



Universidade Católica Portuguesa

Relatório de Estágio

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção de grau de mestre em Psicologia – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Por

Ana Judite Fernandes Ferreira



Faculdade de Filosofia

Julho, 2012



Universidade Católica Portuguesa

Relatório de Estágio

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção de grau de mestre em Psicologia – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Por

Ana Judite Fernandes Ferreira

Sob a orientação da Doutora Fátima Lobo



Faculdade de Filosofia
Julho, 2012

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Organigrama do Grupo Jerónimo Martins	13
FIGURA 2: Direcções Funcionais do Centro Corporativo	14

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Funções e Tarefas que integram o objectivo 1	21
TABELA 2: Funções e Tarefas que integram o objectivo 2	22
TABELA 3: Funções e Tarefas que integram o objectivo 3	23
TABELA 4: Funções e Tarefas que integram o objectivo 4	23

ÍNDICE

Introdução	6
Capítulo I – Caracterização da Instituição	8
1.1. Perfil do Grupo Jerónimo Martins	8
1.1.1. Evolução Histórica	9
1.1.2. Valores, Missão e Visão.....	10
1.1.3. Competências Centrais	11
1.1.4. Modelo Organizacional	12
1.2. Pingo Doce.....	15
Capítulo II – O Papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações	18
Capítulo III – Actividades Desenvolvidas	25
3.1. Auditorias Internas de Recursos Humanos	25
3.2. Gestão da Medicina no Trabalho (Exames Médicos)	27
3.3. Análise do Trabalho Suplementar	28
3.4. Entrevistas de Selecção	29
3.5. Análise /Colocação dos Pedidos de Estágio	30
Conclusão	31
Bibliografia.....	34
Anexos	

Introdução

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, elaborou-se o presente trabalho, correspondente ao relatório de estágio. Tendo iniciado a 01-10-2010 e terminado a 29-04-2011, perfazendo 8 horas diárias, distribuídas por 3ª, 4ª e 5ª feira.

O propósito deste relatório relaciona-se com a pertinência e relevância do estágio que visa proporcionar o contacto directo do aluno com as práticas ligadas à área de formação da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Pretende-se, assim, através do contacto com profissionais em exercício, favorecer a passagem da prática supervisionada à profissional e a integração no seu futuro meio profissional, considerando que a prática e a teoria são duas realidades necessariamente indissociáveis.

A escolha da instituição de estágio prendeu-se com o facto de representar um dos maiores grupos económicos português e, também com projecção internacional. Esteve desde sempre presente o interesse e aprofundamento sobre o grupo, calculando e ambicionando que seria a melhor opção para iniciar e desenvolver os seus conhecimentos e competências. Deste modo, a instituição de estágio eleita pela estagiária refere-se ao Grupo Jerónimo Martins, mais concretamente na companhia Pingo Doce.

Devido às especificidades das empresas, o estágio foi precedido de uma apresentação/entrevista com a responsável pelos estagiários da companhia Pingo Doce, de modo a perceber quais os objectivos e necessidades inerentes que favorecessem e acrescentassem novas competências práticas em consonância com a componente teórica desenvolvida durante o percurso curricular. Deste modo, visto que a Directora de Recursos Humanos (DRH) não se encontrava disponível durante um período de tempo, foi proposto à estagiária ser orientada pela Gestora de Recursos Humanos Operacional (GRHO), que em termos de hierarquia precede à DRH.

Em termos estruturais, este relatório apresenta três capítulos. O capítulo I retrata a caracterização da instituição de estágio – Grupo Jerónimo Martins – Pingo Doce. Neste sentido, de forma a compreender o seu funcionamento e conhecer as suas características consideramos pertinente incluir neste capítulo o perfil do Grupo Jerónimo Martins, a sua evolução histórica, assim como os seus valores, missão e visão, as suas competências centrais, o modelo organizacional, e por último, uma breve

caracterização da companhia Pingo Doce. Como capítulo II, estando a estagiária incluída no departamento de recursos humanos, torna-se fulcral conhecer e apreender quais os contributos e conhecimentos que poderá oferecer à instituição de estágio, sendo incluído neste capítulo o papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações. Por último, o capítulo III e sendo este o objectivo central do presente relatório, serão abordadas as actividades desenvolvidas ao longo do estágio e respectivo enquadramento teórico-prático.

Este trabalho termina com algumas reflexões finais focando os resultados obtidos, no qual serão salientados os principais aspectos do estágio, proporcionando uma visão integradora de todo o trabalho desenvolvido, bem como as aprendizagens realizadas e obstáculos surgidos. É de salientar ainda, que nos anexos encontram-se a ficha de presenças da estagiária, as fichas de avaliação da orientadora e supervisora de estágio. Tais documentos, não se encontram em formato digital.

CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ESTÁGIO

O seguinte capítulo visa retratar a caracterização da instituição de estágio, com o intuito de facultar um conhecimento acerca do Grupo Jerónimo Martins – Pingo Doce. Assim, serão abordados neste capítulo o perfil, a evolução histórica, valores, missão e visão, competências centrais e, modelo organizacional do Grupo Jerónimo Martins, assim como uma breve caracterização da companhia Pingo Doce.

1.1 Perfil do Grupo Jerónimo Martins

Jerónimo Martins é um grupo português que actua nos sectores da distribuição, indústria e serviços. No entanto, a sua principal base de negócios é a distribuição alimentar que associa o crescimento da *Biedronka* na Polónia, com a posição de liderança no mercado de retalho e grosso em Portugal.

Na Polónia, a *Biedronka*, cadeia de lojas alimentares, é líder de vendas no retalho alimentar, com cerca de 1.873 lojas. Também neste país, opera uma rede de farmácias, sob a insígnia *Apteka Na Zdrowie*, com 36 lojas. Ainda na Polónia, iniciou-se em 2011 um projecto – teste, no sector das *drugstores*, sob a insígnia *Hebe*, com cerca de 7 lojas.

Em Portugal ocupa uma posição de liderança na distribuição alimentar, com as insígnias Pingo Doce (PD), líder em supermercados (356 supermercados em Portugal Continental e 13 na ilha da Madeira) e, Recheio, líder em *cash & carry* (36 *cash & carry* em Portugal Continental e 1 na ilha da Madeira). Paralelamente a este negócio, o Grupo aposta em novos projectos, através das áreas de restauração e *take away* no PD, tal como na sua rede de postos de abastecimento de combustível, das lojas Bem-Estar e, também nas suas insígnias *New Code* (vestuário para adulto e criança), *Electric CO*

(electrodomésticos), *Get* (livros, musica, electrónica e telecomunicações) e *Spot* (sapatos e acessórios).

No sector da indústria apresenta-se também como o maior grupo de bens de grande consumo em Portugal, através das suas participações na *Unilever* Jerónimo Martins e na *Gallo Worldwide*. Enquanto a *Unilever* Jerónimo Martins apresenta posições de liderança nos mercados de margarinas, chá frio, gelados e detergentes para roupa, a *Gallo Worldwide* opera no negócio de azeites e óleos vegetais, sendo líder, quer no mercado nacional quer no Brasil, Angola e Venezuela.

Nos serviços dedica-se também à distribuição e representação de marcas internacionais e à expansão de projectos no sector da restauração, através da Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo (JMDPC). Contam com parcerias por *joint-venture* no sector do retalho especializado –*Hussel*- e serviços de hotelaria e restauração –*Caterplus*-, assim como na representação e distribuição de produtos consumo – PUIG Portugal (Relatório e Contas, 2011).

1.1.1 Evolução Histórica

Jerónimo Martins (JM) iniciou a sua actividade em 1792, quando um jovem galego abriu uma loja de mercearia no Chiado, apenas como fornecedor de produtos. Posteriormente, Francisco Manuel dos Santos, avô materno do actual presidente do Conselho de Administração, compra em 1921 a referida loja, em parceria com um sócio, salvando-a de uma potencial falência. Com o decorrer dos anos, a actividade inicial foi-se desenvolvendo, sendo ampliada à área industrial.

Através de algumas associações e aquisições ao longo dos anos, conseguiu fortificar e diversificar o crescimento do negócio original. Isto acontece no século XX, quando a área de distribuição de produtos de consumo remonta às origens do início da actividade e alcança um grande interesse, pelas marcas internacionais que representa.

Na década de 40, desenvolveu-se a área industrial, através da inauguração de uma fábrica dedicada à produção de alguns bens alimentares. Entre a década de 70 e 80 a distribuição alimentar começou a operar com as insígnias próprias nos formatos de retalho e grosso. Face à estrutura do sector e as possibilidades de crescimento, começou a procurar mercados externos e, em meados da década de 90, uma das prioridades do

grupo passava pela internacionalização, sendo a Polónia o seu principal destino. A compra de uma das mais fortes cadeias de retalho alimentar deste país veio consolidar o negócio de JM. Também o mercado inglês e brasileiro foram hipóteses de internacionalização, mas devido a um plano de reestruturação financeira, o grupo alienou negócios fora do âmbito da actividade central.

No início do século XXI, após diversas reorientações estratégicas, a focalização na sua actividade central levou a uma consolidação estrutural e a um reforço do valor do seu negócio. O fortalecimento do mercado português e a conquista do mercado polaco vêm confirmar actualmente a posição de destaque do grupo (Apresentação Institucional, 2011).

1.1.2 Valores, Missão e Visão

As organizações necessitam cada vez mais de reconhecer não apenas o mercado e o panorama onde operam, mas também a si próprias. Esse reconhecimento possibilita agir de forma estratégica, de acordo com as suas competências centrais. As organizações que projectam os seus valores, missão e visão são capazes de ter um maior entendimento sobre o foco da empresa. De certa forma, clarificando estes conceitos, as organizações conseguem um maior planeamento para alcançar resultados a longo prazo (Oliveira, 2001). Este mesmo autor acrescenta, que as organizações que conhecem o seu propósito e sabem aonde querem chegar são mais organizadas e comprometidas, tanto com elas como com os seus colaboradores.

No caso do Grupo Jerónimo Martins (GJM) constatamos que apresentam valores e missão bem traçados, no entanto, nada foi referenciado em relação à visão, talvez porque, como afirma Collins e Porras (1996), há uma dificuldade em dissociar as palavras missão e visão, confundindo ainda como palavras sinónimas.

A diversidade de vivências e, portanto, de valores inerentes a cada um, faz com que a organização defina os seus valores para que seja capaz de conduzir a empresa numa direcção comum (Oliveira, 2001). Ao longo da sua história, apercebemo-nos que o GJM é caracterizado por uma enorme eficiência e competência no desenvolvimento da sua actividade, o grupo acredita que o seu sucesso deve-se em grande parte aos valores de rigor, transparência e inovação (Relatório e Contas, 2011).

A missão GJM passa por satisfazer os interesses dos accionistas através de uma estratégia centrada na criação de valor e no desenvolvimento sustentável (Relatório e Contas, 2011). Corroborando este conceito, também estão Collins e Porras (1996), os autores afirmam que a missão deverá incluir para além do lucro, o seu objectivo social.

Como foi referido anteriormente, nada foi encontrado acerca da visão do grupo. Neste sentido, parece-nos importante compreender o seu conceito, para posteriormente elaborar uma possível visão. Segundo Oliveira (2001) a visão de uma organização deverá referenciar a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa e, seguir como guia para definir objectivos e realizar a missão. Assim, uma possível visão do GJM é a seguinte: consolidar a posição de liderança nos mercados onde actua, assegurando um crescimento sustentado.

A associação destes três princípios faz com que as pessoas se unem em torno de objectivos que a empresa pretende alcançar, pois reconhecem em cada colaborador os valores pessoais que podem ser direccionados produtivamente para o fim comum da organização. A partir desse reconhecimento de valores pessoais, assegura-se a consonância das atitudes de cada colaborador com os valores da empresa e, posteriormente, na busca da missão e construção da visão (Oliveira, 2001).

1.1.3 Competências Centrais

Nos últimos anos, o GJM adquiriu um conjunto de competências que lhes permite garantir uma base sólida para o desenvolvimento da sua actividade e, que se mostram fulcrais para o seu sucesso (Relatório e Contas, 2011). Neste sentido, as competências centrais de uma organização têm a capacidade de criar valor, sendo fundamentais para o desenvolvimento das vantagens competitivas e de diferenciação, ou seja, envolvem um conjunto de recursos importantes e capacidades, que tornam as organizações distintas da concorrência (Feitor, Neto, & Cortimiglia, 2005). Estes autores, referem ainda que uma empresa é competitiva quando desenvolve e criar novos produtos, inova nos processos e tecnologias de produção e, fundamentalmente quando desenvolve novas competências. Em função disto, torna-se crucial para qualquer organização determinar quais são suas competências centrais.

No que concerne ao GJM as suas competências centrais passam pela criação de insígnias fortes, com o intuito de estabelecer laços emocionais e sentimento de pertença com os consumidores. Passa também por adequar o negócio aos mercados e tendências de consumo, neste sentido, pratica preços competitivos, aposta na inovação e constante actualização tecnológica e, por último centra a sua dinâmica na marca própria e nos perecíveis (Relatório e Contas, 2011). Como afirma Feitor, Neto e Cortimiglia (2005), a extrema instabilidade do ambiente externo, as constantes mudanças das opções dos consumidores, a sucessiva evolução das tecnologias obrigam as empresas a descobrirem as suas competências na busca de uma direcção mais adequada à actualidade.

1.1.4 Modelo Organizacional

A reforma do código das sociedades comerciais promovida pelo Decreto-lei 76-A/2006 permitiu aos empresários uma opção mais vasta, mas também mais rigorosa, dos diversos modelos de organização das sociedades anónimas, considerando nomeadamente a dimensão do projecto empresarial, o recorte das estruturas de administração e de fiscalização e, os necessários equilíbrios accionistas (Câmara, Neves, Figueiredo, Oliveira & Gomes, 2008). Foi neste sentido, que o GJM adoptou em 2007, pelo modelo de governo anglo-saxónico. Este modelo é característico dos países Anglo-Saxónicos e assenta no conceito de capitalismo de mercado. Sendo consolidado na crença do auto-interesse e, de que os mercados descentralizados podem operar como auto-regulador de forma ponderada. Este modelo é baseado e revigorado pela conduta norteado para o lucro, sucesso, empreendedorismo e gestão (Cernat, 2004). Desta forma, o GJM passou a ser constituído pelos seguintes órgãos sociais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Comissão de Auditoria, o Revisor Oficial de Contas e o Secretário da Sociedade. O Conselho de Administração cumpre um controlo efectivo na orientação da vida societária, ao afirmarem a supervisão da gestão da sociedade. No entanto, desde 2010, o Conselho de Administração elegeu uma estrutura de organização interna representada pela delegação da gestão corrente dos negócios sociais num Administrador-Delegado e, pela criação de comissões especializadas dirigidas ao acompanhamento e supervisão de determinadas matérias. Também procederam à criação da Direcção Executiva, um órgão *ad-hoc*, no sentido de auxiliar o

Administrador-Delegado no desempenho das suas funções (Governo da Sociedade, 2011). Na Figura 1 podemos verificar a estrutura organizativa do GJM.

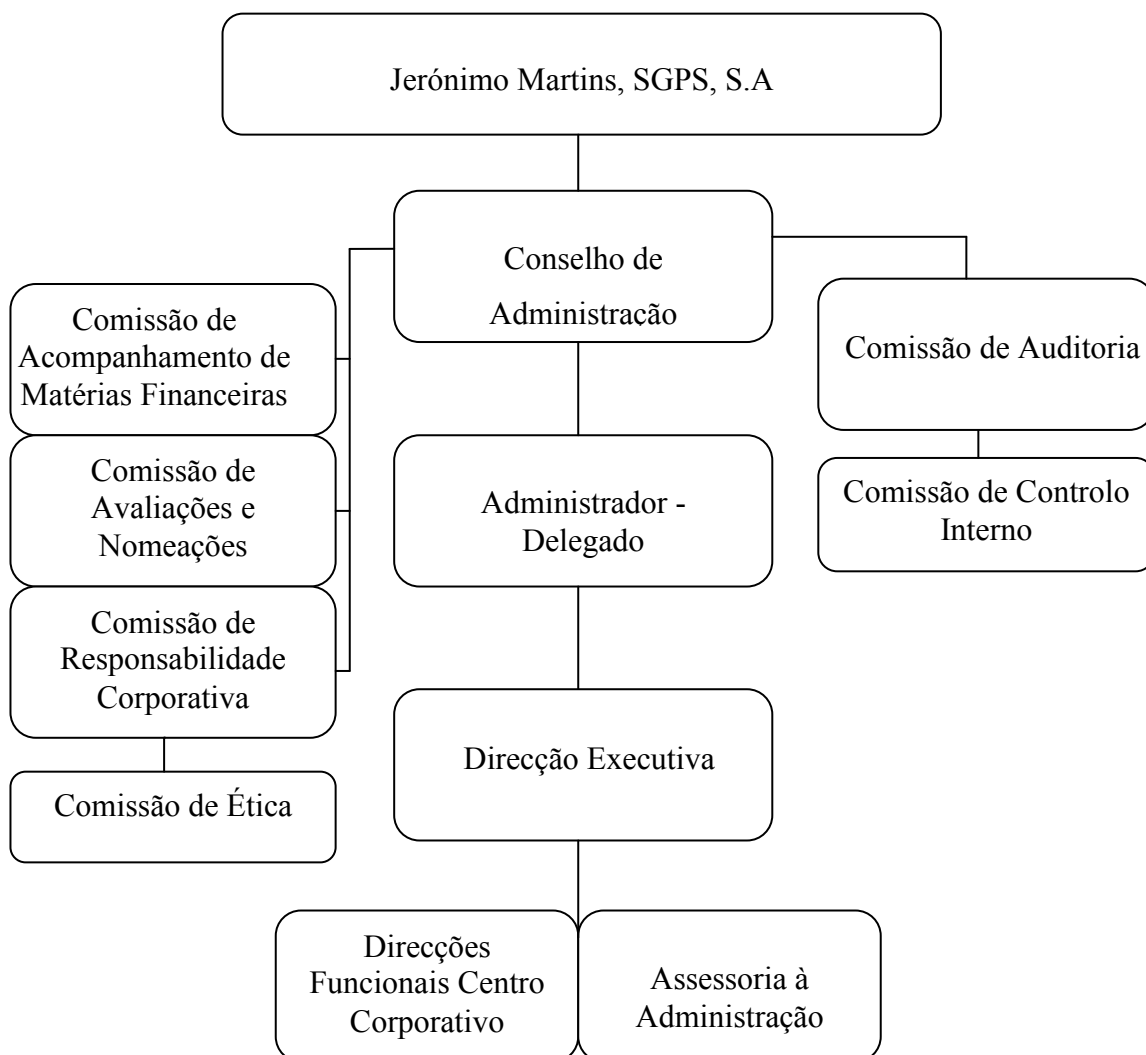


Figura 1 – Organograma do Grupo Jerónimo Martins

Fonte: Relatório de Governo da Sociedade, 2011, p.14.

Sendo Jerónimo Martins SGPS, S.A. a *Holding* do grupo, é dever deste, definir e implementar a estratégia de crescimento do seu portefólio, delinear e verificar estratégias dos vários negócios, definir políticas financeiras e o respectivo controlo e, definir políticas de recursos humanos. Assim, os serviços da *Holding* completam um conjunto de Direcções Funcionais que estabelecem, conjuntamente, áreas de apoio ao

Centro Corporativo e de prestação de serviços às Áreas Operacionais das sociedades do grupo, nas diferentes geografias em que estas operam.

As Direcções Funcionais da Holding estão organizadas da seguinte forma (figura 2):

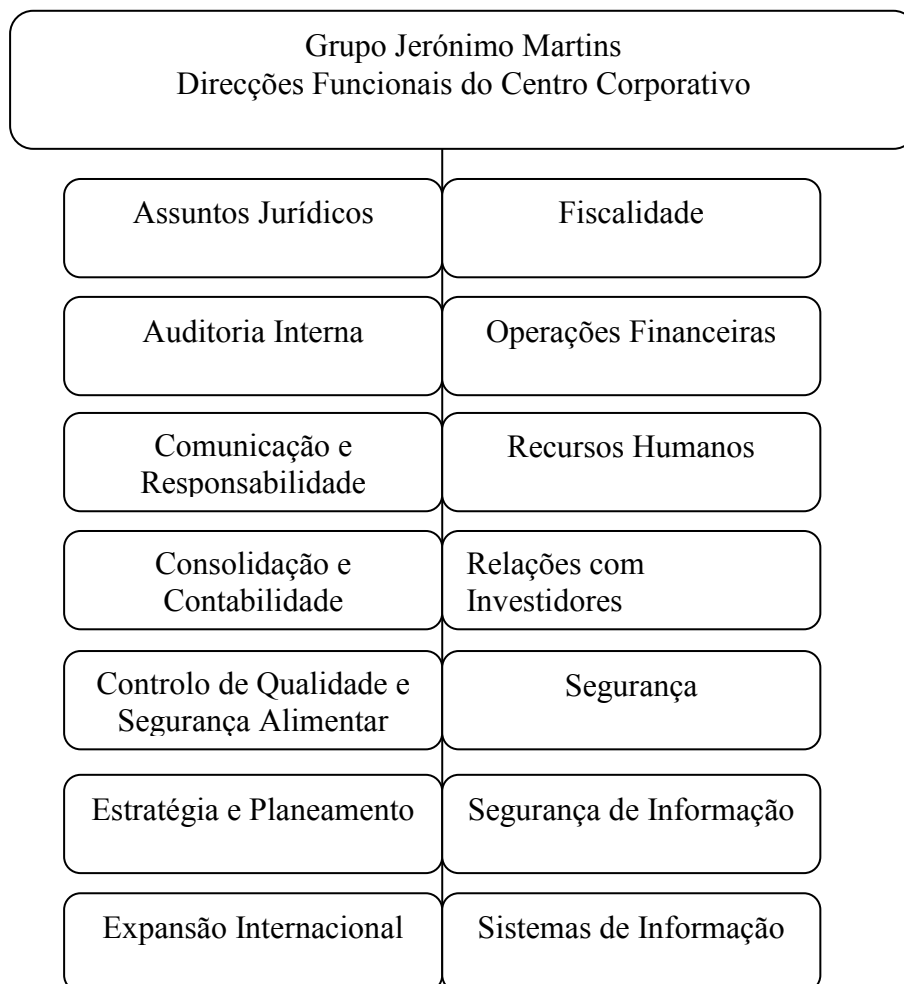


Figura 2 – Direcções Funcionais do Centro Corporativo

Fonte: Governo da Sociedade, 2011, p.15.

Os Assuntos Jurídicos são responsáveis pelo cumprimento das obrigações legais, assim como pela preservação de litígios, através do aconselhamento jurídico e da formação interna. No que se refere à Auditoria Interna, esta tem como finalidade avaliar a qualidade e eficácia dos programas, garantindo ainda o cumprimento da legislação e da regulamentação aplicáveis às diversas operações. A Comunicação e Responsabilidade Corporativa abrangem um conjunto de estratégias capazes de gerir a reputação da marca

em termos internos e externos, assim como, assegurar que o crescimento do grupo incorpore preocupações ambientais e sociais. Em relação à Consolidação e Contabilidade, verifica-se que estas preparam a informação financeira consolidada de base em relação ao cumprimento das obrigações legais. A Estratégia e Planeamento são as responsáveis pela coordenação e suporte do processo de criação e manutenção dos planos estratégicos e, seus respectivos orçamentos. Já no que se refere à Expansão Internacional constata-se que estas identificam e avaliam oportunidades de crescimento em novas geografias. Em termos da Fiscalidade, denota-se que presta assessoria em matéria tributária, procede também a gestão do contencioso fiscal e do relacionamento com consultores externos e autoridades fiscais. As Operações Financeiras integram as áreas de Gestão de Risco e Gestão da Tesouraria, sendo que a primeira visa avaliar as fontes de risco, a probabilidade de ocorrência de determinado evento e as consequências inerentes a este e, a segunda é responsável por gerir e desenvolver as melhores fontes de financiamento para cada tipo de necessidade. A Qualidade e Segurança Alimentar são responsáveis por definir, arquitectar, implementar e administrar comportamentos e metodologias, de forma a garantir as melhores práticas nesta área. Os Recursos Humanos zelam pelo cumprimento de estratégias e políticas que garantam uma melhor prática nas áreas de recrutamento, formação, desenvolvimento, compensação e benefícios. A Relação com os Investidores afirma-se como o interlocutor dos investidores. Em termos de Segurança verifica-se que definem e controlam procedimentos capazes de garantir a segurança dos trabalhadores e do grupo em si. A Segurança de Informação é responsável por implementar e monitorizar um sistema de segurança de informação capaz de garantir a confidencialidade e integridade do grupo. Os Sistemas de Informação têm como finalidade facilitar os serviços de tecnologia de comunicação e informação (Governo da Sociedade, 2011).

1.2 Pingo Doce

O PD foi criado em 1980, consolidando-se desde logo como uma empresa de sucesso. A sua atitude de constante inovação e posicionamento no mercado levou à conquista da posição de liderança. Actualmente, com mais de 360 lojas e 25.500 funcionários, o PD é a maior cadeia de supermercados em Portugal e encontra-se entre

as 10 maiores empregadoras do nosso país (Relatório e Contas, 2011). Tal facto prende-se sobretudo com a transformação das superfícies Feira – Nova em PD, adquirindo ainda a cadeia de supermercados *Plus*, que passou a operar também com esta marca. A escolha da insígnia PD face a esta transformação resulta da grande notoriedade da marca, assim como pelo posicionamento que existia para crescer a esses factores a nova política de preços baixos. Assim, para consolidar o reposicionamento da unificada marca PD, foi alterado o logótipo e lançadas campanhas publicitárias massivas.

Constatamos que o fenómeno da marca PD resulta na diferenciação que esta oferece em relação aos seus concorrentes, como afirma Porter (2004) o sucesso de uma empresa requer que ela consiga distinguir-se no mercado onde actua. Desta forma, verificou-se que as principais bases desta marca são a política do preço, a política do sortido e, a marca própria.

A política do preço segundo Muller –Hagdorn (1995) pode seguir três formas: a política do preço fixo, no qual todos os produtos têm um preço fixo, não negociável pelo consumidor; a política do preço flexível, em que o preço de um mesmo artigo varia de consumidor para consumidor; e, a política do preço único que consiste em oferecer todos os artigos do sortido ao mesmo preço. Dentro das políticas de preço, há 2 estratégias de fixação de preços, podendo optar-se por uma estratégia de preços altos com o intuito de criar junto do consumidor uma imagem de prestígio e qualidade, ou então, uma estratégia de preços baixos, que consiste em oferecer produtos de qualidade moderada a um preço baixo. Seguindo esta linha orientadora, o PD apresenta uma política de preço fixo e, uma estratégia de preços baixos, designada por “preços baixos, o ano inteiro” (Relatório e Contas, 2011), apresentando de forma continuada um nível de preços compreendido entre o normal médio do mercado e o preço temporariamente mais baixo. Esta política faz com que os consumidores comprem cada vez mais e com maior frequência (Levy & Weitz, 1996).

A política do sortido refere-se ao conjunto de artigos comercializados por uma entidade de distribuição (Muller –Hagdorn, 1996). Este mesmo autor refere que existem três dimensões importantes: a largura (nº de famílias de produtos); a profundidade (nº de produtos oferecidos em cada uma das famílias); e, a coerência (equilíbrio entre a largura e a profundidade) do sortido. Neste sentido, constatamos a presença de um sortido largo e pouco profundo. Verifica-se que em muitos produtos, o PD apenas disponibiliza a

marca líder de mercado e a sua marca própria (Relatório e Contas, 2011). Conseguindo maior rotação de produtos, maior notoriedade e fidelização à marca.

A marca própria constitui uma forte arma competitiva que tem conquistado a simpatia dos clientes (Kiderman & d'Almeida, 1997). O crescimento das marcas próprias estipula uma oferta de melhor escolha, isto é, a melhor relação qualidade/preço. Esta qualidade é garantida pelo PD através de diversos processos permanentes, tais como, avaliação das necessidades e gostos dos clientes, pesquisa na área da tecnologia da produção, escolha rígida dos produtores, verificação dos processos de fabrico e, controlo contínuo dos produtos através de testes de qualidade. Por todas estas razões os produtos da marca PD representam já mais de um terço das vendas nas lojas (Relatório e Contas, 2011).

CAPÍTULO II

O PAPEL DO PSICÓLOGO DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

O seguinte capítulo pretende retratar o papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações na actualidade. Deste modo, começará por situar a evolução da Psicologia do Trabalho e das Organizações, de forma a entender-mos quais as modificações que surgiram nas funções e tarefas atribuídas ao Psicólogo ao longo dos tempos, no sentido de reconhecer o que lhe é atribuído no presente.

A profissão do psicólogo é alvo frequente de reflexões, discussão e estudos por parte dos profissionais que a exercem. De certa forma, é necessário compreender os determinantes histórico -sociais que moldaram o perfil de actuação do psicólogo da actualidade, mas também entender a sua prática, no sentido de um modelo de actuação mais ajustado com o potencial de conhecimentos pela psicologia e, com a realidade sociopolítica em que ela se insere.

A Psicologia do Trabalho e das Organizações tem sofrido alterações que se reflectem inclusive na sua denominação. Inicialmente designada por Psicologia Industrial passou para Psicologia Organizacional e mais recentemente Psicologia do Trabalho (Sampaio, 1995). Estas denominações designam três acontecimentos e práticas distintas.

Quando chamada de Psicologia Industrial desenvolveu-se durante a Primeira Guerra Mundial, segundo Sampaio (1995), vários psicólogos observavam a motivação, ética e problemas psicológicos dos soldados, resultantes da incapacidade física e da disciplina. Foi neste fase que se começaram a desenvolver temas referentes à selecção (baseada na psicometria), classificação de pessoal, avaliação de desempenho e liderança (Santos, Traub & Tieze, 2011). Posteriormente, surgiu a Psicologia Organizacional, na medida em que os psicólogos deixaram de estudar apenas os postos de trabalho para

colaborar também na discussão das estruturas da organização, de forma a atingir uma flexibilidade nas relações de trabalho, com a finalidade de reduzir e evitar conflitos (Santos, Traub & Tieze, 2011). Já no início dos anos 70 surge a Psicologia do Trabalho, tendo como foco, o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados, valorizando os seus esforços e desejos, bem como a preocupação com a saúde e bem-estar do indivíduo (Sampaio, 1995), contribuindo na ergonomia, de forma a adaptar os equipamentos e as instalações às capacidades das pessoas.

A Psicologia do Trabalho e das Organizações nasceu de diversas forças e desenvolveu -se por meio do conflito global. Mudanças ocorreram rapidamente nas organizações, que aconteceram principalmente no século XX, devido a um enorme crescimento de pesquisa e estudo acerca das várias problemáticas que englobam o comportamento individual e grupal nas organizações, exigindo dos psicólogos uma grande disposição estratégica e capacidade de gerir pessoas, facilitando mudanças, e também promovendo uma melhor qualidade de vida.

Os primeiros a efectuar um trabalho nesta área foram Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, psicólogos experimentais que estavam empenhados em aplicar novos princípios da psicologia para resolver problemas nas organizações, estes estudos consistiam em questões de desempenho no trabalho e de eficiência organizacional. Tinham também como interesse a selecção e uso de testes psicológicos. Outro autor bastante influente no campo organizacional foi Frederick Winslow Taylor, tendo como estudo a análise e produtividade dos funcionários das empresas. Sustentava que o trabalho deve ser estudado, e que para executar tarefas específicas, os funcionários também devem ser seleccionados de acordo com as características relacionadas ao desempenho no trabalho. Sendo que estes, devem ter formação para executar as tarefas e serem recompensados pela sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho (Sampaio, 1995).

Segundo Bastos (1997) a pesquisa neste campo cresceu e a prática dos profissionais de Psicologia do Trabalho e das Organizações também se diversificou, na medida em que actua não apenas em actividades de áreas tradicionais, como o recrutamento, selecção, aplicação de testes, avaliação de desempenho, etc., mas também em áreas estratégicas que incluem a avaliação de clima e cultura, administração de processos de mudança e desenvolvimento organizacional, participação no planeamento estratégico e elaboração de políticas, consultorias internas e resolução de conflitos

organizacionais em todos os níveis. Além disso, têm surgido novas áreas ou menos tradicionais, tais como, elaboração de programas de qualidade de vida dos funcionários, planeamento de carreira, (re) orientação profissional e programas de reforma, ergonomia e segurança no trabalho e consultorias externas (Tractenberg, 1999).

Neste sentido, Zanelli (2004) refere que passou-se a reconhecer cada vez mais, a necessidade de o psicólogo lidar com os fenómenos crescentemente complexos do mundo do trabalho e das organizações. A inserção a um nível mais estratégico (Goulart, 1998), a ampliação dos vínculos com outros profissionais em equipas de trabalho, a crescente inserção como consultores e assessores, o desafio de lidar com as mudanças que estão a configurar novas organizações, novos padrões de gestão com todas as tensões daí decorrentes (Azevedo & Botomé, 2001), são outras vertentes visíveis de transformação na prática actual do psicólogo organizacional e do trabalho. Essas e tantas outras mudanças nas suas actividades requerem, por seu lado, um novo perfil de profissional, com novas competências que o habilitem a não reproduzir modelos gerados em outros contextos ou pouco sintonizados com o momento actual das organizações.

Um tipo ideal de um Psicólogo do Trabalho e das Organizações (PTO) é proposto por Bastos e Galvão -Martins (1990), no sentido de demonstrar a importância deste profissional nas organizações, que sistematiza objectivos, funções e actividades exercidas pelo profissional. Os objectivos são quatro:

1. Realizar estudos e pesquisas, com vista á produção de conhecimento e tecnologias, planeamento ambiental e políticas de recursos humanos nas organizações.
2. Desenvolver acções relativas à avaliação, aperfeiçoamento e formação dos trabalhadores.
3. Desenvolver acções, visando a devida colocação, integração e controle da vida funcional dos trabalhadores.
4. Definir e implementar programas de saúde, protecção, valorização e satisfação do trabalhador, garantindo o acesso a bens e serviços.

Estes objectivos são amplos, e os autores associam a eles 14 funções específicas, que se realizam por meio de inúmeras actividades, que seguidamente passaremos a apresentar.

No objectivo 1 – Realizar estudos e pesquisas, com vista á produção de conhecimento e tecnologias, planeamento ambiental e políticas de recursos humanos nas organizações – os autores identificam três funções do PTO (Tabela 1). Na função 1 podemos constatar a importância da dimensão do profissional enquanto produtor de conhecimento. Já na função 2, o PTO é responsável por gerir os problemas humanos e sociais no contexto organizacional, como é o caso dos conflitos intergrupais, liderança, motivação, satisfação, etc. No que concerne à função 3, verificamos a importância desta actividade como instrumento básico para outras actividades como, avaliação de desempenho, elaboração de planos de carreira e salário, reforma, saúde ocupacional, etc.

Tabela 1: Funções e Tarefas que integram o objectivo 1

Funções	Tarefas
1-Fornecer produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional.	Concebe e desenvolve estudos que geram novos conhecimentos.
2-Elaborar diagnósticos sobre os problemas organizacionais relativos aos Recursos Humanos.	Elabora diagnósticos de Recursos Humanos.
3- Elaborar os instrumentos necessários à administração dos Recursos Humanos.	Elabora projectos de análise de trabalho considerando o objectivo para o qual se destina o produto de análise; Executa o projecto de análise de trabalho.

Fonte: Bastos e Galvão–Martins, 1990, p. 14

No objectivo 2 – Desenvolver acções relativas à avaliação, aperfeiçoamento e formação dos trabalhadores – Bastos e Galvão-Martins (1990) identificam quatro funções do PTO (Tabela 2). Em relação à função 4, verificamos que este profissional é responsável por diagnosticar e elaborar planos de formação sempre que urge a necessidade na organização. Na função 5, o PTO está encarregue de coordenar e executar a avaliação de desempenho dos trabalhadores. No que se refere à função 6, deverá actuar de forma efectiva na selecção e acompanhamento do estagiário. Já na função 7, o profissional é responsável por acompanhar, coordenar e avaliar a experiência do estagiário, para além de fornecer um modelo de actuação profissional.

Tabela 2: Funções e Tarefas que integram o objectivo 2

Funções	Tarefas
4-Promover a formação e desenvolvimento das pessoas	Diagnostica a necessidade da formação; Coordena e avalia os programas de formação.
5- Realizar avaliações de desempenho	Elabora projectos de avaliação de desempenho (define objectivos, prioridades, metodologia, cronograma); Encaminha resultados de acordo com os objectivos da análise.
6- Implementar a política de estágio	Selecciona e encaminha os estagiários às diversas unidade da organização; Acompanha a experiência dos estagiários na diversas unidades da organização.
7-Supervisionar as actividades do estagiário de psicologia.	Coordena e acompanha as actividades do estagiário; Avalia o desempenho do estagiário.

Fonte: Bastos e Galvão–Martins, 1990, p.15.

No objectivo 3 – Desenvolver acções, visando a devida colocação, integração e controle da vida funcional dos trabalhadores – os autores integram três funções do PTO (Tabela 3). Na função 8, o PTO coordena e implementa acções na área da saúde ao nível preventivo e ao nível remediativo. A função 9, refere-se à assistência psicossocial, quer intervindo em problemas individuais e de relações intra e intergrupais, quer facilitando o acesso do trabalhador aos benefícios sociais ou programas específicos da organização em que actuam. Na função 10, aparece uma nova dimensão do trabalho do PTO, no sentido que estabelece relação entre a organização e a classe de sindicatos.

Tabela 3: Funções e Tarefas que integram o objectivo 3

Funções	Tarefas
8-Desenvolver a política de saúde ocupacional.	Contribui no diagnóstico da realidade organizacional em termos de saúde ocupacional, como ambiente de trabalho, higiene e segurança no trabalho, doenças ocupacionais, exames médicos.
9-Desenvolver acções de assistência psicossocial que auxiliem a integração do trabalho na organização	Intervém em problemáticas de integração psicossocial no trabalho; Elabora e implementa actividades recreativas, sociais e culturais.
10-Estabelece relações com os órgãos sindicais.	Analisa as reivindicações dos trabalhadores; Medeia as negociações entre a organização e os órgãos sindicais.

Fonte: Bastos e Galvão–Martins, 1990, p. 16.

No objectivo 4 – Definir e implementar programas de saúde, protecção, valorização e satisfação do trabalhador, garantindo o acesso a bens e serviços – os autores incorporam quatro funções do PTO (Tabela 4). No que se refere à função 11 deverá equacionar problemas internos de adaptação ao trabalho e de suprimento de carência de pessoal com recursos humanos já existentes na organização. A função 12 refere-se ao papel que tem no recrutamento e selecção de pessoal. Na função 13, o PTO participa da elaboração de planos de carreira e salários. Por último, a função 14 só é encontrada apenas quando o psicólogo ocupa a coordenação geral da área de recursos humanos, situação em que lhe cabe supervisionar e, não executar as tarefas relativas a registos, cadastro e pagamento de pessoal.

Tabela 4: Funções e Tarefas que integram o objectivo 4

Funções	Tarefas
11-Efectuar as transferências internas dos trabalhadores.	Analisa os motivos e opções da transferência; Acompanha o processo de adaptação do trabalhador ao novo posto de trabalho.
12-Promover as vagas existentes na organização	Recrutamento e Seleccção.
13-Implementar e/ou actualizar planos de carreira e salários.	Analisa os cargos do trabalhador; Elabora instrumentos que integram o plano de carreira e salários.

14-Quando responsável de Recursos Humanos deverá coordenar as acções de documentação e pagamento salarial.

Supervisiona actividades relativas a registos e cadastro, folha de pagamento, depósitos de encargos sociais e depósitos diversos a instituições legais.

Fonte: Bastos e Galvão–Martins, 1990, p. 16.

Como afirma Mendonça (1982, cit in Bastos & Galvão-Martins, 1990), as tarefas ocupadas tradicionalmente pelo psicólogo organizacional fizeram parte de uma fase pioneira, sendo posteriormente expandidas para funções mais amplas, ou seja, foi-se envolvendo na organização como um todo, inter-relacionando e vinculando as demais tarefas ao sistema social das organizações. Neste sentido, Lobo e Pinheiro (2012) acrescentam a importância de integrar este profissional nas organizações, como forma de “melhorar os procedimentos, os produtos, os bens, os serviços e os recursos intangíveis” (Lobo & Pinheiro, p.18). Assim, o profissional em questão tem que ter uma visão interdisciplinar dos problemas, visto que enfrenta consequentemente questões tecnológicas, ideológicas e políticas.

Stevanato (1995) acrescenta ainda que o psicólogo organizacional deverá compreender o homem como um ser social, que está em constante interacção com o meio. Sendo fulcral consolidar a sua identidade profissional para não perder a oportunidade de demonstrar o seu papel e, que este se torne conhecido, bem como a suas possibilidades de contribuir e a sua importância estratégica dentro das organizações. Do psicólogo organizacional, também é exigido uma postura pró activa, negociadora, perspicaz, actualizada, ética e flexível, que absorva as inovações tecnológicas e comportamentais. O psicólogo organizacional é como consultor interno e externo nas organizações e por isso deve ter um carácter empreendedor, percebendo o grau de responsabilidade no sentido de implantar a capacitação das empresas frente aos novos desafios, adaptando-as às exigências do mercado actual (Vianna, 1991).

CAPÍTULO III

ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste capítulo procurar-se-á descrever as actividades desenvolvidas no decorrer do período de estágio, de modo a permitir obter um melhor conhecimento acerca do papel desempenhado pela estagiária na empresa. As actividades foram desenvolvidas no departamento de recursos humanos do Pingo Doce, sendo supervisionadas pela GRHO.

3.1 Auditorias Internas de Recursos Humanos

No contexto de um mundo em constante mudança e de crescente competitividade, há necessidade contínua e progressiva das organizações responderem atempadamente a todos os segmentos do mercado, permitindo tomar decisões, atingir os objectivos e vislumbrar perspectivas para futuro. Neste sentido, a função da auditoria tem vindo a afirmar-se e assumir um papel cada vez mais relevante no seio das organizações, como reflexo das necessidades e expectativas como um todo para sobreviver e singrar numa determinada fase de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2002), a auditoria é uma forma de mostrar como o programa está a funcionar, identificando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão a ser compensadas em termos de custo, ou ainda práticas e condições que devem ser acrescentadas. Desta forma, a finalidade da auditoria é indicar as falhas e problemas, determinar as possíveis soluções, bem como, salientar os aspectos positivos e tentar melhorá-los.

Neste seguimento, constatamos a importância de uma auditoria interna no seio das organizações, pois é através desta que identificamos irregularidades e, assim, temos a possibilidade de orientar e prevenir aquando da presença de agentes fiscais do trabalho, além de evitar pagamentos incorrectos ou indevidos. Lajoso (2005) refere que a auditoria interna deve fornecer análises, apreciações, recomendações, resultados e sugestões no sector auditado. Esta constitui um meio de medir as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e recomendar uma solução que levem os

responsáveis a agir, ou seja, é uma forma de validar, consolidar ou alterar a estratégia do sistema implementado.

Neste sentido, foram efectuadas auditorias de Recursos Humanos nas lojas Pingo Doce, sendo realizadas pela GRHO e a estagiária. Esta compreendeu o exame de documentos, livros e registos, inspecções e obtenção de informação e confirmações internas relacionadas com o controlo do sistema, com a finalidade de mensurar a exactidão desses registos.

Seguidamente passarei a mencionar os parâmetros que foram analisados:

➤ Dossier Individual

Verificar se constam todos os documentos necessários, referentes a cada colaborador, entre os quais, o registo criminal, código de conduta, contrato de trabalho assinado em todas as páginas, boletim de vacinas, ficha de candidatura, ficha de inscrição, certificado de habilitações e comprovativo do nº da segurança social.

➤ Horários

Comprovar se o colaborador tem 2 folgas semanais.

Confirmar se cumprem as 11 horas de descanso.

Verificar a igualdade na distribuição de horários, ou seja, se todos os trabalhadores fazem abertura e fecho, assim como, as chefias.

Averiguar o cumprimento dos prazos dos horários enviados à ACT.

➤ Picagens

Confirmar se existem atrasos, de forma a contabilizar os atrasos para efeitos de descontos, por exemplo, somar os minutos que os colaboradores chegam atrasados, e quando perfizer 8 horas, atribuir falta injustificada. Verificar se picaram a hora de almoço, entrada e saída.

➤ Horas Extras

Contabilizar as horas extras do colaborador, de forma a confirmar se foram pagas.

➤ Documentos afixados no placar

No placar devem constar os seguintes documentos:

- Mapa de férias, devidamente assinadas.
- Horário do próprio mês e do posterior.
- Anúncios Internos
- Convocatórias para formação.

➤ Exames Médicos

Averiguar se os exames médicos estão em dia, ou seja, se não há exames em atraso, como periódicos e admissões.

➤ Informações e Confirmações

Existem colaboradores com licença de maternidade/parentalidade?

Período de amamentação?

Estatuto de trabalhador estudante?

Horário flexível?

Existem processos disciplinares?

Após a análise destes parâmetros, foi elaborado um relatório final, no qual consta a ponderação de conformidade, inconformidade ou inconformidade grave. Com o objectivo de revisar e controlar o programa em desenvolvimento, para assim poder informar a administração da actual situação.

3.2 Gestão da Medicina no Trabalho

O plano de Reestruturação dos Serviços de Saúde do GJM foi alvo de um forte investimento ao longo do último ano. Neste sentido, foram desenvolvidos esforços complementares no sentido de atestar o cumprimento da obrigatoriedade legal de realização de exames de saúde (Relatório e Contas, 2011).

De acordo com o n.º 3 do artigo 108.º da lei n.º 102/2009, Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, retiramos da legislação 4 situações em que se exige a realização de exames médicos:

- ❖ Exame de Admissão - que deverá ser realizado antes do início da prestação de trabalho ou nos 10 dias seguintes;

- ❖ Exames Periódicos Anuais - para os trabalhadores com menos de 18 anos e com mais de 50 anos;
- ❖ Exames Periódicos Bianuais (2 em 2 anos) - para os trabalhadores com idades entre os 18 e os 50 anos.
- ❖ Exames Ocasionais - quando houver alterações significativas nos meios utilizados, no ambiente e na organização do trabalho susceptíveis de repercussão nociva na saúde do trabalhador; ou no regresso ao trabalho após uma ausência superior a 30 dias por acidente ou doença.

Nesta matéria, compete aos Recursos Humanos a responsabilidade de proceder à marcação dos exames necessários no âmbito da medicina no trabalho. A medicina no trabalho é feita pelo médico que se desloca às instalações da empresa, com o objectivo de verificar as aptidões físicas e psíquicas dos colaboradores para o exercício das respectivas actividades, face ao resultado de exames realizados para o efeito. Desta forma, a estagiária e a Assistente de Serviço de Saúde, tinham como função proceder à marcação dos exames médicos dos colaboradores PD. Nesta sequência o colaborador deveria ser informado da data e hora das mesmas, por via telefónica ou correio electrónico. Esta marcação deveria ser efectuada sempre no horário de trabalho do respectivo trabalhador. Após a realização da consulta médica, cada responsável de loja PD, deveria enviar para os recursos humanos a respectiva ficha de aptidão. Estas eram organizadas em dossiers por lojas, para a GRHO proceder à respectiva assinatura. Posteriormente, era necessário tirar fotocópias das fichas de aptidão, devidamente assinadas, para guardar em dossiers e, enviar por correio interno o original para as respectivas lojas. É de ressaltar que ao longo do tempo esta função foi atribuída de forma independente à estagiária, sendo responsável por todo o funcionamento implicado nesta tarefa.

3.3 Análise do Trabalho Suplementar

De acordo com a definição legal do código de trabalho, 2009, artigo 226.º considera-se trabalho suplementar todo aquele que é prestado fora do horário de

trabalho, incluindo, portanto, o trabalho prestado antes do início, após o término ou nos intervalos do horário de trabalho.

O trabalho suplementar é apenas admissível quando o empregador tenha de fazer face a acréscimos de trabalho pontuais e transitórios e, por isso mesmo, não justificam a admissão de outro trabalhador. Conforme o artigo 231, alínea 1), o empregador deve ter um registo de trabalho suplementar em que, antes do início da prestação de trabalho suplementar e logo após o seu termo, são anotadas as horas em que cada uma das situações ocorre.

Neste sentido, seria necessário confirmar se esta situação estava a ser bem precedida nas lojas PD, sendo fulcral passar para o terreno. Esta análise foi entregue pela GRHO, com total autonomia à estagiária. Assim, foi necessário averiguar os documentos de registo de trabalho suplementar, horário, recibos de vencimento e picagem de todos os colaboradores, desde o mês de Janeiro até Junho de 2010, de algumas lojas PD. Após esta pesquisa era fundamental elaborar um documento em excel, com os nomes dos trabalhadores e as referidas horas de trabalho suplementar. Posteriormente, este documento foi entregue à GRHO para análise.

3.4 Entrevistas de Selecção

O processo de selecção é uma acção que possibilita à organização a recuperação dos meios humanos que carece, com vista a colmatar os défices de Recursos Humanos que existem.

A entrevista é a técnica mais utilizada no processo de selecção. A sua ampla utilização deve-se ao facto de apresentar um baixo custo e, facilidade em aplicar em várias fases do processo de selecção. A entrevista permite também o contacto directo com o candidato, possibilitando variadas informações, sensações e impressões sobre este (Chiavenato, 2004).

Durante o período de estágio, houve a oportunidade de observar entrevistas realizadas pela GRHO para diferentes áreas de actuação, como por exemplo, uma entrevista menos elaborada para a categoria de operador de talho das lojas PD, e uma entrevista mais técnica onde se pretendia um perfil mais específico (Contabilista_ Técnico Oficial de Contas). A condução das entrevistas debruçou-se sobre os seguintes critérios: i) apresentação da empresa; ii) confirmação dos dados pessoais; iii)

experiencia profissional; iv) competências profissionais; v) motivações para a função. Sendo que os candidatos seleccionados eram aqueles que possuíam as melhores competências profissionais (*know how*), características pessoais (saber-ser e saber-estar) e cujas motivações melhor se enquadram nos objectivos e cultura da empresa.

3.5 Análise /Colocação dos Pedidos de Estágio

A estagiária foi integrada nesta função no decorrer do estágio, auxiliando a responsável por esta tarefa. Inicialmente, foi necessário analisar os pedidos de estágio e, agrupa-los em consonância com as datas propostas e as áreas pretendidas. Posteriormente, seria necessário entrar em contacto com o responsável pela área pretendida do candidato, para confirmar a possibilidade de colocação. Caso fosse propício, procederia ao contacto com a respectiva escola para confirmar o acordo obtido. Para tal, a escola e a empresa teriam de celebrar um protocolo de cooperação onde se prevê que esta nomeie um responsável que apoie a integração do estagiário na empresa, organize e acompanhe a sua actuação e, por último avalie o seu desempenho. Cada estagiário teria também um orientador nomeado pela escola, competindo-lhe dialogar com o responsável e, assim organizar o apoio ao estagiário e fazer a sua avaliação.

Antes do início dos estágios, era fundamental promover uma reunião, com todos os intervenientes para esclarecimento de dúvidas e para uniformização dos critérios de actuação.

Conclusão

Ao longo deste relatório pretendeu-se apresentar o caminho percorrido durante o processo de estágio curricular. De certa forma, este relatório resume apenas algumas aprendizagens realizadas, uma vez que, descrever de forma precisa um percurso tão complexo deixa certamente, diversas aprendizagens adquiridas de fora. Refiro-me mais concretamente às aprendizagens ao nível pessoal, considerando difícil referir e abordá-las todas na totalidade, porém, tendo esse facto em conta, tentou-se exprimir ao máximo as aprendizagens efectuadas. Sendo assim, através deste percurso pude desenvolver competências ligadas à comunicação, à responsabilidade, à inter-ajuda, através de uma equipa de trabalho que me permitiu uma integração positiva, possibilitando ter um contacto real com as potencialidades e fragilidades que lhe são próprias, sentindo-me parte dela e, tentando sempre contribuir para os seus objectivos e finalidades. Sem o apoio, a abertura constante, a troca de ideias e experiências, a boa disposição e a alegria que caracteriza a equipa de trabalho, teria sido certamente um percurso mais complicado e difícil de percorrer.

Foi clara a forma como a estagiária se desenvolveu, pessoal e profissionalmente. No início do estágio, existia uma diversidade de expectativas e anseios, tendo como objectivo pessoal retirar o máximo de aprendizagens e experiências significativas que este percurso poderia oferecer. Neste sentido, posso agora considerar que todos os meus objectivos e expectativas foram atingidos e, os anseios ultrapassados.

Existiram alguns contratemplos ao longo do estágio, devido ao facto de a supervisora de estágio ser a GRHO, era necessário fazer visitas regulares às várias lojas PD da região norte, no entanto, tal situação tornou-se difícil de ser conseguida, uma vez que implicaria maiores gastos para a estagiária. Assim, ficou acordado que a estagiária ficaria apenas nas lojas PD do distrito de Braga e, sempre que a GRHO não se encontrasse presente, a estagiária ficaria acompanhada pela Assistente de Recursos Humanos, dando-lhe apoio administrativo. Neste sentido, foi proveitoso o facto de ter tido oportunidade de observar e intervir em diversos contextos, tendo todas as experiências vivenciadas ao longo do estágio curricular contribuído para uma maior aprendizagem. Outro ponto também a salientar, diz respeito à impossibilidade de propor actividades de intervenção, devido às especificidades que o GJM apresenta. Embora não

tenham sido dinamizadas actividades foi possível realizar actividades, igualmente desafiantes.

Foram diversas as actividades efectuadas pela estagiária, permitindo desenvolver conhecimentos e competências bastante diversificadas, contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional. Em relação às actividades desenvolvidas destacamos as auditorias internas de recursos humanos, a gestão da medicina de trabalho, análise do trabalho suplementar, entrevistas de selecção e, análise/colocação dos pedidos de estágio. Algumas destas actividades estão em consonância com a literatura revista, nomeadamente o que foi referido por Bastos e Galvão-Martins no que se refere ao papel do PTO. Da seguinte forma, segundo os mesmos autores a gestão da medicina no trabalho é uma das funções atribuídas ao PTO, no qual está inerente a esta a tarefa a gestão dos exames médicos, tal actividade foi desenvolvida pela estagiária. Outra função que Bastos e Galvão-Martins atribuem ao PTO passa pela promoção das vagas existentes na organização, mais concretamente o recrutamento e selecção. Neste sentido, uma outra actividade desenvolvida pela estagiária passou por participar como observadora nas entrevistas de selecção. Também constatamos que os mesmos autores referem que implementar a politica de estágio é função do PTO, sendo que uma outra actividade realizada pela estagiária passou pela análise e colocação dos pedidos de estágio. Em relação às auditorias internas de recursos humanos e à análise do trabalho suplementar foram outras actividades desempenhadas pela estagiária que também podem ser incorporados no papel do PTO visto que actuam também como auditores e consultores, tal como referem Zanelli e Bastos.

As actividades anteriormente expostas são desempenhadas na companhia Pingo Doce pelo departamento de recursos humanos, por diversos profissionais na área. O que demonstra que o PTO pode ser inserido numa equipa de trabalho multidisciplinar e, contribuir para melhorar os procedimentos e recursos presentes nas organizações.

Todo este processo tornou-se efectivamente necessário, tanto para o contacto com o mercado de trabalho, como para a aquisição e desenvolvimento de competências profissionais. O estágio permitiu reduzir o impacto directo com o mercado do trabalho, abrir novos caminhos, conhecer e aproximar-se da realidade laboral, o que resultou em sentimentos de segurança, proximidade, assim como uma perspectiva mais clara acerca do mundo laboral. A nível pessoal tornou a estagiária mais confiante e dotada de uma perspectiva mais abrangente e alargada do mundo empresarial.

Chegado ao fim desta longa caminhada, não poderá deixar ser realçado o sentimento de dever cumprido, de alcance dos objectivos propostos. De facto, é de realçar que foi um estágio muito enriquecedor, dinâmico e complexo, pois a estagiária teve oportunidade de participar em várias actividades, nos diferentes contextos, o que tornou o estágio muito motivante, gratificante e um forte complemento de aprendizagem.

O balanço final é positivo e, sem dúvida que representou o início de uma aprendizagem essencial para o bom desempenho profissional e melhor definição da importância do PTO nas organizações.

Bibliografia

Assis, R. (2009). *Legislação Laboral* (3ªed.). Coimbra Editora.

Azevedo, B. M., & Botomé, S. P. (Jan-Jun de 2001). Psicólogo Organizacional Aplicador de Técnicas e Procedimentos ou Agentes de Mudanças e de Intervenção nos Processos Decisórios Organizacionais? *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1).

Bastos, A. B. (1997). Mudanças tecnológicas, cultura e indivíduo nas organizações: O desafio de construir sistemas de trabalho de alto desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 317-327.

Bastos, A., & Galvão-Martins, A. H. (1990). O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 10(1), 10-18.

Câmara, P., Neves, R. O., Figueiredo, A., Oliveira, A. F., & Gomes, J. F. (2008). *Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades*. Coimbra: Almedina.

Cernat, L. (2004). The Emerging European model: anglo-saxon, continental, or still the century of diversity? *Journal of European Public Police*, 11(1), 147-166.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ªed.). São Paulo: Atlas.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (Sept-Oct de 1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

Diário da República. (2009). *Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho*.

Feitor, C., Neto, F., & Cortimiglia, M. (2005). Competências Essenciais: Uma análise da importância das capacidades organizacionais na busca das vantagens competitivas. *XII SIMPEP*, (1-8). São Paulo.

Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (Orgs). (1998). *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo .

Hunger, J. D., & Wheeler, T. L. (1995). *Strategic management (5ªed.)*. Addison-Wesley: Reading, MA.

Jerónimo Martins . (2011). *Apresentação Institucional*.

Jerónimo Martins . (2011). *Governo da Sociedade*.

Jerónimo Martins. (2011). *Relatório e Contas* .

Kiderman, J., & d ´Almeida, P. (1997). Como ganhar mercado com as marcas próprias. *Revista Super Hiper*. Fev.

Lajoso, P. G. (Jan-Mar de 2005). A importância da auditoria interna para a gestão de topo. *Revista de Auditoria Interna*, 19, 10-12.

Levy, M., & Weitz, B. A. (1996). *Essentials of retailing*. McGraw Hill.

Lobo, F., & Pinheiro, M. (2012). Perfil de funções do Psicólogo do Trabalho e das Organizações tomando como referência os Estágios Curriculares . *Pessoas & Sintomas*, 18-22.

Muller-Hagdorn, L. (1995). The variety of distribution systems. *Journal of institutional and theoretical economics* , 187-217.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São paulo: Atlas.

Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Sampaio, J. R. (1995). As três fases da Psicologia do Trabalho. *Psique*, 5(1), 60-66.

Santos, P. L., Traub, L., & Tieze, C. (2011). Psicologia Organizacional e do Trabalho: Conceitos Introdutórios. *Psicologia*, 1-7.

Stevanato, L. A. (1995). Os significados do trabalho. *Viver Psicologia*, 3(32), 19-21.

Tractenberg, L. (1999). A Complexidade nas Organizações: Futuros Desafios para o Psicólogo Frente à Reestruturação Competitiva. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(1), 14-29.

Vianna, M. F. (1991). *Reestruturação competitiva*. Rio de Janeiro: Mapa 8.

Zanelli, J. C. (1994). *O Psicólogo nas organizações de trabalho: formação e actividades profissionais*. Florianópolis: Paralelo.

ANEXOS