



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA**

**Desafios na Organização e Funcionamento de uma Micro-empresa de  
Consultoria de Recursos Humanos e Contabilidade: Um Estudo de  
Caso da ECS**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Cleide Alice Henriques Lisboa**

Relatório apresentado em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, vertente de Psicologia Organizacional.

Maputo, Abril de 2025



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA**

**Desafios na Organização e Funcionamento de uma Microempresa de  
Consultoria de Recursos Humanos e Contabilidade: Um Estudo de  
Caso da ECS**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Cleide Alice Henriques Lisboa**

**Local do Estágio:** Empresa de Consultoria de Serviços

**Supervisor:** Mestre José S. Videira Uqueio

**Orientadora:** Sr. Paulo Almeida

Maputo, Abril de 2025

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Cleide Alice Henriques Lisboa, declaro por minha honra que este relatório nunca foi apresentado na sua essência, para obtenção de qualquer grau acadêmico e o mesmo constitui resultado do meu labor individual, e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas nas referências bibliográficas.

**A Estagiária**

---

**(Cleide Alice Henriques Lisboa)**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Em primeiro lugar a Deus por tudo que tem feito em minha vida. Em segundo lugar à minha querida avó, Maria Alice Manjate, cuja sabedoria e amor incondicional sempre me guiaram. Em terceiro lugar, à minha mãe, Leontina Alice Manjate, pelo exemplo de força, coragem e dedicação, que me inspirou a nunca desistir dos meus sonhos. Em quarto lugar ao meu tio, Loumaríldio Cumbana, pelo apoio constante, incentivo e por sempre acreditar no meu potencial, mesmo nos momentos mais desafiantes. A cada um de vocês, ofereço esta conquista com toda a gratidão do meu coração.

Finalmente a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram no meu percurso académico.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, pela vida e por todas as bênçãos que tem me concedido. “[...] e no teu livro todas estas coisas foram escritas, as quais iam sendo dia a dia formadas, quando nem uma delas havia” (Salmos 139:16a).

Em segundo lugar, à minha avó Maria Alice Manjate, à minha mãe Leontina Alice Manjate e ao meu tio Loumaríldio Cumbana pelo estímulo, incentivo, atenção e paciência demonstrada para que esta conquista se tornasse realidade.

Em terceiro lugar, ao meu companheiro Dinis Mbiza, pelo apoio espiritual, financeiro e emocional. Também expresso minha gratidão ao meu irmão, Young e ao meu primo, Gercyano, por ficarem acordados comigo durante as noites, fazendo-me companhia enquanto eu realizava os trabalhos da faculdade. Agradeço ainda às minhas tias Nádia e Ercília, aos meus primos Salimo, Mariamo e Milena, assim como a Shelsia e Esmênia, que me incentivaram a continuar quando pensei em desistir do curso e ao tio Tomás pelo auxílio na elaboração do relatório.

Em quarto lugar, a todo corpo docente de quem fui estudante um dia, pois os seus ensinamentos estão reflectidos nesta pesquisa. Destaco o professor Marcolino Nhassengo por acreditar no meu potencial, quando nem mesmo eu o fazia, à professora, amiga e querida Rosa Carlota (em memória) por tudo; aos professores Constantino Mavie, Bia, Lionete, José, ao dr. Milton, aos Mestres José Uqueio e o Meque entre outros que tiveram um papel fundamental na minha trajetória académica.

Por fim, a todos que nominalmente não foram mencionados, e que pela amizade, compreensão e solidariedade, contribuíram para a materialização deste sonho.

**Khanimambo!**

**ThankYou!**

**Obrigado!**

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AHR: Assistente de Recursos Humanos

DAF: Directora de Administração e Finanças

DG: Director Geral

DRH: Directora de Recursos Humanos

ECS: Empresa de Consultoria e Serviços

FACED: Faculdade de Educação

UEM: Universidade Eduardo Mondlane

## Índice

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução.....                                                  | 1  |
| 1.1. Objectivos do Estágio.....                                     | 1  |
| 2. Apresentação da Organização Acolhedora do Estágio .....          | 3  |
| 2.1. Elementos da Organização .....                                 | 3  |
| 3. Serviços da ECS .....                                            | 3  |
| 3.1. Serviços de Contabilidade e <i>Compliance</i> .....            | 4  |
| 3.2. Serviços de Recursos Humanos .....                             | 4  |
| 3.3. Consultoria Técnica e Científica: .....                        | 4  |
| 3.4. Consultoria de Negócios e sua Gestão .....                     | 4  |
| 3.5. Registo de Empresa e Tramitação de Documentos .....            | 5  |
| 4. Estrutura Orgânica, Número de Trabalhadores e Funcionamento..... | 5  |
| 4.1. Número de Funcionários .....                                   | 6  |
| 4.2. Funcionamento .....                                            | 6  |
| 5. PLANO DE ACTIVIDADES.....                                        | 8  |
| 6. DESCRIÇÃO ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA .....        | 9  |
| 6.1. Papel do Psicólogo nas Organizações .....                      | 9  |
| 6.2. Integração da Estagiária na organização de acolhimento.....    | 9  |
| 6.3. Elaboração de Contratos de Trabalho e Adendas .....            | 10 |
| 6.4. Elaboração de Guias de Pagamento .....                         | 11 |
| 6.5. Audiência na Inspeção Geral do Trabalho.....                   | 11 |
| 6.6. Elaboração de Advertência e Processos Disciplinares .....      | 11 |
| 6.7. Elaboração da Carta de Rescisão do Contrato de Trabalho .....  | 12 |
| 6.8. Reunião Extraordinária .....                                   | 13 |
| 6.9. Elaboração e Divulgação de Anúncios de Emprego .....           | 13 |
| 6.10. Entrevista como Método de Selecção.....                       | 13 |
| 6.11. Recrutamento e selecção .....                                 | 14 |
| 7. APRESENTAÇÃO DO CASO.....                                        | 15 |
| 8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                       | 16 |
| 8.1. Discussão dos Conceitos .....                                  | 16 |
| 8.5. Estilos de Liderança .....                                     | 18 |
| 8.5.1. Autocrático.....                                             | 18 |
| 8.5.2. Participativo .....                                          | 18 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 8.5.3. Democrático .....                             | 18 |
| 8.6. Tipos de Conflitos nas Organizações .....       | 19 |
| 8.7. Caracterização de Empresas e sua Gestão.....    | 20 |
| 8.8. Formas de Organização e Gestão de Empresas..... | 20 |
| 9. DISCUSSÃO DO CASO.....                            | 22 |
| 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....        | 25 |
| 10.1. Considerações Finais .....                     | 25 |
| 10.2. Recomendações .....                            | 26 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                      | 28 |
| ANEXOS .....                                         | a  |
| 11.....                                              | c  |
| Anexo II: Proposta de Anúncio de Emprego.....        | d  |

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| Figura 1: Organograma da ECS .....                  | 5 |
| Tabela 1: Síntese da carga horária.....             | 8 |
| Tabela 2:Apresentação do Plano de Actividades ..... | a |

## 1. Introdução

O presente relatório de estágio decorre das actividades realizadas no âmbito da culminação dos estudos para o grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, ministrado pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). As actividades em referência tiveram lugar na **Empresa de Consultoria e Serviços (ECS)**, no período de 06 de Maio de 2024 a 06 de Agosto de 2024, na Cidade de Maputo. Neste espaço de três meses, a estagiária participou em tempo integral nas actividades da empresa, sendo 8 horas diárias e 40 horas semanais, perfazendo um total de 480 horas que, adicionadas a 240 horas de estudo independente, perfaziam um total de 720 horas, conforme reza o Regulamento de Estágio da Faculdade de Educação (FACED, 2014)

O aspecto marcante do estágio foram os problemas laborais que envolvem o funcionamento da ECS, sobre os quais a estagiária aplicou seus conhecimentos teóricos tendo contribuído na busca de algumas modestas soluções. Para tal ela sustentou-se na informação e depoimentos dados pelas colaboradoras da empresa. E, foi a partir das actividades, observações e interação com essas colegas e clientes da empresa que ocorreu a ideia da escolha do título do presente relatório, sendo **"Desafios na Organização e Funcionamento de uma Microempresa de Consultoria de Recursos Humanos e Contabilidade: Estudo de Caso da ECS"**. Para a operacionalização do tema optou-se pela revisão da literatura para a fundamentação teórica e análise do caso.

Na sua estrutura o presente relatório contém o seguinte: i) a introdução, na qual se faz a contextualização, apresentam-se os objectivos e a justificativa da escolha do local do estágio e do tema; ii) a apresentação da instituição acolhedora do Estágio; iii) as actividades realizadas no Estágio; iv) a apresentação do caso e a fundamentação teórica; v) a discussão do caso; vi) as considerações finais e recomendações. É importa realçar que o relatório inclui, ainda, as referências bibliográficas e anexos.

Tendo em vista a protecção da imagem da organização acolhedora do estudo o relatório adoptou a designação de “Empresa de Consultoria Serviços (ECS)”.

### 1.1.Objectivos do Estágio

As actividades de estágio descritas neste relatório estiveram baseadas nos objectivos definidos no Regulamento de Estágio da FACED (2014), que preconiza “integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade sócio -

profissional e da aquisição de experiência prática relevante em cada um dos cursos, tendo em vista (i) adequar às competências teórico-práticas, adquiridas ao longo da formação à prática profissional; (ii) reforçar o interesse do estudante pela profissão; (iii) possibilitar vínculos de emprego com as instituições de estágio.”

Para o alcance dos objectivos descritos a estagiária realizou diversas actividades, de acordo com os planos de actividades da ECS, sob orientação da Sr. Paulo Amélia que ocupa o cargo de Directora de Administração e Finanças.

### **1.2.Motivação da Escolha do Estágio Académico**

A escolha de realizar o meu estágio académico numa empresa de consultoria e serviços nas áreas de Recursos Humanos e Contabilidade foi motivada pelo facto de o contexto de actuação estar directamente relacionado à minha formação em Psicologia das Organizações.

Durante o estágio fui integrada no departamento de Recursos Humanos, onde pude desenvolver actividades práticas e alinhadas com as demandas da área, tais como apoio em processos de recrutamento e selecção, análise de perfis profissionais, organização de processos individuais de colaboradores e observação das dinâmicas organizacionais. Essas experiências permitiram-me aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação, mas com ênfase nas práticas operacionais e na gestão de recursos humanos. Além disso, o estágio me proporcionou a oportunidade de vivenciar o dia a dia do ambiente laboral, o que não foi possível durante a formação, em grande parte devido às restrições impostas pela pandemia da COVID-19.

## **2. Apresentação da Organização Acolhedora do Estágio**

A ECS Localiza-se na Cidade de Maputo (Moçambique), na Avenida Eduardo Mondlane esquina com a Avenida Olof Palme, no. 2054. É uma empresa criada em 2019, por um grupo de Cinco acionistas, contando actualmente, 5 anos de existência.

Trata-se de uma micro-empresa moçambicana vocacionada na prestação de serviços nas áreas de Recursos Humanos, Contabilidade, Consultoria Técnica, Científica e Serviços de Apoio aos Negócios.

### **2.1.Elementos da Organização**

Os elementos da ECS constam da página oficial da empresa e da carta de apresentação que foi oferecida à estagiária durante o estágio.

#### **➤ Missão**

Constitui Missão desta empresa: apoiar, subsidiar, facilitar e promover o desenvolvimento qualitativo, contribuindo para que os resultados almejados por nossos clientes sejam alcançados de forma estruturada, coerente em busca da eficácia.

#### **➤ Visão**

A empresa tem como visão: actuar com critérios de competência e eficácia, dando uma maior confiança e satisfação aos clientes, traduzindo-se num serviço de qualidade.

#### **➤ Valores**

Os valores eleitos para esta empresa são: Compromisso; Ética; Excelência; Honestidade; Resultados e, Trabalho em Equipe.

#### **➤ Objectivo**

Para a concretização da Missão e Visão esta empresa definiu como objectivo estratégico: Ser um parceiro valioso dos clientes na gestão de recursos humanos, serviços de contabilidade, consultoria técnica, científica e apoio aos negócios.

## **3. Serviços da ECS**

Para a prestação de serviços a ECS tem desenhada uma estrutura organizacional que compreende: Serviços de Contabilidade e *Compliance*, Serviços de Recursos Humanos,

consultoria técnica e científica, consultoria de negócios e sua gestão, registo de empresa e tramitação de documentos.

### **3.1.Serviços de Contabilidade e *Compliance***

Esta área integra o seguinte rol de serviços: i) apoio contabilístico; ii) demonstração financeira; iii) cálculo e submissão de impostos; iv) reconciliação bancária; v) relatórios mensais; vi) facturação; vii) auditoria fiscal e viii) gestão de imobilizado.

### **3.2.Serviços de Recursos Humanos**

#### **➤ Agência de Emprego - Recrutamento e Selecção**

A empresa possui um alvará para a realização de actividades de gestão de recursos humanos. Esta parte encontra-se dividida, pois existem empresas que solicitam os serviços de recrutamento e selecção, e estes serviços integram actividades como: i) divulgação de vagas e captação de candidatos; ii) triagem dos currículos; iii) realização de testes e entrevistas; iv) retenção de candidatos qualificados e v) integração dos seleccionados às empresas em que passarão a prestar serviços.

#### **➤ Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos engloba tarefas como: i) processamento de salários ii) gestão de processos individuais; iii) *compliance* fiscal e de segurança social; iv) apoio administrativo; v) gestão de conflitos laborais; vi) treinamento e supervisão de higiene e segurança no trabalho; vii) cumprimento da legislação laboral; viii) elaboração e gestão de regulamento interno; ix) treinamento e desenvolvimento de colaboradores e x) pesquisa salarial.

#### **➤ Desenvolvimentos e Gestão de Pessoas**

Esta área enquadra as seguintes actividades: i) Motivação e engajamento; ii) Trabalho em equipe; iii) comunicação efetiva; iv) competência e habilidades; iv) formação e capacitações; v) políticas de incentivo ao bom desempenho; e vi) actividades de “*Team Building*”.

### **3.3.Consultoria Técnica e Científica:**

Esta área enquadra as seguintes actividades: i) Pesquisa de inquérito; ii) Estudo de mercado e; iii) Sondagens.

### **3.4.Consultoria de Negócios e sua Gestão**

Esta área enquadra as seguintes actividades: i) Desenvolvimento de negócios (produtos e serviços); ii) Negociação de contratos; iii) Estudo de viabilidade, económica

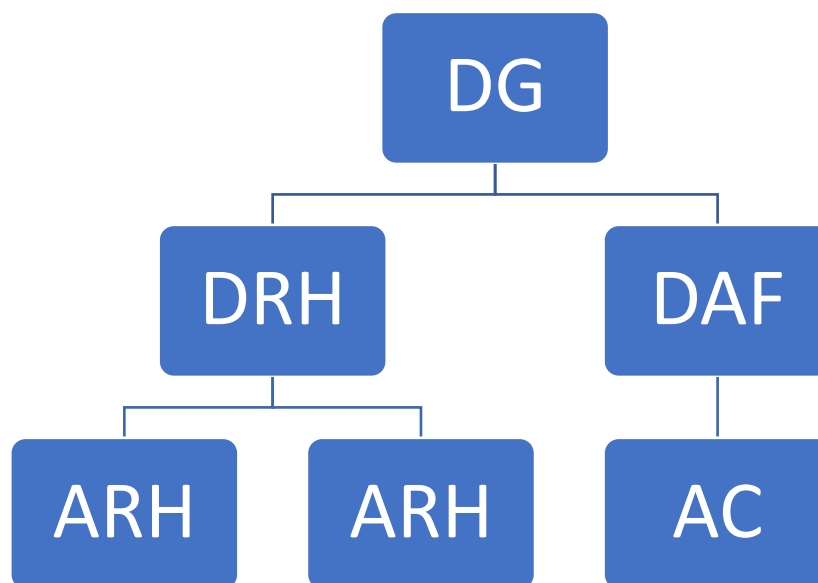
financeira da empresa; iv) Gestão de activos; v) Análise de fontes de financiamento; vi) *Procurment* (estudo de cliente e fornecedores) e vii) planos estratégicos para o desenvolvimento de negócios.

### 3.5.Registo de Empresa e Tramitação de Documentos

Esta área enquadra as seguintes actividades: i) Constituição de empresas (Estatuto de sociedade, reserva de nome/certidão e publicação no Boletim da República); ii) Processos de licenciamento de actividades da empresa; iii) Início de actividades (Autoridade Tributária); iv) Inscrição de trabalhadores no INSS e na Direcção do Trabalho (Folha de relação nominal, e-FRN); e v) Registo de marcas.

## 4. Estrutura Orgânica, Número de Trabalhadores e Funcionamento

A figura abaixo ilustra a estrutura orgânica da Empresa de Consultoria e Serviços.



**Figura 1:** Organograma da ECS

**FONTE:** Documentos da ECS

**Legenda:** **DG** - Director Geral; **DRH** - Directora dos Recursos Humanos; **DAF** -Director da Administração e Finanças, **ARH** - Assistente de Recursos Humanos, **AC** - Assistente de Contabilidade.

#### **4.1. Número de Funcionários**

da A ECS conta actualmente com 30 trabalhadores. Destes, 23 são prestadores de serviços, que se dividem em serventes de mesa, auxiliares de limpeza, camareiras e ajudantes de cozinha. O Corpo Directivo e Técnico Administrativo é composto por 01 Director Geral (DG), 01 Directora de Recursos Humanos (DRH), 01 Directora Administração e Finanças, 02 Assistentes de Recursos Humanos, 01 Assistente de Contabilidade e 01 Auxiliar de limpeza.

#### **4.2. Funcionamento**

##### **➤ Direcção-Geral**

Este nível a empresa conta com um (i) Director Geral, e é responsável por planejar, dirigir e coordenar as actividades da empresa; definir objectivos, estratégias e políticas, gerir orçamentos e controlar recursos, supervisionar o desempenho da empresa, reportar resultados ao Conselho de Administração e representar a empresa em eventos oficiais; também aprovar a admissão de quadros superiores e garantir o cumprimento das leis e regulamentos; (ii) uma **Directora de Recursos Humanos**, responsável por delegar funções e monitorar os colaboradores; gerir o orçamento do seu departamento; zelar pelas políticas da empresa; garantir a qualidade e a produtividade dos colaboradores dentro da legislação; gerir carreiras, cargos e salários; actuar com foco em planeamento; implantar e desenvolver programas de administração de salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento; avaliar o desenvolvimento dos colaboradores; (iii) um **Director de Administração e Finanças**, responsável por dirigir e monitorar toda a actividade financeira da organização; gerir o fluxo de caixa da empresa; delinear e implementar planos de orçamento para toda a empresa; preparar as demonstrações financeiras da empresa mensal e anualmente, conforme necessário; supervisionar todo o trabalho de contabilidade e configurar auditorias internas e externas para garantir a precisão das informações.

##### **➤ Corpo Técnico Administrativo**

A este nível existem (i) duas **Assistentes de Recursos Humanos**, cujas tarefas são de condução dos processos de recrutamento e selecção; realização de avaliações de desempenho; treinamento e desenvolvimento dos times; manutenção do clima organizacional e gestão de benefícios corporativos; (ii) um **Assistente de Contabilidade** cujas tarefas são de auxiliar na elaboração de balancetes e

demonstrativos; realizar a execução e controle de planilhas e relatórios de contabilidade; fazer classificação de despesas; registro de documentos; preparar documentos e efectuar sua classificação contábil; gerar lançamentos contábeis; auxiliar na apuração dos impostos; conciliar contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações junto a órgãos do governo; emitir notas de venda e de transferência; (iii) um **Auxiliar de Limpeza**, encarregado de limpar e arrumar o escritório; controlar *stocks* e adquirir materiais a utilizar na limpeza; controlar o armazenamento e a distribuição de mantimentos.

## 5. PLANO DE ACTIVIDADES

Neste capítulo é descrito o processo de elaboração do Plano de Actividades e a carga horária no local de estágio.

### ➤ Elaboração do Plano de Actividades do Estágio Académico

O presente plano de actividades do estágio académico foi elaborado pela estagiária, sob orientação do Supervisor, após a etapa de familiarização com a instituição de Estágio. O plano serve como uma ferramenta que orienta todas actividades que a estagiária realizou dentro e fora da empresa. Para facilitar a melhor organização das actividades programadas, o presente plano obedeceu a seguinte estrutura: período (datas e semanas), actividades (as tarefas realizadas dentro e fora da instituição), Objectivos (o fim que se pretendia alcançar com cada tarefa) e carga horária (120 horas em cada actividade no total 480 horas). **Ver anexo I.**

De referir que o período do estágio teve a duração de 3 meses (de 06 de Maio de 2024 à 06 de Agosto de 2024).

### ➤ Síntese da Carga Horária Semanal

Em cumprimento do Regulamento de Estágio vigente na FACED (2014), “o estágio totalizará 720 horas em contacto directo com a instituição, carga horária distribuída em 8 horas semanais, de segunda a sexta totalizando 40 horas semanais”. As actividades de estágio foram realizadas no âmbito do horário laboral da instituição, conforme ilustrado na síntese da carga horária, na tabela abaixo.

**Tabela 1: Síntese da carga horária**

| <b>Período</b>                 | <b>Segunda-feira</b> | <b>Terça-feira</b> | <b>Quarta-feira</b> | <b>Quinta-feira</b> | <b>Sexta-feira</b> |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Entrada</b>                 | 08h:00               | 08h:00             | 08h:00              | 08h:00              | 08h:00             |
| <b>Saída</b>                   | 16h:00               | 16h:00             | 16h:00              | 16h:00              | 16h:00             |
| <b>Total das horas semanal</b> |                      |                    |                     |                     | <b>40 Horas</b>    |

## **6. DESCRIÇÃO ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA**

Este capítulo descreve as actividades desenvolvidas pela estagiária durante o seu estágio no departamento de Recursos Humanos da ESC, sob a supervisão da Directora Financeira.

### **6.1. Papel do Psicólogo nas Organizações**

Para uma clara descrição das actividades desenvolvidas no Estágio tornou-se imprescindível um breve levantamento sobre o papel do psicólogo em uma empresa. Estudos e artigos de autores como Grando et al (2022), Pereira e Cruz (2016) e Costa e Junior (2021), revelam que trata-se de uma papel multifacetado e essencial para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso organizacional.

De acordo com estas fontes, as actividades do psicólogo envolvem o recrutamento, na selecção e treinamento de funcionários, garantindo que as competências individuais estejam alinhadas às necessidades da organização; O psicólogo tem um papel importante na melhoria do ambiente de trabalho, na promoção da satisfação e do engajamento dos colaboradores, assim como, participa no desenho de estratégias para aumentar a produtividade e a eficiência, alinhando os objectivos individuais aos da empresa.

Este levantamento da literatura sobre o papel do psicólogo, brevemente apresentado, serviu de base para a estagiaria identificar e realizar as actividades que a seguir são descritas.

### **6.2. Integração da Estagiária na organização de acolhimento**

De acordo com Chiavenato (2004), o programa de integração é um processo estruturado que visa facilitar a adaptação de novos membros à organização, familiarizando-os com a cultura, estrutura e normas organizacionais. Esse processo é essencial para que o colaborador se alinhe aos valores e objectivos organizacionais, promovendo o bom desempenho e a coesão com a equipa.

A estagiária iniciou suas actividades em 06 de Maio de 2024, sendo recebida pelo Director de Administração e Finanças, que a apresentou às assistentes de Recursos Humanos e Contabilidade. No entanto, observou-se que alguns elementos fundamentais da organização, como missão, visão e valores, não foram directamente comunicados.

Essas informações foram, posteriormente, obtidas pela estagiária a partir do *website* oficial da empresa. Dessa forma, a estagiária teve um período inicial de adaptação enquanto compreendia as dinâmicas e procedimentos do departamento.

O estágio teve como objectivos principais: compreender o funcionamento da empresa, integrando-se à sua missão e valores; e aplicar, de forma prática, os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Psicologia, com o intuito de obter experiência profissional nas áreas de actuação de um técnico de Recursos Humanos. Nesse contexto, a estagiária recebeu orientações da assistente de Recursos Humanos, a Sra. Maria, além de interagir com outros membros da equipa, o que proporcionou um ambiente de aprendizado por meio da prática.

Durante uma situação específica, a estagiária acompanhou a equipa de Recursos Humanos em um atendimento a um cliente, o que possibilitou observar directamente a resolução de conflitos e o atendimento a demandas organizacionais. Essa experiência contribuiu significativamente para o seu desenvolvimento profissional, ampliando sua compreensão dos processos e das responsabilidades da área de RH.

### **6.3. Elaboração de Contratos de Trabalho e Adendas**

O contrato de trabalho, conforme Guerra (2013), é um acordo formal que estabelece os direitos e deveres entre o empregador e o empregado, configurando um aspecto essencial na relação de trabalho. A estagiária foi responsável pela elaboração de contratos de trabalho e adendas, actividade que lhe permitiu conhecer a estrutura e os componentes fundamentais desses documentos.

Inicialmente, a estagiária encontrou desafios para redigir contratos conforme as exigências da organização, dado que era sua primeira experiência com esse tipo de documento e que as orientações fornecidas se limitavam a exemplos anteriores. Com o tempo, no entanto, a estagiária desenvolveu competências na redacção de contratos, compreendendo a importância de adequar-se à legislação trabalhista e de garantir o cumprimento dos direitos e deveres laborais. Essa actividade demonstrou-se de grande relevância para o aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos na área de actuação, promovendo uma base prática que poderá beneficiar seu desenvolvimento futuro como psicóloga organizacional e gestora de Recursos Humanos.

#### **6.4. Elaboração de Guias de Pagamento**

As guias de pagamento constituem documentos essenciais que registam informações sobre o destinatário, o valor pago e o motivo do pagamento. A estagiária foi designada pela assistente de RH para elaborar guias de pagamento destinadas a prestadores de serviços eventuais, e para isso, requisitou documentos específicos dos trabalhadores, como o Bilhete de Identidade e o Número Único de Identificação Tributária (NUIT). A finalidade das guias de pagamento é comprovar a remuneração dos colaboradores, assegurando registos claros e verificáveis para fins de auditoria e para a resolução de possíveis questionamentos futuros.

A elaboração de guias de pagamento não só introduziu a estagiária a uma competência prática, mas também a auxiliou a desenvolver uma percepção sobre a importância da documentação financeira precisa e sua contribuição para a transparência e responsabilidade corporativa.

Este aprendizado representa uma habilidade essencial para a administração de recursos humanos e para o fortalecimento da organização financeira no ambiente de trabalho.

#### **6.5. Audiência na Inspeção Geral do Trabalho**

A participação da estagiária em audiências na Inspeção Geral do Trabalho foi uma experiência de imersão no processo de resolução de conflitos laborais. Durante essas audiências, a importância de manter documentação organizada e completa, como guias de pagamento, foi reiterada pela Inspeção, destacando a necessidade de conformidade legal e organização administrativa.

Esta experiência proporcionou à estagiária uma visão prática dos procedimentos de mediação de conflitos e conformidade regulatória, agregando valor ao seu conhecimento sobre a gestão de relações de trabalho sob a orientação do Ministério do Trabalho.

#### **6.6. Elaboração de Advertência e Processos Disciplinares**

A estagiária também foi introduzida ao processo de elaboração de advertências e processos disciplinares, que têm o objectivo de conscientizar colaboradores sobre comportamentos que estejam em desacordo com as normas internas da organização. A advertência é um recurso educacional e correctivo, utilizado para sinalizar a necessidade de mudança de atitude e promover a adesão às normas estabelecidas pela empresa. De

acordo com Guerra (2013), o processo disciplinar busca apurar responsabilidades de colaboradores e assegurar o cumprimento das normas organizacionais.

Ao longo do estágio, a estagiária observou a necessidade de formalização escrita em certas advertências, visto que práticas verbais nem sempre surtiram o efeito esperado, resultando em conflitos que acabaram sendo submetidos ao Ministério do Trabalho. Nesse contexto, a estagiária propôs uma ação de conscientização para colaboradores sobre suas responsabilidades e as consequências do não cumprimento de seus deveres. A proposta foi apresentada à assistente de RH, mas não foi implementada.

Durante uma visita à empresa, um dos sócios relatou que os processos disciplinares e as advertências não estavam atingindo o efeito desejado, sugerindo que visitas regulares de acompanhamento pelo RH poderiam contribuir para a pontualidade e assiduidade dos colaboradores. No entanto, o valor para custeio do transporte necessário para essa iniciativa não foi liberado.

Essa experiência possibilitou a estagiária uma compreensão ampla dos desafios da gestão disciplinar e da importância de estratégias alternativas de supervisão e conscientização para promover a conformidade e o comprometimento dos colaboradores com as políticas organizacionais.

#### **6.7. Elaboração da Carta de Rescisão do Contrato de Trabalho**

A elaboração da carta de rescisão de contrato de trabalho foi uma actividade de extrema importância para a estagiária, pois ofereceu uma compreensão mais profunda dos aspectos legais e processuais envolvidos no encerramento de relações contratuais. Com essa tarefa, ela percebeu o valor da formalização nas comunicações entre empresa e colaborador, especialmente para evitar disputas futuras. A actividade destacou a relevância de documentar detalhadamente o motivo e a data de rescisão, protegendo tanto a empresa quanto o trabalhador de interpretações equivocadas ou de alegações de descumprimento.

Esse aprendizado prático foi especialmente valioso para a estagiária, pois lhe mostrou que, assim como o início de uma relação contratual exige formalidade e planeamento, o término também deve seguir um procedimento bem estruturado. Assim, ela desenvolveu habilidades para redigir documentos de desligamento que atendem aos requisitos legais e protegem os interesses da organização, contribuindo para sua formação como futura profissional de Recursos Humanos.

### **6.8. Reunião Extraordinária**

Participar de uma reunião extraordinária com a direcção da empresa e as áreas de RH e contabilidade, foi uma oportunidade significativa para a estagiária entender o funcionamento da organização e as principais questões em pauta.

Esse envolvimento fortaleceu sua visão estratégica, uma vez que pôde conhecer as dificuldades diárias enfrentadas pela equipa e entender melhor os processos internos.

### **6.9. Elaboração e Divulgação de Anúncios de Emprego**

No âmbito da candidatura para a vaga de estagiária, um dos documentos submetidos pela estagiária, foi o projecto de estágio, onde uma das actividades que esta gostaria de desenvolver na empresa era recrutamento e selecção de pessoas.

Nestes termos, a estagiária foi incentivada a criar um anúncio de emprego, com descrições detalhadas e a estruturar os requisitos de cada vaga, o que reforçou seu entendimento sobre o perfil de candidatos e sobre as demandas específicas da empresa. Durante o processo, a estagiária consultou fontes como *sites* de recrutamento e os manuais da profissão para embasar seu trabalho. Após algumas revisões e *feedbacks* do Director-Geral (DG), a proposta foi ajustada para ser mais objectiva, consolidando a importância da clareza e concisão em comunicações institucionais (VER: Anexo II – Proposta de Anúncio de Emprego).

### **6.10. Entrevista como Método de Selecção**

Iniciadas as entrevistas, vieram mais duas pessoas que foram contactadas pela DAF, e uma delas não possuíam os requisitos para a vaga, tendo sido entrevistadas doze (12) pessoas no total, das quais seis (6) foram aprovadas para a segunda fase que era a entrevista com a outra assistente de RH e a DAF. Dos entrevistados todos passaram para a terceira fase que era a entrevista final com o cliente.

No dia da entrevista final, mas dois candidatos foram entrevistados e ficariam ou voltaria para ter a entrevista final se passassem pela fase primordial. Totalizaram 08 os entrevistados na fase final, dos quais apenas três candidatos foram seleccionados. O cliente descartou dois homens, pois para ela os homens lhe pareciam menos honestos, umas das mulheres mostrou pouco interesse dizendo que aguardou muito tempo e se ainda demorasse ela desistiria. Deste modo não foi alcançada a meta, pois havia cinco (05) vagas disponíveis e somente três (03) admitidos.

### **6.11. Recrutamento e selecção**

Durante o processo de recrutamento e selecção, a estagiária teve a oportunidade de vivenciar intensamente todas as fases e responsabilidades envolvidas. Ela acompanhou desde a divulgação da vaga até a selecção final dos candidatos, compreendendo a importância de cada etapa no alcance dos objectivos organizacionais.

A divulgação pelo grupo de vagas no *WhatsApp* resultou em um volume expressivo de candidaturas, o que trouxe desafios significativos. A estagiária teve de lidar com a triagem de mais de 100 currículos em um curto período, além de gerir ligações e mensagens recebidas. Esse volume evidenciou a importância de um planeamento adequado e da definição de critérios claros para a selecção inicial.

Durante a triagem, a estagiária percebeu que a urgência da situação limitou a análise criteriosa dos currículos, o que a levou a seleccionar oito candidatos de forma ágil. A experiência proporcionou um aprendizado prático sobre a necessidade de combinar rapidez com precisão, principalmente em processos selectivos com prazos apertados.

Nas entrevistas, a estagiária trabalhou ao lado de uma assistente de RH, o que a expôs a diferentes abordagens e estilos de questionamento. As perguntas abertas feitas pela entrevistadora permitiram que os candidatos se expressassem livremente, e a estagiária pôde observar como isso facilita a colecta de informações relevantes sobre o perfil e competências de cada candidato.

Essa experiência de imersão no processo de recrutamento e selecção não apenas aprimorou suas habilidades técnicas e comportamentais, mas também contribuiu para sua autoconfiança e preparo para futuros desafios na área de Recursos Humanos.

Resumindo acerca das actividades realizadas na empresa, importa ressaltar que este estágio constituiu uma segunda e importante fase de aprendizagem prática sobre as reponsabilidades e tarefas do psicólogo organizacional. Pois, de acordo com Grando et al (2022) na sua função de pesquisador, este profissional deve identificar problemas e, contribuir na busca de soluções, quer de gestão, quer dos trabalhadores no seu quotidiano, implementar avaliações de desempenho, gerir conflitos, e ter papel activo no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

## **7. APRESENTAÇÃO DO CASO**

A empresa em análise é um escritório de consultoria especializado em Recursos Humanos e Contabilidade, com foco na terceirização de serviços essenciais, como recrutamento e selecção, gestão de pessoas, elaboração de balancetes e demonstrativos financeiros, além de outros serviços contábeis. Trata-se de uma empresa familiar que presta serviços a diversas organizações, com ênfase na excelência operacional e na satisfação do cliente. Apesar de um cenário promissor, com novas oportunidades de clientes, a empresa enfrenta desafios significativos, como a baixa produtividade dos colaboradores e uma estrutura organizacional inadequada.

Um dos principais problemas é a ausência de uma liderança eficaz no departamento de Recursos Humanos. A responsável pela área não está presente na empresa, e suas funções são assumidas pelo Director Administrativo e Financeiro (DAF), que, por falta de conhecimento específico e sobrecarga de tarefas, não consegue agilizar os processos. Isso resulta em atrasos na elaboração e aprovação de documentos, como contratos, rescisões e comunicados, que acabam dependendo da aprovação do DG. No entanto, devido à sua ausência em tempo integral e ao acúmulo de responsabilidades, o DG não consegue responder de forma ágil, gerando demoras que impactam negativamente os clientes.

A centralização das decisões do DG tem agravado a situação, criando gargalos operacionais e prejudicando a competitividade da empresa. Além disso, a falta de agilidade tem levado a empresa a ceder a demandas inadequadas dos clientes, como a elaboração de documentos disciplinares sem a devida análise, o que compromete a imparcialidade e a imagem profissional da empresa. Outro problema é a falta de comunicação adequada com a empresa quando clientes encerram contratos com seus colaboradores, resultando em notificações da Inspeção Geral do Trabalho e processos judiciais, que geram custos elevados e impactam a sustentabilidade do negócio.

Assim entendemos que a combinação de baixa produtividade, centralização excessiva de decisões e falta de agilidade no atendimento aos clientes coloca a empresa em uma posição vulnerável, afectando sua imagem e a confiança dos clientes.

## **8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A presente fundamentação consiste numa revisão da literatura tendo em vista a recolha de abordagens que permitam analisar e discutir o caso proposto para o estudo da empresa seleccionada. Para além dos conceitos básicos, nesta revisão serão identificadas e discutidas as características e processos de gestão de empresas, com destaque a microempresas.

### **8.1. Discussão dos Conceitos**

#### **➤ Organização**

De acordo com Daft (2016), organização é “um sistema social estruturado de forma a alcançar objectivos definidos, no qual as pessoas trabalham juntas para realizar tarefas específicas”.

Por seu turno, Chiavenato (2014) complementa essa definição afirmando que organização é “um sistema deliberadamente construído de recursos humanos, materiais e financeiros, que tem como finalidade o alcance de objectivos”.

Neste estudo, organização é entendida como um conjunto estruturado de pessoas e recursos que interagem de maneira coordenada com o objectivo de atingir metas e proporcionar soluções dentro de um contexto específico.

#### **➤ Empresa**

Kotler *et al.* (2018) definem empresa como “uma organização que busca gerar lucro e valor para seus accionistas, oferecendo bens e serviços que atendam a necessidades e desejos dos consumidores”.

Por sua vez, Drucker (2001) acrescenta que “a empresa é uma entidade que, por meio de sua operação, cria valor tanto para seus clientes quanto para seus *stakeholders*, e deve garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade no mercado”.

Para este estudo, empresa é entendida como uma entidade que fornece produtos ou serviços com a finalidade de gerar valor económico e satisfazer as necessidades do mercado, visando sua competitividade e sustentabilidade.

## **8.2.Gestão de Conflitos**

Como forma de trazer abordagens sobre esta temática, Thomas e Kilmann (1974), gestão de conflitos é “o processo de identificar e lidar com disputas de maneira eficaz, abordando as causas dos conflitos e suas consequências, com o objectivo de minimizar danos e promover a cooperação”.

Ainda nesta senda, Chiavenato (2016) considera que a gestão de conflitos envolve “estratégias e métodos que buscam reduzir a tensão entre as partes envolvidas, alcançando soluções que atendam aos interesses das partes e que sejam viáveis para a organização”.

Assim, neste estudo, gestão de conflitos é entendida como o conjunto de acções, processos e estratégias utilizadas para identificar, resolver e prevenir disputas no ambiente organizacional, buscando um equilíbrio entre as necessidades da organização e das partes envolvidas.

## **8.3.Liderança**

Northouse (2018) define liderança como “o processo de influenciar um grupo para que alcance objectivos comuns, envolvendo a habilidade de motivar, guiar e direccionar os membros do grupo”.

Chiavenato (2014) complementa, afirmando que “liderança é a capacidade de influenciar e motivar as pessoas a realizarem actividades para o alcance de metas e objectivos estabelecidos, mesmo diante de desafios e dificuldades”.

Para este estudo, liderança é compreendida como a habilidade de influenciar e motivar os membros de uma organização, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, com foco no alcance de objectivos organizacionais e no desenvolvimento das pessoas.

## **8.4.Gestão de Recursos Humanos**

Dessler (2017) define gestão de recursos humanos (GRH) como “a prática de recrutar, seleccionar, treinar, desenvolver e manter os colaboradores de uma organização, com o objectivo de alcançar as metas organizacionais e proporcionar bem-estar aos colaboradores”.

Nesta senda, Chiavenato (2014) destaca que “a gestão de recursos humanos é o conjunto de práticas e políticas organizacionais voltadas para a atracção, desenvolvimento, retenção e motivação de pessoas dentro da organização”.

Neste estudo, gestão de recursos humanos é entendida como o conjunto de práticas e políticas que visam maximizar o desempenho dos colaboradores, garantindo sua satisfação e alinhamento com as necessidades e objectivos da organização.

### **8.5. Estilos de Liderança**

Geralmente identificam-se quatro estilos de liderança: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*.

#### **8.5.1. Autocrático**

É aquele que comunica aos seus subordinados, o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas (Teixeira, 2013). Este tipo de líder se observa, sobretudo, quando se trata de tarefas simples, altamente repetitivas e as relações com os subordinados se processam em períodos certos (exemplos algumas tarefas de construção civil com emprego temporário) (Teixeira, 2013).

#### **8.5.2. Participativo**

É o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisão, mas retém a autoridade fina, ou seja, tem a última palavra (Teixeira, 2013). A liderança participativa segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante. Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo. Ele acredita que deixar o grupo a vontade para a condução das tarefas, estimula a autonomia de seus membros (Teixeira, 2013).

#### **8.5.3. Democrático**

É aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Podendo assim alcançar altos índices de produtividade (Teixeira, 2013). Neste estilo, o líder se mostra bastante participativo, ouvindo, oferecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando *feedbacks* e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas (Teixeira, 2013).

### **8.6. Tipos de Conflitos nas Organizações**

Deste modo, o conflito pode ser denominado, conforme a sua origem, a nível intrapessoal ou interno, interpessoal, interorganizacionais e intraorganizacional. Os conflitos internos ou interpessoais ocorrem no próprio indivíduo quando existe divergência de ideias ou pensamentos, podendo tratar-se de um conflito repulsão-atracção (rejeição de uma alternativa por selecção de outra), repulsão-repulsão (escolha mediante duas alternativas desagradáveis) ou ainda atracção-repulsão (escolha entre alternativas vantajosas e desvantajosas, situação mais comum), (Neves *et al.*, 2015; Reis & Silva, 2012).

Por último, a nível organizacional pode ocorrer entre organizações (interorganizacionais), na procura de clientes por exemplo, ou dentro da própria organização (intraorganizacional), abrangendo a generalidade das partes (Rahim & Bonoma, 1979; Reis & Silva, 2012; Torres, 2012). Importa ainda distinguir conflitos funcionais de disfuncionais. No primeiro caso, actua de forma construtiva no grupo melhorando o seu desempenho, podendo ser do tipo de tarefa ou de processo.

O tipo de tarefa está relacionado com o conteúdo e os objectivos de trabalho, estimulando a discussão e troca de ideias entre o grupo, enquanto o tipo processo remonta à forma de execução do trabalho, reforçando a afectação de disponibilidade de tempo quando o nível de conflito é reduzido (Neves *et al.*, 2015; Reis & Silva, 2012).

Já o conflito de relacionamento, refere-se às relações interpessoais, impacta negativamente sob desempenho do grupo, ao diminuir a compreensão mútua, aumenta o desentendimento entre os envolvidos e limita a execução de tarefas desenvolvidas na organização (Neves *et al.*, 2015; Reis & Silva, 2012).

Por fim, Lima (2014) distingue os conflitos segundo quatro níveis de intensidade, passíveis de auxiliar no desenvolvimento apropriado e implementação de estratégias de intervenção. São eles: (1) conflito latente: quando não existe a consciência pelos intervenientes da sua existência; (2) conflito percebido: quando existe a consciência da existência de conflito pelos envolvidos, embora não manifestado; (3) conflito sentido: quando existe um manifesto envolvimento emocional, levando as partes envolvidas a agir de forma competitiva; (4) conflito manifesto: percebido pelos envolvidos e por terceiros, podendo interferir na dinâmica organizacional.

### 8.7. Caracterização de Empresas e sua Gestão

Existem diferentes tipos de empresas, de acordo com áreas de actuação, tamanho etc., portanto, o Novo Código Comercial, aprovado pelo *Decreto-Lei 1/2022, de 25 de Maio*, e publicado no dia 25 de Maio de 2022, estabelece uma nova classificação de empresas, segundo a qual em regra as empresas são classificadas de acordo com o número de trabalhadores e o volume de negócios. Em termos práticos a classificação obedece aos seguintes critérios:

- **Micro Empresa**- emprega até dez trabalhadores e o volume de negócios anualmente, não excede MT 3.000.000,00 (*três milhões de meticaís*);
- **Pequena Empresa** – emprega entre onze a trinta trabalhadores e o volume de negócios anualmente, é superior a MT 3.000.000,00 (*três milhões de meticaís*) até MT 30.000.000,00 (*trinta milhões de meticaís*);
- **Média Empresa** – emprega entre trinta e um até cem trabalhadores e o volume de negócios anualmente, é superior a MT 30.000.000,00 (*trinta milhões de meticaís*) até MT 160.000.000,00 (*cento e sessenta milhões de meticaís*);
- **Grande Empresa** – emprega mais de cem trabalhadores e tem o volume de negócios anualmente, superior a MT 160.000.000,00 (*cento e sessenta milhões de meticaís*).

### 8.8. Formas de Organização e Gestão de Empresas

Existem autores que apresentam diversas formas de organização e gestão de empresas nomeadamente: (i) Gestão de participação, (ii) Gestão de qualidade, (iii) Estrutura organizacional, (iv) Estrutura vertical, (v) Estrutura horizontal (Borges e Santos (2009; Kottler (2000; Amorim e Bezerra, 2024; Camargo, 2016):

- **Gestão de participação** - Borges e Santos (2009) definem que a Gestão Participativa se aplica a uma gestão democrática, em que trabalhadores e diretores participam conjuntamente das decisões.
- **Gestão de qualidade**- Para Kottler (2000) a Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*) é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços.
- **Estrutura organizacional** - A estrutura organizacional é a forma como as tarefas são divididas e coordenadas dentro de uma organização, incluindo a

hierarquia de autoridade e a divisão do trabalho e a maneira como essas pessoas estão organizadas em termos de departamentos, unidades, cargos e responsabilidades. (Oliveira, 2013, citado por Pacheco, Amorim e Bezerra, 2024).

- **Estrutura vertical** - O Director Executivo encontra-se no topo e, abaixo dele, estão as divisões com os respectivos directores. Ou seja, a escada desce até chegar aos departamentos mais baixos. Na verticalização, a relação líderes e liderados é bem definida. Neste caso, as decisões são tomadas em níveis hierárquicos. Por ter uma estrutura mais rígida, a comunicação tende a ser mais lenta, (Camargo, 2016).
- **Estrutura horizontal** - As pessoas são agrupadas com base em conhecimentos similares. Assim, há também a maior propagação do conhecimento entre as pessoas de uma mesma área, (Camargo, 2016).

## 9. DISCUSSÃO DO CASO

O caso em estudo aponta para uma série de desafios que comprometem tanto a eficiência quanto a imagem da empresa de consultoria. Embora o surgimento de novas oportunidades de clientes sinalize um cenário promissor, a empresa enfrenta barreiras significativas para atender essa demanda devido à baixa produtividade dos colaboradores e à centralização das decisões no Director Geral (DG). A ausência do DG em tempo integral retarda o processo de aprovação de documentos essenciais, como contratos, rescisões e documentos disciplinares, o que gera atrasos e insatisfação entre os clientes. Além disso, a pressão dos clientes para o cumprimento de procedimentos específicos e a falta de autonomia da equipa interna têm levado a decisões que impactam negativamente a justiça e a credibilidade das operações da empresa.

A partir das diversas perspectivas dos autores na revisão de literatura é possível discutir os desafios e práticas vigentes observadas na empresa estudada, destacando a relação desses fundamentos teóricos com a realidade empresarial.

Neste âmbito, Kotler *et al.* (2018) e Drucker (2001) enfatizam o propósito das empresas como entidades que agregam valor e buscam atender necessidades do mercado e dos clientes. No caso da empresa de consultoria em questão, embora ela se dedique a serviços essenciais e demonstre potencial de crescimento no mercado de Recursos Humanos e Contabilidade, seu propósito de satisfação do cliente é comprometido devido a problemas internos, como a centralização das decisões e a baixa produtividade dos colaboradores. Isso afecta a agilidade e qualidade do atendimento, prejudicando a competitividade da empresa e sua capacidade de fidelizar clientes, o que vai de encontro à ideia de excelência que Kotler *et al.* (2018) consideram essencial para as empresas.

A centralização das decisões no Director Geral (DG) está directamente relacionada às questões de liderança discutidas por Northouse (2018) e Chiavenato (2014), que analisam a importância de estilos de liderança que promovam autonomia e delegação de responsabilidades, elementos essenciais para agilizar processos. No entanto, a prática observada na empresa revela um estilo de liderança centralizador, que limita a eficiência operacional e impede que os colaboradores desempenhem suas funções com autonomia, causando dependência excessiva do DG e comprometendo a produtividade. Teixeira (2013) descreve que estilos de liderança como o autocrático, caracterizado pela

centralização, frequentemente resultam em decisões lentas e em dificuldades de resposta, como evidenciado pelo tempo prolongado para aprovação de documentos essenciais, resultando em atrasos no atendimento ao cliente.

A gestão de recursos humanos, conforme definido por Dessler (2017), é essencial para alinhar as competências dos colaboradores com as necessidades organizacionais, promovendo produtividade e eficiência. No entanto, a empresa objecto do estudo em alusão não parece adoptar uma gestão de recursos humanos que priorize essas práticas, pois a produtividade dos colaboradores não atende às expectativas. Isso sugere que a gestão de recursos humanos poderia adoptar estratégias mais focadas no desenvolvimento de competências, na definição de responsabilidades e no aumento da autonomia dos colaboradores para optimizar o fluxo de trabalho (Chiavenato, 2016).

Ainda na perspectiva de Chiavenato (2016) uma gestão de conflitos eficaz é fundamental para um ambiente organizacional saudável e produtivo. No entanto, na empresa estudada, a falta de mecanismos de gestão de conflitos e o relacionamento com clientes problemáticos geram desentendimentos e até práticas injustas, como a sanção de trabalhadores sem justificativas adequadas. Essa falta de intervenção eficaz agrava conflitos intra-organizacionais e interorganizacionais, conforme descrito por Rahim & Bonoma (1979), intensificando os problemas operacionais e prejudicando a imagem da empresa.

Thomas e Kilmann (1974) e Reis & Silva (2012) classificam os conflitos em diferentes tipos e intensidades, sugerindo abordagens de resolução apropriadas para cada caso. No entanto, a ausência de uma política interna clara sobre como lidar com conflitos externos, especialmente no contexto dos clientes que impõem suas próprias demandas, demonstra uma falha na estrutura organizacional e na gestão de qualidade discutida por Kottler (2000).

A estrutura organizacional verticalizada da empresa, discutida por Amorim e Bezerra (2024) e Oliveira (2013) (citado por Pacheco *et al.*, 2024), agrava a situação de dependência no DG, tornando os processos internos mais burocráticos e lentos. A centralização limita o desempenho ágil e impõe barreiras à implementação de uma cultura organizacional participativa, como sugerida por Borges e Santos (2009), que favoreceria uma resposta mais rápida às demandas e uma maior integração dos

colaboradores aos processos internos. Esse modelo de estrutura organizacional vertical é menos eficaz para empresas que precisam de flexibilidade e agilidade, como uma consultoria que atende a diversos clientes com demandas variadas e urgentes.

De acordo com Druker, Maciariello (2008) uma organização se constrói com base na confiança, e a confiança se constrói com comunicação e compreensão mútua. Para atingir a compreensão mútua, é preciso entender quais as informações que seus colegas necessitam de você para desempenhar suas funções; eles, por sua vez, precisam entender o que você necessita deles.

Por fim, a classificação da empresa como um negócio familiar de pequeno porte, de acordo com o Novo Código Comercial (2022), traz desafios específicos, como a dificuldade em gerir uma estrutura que precisa equilibrar proximidade e profissionalismo no atendimento ao cliente. Isso afecta a sustentabilidade e competitividade da empresa, conforme Lima (2014) e Silva & Tolfo (2014) explicam ao abordar a vulnerabilidade de empresas menores diante de crises organizacionais e problemas de liderança.

## **10. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

### **10.1. Considerações Finais**

O estágio acadêmico realizado na ECS foi uma oportunidade significativa para a estagiária de Psicologia das Organizações integrar os conhecimentos adquiridos no curso com as práticas do ambiente corporativo, especialmente no campo de Recursos Humanos (RH). Durante esse período, a estudante teve a chance de aplicar suas habilidades em atividades administrativas, desenvolvendo competências práticas essenciais para sua futura carreira. As atividades realizadas pela estagiária incluem a elaboração de contratos de trabalho e adendas, a criação de guias de pagamento, participação em audiências na Inspeção Geral do Trabalho, elaboração de advertências e processos disciplinares, a redação de cartas de rescisão de contrato de trabalho e a digitalização de documentos, além de sua inserção inicial no processo de integração organizacional.

Nesta senda, um dos principais aspectos do estágio foi a aplicação prática do conhecimento teórico, particularmente nas tarefas relacionadas à gestão de recursos humanos e à legislação de trabalho. A estagiária também teve a oportunidade de observar e participar de processos administrativos fundamentais para o funcionamento de uma organização, como a elaboração de contratos e a gestão de documentos. As atividades realizadas contribuíram para a formação da estagiária, proporcionando uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e das responsabilidades inerentes à área de RH.

Entretanto, o estágio também apresentou desafios, principalmente em relação à adaptação inicial às normas organizacionais e à falta de alguns recursos informativos durante o processo de integração. A estudante enfrentou dificuldades para redigir documentos nos padrões exigidos, mas superou essas limitações ao longo do tempo, com a prática e a orientação dos colegas de equipa. A experiência foi, portanto, não só enriquecedora, mas também desafiadora, ajudando a estagiária a desenvolver habilidades de resolução de problemas e adaptação a cenários organizacionais dinâmicos.

Além disso, a estagiária foi exposta a questões de conformidade legal, como no caso das audiências na Inspeção Geral do Trabalho e na elaboração de processos disciplinares, o que proporcionou uma visão prática do campo de gestão de relações de trabalho e da importância de manter registos organizacionais claros e completos.

## 10.2. Recomendações

Neste sentido, passamos a apresentar algumas recomendações:

### Para a Faculdade de Educação (FACED-UEM):

- A implementação de módulos que integrem de forma mais eficaz a teoria e a prática nos estágios, com foco na adaptação das práticas psicopedagógicas e administrativas a contextos específicos das empresas com recursos limitados;
- O desenvolvimento de mais parcerias com empresas e instituições de diversos sectores, proporcionando aos estagiários a vivência de diferentes realidades organizacionais;
- A intensificação o acompanhamento dos estagiários, oferecendo supervisão contínua e espaços para reflexão e discussão das experiências práticas.

### Para a ECS:

- É recomendada a criação de um processo de integração mais estruturado para os estagiários, com ênfase em uma maior comunicação sobre os valores e missão organizacional. Isso contribuiria para uma adaptação mais rápida e eficaz;
- É recomendada ainda, a criação de *banners* ou *roll-up* com os elementos da organização, pois torna-se prático trabalhar em prol de determinados objectivos, quando esses são conhecidos.
- Além disso, uma colaboração mais estreita entre a equipe de RH e os estagiários, com *feedback* contínuo, pode melhorar a experiência de aprendizado e a aplicação prática das intervenções psicopedagógicas e administrativas;
- Também é importante que a ECS considere a formação contínua de seus profissionais, especialmente em relação às novas metodologias de gestão e inclusão no ambiente corporativo.

### Para os gestores da ECS:

- Invistam em programas de formação para os colaboradores, incluindo treinamento contínuo. Isso não só permitirá que os colaboradores adquiram habilidades práticas em diferentes áreas, como também contribuirá para seu desenvolvimento profissional;
- Além disso, é fundamental que os gestores garantam o bem-estar emocional dos colaboradores e estagiários, oferecendo apoio psicológico e supervisões regulares para

ajudar a lidar com a carga emocional envolvida nas actividades de RH e gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amorim, M., & Bezerra, R. (2024). *Estrutura organizacional e suas implicações estratégicas*. Editora Gen.
2. Borges, A., & Santos, L. (2009). *Gestão de participação: Teorias e práticas* (2ª ed.). Editora FGV.
3. Borges, M.S.S & Santos, R.J.B. (2009). *As contribuicoes da Gestao Participativa no Desenvolvimento da Empresa Destak Modas. (Monografia)*. Faculdade Atenas Manhareses- FAMA. Imperatriz. Disponível em: [www.administradores.com.br/.../academics\\_4291\\_20110729213126a7](http://www.administradores.com.br/.../academics_4291_20110729213126a7)
4. Camargo, R. F.(2016). A importância dos Tipos de Estrutura Organizacional para um negócio de sucesso.<https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>
5. Costa, J. R., Junior. C. R. S. (2021), Saúde Mental E Trabalho: A Importância Do Psicólogo Nas Organizações De Trabalho. Teófilo Otoni- MG.. Disponível em [https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2021/579\\_saude\\_mental\\_e\\_trabalho\\_a\\_importancia\\_do\\_psicologo\\_nas\\_organizacoes\\_de.pdf](https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2021/579_saude_mental_e_trabalho_a_importancia_do_psicologo_nas_organizacoes_de.pdf):
6. Chiavenato I. (2004)*Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
7. Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (9ª ed.). Editora Elsevier.
8. Chiavenato, I. (2016). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (10ª ed.). Editora Elsevier.
9. Daiane Rose Cunha Bentivi. (2019.). *Manual de psicologia organizacional e do trabalho*. 1ª. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão,
10. Dessler, G. (2017). *Administração de recursos humanos* (15ª ed.). Pearson.
11. Drucker, P. F. (2001). *Desafios da administração no século XXI*. Editora Pioneira.
12. Favaron, Fabio L. L. (2012). *Desempenho financeiro das empresas do setor de energia elétrica: um estudo com as empresas participantes do prêmio nacional de qualidade*. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
13. Gil, A. C.(1999).*Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
14. Guerra, R. (2013). *Globalização E Direito Do Trabalho: Principais Desafios*. Revista Juridica, 2(39), 173 - 193. Doi:<http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v2i39.1313>

15. Grando, F. M., Galeski, I. F. e Meneguzzi, C. (2022). *A contribuição e importância da inserção do psicólogo no contexto organizacional e do trabalho*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fwww.nucleodoconhecimento.com.br%2Fpsicologia%2Finsercao-do-psicologo>.
16. Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (10ª ed.). Prentice Hall.
17. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Fundamentos de marketing* (15ª ed.). Pearson.
18. Kotler, Philip. (2000). *Administração de Marketing: A edição do novo milênio*. Edição: 10ª edição. Editora Prentice Hall. São Paulo.
19. Lima, M. (2014). *Os níveis de intensidade de conflitos nas organizações*. Editora Cengage.
20. Lopes P. A. G. e Reis G. M.S.(2024).*A Implementação De Um Project Support Office Na Universidade De Coimbra*.Estudo de caso Trabalho de projeto.
21. Maximiano, A. C. A. (1992). *Introdução a administração*. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas.
22. Maximiano, A. C. A.(2006). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
23. Neves, P., Lima, J. M., & Andrade, M. (2015). *Conflitos organizacionais: Tipos e gestão de conflitos* (3ª ed.). Editora Pearson.
24. Northouse, P. G. (2018). *Liderança: Teoria e prática* (8ª ed.). Sage Publications.
25. Novo Código Comercial. (2022). *Classificação das empresas por porte e tamanho*. Diário Oficial da União.
26. Oliveira, C. (2013). *Estrutura organizacional e estrutura vertical* (citado por Pacheco, A., Amorim, M., & Bezerra, R., 2024). In *Estruturas organizacionais: Uma análise crítica*. Editora Atlas.
27. Pereira, N.L. e Cruz, S. A.(2016). O Papel Do Psicólogo Nas Organizações.
28. Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). *Managing organizational conflicts: A theory of conflict styles*. The Free Press.
29. Reis, L., & Silva, R. (2012). *Gestão de conflitos organizacionais: Tipos e intensidade*. Editora Nobel.
30. Teixeira, A. (2013). *Estilos de liderança: Autocrático, participativo, democrático, laissez-faire*. Editora FGV.

31. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. XICOM.

# ANEXOS

## Anexo I:

**Tabela 2: Apresentação do Plano de Actividades**

| Período                                       | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Objectivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Carga Horária |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <u>Semana 1 e 2</u><br><br>(De 06/05 à 19/05) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração da estagiária pela Directora Financeira;</li> <li>• Apresentação da instituição pela assistente de RH;</li> <li>• Enquadramento da estagiária no departamento de Recursos Humanos;</li> <li>• Elaboração de um processo disciplinar de um trabalhador acusado de roubos de sapatos, com auxílio da assistente de RH;</li> <li>• Visita a um cliente que reportou roubo de bebida por parte dos colaboradores, com a Directora financeira, assistente de RH e a assistente jurídica;</li> <li>• Elaboração de folha de salário com a assistente de RH;</li> <li>• Elaboração da carta de rescisão do contrato de trabalho do funcionário acusado de roubo de bebidas;</li> <li>• Visita ao arquivo físico da empresa;</li> <li>• Digitalização de documentos que fazem parte do processo individual dos trabalhadores;</li> <li>• Elaboração de adendas;</li> <li>• Elaboração de guias de pagamento de salário.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a empresa de acolhimento: estrutura orgânica, missão, visão, valores e objectivos;</li> <li>• Conhecer as actividades desenvolvidas em cada departamento;</li> <li>• Interagir com os colaboradores da empresa.</li> <li>• Aprender a elaborar um processo disciplinar e saber quando este deve ser aplicado;</li> <li>• Conhecer o cliente e saber quais medidas a empresa adopta nesse tipo de situação;</li> <li>• Adquirir conhecimentos básicos da elaboração folha de salário usando excel;</li> <li>• Conhecer os documentos que fazem parte do processo individual de trabalho;</li> <li>• Aprender a elaborar arquivos electrónicos de documentos;</li> <li>• Ter outra fonte de documentos, mais segura.</li> <li>• Renovar contratos, com os colaboradores usando as mesmas cláusulas ou alternando uma;</li> </ul> | 80 horas      |
| <u>Semana 3 e 4</u>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de contratos de trabalho</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalizar a relação de trabalho</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 80            |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| (De 20/05 a 2/05)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração da advertência do funcionário do cliente com várias faltas injustificadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>entre os trabalhadores e o patronato;</li> <li>• Advertir o funcionário do seu mau comportamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   | horas    |
| <u>Semana 5 e 6</u><br>(De 03/06 a 16/06)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião 1 (DG, ARH1, ARH2, AC, Estagiária);</li> <li>• Elaboração da acta da reunião</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as dificuldades dos trabalhadores em relação ao trabalho que fazem;</li> <li>• Motivar os trabalhadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | 80 horas |
| <u>Semana 7 e 8</u><br>(De 17/06 a 30/06)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de contratos com a DAF</li> <li>• Visita ao cliente;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinatura dos termos de compromisso das estagiárias recém-admitidas do cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 80 horas |
| <u>Semana 9 e 10</u><br>(De 01/07 a 14/07)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de contratos</li> <li>• Visita ao cliente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalizar a relação de trabalho entre os trabalhadores e o patronato.</li> <li>• Assinatura de contratos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          | 80 horas |
| <u>Semana 11 e 12</u><br>(De 15/07 a 28/07) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião 2 (DAF, ARH1, ARH2, AC, Estagiária);</li> <li>• Elaboração de duas advertências;</li> <li>• Inserção dos dados pessoais dos trabalhadores no sistema de controle de assiduidade</li> <li>• Visita ao cliente.</li> <li>• Reunião 3 (DG, ARH1, ARH2, AC, Estagiária);</li> <li>• Reunião 4 (DAF, ARH1, ARH2, AC, Estagiária).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização do trabalho</li> <li>• Elaboração de agendas de trabalho;</li> <li>• Advertir formalmente os trabalhadores de seus comportamentos.</li> <li>• Agrupar e organizar informações pessoais dos trabalhadores;</li> <li>• Reforçar a importância do uso do sistema de controle de assiduidade;</li> <li>• Apresentação do relatório do trabalho da semana.</li> </ul> | 80 horas |
| <u>Semana 13 e 14</u>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita ao cliente;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar documentos para elaboração de contratos dos seus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 80 horas |

|                           |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>(De 29/07 a 11/08)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita ao cliente;</li> <li>• Cadastrar trabalhadores no sistema de assiduidade;</li> <li>• Visita ao cliente.</li> </ul> | <p>trabalhadores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a assiduidade os trabalhadores;</li> <li>• Ter maior controle da pontualidade e assiduidade dos trabalhadores;</li> <li>• Verificar o livro de ponto de modo a fazer o pagamento dos salários com base na informação disponível no livro,</li> </ul> |  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**O Supervisor:**

**A estagiária:**

**A orientadora:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Mestre José Uqueio)

(Cleide Alice Henriques Lisboa)

(Sr. Paulo Almeida)

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **Anexo II: Proposta de Anúncio de Emprego**

### **Anúncio de Vaga de Assistentes de Vendas**

A ECS Lda., está a contratar para o seu cliente, cinco (5) Assistentes de Vendas, baseados em Maputo (M/F).

#### **Funções**

Nas funções do Assistente de Vendas estão incluídas, mas não limitadas a estas a:

- Fazer vendas dos produtos da loja;
- Garantir que as vendas são feitas de acordo com os sistemas e regras estabelecidas;
- Ajudar os clientes que entram na loja, manter boas relações com os clientes;
- Anunciar regularmente aos clientes sobre os acontecimentos da loja: descontos, reduções de preços, ofertas especiais, etc;
- Representar a empresa com profissionalismo e ética em todos os momentos.

#### **Habilidades**

- Dinamismo;
- Boa memória;
- Fluência na língua inglesa
- Apresentação cuidada.
- Boa comunicação verbal e escrita
- Conhecimentos de cálculo, leitura e escrita;

#### **Requisitos**

- Fotocópia do B.I;
- Curriculum Vitae;
- Nível médio concluído;
- Certificado de habilitações literárias;
- Fluente em inglês e português e nas línguas maternas da região;
- Experiência como Assistente de Vendas ou áreas afins;

#### **Como se candidatar**

Os candidatos interessados, que reúnem os requisitos, devem submeter as candidaturas para o correio electrónico [ecs@gmail.com](mailto:ecs@gmail.com), indicando o assunto “Candidatura a vaga de Assistente de Vendas”.