainda assim, destaco as relações construídas com a equipa como o elemento que deu realmente um significado ainda mais profundo a todo este percurso. Resta, agora, continuar o caminho de desenvolvimento pessoal e profissional que esta organização me proporcionou.

Referências

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

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). Sage Publications.

Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior, 21(7*), 819–827. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *Perfil dos psicólogos do trabalho*. OPP

Organização X. (2025). *Relatório de atividades e contas de 2024*.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review, 18*(2), 87–99. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004