Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Sofia Freitas Alves

Relatório de Estágio: Otimização de processos de integração e clarificação de funções

junho de 2025

Relatório de Estágio

Ana Sofia Freitas Alves

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Sofia Freitas Alves

Relatório de Estágio: Otimização de processos de integração e clarificação de funções

Relatório de Estágio
Psicologia do Trabalho e
das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

Junho de 2025

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

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

Agradecimentos

Chegar ao fim deste estágio representa mais do que o encerramento de uma etapa académica — é também o reflexo do apoio, carinho e paciência de pessoas que, ao longo do caminho, estiveram sempre ao meu lado.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Ana, por ter sido mais do que uma orientadora — por ter sido uma presença constante, disponível e inspiradora. A sua orientação foi fundamental para que conseguisse superar os desafios deste percurso.

Aos meus pais, o meu eterno agradecimento. Ao meu pai, pela confiança e liberdade que sempre me deu, por nunca me fechar portas e por me ensinar, com o seu exemplo, o valor da perseverança. À minha mãe, pelo colo, pelo carinho, pelo amor silencioso que tantas vezes me sustentou nos dias mais difíceis. Sem vocês, nada disto faria sentido.

À Fábia, Patrícia, Marisol, Marlene e Susana — obrigada por cada palavra de incentivo, por cada momento de paciência, por acreditarem em mim. O vosso apoio foi mais importante do que imaginam.

À Francisca, obrigada por seres o ombro amigo que tantas vezes me amparou, por me ouvires com atenção, por estares presente mesmo nos momentos em que nem eu sabia o que precisava. A tua amizade foi (e é) um dos meus maiores suportes.

Aos incríveis Glória, Bibs, Ritinha, Nelito e Nuno — obrigada por serem aquele grupo de amigos da universidade que nunca falhou, que esteve sempre pronto para esclarecer dúvidas, partilhar risos e aliviar o peso dos dias mais puxados. Ter-vos ao meu lado fez toda a diferença.

E ao Zé... o meu Zé. Não há palavras que cheguem. Obrigada por seres o meu porto seguro, por me dares a mão mesmo nos momentos em que quis desistir, por me amares com uma paciência imensa, por estares lá — sempre. O teu apoio, carinho e amor foram fundamentais para que hoje possa olhar para este percurso com orgulho.

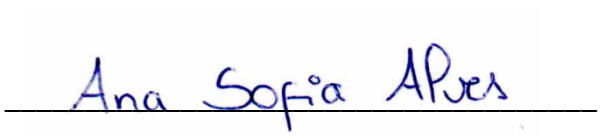
A todos, do fundo do coração, o meu muito obrigada. Este estágio é também vosso.

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, Junho de 2025



Relatório de Estágio: Otimização de processos de integração e clarificação de funções

Resumo

O presente relatório foi elaborado com a finalidade de concluir a Unidade Curricular de Estágio, inserida no segundo ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. A experiência de estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos, especificamente na equipa de Desenvolvimento, de uma empresa do setor metalomecânico. Assim, o objetivo central deste projeto é retratar todas as atividades, aprendizagens, dificuldades e dilemas enfrentados durante este percurso.

No que diz respeito à estrutura, o relatório tem início com uma breve introdução e com o enquadramento da organização, descrevendo a sua história, a sua missão visão e os seus valores. De seguida, são então apresentados, de forma mais detalhada, os projetos e atividades realizados, com enfase nos principais projetos relacionados com o manual de acolhimento e a descrição de funções da empresa. Esta descrição inclui os objetivos, a metodologia e os resultados obtidos nos mesmos.

Por fim, o documento termina com uma reflexão pessoal de todo o trabalho desenvolvido, mencionando algumas aprendizagens que este projeto acarretou.

Palavras-chave: recursos humanos, psicologia, descrição de funções, acolhimento, integração

Internship Report: Optimization of integration processes and clarification of functions

Abstract

This report was prepared with the purpose of concluding the Internship Curricular Unit, included in the second year of the Master's Degree in Work and Organizational Psychology. The internship experience took place in the Human Resources department, specifically in the Development team, of a company in the metal-mechanical sector. Therefore, the central objective of this project is to portray all the activities, learnings, difficulties and dilemmas faced during this journey.

Regarding the structure, the report begins with a brief introduction and the organization's framework, describing its history, mission, vision and values. Next, the projects and activities carried out are presented in more detail, with emphasis on the main projects related to the welcome manual and the company's job description. This description includes the objectives, methodology and results obtained from them.

Finally, the document ends with a personal reflection on all the work carried out, citing some lessons learned from this project.

Keywords: human resources, psychology, job description, reception, integration

Índice

Introdução 9

Enquadramento Institucional 10

Origem e Evolução da Organização 10

Missão 11

Valores 11

Filosofia *Kaizen* 12

Organigrama 13

Projeto – Manual de Acolhimento 14

Enquadramento Teórico 14

Processo de *Onboarding* na Empresa 14

Identificação da Necessidade 15

Objetivos do Projeto 16

Metodologia 16

Reflexão sobre o Projeto 17

Projeto – Descrição de Funções 17

Enquadramento Teórico 17

Identificação da necessidade 18

Objetivos do Projeto 18

Ficha de Descrição de Função 19

Entrevistas para a Descrição de Funções 20

Questionário das Competências e Aptidões 21

Resultados do Projeto 22

Reflexão do projeto 22

Projetos Adicionais 23

Recrutamento 23

Formação **24**

Registo de Equipamentos de Proteção Individual e Fardamento **24**

Reflexão Final ***25***

Referências ***27***

Índice de Tabelas

Tabela 1. Cronograma do Primeiro Dia – Onboarding. 15

Tabela 2. Estrutura do Manual de Acolhimento. 16

Tabela 3. Modelo da Ficha de Descrição de Função. 19

Tabela 4. Guião das Entrevistas para a Descrição de Funções. 20

Tabela 5. Competências para a Descrição de Funções. 21

Tabela 6. Aptidões para a Descrição de Funções. 22

Índice de Figuras

Figura 1. Níveis de Hierarquia da Organização. 13

Figura 2. Departamentos da Organização. 13

Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular de Estágio Curricular, inserida no segundo ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Este relatório constitui, assim, um dos requisitos fundamentais para a conclusão do ciclo de estudos supramencionado, e tem como principal finalidade descrever e refletir criticamente sobre a experiência de estágio, bem como sobre as aprendizagens e competências desenvolvidas ao longo deste processo formativo.

O estágio curricular teve uma duração total de 720 horas, correspondentes a aproximadamente seis meses de atividade prática, tendo decorrido entre os dias 9 de setembro de 2024 e 24 de fevereiro de 2025. A carga horária foi distribuída ao longo de quatro dias por semana, num regime de oito horas diárias. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos de uma empresa inserida no setor da metalomecânica, cuja atividade se distingue pela forte presença no mercado nacional e internacional, bem como pela aposta contínua na inovação, desenvolvimento e personalização de soluções adaptadas às necessidades específicas de cada cliente.

A escolha desta entidade de acolhimento prendeu-se com vários fatores relevantes. Em primeiro lugar, o reconhecimento da empresa no setor metalomecânico, quer a nível nacional, quer em mercados internacionais, revelou-se um elemento diferenciador e atrativo para a realização do estágio, uma vez que permitiria o contacto com uma realidade organizacional dinâmica, exigente e em constante evolução. Além disso, a reputação da organização no que respeita à criação de soluções inovadoras e personalizadas despertou o meu interesse por proporcionar oportunidades de aprendizagem em contextos diversos e desafiantes, potenciando o desenvolvimento de competências específicas na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Por fim, a proximidade geográfica entre a minha residência e a empresa constituiu um fator adicional a considerar, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos e do tempo disponíveis ao longo do período de estágio.

Este relatório tem como objetivos principais proceder à apresentação e caracterização detalhada da organização de acolhimento, descrever de forma sistemática as atividades desenvolvidas durante o estágio e refletir sobre os conhecimentos adquiridos, as competências mobilizadas e os contributos da experiência para a minha formação académica e futura prática profissional enquanto psicóloga do trabalho e das organizações.

Enquadramento Institucional

A organização onde decorreu o estágio curricular é uma empresa industrial europeia, situada na região do Minho, em Portugal, e carateriza-se por ser verticalmente integrada e especializada na conceção, fabrico e comercialização de máquinas destinadas à estamparia têxtil, impressão digital, secagem, dobragem e embalagem. A informação retirada do site da organização permite a consolidação de uma breve apresentação da mesma. Com uma trajetória consolidada de 41 anos de atividade, a empresa é reconhecida internacionalmente pela sua constante aposta na inovação e pela capacidade de resposta diferenciada às exigências dos seus clientes. Exportando cerca de 85% da sua produção para aproximadamente 80 países, distribui a sua presença pelos cinco continentes.

Atualmente, a estrutura conta com um total de 520 colaboradores ativos, cuja média etária se situa nos 36 anos. Possui instalações em território nacional, bem como nos Estados Unidos e no Brasil, e beneficia de uma ampla rede de agentes que asseguram a distribuição e o serviço pós-venda nos diversos mercados onde atua.

Origem e Evolução da Organização

A génese da empresa remonta ao ano de 1983, quando dois irmãos iniciaram a sua atividade no domínio da serralharia, a partir de uma garagem. Em 1995, num contexto de expansão internacional progressiva, foram inauguradas novas instalações e lançados diversos produtos, com o intuito de consolidar mercados existentes e explorar novas oportunidades. Este período marca o início de uma fase estratégica de crescimento, alicerçada em investimentos significativos em tecnologia, infraestruturas e capital humano qualificado, visando o desenvolvimento de elevados padrões de qualidade, inovação e excelência no serviço prestado.

Em 2013, a organização prosseguiu a sua trajetória ascendente, ajustando o ritmo de crescimento à procura global dos seus produtos e afirmando-se como uma marca com identidade e projeção verdadeiramente internacional. Já em 2021, perante a consolidação da sua presença nos mercados globais, surgiu a necessidade de comunicar de forma integrada o conjunto de empresas do grupo e atualizar a identidade visual da marca, tornando-a mais moderna e condizente com a sua reputação internacional.

A estrutura organizacional está segmentada em três unidades de negócio complementares. A primeira e principal unidade dedica-se à produção de máquinas de impressão serigráficas, secadores e soluções de dobragem e embalagem, representando o maior volume de vendas. A segunda unidade presta serviços na área da metalomecânica, abrangendo o design, produção e montagem final de

componentes. Esta unidade serve quer a empresa internamente — fornecendo elementos estruturais para as suas próprias máquinas — quer clientes externos, que encomendam peças específicas relacionadas a distintos setores de comércio, incluindo setores como a construção civil e a indústria alimentar. A terceira unidade, considerada estratégica e orientada para o futuro, centra-se na impressão digital, oferecendo soluções computorizadas com o mesmo nível de desempenho das máquinas serigráficas, mas com processos digitalizados e tecnologicamente avançados.

A empresa distingue-se pela sua integração vertical, que permite uma forte articulação entre as diversas áreas de negócio, e pelo desenvolvimento interno de tecnologias, que asseguram melhorias contínuas nos processos e na qualidade dos produtos. A sua capacidade de inovação e a experiência acumulada ao longo das décadas permitem-lhe conceber soluções personalizadas e adaptadas às necessidades específicas dos seus clientes.

Missão

A sustentabilidade constitui um pilar estratégico da atuação organizacional, sendo encarada como essencial à missão da empresa. Esta abordagem traduz-se na adoção de práticas que promovem simultaneamente o crescimento económico, a preservação ambiental e o impacto social positivo. Assim, a sustentabilidade é incorporada tanto nas decisões estratégicas como nas operacionais, orientando a empresa para um desenvolvimento responsável e competitivo.

A missão da organização consiste em criar produtos inovadores que acrescentem valor à vida dos seus parceiros, através de soluções diferenciadoras e personalizadas. Alicerçada nos seus recursos técnicos, conhecimento especializado e experiência acumulada, a empresa investe continuamente na criação de novos produtos e na melhoria contínua das suas soluções.

A sua visão estratégica visa o reconhecimento global como líder na conceção e fabrico de tecnologia para impressão têxtil industrial. O seu sucesso é sustentado pela proximidade com os clientes, pela criação de soluções de engenharia e pela excelência dos resultados tecnológicos alcançados.

Valores

A organização pauta-se por um conjunto de valores que constituem os alicerces do seu crescimento, tanto a nível interno como externo. O primeiro valor está diretamente relacionado com os seus colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional e valorizando os seus talentos e capacidades. A diversidade, a inclusão e a empatia são princípios orientadores das suas práticas diárias, refletindo-se na cultura empresarial e no ambiente de trabalho.

Em segundo lugar, a empresa compromete-se profundamente com a satisfação dos seus clientes, procurando não apenas compreender as suas necessidades, mas superá-las de forma

sistemática. Através da oferta de produtos de elevada qualidade e de um serviço de proximidade, procura estabelecer uma relação de confiança e fidelidade com os mesmos.

O terceiro valor centra-se na melhoria contínua da organização, sendo esta uma prioridade estratégica. Através da implementação de metodologias e ferramentas *Kaizen*, procura-se otimizar a eficiência e fomentar a inovação nos processos, garantindo uma resposta ágil aos desafios do mercado e mantendo uma posição competitiva face à concorrência.

A inovação, enquanto quarto valor, é encarada como a maior vantagem competitiva da empresa. A organização assume o compromisso de melhorar a vida das pessoas através da produção de tecnologia relevante, desenvolvendo soluções que acrescentam valor ao dia a dia dos utilizadores e antecipam as necessidades futuras da sociedade.

Por fim, o quinto valor remete para a criação de valor em múltiplas dimensões: valor económico para os acionistas, através de uma gestão orientada para resultados sustentáveis; valor para os clientes, através de produtos e soluções diferenciadoras; valor para os colaboradores, promovendo o seu crescimento profissional e pessoal; e valor para a comunidade, fomentando o emprego e o desenvolvimento local.

A transparência e o diálogo são incentivados em todos os níveis da organização. As equipas são regularmente consultadas sobre aspetos relacionados com a segurança, a proteção ambiental e a qualidade dos produtos, numa lógica de participação ativa. Esta filosofia de colaboração estende-se igualmente aos parceiros e fornecedores, com os quais se procura manter uma relação baseada na confiança e nos objetivos comuns.

Filosofia *Kaizen*

No domínio da melhoria contínua, a empresa aplica a filosofia *Kaizen* e o Modelo dos 5S, dois pilares fundamentais da gestão moderna, que, quando implementados em conjunto, orientam a revisão e aperfeiçoamento dos processos e procedimentos, garantindo a sua eficácia ao longo do tempo.

A filosofia *Kaizen*, de origem japonesa, significa "Mudar para Melhor" através de pequenos avanços diários. Esta abordagem envolve todos os colaboradores, independentemente da sua função ou nível hierárquico, incentivando a participação na identificação de oportunidades de melhoria e na otimização dos processos. A adoção do *Kaizen* permite reduzir desperdícios, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e, consequentemente, aumentar a competitividade da empresa.

Complementarmente, o modelo dos 5S é uma metodologia de organização do espaço de trabalho, composta por cinco princípios: Seiri (selecionar), Seiton (organizar), Seisō (limpar), Seiketsu (padronizar) e Shitsuke (disciplinar). A sua implementação visa criar ambientes limpos, organizados e

funcionais, contribuindo para uma maior eficiência operacional, redução de erros, aumento da segurança e melhoria do bem-estar dos colaboradores (Moreira et al., 2015).

Organigrama

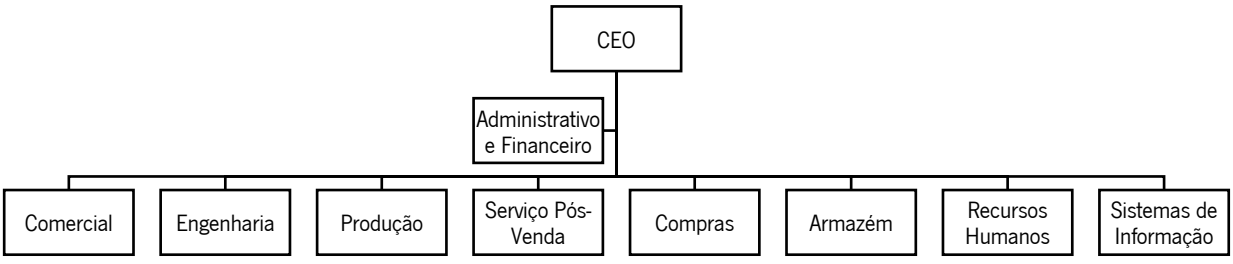
No que toca à estrutura organizacional, a empresa é composta por vários níveis hierárquicos, conforme apresentado na Figura 1, divididos pelos departamentos da Figura 2, totalizando 11 membros na direção, 2 responsáveis de departamento, 25 coordenadores, 27 chefes de equipa, 4 especialistas, 65 técnicos e 386 operadores.

Figura 1. *Níveis de Hierarquia da Organização.*



Nota. Fonte: dados internos da organização.

Figura 2. *Departamentos da Organização.*



Nota. Fonte: dados internos da organização.

O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos, que se caracteriza por um ambiente de trabalho aberto, dinâmico e colaborativo, promovendo a interação entre as duas equipas que o compõem: a equipa de serviços administrativos e a equipa de desenvolvimento. Todas as atividades realizadas no âmbito deste estágio curricular foram integradas na equipa de desenvolvimento,

responsável pelos processos de recrutamento, formação e desenvolvimento dos colaboradores da organização. Esta experiência permitiu-me a participação numa variedade de atividades fundamentais para o funcionamento da área e para a integração de novos colaboradores na organização.

Projeto – Manual de Acolhimento

Enquadramento Teórico

O acolhimento e integração de novos colaboradores são etapas fundamentais para garantir uma adaptação eficaz ao ambiente organizacional. Conforme Jeske & Olson (2021), a integração consiste em qualquer iniciativa destinada a familiarizar o novo colaborador com a organização, as suas normas de segurança, condições gerais de trabalho e responsabilidades do departamento em que irá atuar.

Durante a fase de acolhimento, é crucial que a organização reforce a imagem transmitida no processo de recrutamento, promovendo um ambiente coerente com as expectativas do colaborador. Neste momento, torna-se essencial assegurar uma comunicação clara e eficaz, promovendo o alinhamento entre o colaborador e os objetivos estratégicos da empresa (Workforce Management, 2009).

O processo de integração pode assumir diferentes formas, sendo o *onboarding* uma das práticas mais comuns. Este pode ser complementado com um Manual de Acolhimento, um documento que visa fornecer ao colaborador informações essenciais sobre a empresa e o seu funcionamento interno (Jeske & Olson, 2021). Este manual atua como um instrumento facilitador na apropriação da cultura organizacional, promovendo a imagem institucional da empresa (Mosquera, 2012).

De acordo com Mosquera & Soares (2025), o *onboarding* é um processo fundamental na construção de vínculos duradouros entre os colaboradores e a organização. Adler & Castro (2019) acrescentam que esta fase representa uma transição significativa, na qual os novos profissionais conhecem os procedimentos, políticas e valores da empresa, promovendo uma adaptação mais eficaz. Por sua vez, Caldwell & Peters (2018) destacam o papel do *onboarding* em proporcionar experiências iniciais positivas e facilitar a integração nas equipas de trabalho.

No que diz respeito ao primeiro dia, Bauer et al. (2007) demonstram que programas estruturados de *onboarding* reduzem a incerteza, aumentam a satisfação no trabalho, promovem o compromisso organizacional e diminuem a intenção de turnover.

Processo de *Onboarding* na Empresa

Na organização onde se realizou o estágio curricular, o processo de *onboarding* ocorre no primeiro dia de trabalho e inclui uma série de apresentações conduzidas por representantes dos departamentos de Recursos Humanos, Qualidade, Segurança e Sistemas de Informação. Este processo

segue um cronograma previamente definido (ver Tabela 1), com o intuito de transmitir ao novo colaborador as principais informações necessárias ao desempenho das suas funções.

Tabela 1. *Cronograma do Primeiro Dia – Onboarding.*

Horário	Ações	Responsável
8h00	Receção de Boas-Vindas Entrega do Kit de Acolhimento Explicação do funcionamento do Portal do Colaborador (marcação de férias, justificação de faltas, etc.)	Técnico de Recursos Humanos
8h30	Apresentação da Organização (história, missão, valores, etc.)	Diretora de Recursos Humanos
10h00	Ambiente (direitos e deveres, responsabilidades de cada um, cuidados a ter, medidas sustentáveis da empresa, etc.)	Técnico do Ambiente
11h00	Qualidade (regras e normas da produção, etc.)	Coordenador de Qualidade
11h45	Cibersegurança (cuidados, normas de segurança informática, etc.)	Técnico de Informática
12h00	Almoço	
13h00	Segurança (riscos, normas de segurança, regras de prevenção, procedimentos em caso de acidente, etc.)	Especialista em Segurança
15h00	Prática de combate a incêndios	Especialista em Segurança
16h00	Visita às instalações	Especialista em Segurança

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Identificação da Necessidade

Após a conclusão do meu processo de *onboarding*, foi realizada uma reunião com a Diretora de Recursos Humanos para discutir o primeiro projeto de estágio. Durante essa reunião, foi identificada uma problemática relevante: o elevado volume de informação transmitido no primeiro dia não era, frequentemente, retido pelos colaboradores, o que resultava em dificuldades de adaptação e erros nos primeiros dias de trabalho.

Com base nesta necessidade, definiu-se como prioridade o desenvolvimento de um **Manual de Acolhimento**, com o objetivo de servir como suporte para os novos colaboradores. Este documento visa consolidar e disponibilizar, de forma estruturada, a informação mais relevante transmitida durante o *onboarding*, permitindo que o colaborador a possa consultar sempre que necessário.

O desenvolvimento do projeto teve início no dia 16 de setembro e prolongou-se até 16 de outubro, momento em que foi encaminhado para a Diretora de Recursos Humanos para validação.

Objetivos do Projeto

O principal objetivo deste projeto consistiu em apoiar e otimizar o processo de integração de novos colaboradores na organização, promovendo uma adaptação mais eficiente e informada ao ambiente de trabalho. Através da elaboração do Manual de Acolhimento, pretendeu-se criar uma ferramenta de suporte que permitisse os novos colaboradores compreender, de forma clara e estruturada, as normas internas da empresa e as responsabilidades inerentes à sua função.

Com este instrumento, procurou-se igualmente fomentar o sentimento de pertença desde o primeiro contacto com a organização, facilitando a identificação do colaborador com os valores, missão e visão da empresa. Para além disso, o manual visa garantir que todos os colaboradores recebam a mesma informação de forma padronizada, minimizando ambiguidades e promovendo consistência na comunicação interna.

Metodologia

A concretização deste projeto seguiu uma abordagem exploratória e colaborativa, articulada com vários colaboradores internos que intervieram para que o Manual fosse o mais eficaz possível. Inicialmente, fui responsável por realizar uma análise comparativa de manuais de acolhimento utilizados por outras empresas, com o intuito de identificar boas práticas, estruturas comuns e conteúdos relevantes que pudessem ser adaptados à realizada da organização.

Posteriormente, realizaram-se reuniões com os responsáveis dos diversos departamentos e setores envolvidos no processo de *onboarding* nomeadamente Recursos Humanos, Qualidade, Ambiente e Segurança, e Sistemas de Informação. Estas sessões de recolha de informação foram essenciais para compreender as mensagens chave que cada um transmite no primeiro dia e para assegurar que os conteúdos a incluir no manual correspondiam às reais necessidades e práticas da empresa.

Com base na informação recolhida, iniciei a redação do manual, em formato Word, com uma linguagem clara, objetiva e acessível, mas mantendo o rigor técnico e institucional. Cada secção do manual foi construída para refletir a estrutura do processo de *onboarding* já implementado (ver Tabela 2), assegurando a coerência entre o documento e a prática da organização. Ao longo deste desenvolvimento, foram realizadas reuniões de acompanhamento com a Diretora de Recursos Humanos, com o objetivo de identificar alguma alteração, sugestão ou ideia para incluir no manual.

Tabela 2. *Estrutura do Manual de Acolhimento.*

Secção	Informação
Nota de Boas-Vindas	Mensagem de boas-vindas da Diretora de Recursos Humanos

Apresentação da Empresa	História; Missão; Valores; Política de Gestão; Regulamento Interno; Código de Conduta
Organograma	Apresentação dos departamentos e respetivas chefias
Kaizen	Explicação da Filosofia Kaizen e de como esta é aplicada
Política de Recursos Humanos	Responsabilidades do departamento Explicação do funcionamento do portal do colaborador
Política de Qualidade	Normas e regras a seguir para garantir a qualidade dos produtos
Política Ambiental	Apresentação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ESG) Reciclagem: como e onde fazer
Política de Segurança	Normas e regras a seguir O que fazer em caso de acidente Riscos inerentes à função do colaborador Explicação da sinalização dos diferentes setores Importância dos Equipamentos de Proteção Individual Hierarquia das equipas de emergência interna
Política de Cibersegurança	Cuidados a ter e como reportar sinistros

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Reflexão sobre o Projeto

A elaboração do Manual de Acolhimento constituiu uma resposta eficaz à necessidade identificada, permitindo colmatar as limitações do processo de *onboarding* no que se refere à retenção de informação. Este projeto não só reforça a experiência de integração dos colaboradores, como também contribui para a padronização da comunicação e para a consolidação da identidade organizacional.

Assim, este manual representa um investimento estratégico na gestão de pessoas, promovendo uma integração mais eficaz, um melhor alinhamento com a cultura da empresa e, consequentemente, uma maior probabilidade de sucesso na retenção de talento e no desempenho dos colaboradores desde o início da sua jornada na organização.

Projeto – Descrição de Funções

Enquadramento Teórico

A descrição e análise de funções é amplamente reconhecida como um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos, sendo considerada por vários autores uma "espinha dorsal" deste domínio (Gomes et al., 2012; Landy & Vasey, 1991; Siddique, 2004; Stybel, 2010; Suthar et al., 2014). Este processo é essencial para o desenvolvimento de práticas estruturadas em áreas como recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, progressão de carreira e gestão de competências (Marques, 2018). Segundo Kumenda (2025), a descrição de funções é um elemento essencial para garantir a eficiência e

eficácia na produtividade organizacional, visto que permite clarificar as tarefas e responsabilidades atribuídas a cada colaborador.

A análise e descrição de funções pode ser definida como o processo sistemático de recolha e organização de informação relativa ao conteúdo, responsabilidades e contexto de uma determinada função (Safdar et al., 2010; Singh, 2008). Esta informação serve de base para delinear com clareza as exigências de cada função e facilitar uma gestão mais estratégica dos recursos humanos.

Identificação da necessidade

A iniciativa para este projeto partiu da Diretora de Recursos Humanos, que identificou a necessidade de atualizar o Manual de Descrição de Funções da organização. Esta atualização tornou-se imperativa para alinhar as funções com a realidade atual da empresa e refletir as alterações estruturais e operacionais ocorridas ao longo do tempo.

Verificou-se, por exemplo, que o processo de recrutamento era frequentemente prejudicado pela inexistência de descrições claras e atualizadas das funções. Este cenário obrigava a equipa de Recursos Humanos a procurar informações junto de chefias operacionais, o que tornava o processo inconsistente e pouco eficiente. Adicionalmente, a ausência de descrições formais limitava a mobilidade interna de colaboradores, dificultando a redistribuição de recursos entre equipas com diferentes cargas de trabalho.

A descrição de funções revelou-se também crucial para a identificação de necessidades formativas, para a construção de uma matriz de polivalência funcional e para a definição de trajetórias de desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento do projeto teve início a 17 de outubro e estendeu-se até ao final do estágio a 24 de fevereiro.

Objetivos do Projeto

O principal objetivo deste projeto foi a atualização do Manual de Descrição de Funções da organização. Este propósito desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- Rever os descritivos de funções, garantindo a sua atualidade e adequação à prática real;
- Eliminar funções obsoletas ou redundantes;
- Atualizar designações e conteúdos funcionais;
- Criar descritivos para funções entretanto emergentes;
- Construir uma base de apoio para o desenvolvimento da matriz de polivalência funcional;
- Fornecer uma ferramenta estruturada para suporte ao recrutamento, formação, avaliação e planeamento de carreira.

Ficha de Descrição de Função

Uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que uma dada pessoa que ocupa a função faz, como o faz e sob que condições a realiza (Jacobson, Trojanowski & Dewa, 2012). Pató (2013) sublinha que a descrição de funções dá respostas às questões: O que tem de ser? Quando? Porquê? Onde? Como? Com quem? Em que circunstâncias?

Foi, portanto, criado um modelo padronizado de ficha funcional (ver Tabela 3), que contempla todas as dimensões necessárias para uma descrição completa e objetiva da função, incluindo missão, tarefas, requisitos, competências, aptidões, condições de trabalho e indicadores de desempenho.

Tabela 3. Modelo da Ficha de Descrição de Função.

Identificação
Designação da função:
Setor:
Departamento:
Unidade de negócio:
Superior Hierárquico:
Substituto de Referência:
Missão
Tarefas
Formação
Formação académica:
Experiência profissional:
Competências
Transversais
Específicas
Técnicas
Aptidões
Psicomotoras
Intelectuais
Materiais / Equipamentos
Condições de Trabalho
Indicadores de Desempenho

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Entrevistas para a Descrição de Funções

A entrevista é um método muito popular que consiste numa conversa orientada por um guião previamente preparado (Gomes et al., 2012). Através dela é possível recolher informação diretamente dos executantes sobre todos os aspetos da função. Como se trata de um contacto direto e verbal permite discutir e esclarecer todas as dúvidas e testar informações. Com isto, há a possibilidade de realizar uma análise de funções mais complexa e recolher uma grande quantidade de informação (Gomes et al., 2012; Sabino, 2008).

A entrevista começava com a validação de dados administrativos (designação da função, setor, etc.), seguida da exploração das dimensões centrais da função com base no guião da Tabela 4, previamente utilizado nos descritivos de funções anteriores, presente no Manual de Funções e validado pela Diretora de Recursos Humanos.

Tabela 4. Guião das Entrevistas para a Descrição de Funções.

Pergunta	Objetivo
1. Se tivesse de se ausentar por tempo indeterminado, quem seria a pessoa mais adequada para o substituir?	Identificar o substituto de referência, ou seja, a pessoa com competência para assegurar a continuidade da função.
2. Pode descrever, com o maior detalhe possível, as tarefas e responsabilidades associadas à sua função?	Recolher uma descrição completa das atividades inerentes à função.
3. Qual considera ser o nível mínimo de escolaridade para exercer a sua função?	Determinar o grau de formação académica desejável para o cargo.
4. Que tipo de experiência profissional considera indispensável para o desempenho autónoma da função?	Identificar o nível de experiência para o exercício eficaz do cargo.
5. Que materiais e equipamentos utiliza com regularidade no desempenho da sua função?	Mapear os recursos operacionais imprescindíveis à função.
6. A que condições de trabalho está exposto (temperatura, ruído, esforço físico, etc.)?	Compreender o contexto ambiental e os fatores físicos da função.
7. De que forma considera que o seu desempenho pode ser medido?	Estabelecer indicadores objetivos para a avaliação de desempenho.

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Questionário das Competências e Aptidões

Sceurman & Arend, (2022), apresentam o questionário como um dos instrumentos para a descrição de funções e salientam que deve ser elaborado tendo em conta a realidade funcional da organização e conforme os objetivos e caraterísticas da função que se deseja conhecer.

Neste caso, e como complemento da entrevista, o questionário foi desenvolvido pela Diretora de Recursos Humanos para responder às dimensões das competências e aptidões do descritivo de funções. Assim, neste campo, é pedido aos colaboradores que identifiquem as características apresentadas nas Tabelas 5 e 6 se aplicam no desempenho da sua função.

Tabela 5. Competências para a Descrição de Funções.

Competências Transversais	**Envolvimento *Kaizen:*** Entendimento, aplicação, e cumprimento da filosofia *Kaizen*
	Disponibilidade: Disposição para trabalhar nos horários e períodos necessários
	Flexibilidade: Capacidade para se ajustar a novas situações
	Polivalência: Capacidade para desempenhar várias tarefas e/ou funções
	Qualidade do trabalho: Capacidade para realizar as tarefas com rigor
	Capacidade técnica: Domina e aplica eficazmente os conhecimentos que possui
	Trabalho em equipa: Atitude participativa e de partilha
Competências Específicas	**Proatividade:** Aptidão para sugerir ideias de forma autónoma
	Inovação e criatividade: Aptidão para encontrar soluções/alternativas novas e úteis
	Comunicação: Capacidade para ouvir, compreender e transmitir ideias
	Decisão: Capacidade para identificar alternativas viáveis numa situação/problema
	Orientação para o cliente: Entende e satisfaz as necessidades dos clientes
	Orientação para o negócio: Capacidade de captar novas oportunidades de negócio
	Orientação para objetivos: Atitude voltada para o alcance das metas e objetivos
	Liderança: Capacidade de influenciar e mobilizar a equipa
	Aprendizagem ativa: Envolvimento ativo na aquisição de conhecimento
	Organização: Capacidade de estabelecer prioridades e organizar o seu trabalho
	Negociação: Capacidade para persuadir o interlocutor através da comunicação
	Sigilo e descrição: Comprometimento com a organização e a sua informação
	Rigor: Aptidão para ser perfeccionista e atento aos detalhes
	Sentido crítico: Capacidade para identificar e comparar diferentes tipos de dados
	Responsabilidade: Compreende o contributo da sua atividade para a empresa
	Escuta ativa: Escuta atentamente e compreende o interlocutor

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Tabela 6. Aptidões para a Descrição de Funções.

Aptidões Psicomotoras	**Sensibilidade cromática:** Deteta diferenças entre cores, sombras e brilhos
	Destreza manual: Move rapidamente as mãos para agarrar ou manipular objetos
	Acuidade visual ao perto: Vê detalhes a um limite próximo
	Controlo de posição: Ajusta rápida e repetidamente os controlos de uma máquina
	Equilíbrio do corpo: Mantém ou recupera o equilíbrio do corpo de forma ágil
	Força dinâmica: Exerce força muscular repetida ou continuamente
	Rapidez de resolução: Atribui rapidamente sentido às coisas e organiza informação
	Rapidez percetiva: Compara, de forma minuciosa, séries de objetos ou figuras
Aptidões Intelectuais	**Raciocínio lógico-dedutivo:** Aplica regras gerais a problemas específicos
	Raciocínio indutivo: Encontra relações entre factos aparentemente sem ligação
	Aptidão verbal: Compreende e utiliza as palavras corretamente
	Aptidão numérica: Executa operações numéricas de forma rápida e eficaz
	Aptidão mecânica: Percebe princípios mecânicos básicos e a sua aplicação
	Análise de problemas: Compreende os diferentes elementos de um problema
	Atenção concentrada: Concentra-se numa tarefa durante um longo período
	Atenção distribuída: Foca a atenção em várias tarefas em simultâneo
	Memória visual: Recorda informação visual
	Memória auditiva/verbal: Recorda informação verbal

Nota. Fonte: dados internos da organização.

Resultados do Projeto

A metodologia utilizada incluiu a revisão documental das versões anteriores dos descritivos, a realização de entrevistas com colaboradores das diferentes áreas funcionais, a consulta e validação dos conteúdos dos descritivos com as chefias intermédias e a direção dos departamentos e a aprovação final da Direção de Recursos Humanos.

Como resultado, o número total de funções descritas foi reduzido de 173 para 140, evidenciando um processo de racionalização organizacional e eliminação de redundâncias.

Reflexão do projeto

A realização deste projeto evidenciou a importância estratégica da descrição de funções para a gestão eficiente dos recursos humanos. A sua atualização permitiu não só a clarificação de tarefas e responsabilidades, como também a criação de uma base sólida para diversas práticas de RH, nomeadamente recrutamento, avaliação de desempenho, mobilidade interna e planeamento de formação e carreira.

Adicionalmente, o projeto contribuiu para a uniformização da linguagem organizacional, promovendo uma cultura de transparência e rigor na gestão de funções. A participação ativa dos colaboradores nas entrevistas também reforçou o seu envolvimento e valorização, aspetos fundamentais para o clima organizacional.

Este projeto demonstrou que uma organização que investe na clareza e formalização das suas estruturas funcionais está mais preparada para enfrentar os desafios da competitividade e da mudança.

Projetos Adicionais

Para além da participação nos projetos estruturantes definidos inicialmente, tive também a oportunidade de colaborar noutras iniciativas no Departamento de Recursos Humanos. Estas experiências contribuíram significativamente para o alargamento da minha visão sobre a gestão de pessoas e para a consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

Recrutamento

O processo de recrutamento na empresa inicia-se com a submissão de um pedido por parte das chefias, através do preenchimento de um formulário onde é identificada a necessidade de contratação. Este pedido inclui a justificação da vaga, seja por substituição de um colaborador que cessou funções, seja por aumento da carga de trabalho da equipa.

Após a receção do pedido, a técnica responsável pelo recrutamento inicia o processo com a análise da base de dados interna de currículos. Caso se identifique um perfil compatível com a vaga, é agendada uma primeira entrevista. Na ausência de candidatos adequados, a vaga é divulgada em plataformas estratégicas, com o objetivo de atrair perfis qualificados. Os currículos que chegam a estas plataformas são encaminhados para o email de recrutamento da empresa de onde é feita a triagem de candidatos, o armazenamento das informações na base de dados e a organização dos currículos em pastas organizadas. Os candidatos com perfis adequados são contactados para entrevista, enquanto os restantes são arquivados para futuras oportunidades.

A primeira entrevista considerada exploratória e realizada pela técnica responsável pelo recrutamento, permite avaliar a adequação do candidato ao perfil pretendido e às exigências da função, bem como conhecer as suas motivações e alinhar expetativas com a cultura organizacional. Caso o candidato seja considerado adequado, é agendada uma segunda entrevista com o responsável da equipa onde se encontra a vaga. Nessa fase, é apresentado o local de trabalho para que o candidato possa avaliar a sua adaptação ao contexto. Ultrapassadas todas as etapas, é apresentada uma proposta formal de integração.

Durante o estágio, participei ativamente em todas as fases deste processo: organizei e arquivei currículos, agendei entrevistas telefónicas e participei em entrevistas presenciais, sempre acompanhada por uma técnica mais experiente. Esta participação permitiu-me compreender a importância de uma triagem eficaz e da padronização dos processos de recrutamento para garantir qualidade na seleção de novos colaboradores.

Formação

A área da formação revelou-se bastante estruturada, apesar da sua complexidade. Embora o tempo de estágio não tenha permitido acompanhar todas as etapas, tive contacto com os procedimentos essenciais.

O processo tem início quando as chefias identificam uma necessidade formativa nas suas equipas e submetem um pedido ao Departamento de Recursos Humanos. A técnica responsável procede, então, ao contacto com empresas e entidades formadoras parceiras, analisando propostas com base em critérios como orçamento, datas e disponibilidade dos formadores.

Segue-se a identificação dos colaboradores que beneficiarão da formação, sendo importante destacar que as ações formativas não são necessariamente exclusivas das equipas que as solicitam. Sempre que pertinente, outras áreas da organização são incluídas, promovendo uma abordagem transversal à qualificação interna. Uma vez definidos os participantes, são constituídas turmas e os chefes de equipa são notificados sobre a ausência dos seus colaboradores durante o período formativo.

A minha intervenção neste domínio centrou-se na convocatória dos colaboradores e no registo de presenças. Em algumas ocasiões, acompanhei os formadores às salas e assegurei a comparência dos formandos, mantendo contacto direto com os respetivos chefes de equipa, sempre que necessário.

Registo de Equipamentos de Proteção Individual e Fardamento

Uma outra tarefa que desempenhei, de carácter mais administrativo, relacionou-se com a criação de um registo atualizado dos Equipamentos de Proteção Individual e do fardamento atribuídos a cada colaborador. Esta necessidade foi identificada pelo CEO da empresa, dada a inexistência de um controlo eficaz sobre a devolução de equipamentos aquando da cessação de contrato.

Para responder a esta lacuna, desenvolvi uma folha de cálculo em Excel, que incluía todos os tipos de equipamentos e peças de vestuário utilizados na organização. O documento foi enviado aos chefes de equipa para preenchimento com os dados de cada colaborador. Para garantir o sucesso do processo, foi necessário sensibilizar os responsáveis para o cumprimento rigoroso e atempado do pedido.

Reflexão Final

A realização deste estágio foi uma etapa crucial na minha formação e no meu crescimento pessoal, funcionando como uma ponte entre o que aprendi na universidade e a realidade prática da profissão na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. As atividades e projetos em que participei foram extremamente valiosos para o meu desenvolvimento como futura profissional, não apenas pela variedade de experiências, mas também pela profundidade com que pude vivenciar as dinâmicas e exigências do mercado de trabalho.

Durante o estágio, estive integrada em diversos projetos dentro de uma grande empresa industrial, o que me deu uma visão abrangente de como funciona a gestão de recursos humanos. Um dos momentos mais marcantes dessa experiência foi a liberdade que tive para explorar diferentes processos no departamento de Recursos Humanos. Tive a oportunidade de acompanhar de perto áreas como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Essa interação direta com as várias dimensões da gestão de pessoas tornou a experiência extremamente rica e única, permitindo-me construir uma visão prática, realista e abrangente do funcionamento do departamento e do papel estratégico que ele desempenha na organização.

Outro aspeto que realmente valorizou essa experiência foi o acolhimento excecional da equipa de Recursos Humanos. Desde o primeiro dia, senti-me verdadeiramente parte do grupo, respeitada e apoiada, o que aumentou consideravelmente a minha motivação, o meu envolvimento e o meu desejo de aprender. Trabalhar num ambiente tão positivo e colaborativo fortaleceu a minha confiança e permitiu-me aproveitar ao máximo todas as oportunidades de aprendizagem.

O contacto com a profissão deu-me a abertura para desenvolver habilidades técnicas importantes, mas também um conjunto de competências que são igualmente valiosas, como a comunicação interpessoal, a gestão de tempo, o pensamento crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa. Sinto que este processo teve um impacto significativo no meu crescimento pessoal, influenciando positivamente a minha autonomia, responsabilidade e consciência das minhas forças e fraquezas.

Além de enriquecer o meu conhecimento a nível profissional, este estágio teve também um efeito profundo no meu autoconhecimento e na clareza das minhas aspirações futuras. A experiência diária no departamento de recursos humanos fez-me perceber, de forma clara, que é nessa interseção entre psicologia e gestão de pessoas que me vejo como profissional. Acredito profundamente no valor que a Psicologia do Trabalho e das Organizações pode agregar à vida das empresas e dos seus colaboradores, promovendo práticas mais justas, inclusivas e desafiantes.

Em suma, o estágio não foi apenas uma oportunidade de aprendizagem, mas também um processo transformador que reforçou a minha motivação, consolidou os meus conhecimentos, ampliou a minha visão sobre a prática profissional e confirmou o meu desejo de contribuir, como psicóloga, para o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Referências

Adler, A.B. and Castro, C.A. (2019). Transitions: a theoretical model for occupational health and wellbeing. *Occupational Health Science*, Vol. 3 No. 2, pp. 105-123.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., et al. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. J Appl Psychol 92:707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Caldwell, C. and Peters, R. (2018). New employee onboarding– psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 1, pp. 27-39.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Ed.). Lisboa: Sílabo.

Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. (2012). What do peer support workers do? A job description. BMC Health Services Research, 12, 1-11.

Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding New hires: Recognising Mutual Learning Opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, *14*(1), 63–76. https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036

Kumenda, J. S. (2025). IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS. *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica*, *4*(20), 208–226. https://doi.org/10.56166/remici.v4n20181825

Landy, F. J., & Vasey, J. (1991). Job analysis: the composition of SME samples. Personnel Psychology, 44, 27-50.

MARQUES, J. R. (2018). Entenda a diferença entre análise e descrição de cargos. Recuperado em Maio de 2025 de: https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-diferenca-entre-analise-descricao-cargos/

Moreira, J. P. S., Silva, I. C. & Lopes, C. A. (2015). IMPLEMENTAÇÃO DAS METODOLOGIAS MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP) E 5S NO ALMOXARIFADO DE UMA INDÚSTRIA DE SIDECAR. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção.*

Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional in Neves, A.L., Costa, R.F. Gestão de Recursos Humanos de A a *Z* (pp. 583-586). Lisboa: Editora RH.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, *1*(1). https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Pató, B. (2013). The 7 most important criterions of job descriptions. UBIT, 7 (1), 68-73.

Sabino, A. J. (2008). A liderança no Âmbito da Descrição e Análise de Funções dos Oficiais Subalternos. Trabalho de investigação aplicada, Academia Militar, Lisboa, Portugal.

Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010). Impact of job analysis on job performance: Analysis of a hypothesized model. Journal of Diversity Management, 5 (2), 17-36.

Sceurman, M. J., & Arend, L. (2022). DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS DE UMA EMPRESA DE INFORMÁTICA. Recuperado em Maio de 2025 de: https://pt.scribd.com/document/575715731/DESCRICAO-E-ANALISE-DE-CARGOS-DE-UMA-EMPRESA

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. The International Journal of Human Resource Management, 15 (1), 219-244.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. Human Resource Management Review, 18, 87-99.

Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. The Psichologist -Manager Journa l, 13, 105-110.

Suthar, B., Chakravarthi, L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. Procedia Economics and Finance, 11, 166-181.

Workforce Management (2009). Onboarding: a critical element in strategic talent management. *Workforce Management*, Vol. 88 No. 7, p. S10