

Rafaela Alexandra Lima Duarte

Relatório de Estágio: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, *Onboarding*, Gestão e Avaliação de Desempenho

Título do trabalho

lo(a) autor(a)

Coimbra, junho de 2025



Rafaela Alexandra Lima Duarte

**Relatório de Estágio: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção,
Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho**

Relatório de estágio submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**; realizada(o) sob a orientação do Professor Miguel de Freitas Gonçalves e supervisão de Nuno Miguel Mendes Pedrosa.

Coimbra, junho de 2025

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da(o) presente relatório de estágio

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

"A educação é a arma mais poderosa que se pode usar para mudar o mundo." –

Nelson Mandela

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

DEDICATÓRIA

À minha mãe, aos meus dois pais, aos meus avós maternos, que sempre me apoiaram, incentivaram e fizeram de tudo para que pudesse prosseguir os meus estudos e que me apoiaram nos momentos mais difíceis da minha vida...

Ao meu irmão, desejando que tenha sucesso em tudo a que se proponha na sua vida e carreira profissional...

Ao meu falecido pai, o homem da minha vida e o meu anjo da guarda que caminha comigo todos os dias e que está sempre comigo no meu coração

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que sempre acreditaram em mim e que me apoiaram, dando-me força para ultrapassar as dificuldades e desafios que enfrentei. A conclusão do meu Mestrado em Gestão Empresarial é uma etapa importante da minha vida, e agradecer é a forma mais bonita de celebrar as vitórias.

Um agradecimento especial à minha família, sem a qual nada seria possível. À Instituição que me acolheu durante os dois anos de mestrado, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Agradeço ao meu docente orientador de estágio, Professor Miguel de Freitas Gonçalves, pela paciência e receptividade.

Aos meus colegas da Águas da Figueira, S.A., especialmente ao João Damasceno e à Paula Apóstolo, por me darem uma oportunidade, e à Otília Duarte, Nuno Pedrosa, Jéssica, Helena e Susana, por prestarem apoio sempre que necessário.

A todos, um enorme obrigado. Este relatório resulta da colaboração de diversas pessoas, cujo apoio foi essencial. Aos meus amigos pelo incentivo, ao meu namorado Ruslan pelo apoio incondicional, e aos meus pais e avós, pelo amor e sacrifícios que tornaram este mestrado possível.

Obrigada

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

RESUMO

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do segundo ano de Mestrado em Gestão Empresarial e tem como objetivo sensibilizar os atuais e futuros estudantes universitários da área de Gestão Empresarial. O estágio foi realizado na empresa Águas da Figueira S.A., localizada na Figueira da Foz, cuja principal atividade consiste na exploração dos sistemas de abastecimento de água e tratamento de efluentes. O estágio teve como objetivo a integração no mercado de trabalho e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, com ênfase na área de recursos humanos. Durante o estágio, a estagiária participou ativamente em diversas atividades relacionadas com a gestão de pessoas, visando não apenas consolidar as competências teóricas, mas também adquirir novas práticas e conhecimentos específicos da área. A metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho foi a revisão de literatura, utilizando o método bibliográfico para fundamentar teoricamente as ações realizadas, as reflexões desenvolvidas e as contribuições para o desenvolvimento profissional da estagiária.

Palavras-chave: Gestão Empresarial, Estágio, Relatório

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

The present internship report was developed within the scope of the second year of the master's degree in business management and aims to raise awareness among current and future university students in the field of Business Management. The internship was carried out at the company Águas da Figueira S.A., located in Figueira da Foz, whose main activity consists of operating water supply systems and wastewater treatment. The objective of the internship was to facilitate integration into the job market and to apply in practice the knowledge acquired throughout the academic journey, with an emphasis on the area of human resources. During the internship, the intern actively participated in various activities related to people management, aiming not only to consolidate theoretical skills but also to acquire new practices and specific knowledge in the field. The methodology adopted for the development of this work was a literature review, using the bibliographic method to theoretically support the actions carried out, the reflections developed, and the contributions to the intern's professional development.

Keywords: Business Management, Internship, Report

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

ÍNDICE GERAL

TERMO DE RESPONSABILIDADE	ii
DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GERAL	viii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xv
Glossário.....	xv
INTRODUÇÃO	1
1 Objetivos do Estágio	3
1.1 Objetivo Geral	3
1.2 Objetivos Específicos	3
2 Metodologia Adotada no Relatório de Estágio	4
3 Enquadramento Teórico	5
3.1 Breve Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos.....	5
3.2 Gestão de Recursos Humanos Conceitos Básicos e Fundamentais	7
3.2.1 <i>Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)</i>	9
3.2.2 <i>Etapas de Gestão de Recursos Humanos</i>	10
3.2.3 <i>Gestão Empresarial</i>	17

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

3.3	Teorias da Gestão	18
3.3.1	Teorias Clássicas	19
3.3.2	Teorias Contemporâneas	20
3.3.3	Teorias Comportamentais	22
3.4	Avaliação e Gestão de Desempenho	23
3.4.1	Objetivos da Avaliação e Gestão de Desempenho	24
3.5	Manual de Análise e Descrição de Funções.....	25
3.5.1	Definição e Objetivos da Análise de Funções.....	25
3.5.2	Importância da Análise e Descrição de Funções.....	26
3.5.3	Metodologias de Análise de Funções.....	29
3.5.4	Componentes da Descrição de Funções	30
3.5.5	Vantagens da Análise e Descrição de Funções	33
3.6	Síntese Conclusiva	34
4	Enquadramento do Estágio.....	35
4.1	Apresentação da Entidade Acolhedora	37
4.1.1	Contexto da Empresa	39
4.2	Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos.....	42
4.3	Área de Atuação/Objetivos Estratégicos.....	43
4.4	Adaptação Organizacional às Dinâmicas Externas	46
4.5	Estrutura Organizacional.....	47
4.5.1	Departamento de Exploração	47
4.5.2	Departamento de Controlo de Perdas	51
4.5.3	Departamento Comercial.....	53

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

4.5.4	Departamento Administrativo/Financeiro	57
4.5.5	Departamento de Qualidade	62
4.6	Processo de Seleção da Empresa.....	65
4.6.1	Admissão Inicial através da Suporte.....	65
4.6.2	Período de Avaliação (Até Dois Anos)	66
4.6.3	Contratos de Trabalho	66
4.7	Práticas de Comunicação Interna e Externa.....	66
4.7.1	Comunicação Interna	66
4.7.1	Integração nos Quadros	68
4.7.2	Comunicação Externa	68
4.8	Síntese Conclusiva	70
5	Atividades Realizadas durante o Estágio na Águas da Figueira, S.A	72
5.1	Onboarding.....	72
5.2	Reorganização e Styling dos Dossiês de Cadastro.....	76
5.3	Acompanhamento das Folhas de Ponto dos Colaboradores e Registo de Horas Extra	77
5.4	Primeira Conversa com Vista ao Pedido de Aposentação de um Trabalhador.....	78
5.5	Processamento de Salários	78
5.5.1	Gestão de Férias, Assiduidade e Horas Extra	79
5.5.2	Análise das Picagens de Ponto	80
5.5.3	Gestão de Faltas Injustificadas e Outras Ausências.....	81
5.5.4	Análise das Folhas de Ponto Verdes	81
5.5.5	Elaboração do Mapa de Piquete e Subsídio de Alimentação	82

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

5.5.6	<i>Processamento Salarial e Parte Contabilística</i>	83
5.5.7	<i>Receção e Análise da Folha de Vencimentos</i>	84
5.5.8	<i>Separação de Colaboradores Públicos e Privados.....</i>	84
5.5.9	<i>Lançamento de Dados no Primavera V10</i>	86
5.6	Proposta de Avaliação de Desempenho para Atribuição de Prémios de Desempenho	89
5.7	Atualização do Organograma.....	90
5.8	Criação de um Módulo na Qualidade para Preenchimento de Auto-Candidatura de Emprego	90
5.9	Ação de Sensibilização - Visita ao Jardim de Infância Casa da Criança S. Julião ..	91
5.10	Colaboração no Evento da APDA.....	91
6	Análise SWOT e Análise PESTAL.....	93
6.1	Análise SWOT	93
6.2	Análise SWOT Águas da Figueira, S.A.....	95
6.3	Análise PESTAL	100
6.4	Análise PESTAL Águas da Figueira, S.A.....	101
7	Avaliação de Desempenho na Águas da Figueira, S.A.....	106
8	Manual de Análise e Descrição de Funções.....	107
8.1	Potenciais melhorias no Manual de descrição de Funções da Águas da Figueira, S.A	109
	CONCLUSÃO	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Águas da Figueira, S.A Informação	38
--	----

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1 - Sede da Águas da Figueira, S.A.....	37
Figura nº 2 - Logótipo das Águas da Figueira.....	37
Figura nº3-Expert	79
Figura nº 4-Mapa de Piquete	82
Figura nº 5-Mapa de Subsídio de Alimentação.....	83
Figura nº 6-Folha de Vencimentos	84
Figura nº 7-Separação funcionários Públicos e Privados	86
Figura nº 8- Primavera V10.....	87
Figura nº 9-Análise SWOT Águas da Figueira, S.A.....	95
Figura nº 10-Análise SWOT Águas da Figueira, S.A.....	101

Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

- **GRH:** Gestão de Recursos Humanos
- **HRIS:** Human Resource Information System
- **ISCAC:** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- **PESTAL:** Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal
- **SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **EPIS:** Equipamentos de Proteção Individual
- **SAT:** Serviço de Apoio Técnico
- **APA:** Agência Portuguesa do Ambiente
- **ERSAR:** Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos
- **APDA:** Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas
- **ETAR:** Estação de Tratamento de Águas Residuais

Glossário

- **Outplacement:** Recolocação
- **Stakeholders:** Acionistas
- **Accountability:** Responsabilidade
- **Onboarding:** Acolhimento e Integração

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014), o gestor é aquele que toma decisões e conduz uma organização em direção aos seus objetivos, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível. O gestor e a gestão são elementos fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A gestão envolve o planeamento, a organização, a direção e o controlo dos recursos com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

Considerando que o segundo ano do Mestrado em Gestão Empresarial possui uma componente não letiva, os alunos devem escolher entre a realização de uma dissertação, um projeto de investigação ou um estágio curricular, acompanhado do respetivo relatório. A mestranda opta pela realização de um estágio curricular, pois acredita que essa experiência lhe permitirá aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo da sua Licenciatura, realizada no Instituto Politécnico de Leiria (IPC), e do Mestrado, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

A realização do estágio curricular proporcionará uma imersão significativa, facilitando o desenvolvimento de competências práticas. Além disso, permitirá uma transição eficaz para a vida ativa, preparando a mestranda para os desafios do mercado de trabalho. O relatório de estágio tem como objetivo sensibilizar os estudantes atuais e futuros de cursos superiores na área de Gestão Empresarial para a importância do estágio curricular, destacando as tarefas desempenhadas na área da gestão.

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizado o método bibliográfico, uma vez que analisa essencialmente fontes secundárias, como livros, artigos científicos especializados sobre a temática, sites da internet, legislação, revistas, entre outros. Seguidamente, foi aplicada a

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

metodologia descritiva, visto que o relatório de estágio inclui um capítulo dedicado à componente prática.

Além desta introdução, o trabalho académico está estruturado em mais nove capítulos. O primeiro capítulo apresenta os objetivos pré-definidos que a estudante tem ao realizar o estágio curricular. O segundo capítulo descreve as metodologias utilizadas no relatório de estágio. O terceiro capítulo apresenta o enquadramento teórico, realizando uma breve contextualização histórica da evolução da Gestão de Recursos Humanos, seguida de uma secção com conceitos fundamentais, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do trabalho académico. Este capítulo inclui ainda uma secção sobre as diversas teorias da Gestão, uma sobre avaliação e gestão de desempenho, e uma secção sobre o manual de análise e descrição de funções.

O quarto capítulo expõe e analisa o enquadramento do estágio curricular, incluindo a apresentação da entidade acolhedora para a realização do estágio, a estrutura organizacional, a descrição dos diferentes departamentos e a distribuição das responsabilidades entre os mesmos, o processo de seleção da empresa e as práticas de comunicação interna e externa.

No quinto capítulo, são apresentadas as diferentes tarefas desenvolvidas durante o estágio. O sexto capítulo contempla duas análises, a análise SWOT e a análise PESTAL. No sétimo capítulo, é realizada a avaliação de desempenho da Águas da Figueira, S.A. No oitavo capítulo, é apresentado o manual de análise e descrição de funções.

Por fim, o relatório de estágio conclui com as principais limitações, conclusões e sugestões para futuras linhas de investigação.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

1 Objetivos do Estágio

A presente secção diz respeito aos objetivos a alcançar. Deste modo, entendeu-se criar duas subsecções, a saber: (1.1) Definição do objetivo geral; (1.2) Clarificação dos objetivos específicos da aluna.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estágio visa desenvolver e reforçar as competências da aluna, especialmente na área da Gestão, através do contacto direto com a realidade empresarial proporcionada pela Águas da Figueira S.A. O potencial formativo da entidade visa apoiar, complementar e maximizar o desenvolvimento dos conhecimentos teóricos adquiridos pela aluna, proporcionando uma prática real em contexto de trabalho. Este estágio tem o propósito de enriquecer e ampliar os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Empresarial, preparando a aluna para o mercado de trabalho.

1.2 Objetivos Específicos

Definido o objetivo geral, torna-se imperativo apresentar os respetivos objetivos específicos, a saber:

- Definir e aplicar objetivos relacionados à gestão empresarial, procurando a otimização de processos e a melhoria contínua da eficiência organizacional,
- Avaliar a estrutura organizacional e a distribuição de responsabilidades entre os diferentes departamentos.
- Entender as diferentes práticas de comunicação interna e externa da organização.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

- Analisar o processo de planeamento estratégico da organização, incluindo a definição de missão, visão e objetivos estratégicos.
- Avaliar as ferramentas de análise estratégica utilizadas, como SWOT e PESTEL.
- Apoiar nos processos de seleção
- Compreender como é realizado o processamento de salários
- Entender como é manifestada a necessidade de contratar mais colaboradores.
- Identificar como é realizada a monitorização, acompanhamento e a avaliação da gestão de desempenho e se foi implementado um sistema de gestão de desempenho
- Compreender como a organização monitoriza e adapta suas estratégias em resposta a mudanças no ambiente externo.
- Avaliar as práticas de gestão da qualidade na organização, examinando os processos e ferramentas utilizados para garantir a excelência dos produtos e serviços.
- Contribuir para a gestão de recursos humanos, incluindo a avaliação de desempenho, recrutamento, seleção e desenvolvimento de colaboradores

Estes objetivos foram amplamente trabalhados ao longo do estágio, sendo demonstrados nas atividades descritas nos capítulos seguintes, em particular nas áreas de recrutamento, *onboarding*, avaliação de desempenho e planeamento estratégico.

2 Metodologia Adotada no Relatório de Estágio

A metodologia adotada na elaboração do presente relatório de estágio de mestrado foi delineada em diferentes fases, de forma sistemática e rigorosa. Numa primeira fase, procedeu-se à aplicação do método de investigação bibliográfica, com a realização de uma revisão exaustiva da literatura pertinente ao tema em análise. Esta etapa teve como finalidade primordial a consolidação da compreensão dos tópicos a serem explorados nos capítulos subsequentes, mediante a pesquisa, seleção criteriosa e análise aprofundada de diversas fontes bibliográficas, incluindo artigos científicos especializados, websites

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

relevantes, legislação em vigor, publicações periódicas, livros, entre outros materiais de referência.

Subsequentemente, foi adotada a metodologia descritiva, dado que o relatório integra um capítulo específico dedicado à componente prática do estágio. Neste capítulo, são descritas com pormenor as atividades e funções desempenhadas durante o período de estágio, o qual decorreu de 9 de outubro de 2024 a 3 de abril de 2025, perfazendo uma duração total de seis meses e correspondendo a 960 horas de formação prática.

Por último, o relatório expõe as principais conclusões, as limitações verificadas ao longo do estágio e as potenciais melhorias que poderão ser implementadas, com base na experiência adquirida e na análise decorrente da elaboração deste documento.

3 Enquadramento Teórico

Este capítulo encontra-se dividido em múltiplas secções, e tem como intuito dar a conhecer alguns conceitos básicos, para que assim, o presente trabalho seja de melhor compreensão. Deste modo, este segmento, encontra-se dividido em: Breve Evolução Histórica dos Recursos Humanos; Conceitos Básicos e Fundamentais; e Gestão Empresarial.

3.1 Breve Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) tem uma longa e evolutiva história, refletindo as mudanças nas necessidades e abordagens empresariais ao longo dos tempos. Na era pré-industrial, antes da Revolução Industrial, as práticas de GRH eram rudimentares, ocorrendo principalmente em contextos artesanais e agrícolas, com pouco foco na gestão sistemática de trabalhadores. Com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, houve a necessidade de gerir um grande número de trabalhadores em fábricas, focando na maximização da produção com pouca consideração pelos direitos ou bem-estar dos trabalhadores.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

No início do século XX, com o crescimento das organizações e a crescente complexidade do trabalho, surgiram práticas mais formais de gestão de pessoas. Frederick Taylor e sua teoria da administração científica, que enfatizava eficiência e produtividade, influenciaram significativamente as práticas de GRH. Nos anos 1920 e 1930, os estudos de Hawthorne liderados por Elton Mayo introduziram a ideia de que fatores sociais e psicológicos influenciam a produtividade, marcando um passo importante na humanização das práticas de gestão. Durante a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de mobilização e formação em massa de trabalhadores acelerou o desenvolvimento de técnicas de seleção, formação e desenvolvimento de pessoal.

No período pós-guerra, nas décadas de 1950 e 1960, o crescimento económico e a expansão das empresas levaram ao desenvolvimento formal dos departamentos de GRH, com um foco crescente no bem-estar dos empregados, formação e desenvolvimento, e gestão de carreiras. Nos anos 1970 e 1980, a globalização e a rápida mudança tecnológica aumentaram a necessidade de estratégias mais sofisticadas de gestão de pessoas, surgindo teorias de motivação, liderança e cultura organizacional, tais como as de Maslow e Herzberg (Maslow, 1943; Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959).

De 1990 até o presente, a gestão de GRH evoluiu para um papel mais estratégico dentro das organizações, contribuindo para a formulação de estratégias empresariais. A ênfase passou a ser na atração, gestão e retenção de talentos, desenvolvimento de liderança e criação de culturas organizacionais fortes e adaptáveis. A tecnologia transformou significativamente GRH, com sistemas de informação de RH (HRIS), análise de dados e inteligência artificial permitindo uma gestão mais eficiente e personalizada de pessoas.

Atualmente, há um foco crescente na diversidade, equidade e inclusão, reconhecendo a importância de um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo para a inovação e o desempenho organizacional. A pandemia COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho remoto e flexível, desafiando as práticas tradicionais de GRH e exigindo novas abordagens para a gestão e liderança de equipas. Além disso, o bem-estar dos

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

colaboradores, incluindo a saúde mental, tornou-se uma prioridade, com empresas implementando programas de suporte e criando ambientes de trabalho mais saudáveis.

Em resumo, a gestão de recursos humanos evoluiu de práticas rudimentares e centradas na produção para um papel estratégico e integrador, focado no desenvolvimento, bem-estar e motivação dos colaboradores, refletindo as mudanças nas necessidades e valores das sociedades e organizações ao longo do tempo.

3.2 Gestão de Recursos Humanos Conceitos Básicos e Fundamentais

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área fundamental para o sucesso de uma organização, abrangendo uma variedade de princípios e práticas que visam otimizar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Segundo Branson (2010), as organizações que valorizam e investem no bem-estar e no desenvolvimento dos seus colaboradores colhem os frutos do sucesso a longo prazo.

A gestão de GRH engloba uma série de processos, sendo um desses elementos cruciais para atrair, reter e desenvolver talentos dentro da empresa.

Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2021) referem que “A GRH assume um papel mais estratégico na organização, em detrimento do carácter administrativo e operacional que caracterizava a gestão e pessoal. As pessoas passam a ser consideradas como um recurso que, conjuntamente com os demais recursos da organização, tem de ser otimizado” (p. 193).

Além de lidar com questões operacionais, a GRH desempenha um papel estratégico na organização, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional saudável e alinhada com os objetivos da empresa. Também está envolvido na gestão da mudança, ajudando os colaboradores a se adaptarem a novas realidades e impulsionando o desenvolvimento do capital humano. De acordo com Sinek (2014), uma gestão de recursos humanos centrada

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

nas pessoas não apenas impulsiona o desempenho e a produtividade, mas também promove uma cultura de confiança e colaboração.

A GRH desempenha um papel crucial na definição do posicionamento da empresa no mercado. Isso é feito através da seleção cuidadosa e criteriosa de colaboradores que se alinham com a cultura e os valores da organização, da formação para desenvolver habilidades relevantes dos colaboradores para garantir a sua motivação e produtividade.

Acresce ainda salientar que nesta nova filosofia, a GRH tem responsabilidades não só para com as organizações, mas também para com os colaboradores da mesma designadamente:

- i) Ajudar a organização a alcançar os objetivos definidos que, por seu turno, estão ligados à sua missão;
- ii) Proporcionar à organização colaboradores competentes (ou seja, com as qualificações às suas tarefas) e motivados (que se identifiquem com a organização, desejem pertencer à mesma e desenvolvam todos os esforços em prol da mesma);
- iii) Atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de desenvolver ou adquirir competências necessárias à organização, e conseguir reter esses colaboradores na organização;
- iv) Manter a empresa competitiva;
- v) Proporcionar o autodesenvolvimento dos colaboradores da organização;
- vi) Desenvolver e manter a satisfação com o trabalho (e, de modo mais abrangente, com colegas, superior hierárquico os subordinados) e a qualidade do ambiente de trabalho (por exemplo, ambientes de trabalho escuros, com humidades, sem luz solar ou sem condições físicas adequadas são desmotivadores);
- vii) Definir e manter políticas éticas e socialmente responsáveis, designadamente nas próprias práticas de GRH e na adoção de códigos de conduta internos. (Sotomayor, Rodrigues e Duarte, 2021, p. 193-194).

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Em resumo, a GRH é uma função multifacetada que vai além das questões operacionais, desempenhando um papel estratégico na construção de uma cultura organizacional positiva, na gestão da mudança e no posicionamento da empresa no mercado.

3.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é uma abordagem essencial dentro das organizações que visa alinhar as práticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos de longo prazo. O conceito de GERH surge da necessidade de integrar as políticas de RH às estratégias corporativas, com o objetivo não só de promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, mas também de melhorar a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

A teoria da GERH defende que os recursos humanos não devem ser vistos apenas como uma função operacional, mas sim como um ativo estratégico capaz de contribuir diretamente para a concretização dos objetivos organizacionais. Para alcançar essa sinergia, práticas como recrutamento e seleção, gestão de desempenho, desenvolvimento de liderança, formação contínua e planeamento de sucessão são essenciais. Estas práticas asseguram que a força de trabalho esteja alinhada com as necessidades estratégicas da organização e preparada para responder às exigências do mercado.

Armstrong (2009) também reforça esta visão, sublinhando que o alinhamento das políticas de RH com a estratégia organizacional é crucial para o sucesso a longo prazo. Ele argumenta que, para que as organizações possam responder eficazmente às mudanças no mercado, as práticas de recursos humanos devem ser adaptáveis e focadas no desempenho, ajudando a moldar a cultura organizacional e a garantir o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Em resumo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é uma abordagem crucial para as empresas que procuram não apenas manter, mas também aumentar a sua competitividade no mercado, alinhando as competências e habilidades dos colaboradores com as metas de longo prazo da organização.

3.2.2 Etapas de Gestão de Recursos Humanos

As etapas da gestão de recursos humanos (GRH) são um conjunto de processos integrados que visam otimizar o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, da organização. Diversos autores como Armstrong (2020), Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2021) e Dessler (2020) destacam etapas e práticas fundamentais na GRH. Abaixo, são abordadas essas etapas, fundamentadas nas contribuições teóricas destes autores.

3.2.2.1 Planeamento de Recursos Humanos

Análise de Necessidades: Este processo envolve a determinação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, alinhando-as com os objetivos estratégicos da organização. A análise de necessidades permite identificar lacunas de competências e prever a necessidade de novos talentos.

Planeamento de Sucessão: A identificação e preparação de futuros líderes dentro da empresa são cruciais para garantir a continuidade e sustentabilidade organizacional. Este planeamento visa desenvolver uma reserva de talentos pronta para assumir posições-chave quando necessário.

Armstrong (2009), destaca o planeamento de recursos humanos como uma função estratégica essencial para alinhar o pessoal com os objetivos da empresa. Noe et al. (2021), enfatizam que o planeamento deve antecipar mudanças no mercado e na tecnologia que impactem a procura por competências. Dessler (2020), sublinha a importância do

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

planeamento de sucessão para preparar futuros líderes e garantir um fluxo contínuo de talentos para cargos críticos.

3.2.2.2 Recrutamento e Seleção

Recrutamento: Consiste na atração de candidatos qualificados para preencher as vagas disponíveis. Este processo pode incluir anúncios de emprego, recrutamento online, participação em feiras de emprego, entre outros métodos. Segundo Noe et al. (2021), a eficácia do recrutamento depende da atratividade da vaga, dos canais utilizados e da clareza nas descrições de cargos. Um recrutamento eficaz é fundamental para atrair talentos que se alinhem com a cultura e os objetivos da organização.

Seleção: Envolve a avaliação e escolha dos candidatos mais adequados. As técnicas de seleção podem incluir entrevistas, testes de habilidades, verificação de antecedentes e referências. Um processo de seleção rigoroso assegura que os candidatos escolhidos têm as competências e a atitude necessárias para contribuir positivamente para a organização. (Dessler, 2020; Armstrong, 2009).

3.2.2.3 Acolhimento e Integração

Orientação: A introdução de novos colaboradores à cultura da empresa, bem como às suas políticas e procedimentos, é essencial para facilitar a sua adaptação e integração no ambiente de trabalho. De acordo com Armstrong (2009), o *onboarding* é importante para garantir que novos colaboradores entendam a cultura e as expectativas da empresa.

Dar a conhecer os diferentes departamentos, as distintas formas de comunicação interna, a cultura organizacional existente, os seus valores e a sua missão permite transmitir uma visão positiva da empresa com o objetivo de proporcionar um ambiente acolhedor e integrador do novo colaborador (Chiavenato, 2004; Robbins, 2005).

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Dessler (2020), sublinha que uma integração bem planeada pode melhorar a produtividade e a retenção a longo prazo.

Formação Inicial: Proporcionar a formação necessária para que os novos colaboradores possam desempenhar as suas funções de forma eficaz é um passo crítico na integração. Noe et al. (2021), reforçam a necessidade de uma formação inicial sólida para que os colaboradores desempenhem bem as suas funções. Esta formação inicial prepara os colaboradores para as exigências do seu papel e ajuda a alinhar as suas expectativas com os objetivos da organização.

3.2.2.4 Formação e Desenvolvimento

Formação Contínua: Oferecer programas de formação para melhorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores é fundamental para manter a competitividade e inovação dentro da organização.

Desenvolvimento de Carreira: Prover oportunidades de desenvolvimento profissional prepara os colaboradores para futuras responsabilidades e promoções, contribuindo para a retenção de talentos e a satisfação no trabalho.

Armstrong (2009), destaca a importância da formação contínua, adaptada às necessidades da organização e dos colaboradores, para manter a competitividade. Noe et al. (2021), sublinham que o desenvolvimento de carreira deve ser prioritário, oferecendo oportunidades de crescimento profissional. Dessler (2020), vê a formação eficaz como uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho individual e organizacional.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.2.2.5 Avaliação e Gestão de Desempenho

Avaliação e gestão de Desempenho: Monitorizar e avaliar o desempenho dos colaboradores de forma regular permite identificar áreas de melhoria e reconhecer o bom desempenho.

Feedback e Melhoria: Fornecer feedback contínuo e desenvolver planos de ação para a melhoria do desempenho é essencial para o crescimento profissional dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Armstrong (2009), descreve a gestão de desempenho como um processo contínuo que envolve a definição de metas, monitorização e revisão dos resultados. Noe et al. (2021), realçam a importância de feedback contínuo e sistemas de avaliação justos para o desenvolvimento dos funcionários. Dessler (2020), sublinha que a gestão de desempenho deve estar alinhada com a estratégia da organização, com feedback regular e *coaching* para melhorar o desempenho.

3.2.2.6 Gestão de Compensação e Benefícios

Estrutura Salarial: Estabelecer uma estrutura salarial justa e competitiva é essencial para atrair e reter talentos.

Benefícios: A gestão eficaz de benefícios como seguro de saúde, planos de reforma e férias contribui para aumentar a satisfação dos colaboradores e melhorar a sua qualidade de vida, promovendo um ambiente de trabalho mais atrativo.

Armstrong (2009), considera a gestão da compensação um fator crucial para motivar e reter talentos, defendendo uma estrutura salarial justa e competitiva. Dessler (2020), sugere que a compensação deve ser entendida como um sistema integrado, que inclui salários,

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

benefícios, incentivos e recompensas, devendo estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

3.2.2.7 Relações Laborais

Negociação Coletiva: A negociação com sindicatos e a administração de acordos coletivos de trabalho são aspetos cruciais para manter relações laborais harmoniosas.

Resolução de Conflitos: Mediar e resolver conflitos entre empregados e empregadores é essencial para manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Armstrong (2009), destaca as relações laborais como fundamentais na GRH, ressaltando a importância de boas relações com sindicatos para garantir a paz laboral, Noe et al. (2021), sublinham a necessidade de mediação e resolução eficaz de conflitos pelos gestores de RH. Dessler (2020), enfatiza a criação de um ambiente colaborativo, com resolução justa de conflitos e negociações coletivas conduzidas eticamente.

3.2.2.8 Empenho e Cultura Organizacional

Estratégias de Empenho: Implementar práticas para aumentar a motivação e o compromisso dos colaboradores é fundamental para a produtividade e retenção de talentos.

Cultura Organizacional: Promover uma cultura alinhada com os valores e objetivos da empresa é crucial para criar um ambiente de trabalho coeso e inspirador.

Armstrong (2009), considera o empenho dos funcionários crucial para o sucesso organizacional, defendendo práticas de GRH que promovam uma cultura forte. Noe et al. (2021), afirmam que uma cultura organizacional positiva aumenta a motivação e retenção dos funcionários. Dessler (2020), sugere que a cultura deve ser cultivada intencionalmente, alinhando políticas e práticas com os valores e objetivos da organização.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.2.2.9 Saúde e Segurança no Trabalho

Ambiente Seguro: Garantir que o local de trabalho seja seguro e saudável é uma responsabilidade fundamental da gestão de recursos humanos.

Prevenção de Acidentes: Desenvolver políticas e formações para prevenir acidentes de trabalho ajuda a proteger os colaboradores e a minimizar riscos para a organização.

Armstrong (2009), destaca que a saúde e segurança no trabalho são responsabilidades essenciais da GRH para assegurar um ambiente seguro e saudável. Noe et al. (2021) enfatizam a importância de políticas de prevenção de acidentes e promoção da saúde para proteger os trabalhadores e minimizar riscos.

3.2.2.10 Diversidade e Inclusão

Promoção da Diversidade: Implementar políticas para promover a diversidade no local de trabalho é essencial para criar um ambiente inclusivo e inovador.

Inclusão: Garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e incluídos é fundamental para o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Armstrong (2009) argumenta que promover diversidade e inclusão é crucial para uma força de trabalho equilibrada e inovadora. Noe et al. (2021), recomendam integrar essas políticas nas estratégias de RH para garantir que todos se sintam valorizados e respeitados. Dessler (2020), vê a diversidade e inclusão como fatores que promovem criatividade e inovação nas organizações.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.2.2.11 Gestão de Tecnologia e Inovação em RH

Sistemas de Informação de RH (HRIS): Utilizar tecnologia para gerir informações e processos de RH melhora a eficiência e a precisão das operações.

Automação de Processos: Implementar ferramentas para automatizar tarefas repetitivas liberta tempo para que os profissionais de RH possam focar em atividades estratégicas.

Armstrong (2009), vê a tecnologia como essencial para modernizar a GRH, automatizando tarefas e auxiliando na tomada de decisões. (Noe et al. (2021), destacam os Sistemas de Informação de Recursos Humanos (HRIS) pela sua eficiência na gestão de dados de funcionários. Dessler (2020), reforça que a inovação tecnológica, como a automação e a inteligência artificial, pode melhorar significativamente a GRH em áreas como recrutamento e gestão de desempenho.

3.2.2.12 Despedimento

Processo de Saída: Gerir o processo de despedimento de colaboradores, incluindo entrevistas de saída e a finalização dos aspetos administrativos, é crucial para assegurar uma transição suave e manter uma boa imagem da organização.

Armstrong (2009), destaca a importância de um processo de despedimento estruturado e respeitoso para manter a boa reputação da organização e garantir transições suaves. Noe et al. (2021), sugerem que entrevistas de saída e gestão cuidadosa dos aspetos administrativos são essenciais para obter feedback útil e garantir conformidade legal. Dessler (2020), enfatiza que a forma como o despedimento é tratado pode afetar a imagem da organização e a moral interna.

Segundo Calheiros (2019), no caso de excesso de oferta de recursos humanos, a organização poderá optar por diferentes alternativas, no sentido de minimizar o impacto negativo, designadamente através da flexibilização de horários, reconversão, rotatividade, incentivo à criação de empresa com vínculo fornecedor-cliente, ou ainda pela prática do

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Outplacement, que consiste numa abordagem mais humana ao despedimento, com apoio vocacional, auxílio na procura de emprego e, eventualmente, financiamento de formação.

3.2.3 Gestão Empresarial

A gestão empresarial é a prática de coordenar e administrar recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais para atingir os objetivos organizacionais. Este campo abrangente combina diversas teorias e práticas para garantir a eficácia e eficiência das operações empresariais.

Autores como Drucker (2008) Robbins e Coulter (2018), abordam a importância da gestão empresarial para o progresso e futuro das organizações. Neste âmbito, vejamos:

3.2.3.1 Planeamento

O planeamento é a primeira etapa do processo de gestão. Envolve a definição de objetivos organizacionais e a determinação dos meios mais apropriados para alcançá-los. Este processo inclui a análise do ambiente interno e externo, a previsão de futuros desenvolvimentos e a formulação de planos estratégicos e operacionais, sendo fundamental para orientar todas as outras funções da gestão, proporcionando um caminho claro para a realização dos objetivos da empresa (Drucker, 2008; Robbins e Coulter, 2018).

3.2.3.2 Organização

A organização trata da estruturação da empresa e da distribuição eficiente de recursos para implementar os planos estabelecidos. Esta função envolve a criação de uma estrutura organizacional que define as responsabilidades e a hierarquia dentro da empresa. Inclui a alocação de tarefas, a coordenação de atividades e a configuração de sistemas e processos

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

que permitem o funcionamento eficiente da organização (Drucker, 2008; Robbins e Coulter, 2018).

3.2.3.3 Direção

A direção refere-se à liderança e motivação dos colaboradores para realizar as atividades planeadas. Esta função envolve a comunicação eficaz dos objetivos, a orientação dos colaboradores e o incentivo ao trabalho em equipa. A direção também inclui a tomada de decisões, a resolução de conflitos e a criação de um ambiente de trabalho que motive os empregados, promovendo o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (Drucker, 2008; Robbins e Coulter, 2018).

3.2.3.4 Controlo

O controlo é a função que envolve a monitorização e a avaliação contínua do desempenho organizacional em relação aos objetivos estabelecidos. Este processo inclui a medição de resultados, a comparação com os padrões desejados e a implementação de ações corretivas quando necessário. O controlo assegura que a organização esteja no caminho certo para alcançar os seus objetivos e permite ajustes no planeamento e na execução conforme as condições e circunstâncias mudam (Drucker, 2008; Robbins e Coulter, 2018).

3.3 Teorias da Gestão

No sentido de contextualizar as diferentes teorias de gestão e os diversos autores que as abordam, torna-se essencial identificar três teorias relevantes, designadamente, a teoria clássica, a teoria contemporânea e por último a teoria comportamental no sentido de elencar a sua importância e fazer uma breve caracterização de cada uma delas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.3.1 Teorias Clássicas

No final do século XIX e início do século XX, surgiram as teorias clássicas da gestão, focadas na eficiência e na estrutura organizacional. Três dos principais teóricos deste período são Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber.

Frederick Taylor e a Administração Científica

Frederick W. Taylor, conhecido como o pai da Administração Científica, apresentou métodos sistemáticos para aumentar a produtividade e a eficiência no trabalho. Taylor (1911) Em "*The Principles of Scientific Management*", destacou:

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Padronização de ferramentas e processos; e
- Seleção e formação adequada dos trabalhadores.

Taylor (1911) acreditava que a aplicação de princípios científicos à gestão poderia melhorar significativamente a eficiência operacional das organizações.

Henri Fayol e a Teoria Administrativa

Fayol (1949), no seu livro "*General and Industrial Management*" identificou cinco funções administrativas essenciais: planeamento, organização, comando, coordenação e controlo. Além disso, formulou 4 princípios gerais de administração, como:

- Divisão do trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

- Unidade de comando; e
- Espírito de equipa.

Fayol (1949) ofereceu uma estrutura abrangente para a gestão, ainda relevante atualmente, ajudando a compreender melhor as funções gerenciais.

Max Weber e a Burocracia

Max Weber introduziu o conceito de burocracia como um modelo de administração formal e hierárquico. Em *"The Theory of Social and Economic Organization"* Weber (1947) descreveu a burocracia com as seguintes características:

- Regras e procedimentos claramente definidos;
- Especialização de tarefas;
- Hierarquia de autoridade; e
- Impessoalidade.

Weber (1947) acreditava que a burocracia era a forma mais racional e eficiente de organizar o trabalho em grandes organizações.

Estas teorias clássicas foram fundamentais para o desenvolvimento das práticas de gestão moderna, fornecendo bases sólidas para a eficiência organizacional e a estrutura administrativa.

3.3.2 Teorias Contemporâneas

As teorias contemporâneas da gestão refletem uma compreensão mais complexa e dinâmica das organizações, considerando uma variedade de fatores internos e externos. Três das principais teorias neste campo são a Teoria dos Sistemas, a Teoria da Contingência e a Teoria das Partes Interessadas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Teoria dos Sistemas

Desenvolvida por Daniel Katz e Robert L. Kahn em *"The Social Psychology of Organizations"* (1978), esta teoria vê a organização como um sistema aberto que interage com o seu ambiente. Assim os autores Katz e Kahn (1978) destacam o seguinte:

- A importância das interações entre diferentes partes da organização;
- A interação com o ambiente externo; e
- Sugere que a eficácia organizacional depende da capacidade de adaptação e resposta às mudanças ambientais.

Teoria da Contingência

Fiedler (1967), em *"A Theory of Leadership Effectiveness"*, propôs que não existe uma única maneira de gerir uma organização. Segundo a Teoria da Contingência:

- A eficácia da gestão depende das circunstâncias específicas;
- O estilo de liderança eficaz varia conforme a situação; e
- Argumenta que a adaptação às condições específicas é essencial para o sucesso organizacional.

Teoria das Partes Interessadas (Stakeholders)

Esta teoria foi introduzida por R. Edward Freeman no seu livro *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"* Freeman (1984) considera todos os grupos que afetam ou são afetados pela empresa, incluindo:

- Acionistas;
- Colaboradores;

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

- Clientes;
- Fornecedores; e
- Comunidade.

Freeman (1984) argumenta que o sucesso organizacional a longo prazo depende da consideração e do equilíbrio dos interesses de todos os *stakeholders*.

Estas teoria

s contemporâneas enfatizam a necessidade de uma gestão adaptativa e inclusiva para lidar com a complexidade das organizações modernas e suas interações com o ambiente externo.

3.3.3 Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais surgiram como uma resposta às abordagens mecânicas das teorias clássicas, enfatizando a importância das relações humanas e da motivação no local de trabalho. Dois dos principais teóricos neste campo são Elton Mayo e Douglas McGregor.

Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas

Elton Mayo, através dos estudos de Hawthorne, descobriu que fatores sociais e psicológicos têm um impacto significativo na produtividade dos trabalhadores. em "The Human Problems of an Industrial Civilization". Mayo (1933) argumentou que:

- As relações humanas;
- A moral dos trabalhadores; e
- A satisfação no trabalho

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

são condições cruciais para a eficiência organizacional. Os seus estudos demonstraram que a atenção aos aspetos sociais do trabalho pode melhorar a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Douglas McGregor e a Teoria X e Teoria Y

McGregor (1960), em "The Human Side of Enterprise", apresentou duas teorias sobre a natureza dos trabalhadores, a saber:

- Teoria X: Assume que os trabalhadores são preguiçosos, evitam responsabilidades e necessitam de supervisão rigorosa.
- Teoria Y: Sugere que os trabalhadores são auto-motivados, procuram responsabilidade e podem autogerir-se se motivados adequadamente.

McGregor (1960) argumentou que a aplicação da Teoria Y pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Estas teorias comportamentais sublinham a importância de compreender as necessidades e motivações dos colaboradores para melhorar a eficácia organizacional.

3.4 Avaliação e Gestão de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo estruturado utilizado pelas organizações para medir, acompanhar e melhorar o desempenho dos colaboradores. Esse processo analisa a contribuição individual ou em equipa em relação aos objetivos da empresa, identificando competências, pontos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

Segundo Dessler, (2020), uma avaliação eficaz não apenas mede resultados, mas também identifica como os colaboradores contribuem para os objetivos estratégicos da organização”

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.4.1 Objetivos da Avaliação e Gestão de Desempenho

Apoiar o Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Identificar lacunas nas competências dos colaboradores e fomentar o seu desenvolvimento, promovendo o crescimento contínuo do indivíduo e a adequação das suas competências às necessidades da organização. Segundo Dessler, (2017), a avaliação de desempenho fornece a base para identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Alinhar Metas e Resultados: Garantir que as metas individuais estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, de modo a maximizar a contribuição de cada colaborador para o sucesso global da empresa. Dessler (2017) afirma que, é essencial que as metas individuais se alinhem com as metas organizacionais para garantir a eficácia organizacional.

Reconhecer e Recompensar Talentos: Reconhecer e recompensar os colaboradores com elevado desempenho, motivando-os a manter um nível de empenho elevado, e reforçando a sua lealdade à organização. Milkovich et al. (2014), considera que, a recompensa pelo desempenho é uma das principais formas de motivar os colaboradores e recompensar os que contribuem significativamente para os objetivos da organização.

Promover Melhorias Contínuas: Identificar áreas de melhoria nos processos de trabalho e na forma como as tarefas são executadas, implementando mudanças que promovam a eficiência e inovação contínuas. Dessler (2017) sustenta que, a avaliação de desempenho também serve para identificar áreas de melhoria e mudanças necessárias nos processos de trabalho.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Apoiar a Tomada de Decisões: Fornecer dados precisos e objetivos sobre o desempenho dos colaboradores, ajudando a tomar decisões informadas sobre promoções, aumentos salariais e mudanças de funções. Do ponto de vista de Milkovich et al. (2014), o sistema de avaliação de desempenho fornece as informações necessárias para tomar decisões informadas sobre promoções e aumentos salariais.

3.5 Manual de Análise e Descrição de Funções

A Análise e Descrição de Funções é um processo essencial na Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois proporciona uma compreensão detalhada das responsabilidades, competências e requisitos de cada cargo na organização. Este processo não só facilita a alocação de recursos humanos, como também contribui para a eficiência organizacional e a adequação das funções aos objetivos estratégicos da empresa. Este capítulo fornece uma análise teórica do conceito de Análise e Descrição de Funções, apoiada por autores *da área*.

3.5.1 Definição e Objetivos da Análise de Funções

A Análise de Funções refere-se ao processo sistemático de recolha e avaliação de informações sobre as funções realizadas dentro de uma organização. De acordo com Armstrong (2009), a análise de funções é um procedimento estruturado que descreve os aspetos essenciais de um trabalho, incluindo responsabilidades, competências, qualificações e requisitos comportamentais exigidos para o desempenho eficaz da função.

O objetivo principal deste processo é fornecer informações claras e detalhadas sobre as exigências de cada cargo, o que facilita a realização de atividades como recrutamento, seleção, desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho. Dessler (2020), a

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Descrição de Funções é o resultado deste processo, sendo um documento que resume as informações essenciais sobre as responsabilidades e requisitos de cada cargo.

3.5.2 Importância da Análise e Descrição de Funções

A descrição e análise de funções, na área da GRH consiste na recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma ou várias funções, assim como o que faz, como faz e em que condições o faz. Este documento, considerado como “a pedra basilar” da GRH, desempenha um papel fundamental na compreensão das responsabilidades, competências e exigências de cada cargo, contribuindo para um melhor planeamento e definição de objetivos, decisões estratégicas, distribuição de tarefas, otimização de processos de recrutamento e seleção, avaliação e gestão de desempenho e desenvolvimento de formação (Harvey e Wilson, 2000; Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006; Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques, 2020).

Recrutamento e Seleção

A Análise e Descrição de Funções são cruciais para o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores. Quando a descrição de um cargo é bem estruturada e detalhada, ela oferece uma base sólida para a criação de anúncios de emprego mais precisos, que descrevem claramente as responsabilidades, as competências necessárias e as expectativas para a função. Dessler (2020) destaca que uma descrição de função bem elaborada facilita não apenas a criação de vagas mais alinhadas às necessidades organizacionais, mas também o processo de seleção de candidatos. Ao definir com clareza os requisitos da posição, é possível atrair candidatos que se ajustem melhor à cultura e aos objetivos estratégicos da organização, o que resulta em uma seleção mais eficaz e assertiva.

Além disso, essa clareza na descrição do cargo contribui para a redução de erros de contratação e ajuda a evitar a sobrecarga de tarefas que podem ocorrer quando um cargo

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

não está bem definido. Portanto, o alinhamento das funções com as estratégias organizacionais e com o perfil desejado para o cargo é um dos principais benefícios da Análise e Descrição de Funções nesse processo.

Gestão de Desempenho

A Gestão de Desempenho é outra área que se beneficia diretamente da Análise e Descrição de Funções. A partir da definição clara das responsabilidades e das expectativas de cada cargo, a organização pode estabelecer critérios objetivos para avaliar o desempenho dos colaboradores. Segundo Armstrong (2009) uma descrição de funções detalhada facilita o processo de avaliação de desempenho, uma vez que as expectativas sobre o trabalho a ser realizado estão bem documentadas. Isso torna o processo de feedback mais transparente e alinhado com os objetivos da organização.

Além disso, a definição de responsabilidades claras permite a criação de indicadores de desempenho específicos para cada função, o que contribui para a mensuração objetiva da eficácia de cada colaborador. Ao estabelecer padrões claros, o processo de avaliação se torna mais justo e compreensível, o que, por sua vez, motiva os colaboradores e contribui para o desenvolvimento contínuo.

Desenvolvimento e Formação

A Análise de Funções também desempenha um papel essencial no processo de desenvolvimento e formação de colaboradores. Ao analisar detalhadamente as funções, a organização consegue identificar lacunas de competências e áreas em que os colaboradores podem melhorar. Noe et al. (2021), apontam que esse diagnóstico é fundamental para a criação de programas de capacitação e formação eficazes, pois permite alinhar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Com uma análise precisa das funções, é possível identificar quais habilidades são essenciais para o bom desempenho do cargo e, consequentemente, desenvolver programas de formação mais focados e eficazes. Além disso, essa análise contínua das funções garante que os programas de formação estejam sempre atualizados, de acordo com as mudanças nas exigências do mercado ou da organização. Como resultado, a capacitação contínua dos colaboradores se torna um fator chave para a adaptação às novas exigências da empresa e para a promoção do desenvolvimento profissional interno.

Planeamento de Sucessão

O Planeamento de Sucessão é outra área em que a Análise e Descrição de Funções exerce grande impacto. Esse processo visa garantir que a organização tenha os colaboradores preparados para ocupar posições de liderança quando necessário, assegurando uma transição eficaz de responsabilidades. A análise das funções ajuda a identificar as competências essenciais para cargos de liderança e a elaborar planos estratégicos para o desenvolvimento de potenciais sucessores.

Dessler (2020) ressalta que a análise das funções é uma ferramenta valiosa para o planeamento de sucessão, pois permite à organização entender melhor as exigências de cada cargo de liderança e preparar os colaboradores para ocupar essas posições. Através de um processo estruturado de análise e descrição de funções, a organização pode identificar possíveis lacunas no perfil dos colaboradores que possam estar em preparação para esses cargos e desenvolver programas específicos para o seu desenvolvimento.

Além disso, o planeamento de sucessão bem estruturado garante a continuidade das operações da organização, minimizando os riscos associados à saída de colaboradores-chave, e facilita a transição de liderança sem grandes dificuldades, mantendo a estabilidade organizacional.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

3.5.3 Metodologias de Análise de Funções

A Análise de Funções pode ser realizada por meio de diferentes metodologias, cada uma com suas características e vantagens, dependendo das necessidades e contexto organizacional. As metodologias mais comuns incluem entrevistas, questionários, observação direta e revisão de documentos. Abaixo, detalham-se as principais abordagens utilizadas:

Entrevistas

As entrevistas são uma das metodologias mais utilizadas na análise de funções, pois permitem uma recolha rica e detalhada de informações. Elas são realizadas com colaboradores e supervisores, proporcionando uma visão mais profunda sobre as responsabilidades, tarefas diárias e os desafios enfrentados no cargo. Segundo Miller et al. (2002) as entrevistas são eficazes para identificar aspetos qualitativos das funções, incluindo aspetos comportamentais e organizacionais, que nem sempre são evidentes em outras metodologias.

Questionários

Os questionários são uma ferramenta eficiente para obter dados de um grande número de colaboradores de forma padronizada. De acordo com Dessler (2020), essa metodologia permite a coleta rápida e estruturada de informações sobre as tarefas e responsabilidades de diversos cargos, facilitando a comparação e a análise dos dados. Os questionários podem ser projetados para abranger diversos aspetos, como tarefas específicas, condições de trabalho e requisitos de desempenho. Essa abordagem é especialmente útil em organizações com muitos colaboradores, pois facilita a obtenção de uma visão abrangente das funções desempenhadas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Observação Direta

A observação direta é uma metodologia que envolve o acompanhamento do trabalho realizado pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Através da observação, o analista tem a oportunidade de entender como as tarefas são executadas na prática, identificando aspetos que podem não ser facilmente descritos em entrevistas ou questionários. Contudo, conforme destacado por Armstrong (2009), essa abordagem pode ser limitada pela disponibilidade dos colaboradores e pelo tempo disponível para a observação, além de ser dependente do comportamento real do colaborador no momento da observação.

Revisão de Documentos

A revisão de documentos é uma abordagem complementar que envolve a análise de relatórios de desempenho, descrições anteriores de cargos e outros documentos relevantes. Noe et al. (2021), afirmam que a revisão de documentos pode fornecer uma base valiosa de informações históricas sobre as funções e as responsabilidades de cargos anteriores, ajudando a construir uma compreensão mais precisa e contextualizada das funções analisadas. Embora esta metodologia possa não fornecer dados sobre as mudanças atuais ou as perceções dos colaboradores, ela é útil para complementar as informações obtidas por outras metodologias.

3.5.4 Componentes da Descrição de Funções

A Descrição de Funções é um documento formal e estruturado que resume as informações recolhidas durante a Análise de Funções. Esse documento é fundamental para garantir que todos na organização compreendam claramente as responsabilidades e exigências de cada cargo, contribuindo para uma gestão de recursos humanos eficiente Rego, Cunha, Gomes,

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Cunha, Cardoso e Marques (2020). Bohlander e Snell (2010), afirmam que uma descrição de função completa deve conter diversos componentes essenciais para a compreensão e execução eficaz das responsabilidades do cargo. Abaixo estão os principais componentes de uma descrição de funções:

Título do Cargo

O título do cargo deve refletir com precisão a natureza do trabalho desempenhado. De acordo com Bohlander e Snell (2010), o título deve ser claro e conciso, de modo que qualquer pessoa que leia a descrição do cargo consiga identificar facilmente o trabalho associado àquela posição. Um título adequado também facilita o alinhamento do cargo com as classificações e estruturas organizacionais.

Objetivo do Cargo

O objetivo do cargo descreve o propósito geral da posição dentro da organização, bem como as principais responsabilidades associadas a ele. Segundo Armstrong (2009), essa seção deve ser sucinta, fornecendo uma visão geral do que se espera do colaborador em termos de resultados. O objetivo do cargo ajuda a alinhar as atividades do colaborador com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que ele compreenda seu papel no contexto mais amplo.

Responsabilidades e Tarefas

Esta seção detalha as atividades que o colaborador realizará regularmente. Conforme apontado por Bohlander e Snell (2010), uma descrição precisa das responsabilidades e tarefas é essencial para estabelecer expectativas claras. Este componente deve incluir não apenas as atividades diárias, mas também as responsabilidades adicionais que possam

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

surgir com o tempo. A clareza nessa seção facilita a avaliação de desempenho e o cumprimento das responsabilidades atribuídas.

Requisitos de Qualificação

Os requisitos de qualificação incluem as qualificações educacionais, experiência anterior e competências necessárias para desempenhar a função com eficiência. De acordo com Armstrong (2009), essa seção define as exigências mínimas para o cargo, incluindo o nível educacional, a experiência profissional relevante e as competências técnicas que o colaborador deve possuir para ser bem-sucedido. Esses requisitos são cruciais tanto para o processo de seleção quanto para o desenvolvimento contínuo de competências.

Condições de Trabalho

A descrição das condições de trabalho é essencial para fornecer informações sobre o ambiente onde o colaborador estará inserido. Segundo Bohlander e Snell (2010), essa seção deve incluir informações sobre o local de trabalho, a carga horária, a disponibilidade para viagens, as condições físicas do ambiente e os riscos associados à função, se houver isso ajuda os colaboradores a entenderem melhor o contexto no qual exercerão suas funções, preparando-os para eventuais desafios.

Competências e Habilidades Necessárias

Por fim, a descrição das competências e habilidades necessárias para o cargo identifica as capacidades técnicas e interpessoais que são essenciais para o desempenho eficaz da função. Como Armstrong (2009), observa, as habilidades interpessoais, como comunicação, liderança e trabalho em equipe, são tão importantes quanto as competências técnicas para o bom desempenho do cargo. A descrição clara dessas competências facilita

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

a avaliação de desempenho e o planeamento de desenvolvimento de carreira dos colaboradores.

3.5.5 Vantagens da Análise e Descrição de Funções

A implementação eficaz da Análise e Descrição de Funções traz uma série de vantagens estratégicas para as organizações, ajudando a otimizar diversos processos da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Entre os benefícios mais relevantes, destacam-se os seguintes:

Clarificação de Responsabilidades

A definição clara das responsabilidades de cada cargo é uma das principais vantagens da Análise e Descrição de Funções. Segundo Armstrong (2009), quando as responsabilidades de cada cargo são bem definidas, evita-se a sobreposição de tarefas, o que contribui para uma maior eficiência organizacional. A clareza sobre as funções também facilita a coordenação entre as áreas da organização, garantindo que cada colaborador saiba exatamente o que é esperado dele e como suas atividades se conectam com as dos outros. Essa clareza minimiza conflitos e aumenta a colaboração entre as equipas, além de melhorar a gestão do tempo e a distribuição de tarefas.

Alinhamento Estratégico

Outra vantagem importante da análise e descrição de funções é o alinhamento estratégico das responsabilidades e tarefas de cada cargo com os objetivos organizacionais de longo prazo. Quando as funções são bem definidas, fica mais fácil garantir que os colaboradores estejam desempenhando atividades que contribuam para o alcance das metas estratégicas da organização. A descrição precisa de funções, de acordo com Armstrong (2009), assegura que as responsabilidades de cada cargo estejam em sintonia com os objetivos globais da

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

empresa, promovendo uma maior coesão organizacional e facilitando o alcance dos resultados desejados.

Base para Políticas de Recursos Humanos

A Análise e Descrição de Funções também servem como base para a criação de diversas políticas de recursos humanos dentro da organização. Ao fornecer informações claras sobre as exigências e as responsabilidades de cada cargo, a análise de funções torna-se um alicerce importante para práticas como recrutamento, compensação, avaliação de desempenho e planos de carreira. Armstrong (2009), ressalta que essas descrições de funções são essenciais para desenvolver políticas de gestão de talentos que ajudem a atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores, alinhando suas competências com as necessidades da organização. Além disso, essa base facilita a implementação de estratégias de promoção interna e gestão de desempenho, criando um ambiente mais estruturado e transparente para os colaboradores.

3.6 Síntese Conclusiva

Este capítulo proporcionou uma análise detalhada sobre a evolução e os principais conceitos que fundamentam a Gestão de Recursos Humanos (GRH), evidenciando a sua transformação ao longo do tempo e seu papel estratégico nas organizações. A partir das teorias clássicas, contemporâneas e comportamentais, observou-se como a prática de GRH se expandiu para além da procura pela eficiência, incorporando a relevância no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores.

As teorias clássicas, como a Administração Científica de Taylor e a Teoria Administrativa de Fayol, contribuíram para a estruturação organizacional e a maximização da produtividade. Em seguida, teorias contemporâneas como a Teoria dos Sistemas e a Teoria

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

da Contingência reconheceram a complexidade das organizações, destacando a necessidade de adaptação ao ambiente dinâmico e à diversidade de interesses dos *stakeholders*. As teorias comportamentais, com os estudos de Elton Mayo e as teorias X e Y de McGregor, introduziram a ideia de que o comportamento e a motivação humana são fatores cruciais para o sucesso organizacional, incentivando uma gestão mais humana e inclusiva.

Ao longo deste processo evolutivo, a GRH passou de uma função operacional para uma função estratégica, essencial para alinhar os talentos da organização com seus objetivos de longo prazo. A importância das práticas de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho foi ressaltada como fundamental para a atração e retenção de talentos, enquanto a implementação de tecnologias, como os sistemas de informação de recursos humanos (HRIS), tornou-se uma aliada da eficiência organizacional. A análise e descrição de funções, por sua vez, emerge como uma ferramenta vital, considerada por muitos autores, como a “espinha dorsal” para garantir o alinhamento entre as competências dos colaboradores e as necessidades organizacionais.

Por fim, a GRH e a gestão empresarial estão intrinsecamente interligadas. A adaptação contínua das abordagens de gestão aos desafios e mudanças no ambiente de trabalho, com foco no desenvolvimento humano e na inovação, é essencial para assegurar a competitividade e o crescimento sustentável da organização. Este entendimento teórico serve de base para as ações e decisões estratégicas realizadas ao longo do estágio, reforçando a GRH como uma função crucial para o sucesso organizacional.

4 Enquadramento do Estágio

O segundo ano do Mestrado em Gestão Empresarial, de natureza não letiva, exige que os alunos optem por uma das três modalidades previstas: idealização de um projeto,

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

elaboração de uma dissertação ou realização de um estágio de carácter profissional, complementado pela redação de um relatório final. Após análise das opções, a estudante decidiu realizar o estágio, entendendo ser esta uma oportunidade valiosa para aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Empresarial, frequentado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Definida a escolha, a aluna deu início ao processo de procura de uma entidade para acolher o estágio. Como primeiro passo, procedeu ao envio de e-mail às áreas de recursos humanos de duas instituições nas quais gostaria de realizar o estágio. Ambas as entidades responderam positivamente, sendo a escolha final orientada para a Águas da Figueira, S.A., em virtude da boa receção e do espírito de equipa manifestados desde o contacto inicial com a empresa.

A realização do estágio nos Recursos Humanos da Águas da Figueira, S.A., foi fundamentada no objetivo de desenvolver e consolidar competências na área de gestão de pessoas. Este estágio permitiu à aluna estabelecer um contacto direto com a realidade organizacional, proporcionando um ambiente propício para o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e para o desenvolvimento de competências práticas na área de Recursos Humanos.

O estágio teve início em 9 de outubro de 2024 e término em 3 de abril de 2025, totalizando 960 horas de atividades. Durante este período, a aluna teve a oportunidade de contribuir para os processos e iniciativas de gestão de recursos humanos da empresa, consolidando a sua formação profissional e vivenciando práticas essenciais para a sua futura carreira.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.1 Apresentação da Entidade Acolhedora

Águas da Figueira S.A. é uma empresa situada na Figueira da Foz, especializada na gestão de sistemas de água e efluentes. A entidade opera em regime de concessão, sendo responsável pela captação, tratamento e distribuição de água para consumo público, bem como pela recolha, tratamento e rejeição de efluentes no concelho da Figueira da Foz. Esta função apresenta-se como um forte contributo para a saúde pública e a qualidade de vida da comunidade local.

Figura nº1 - Sede da Águas da Figueira, S.A



Fonte: Elaboração própria

Figura nº 2 - Logótipo das Águas da Figueira



Fonte: Águas da Figueira, S.A (2024)

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Tabela 1 - Águas da Figueira, S.A Informação

Nome da Empresa:	Águas da Figueira S. A
Localização:	Figueira da Foz
Sede:	R. Dr. José Luís Mendes Pinheiro 10, 3080-032
Contactos Telefónicos:	233 401 450
Correio Eletrónico:	geral@aguasdafigueira.com
Pessoas Coletiva Número:	504450875
Atividade Principal:	Exploração em regime de concessão do sistema de captação, tratamento e distribuição de água para consumo público e do sistema de recolha, tratamento e rejeição dos efluentes do concelho da Figueira da Foz
Regime de Operação:	Concessão
Serviços Oferecidos:	●Captação de água ●Tratamento de água ●Distribuição de água ●Recolha de efluentes ●Tratamento de efluentes ●Rejeição de efluentes
Impacto na Comunidade:	Contribui para a saúde pública e qualidade de vida

Fonte: Águas da Figueira, S.A (2024)

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.1.1 Contexto da Empresa

A Águas da Figueira, S.A., criada em março de 1999, surgiu como uma concessão para o fornecimento de água potável e gestão de efluentes no concelho da Figueira da Foz. Através de um Contrato de Concessão, a empresa assume a responsabilidade pela captação, tratamento e distribuição de água e pela recolha, transporte e tratamento dos efluentes, com um prazo de concessão de 30 anos, período durante o qual atua em regime de exclusividade. Este modelo de concessão, que envolve a gestão de um serviço essencial à população, exige um equilíbrio entre os interesses públicos e privados, visando garantir o acesso à água potável e ao tratamento de águas residuais, enquanto se assegura a eficiência e sustentabilidade do serviço.

A Águas da Figueira, S.A tem como principais acionistas a AQUAPOR – Serviços, S.A. (2024) e a AGS – Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, S.A. (2024), cada uma com uma participação de 50% no capital da empresa. Ambas as empresas são reconhecidas pela sua experiência e competência na gestão do Ciclo Urbano da Água, sendo responsáveis por uma gestão eficiente e inovadora de serviços relacionados ao fornecimento de água e ao tratamento de esgotos. Esta experiência conjunta é crucial para o desenvolvimento da Figueira da Foz e para a qualidade de vida da população, que depende da Águas da Figueira para a gestão e preservação dos recursos hídricos na região.

O sucesso desta concessão está intimamente ligado à sua capacidade de adaptar-se às necessidades do concelho, oferecendo serviços de qualidade com o objetivo de promover o bem-estar da população e a sustentabilidade ambiental. A colaboração entre a AQUAPOR (2024) e a AGS (2024) tem sido fundamental para alcançar os resultados desejados, não só no desenvolvimento do concelho, mas também na criação de uma infraestrutura robusta para a gestão dos recursos hídricos de forma responsável e eficaz.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.1.1.1 Modelo de Gestão

- **Concessão:** Este modelo de negócio é baseado numa parceria público-privada. A concessionária é responsável por gerir os serviços durante o tempo de concessão e, ao fim do contrato, pode haver uma renovação ou a gestão pode voltar ao controlo do município.
- **Regulação:** Empresas concessionárias de serviços públicos em Portugal são reguladas pela ERSAR (Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos), que monitoriza os padrões de qualidade, o preço das tarifas e a eficiência dos serviços.

4.1.1.2 Desafios Operacionais

- **Qualidade e Controlo da Água:** A empresa precisa garantir a qualidade da água distribuída aos seus clientes, seguindo normas rígidas para a sua potabilidade e segurança.
- **Gestão de Infraestruturas:** Como muitas redes de saneamento e abastecimento são antigas, um dos desafios centrais é a renovação e modernização das infraestruturas. Este processo requer investimentos significativos em manutenção e desenvolvimento de novos sistemas.
- **Eficiência no Uso da Água:** A redução das perdas de água ao longo da rede de distribuição é um objetivo constante, tanto do ponto de vista económico como ambiental.

4.1.1.3 Sustentabilidade e Inovação

- **Gestão Sustentável:** Com o aumento das preocupações ambientais e a escassez de recursos hídricos, a Águas da Figueira, S.A. teve de adotar práticas mais sustentáveis na gestão dos recursos. Isso inclui iniciativas como a reutilização de água e o investimento em tecnologias para o uso eficiente da água.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

- **Automatização e Tecnologias Digitais:** A modernização dos processos de gestão, como o uso de medidores inteligentes e sistemas de gestão de redes, é uma tendência crescente para melhorar a eficiência operacional.

4.1.1.4 Gestão de Recursos Humanos

- **Desenvolvimento de Competências Técnicas:** Em empresas de saneamento, o conhecimento técnico é vital. A formação contínua dos colaboradores nas áreas de engenharia hidráulica, tratamento de águas e gestão de resíduos é uma prioridade para garantir a qualidade do serviço.
- **Segurança no Trabalho:** Operar em ambientes como estações de tratamento de água e redes de distribuição requer uma forte ênfase na segurança e prevenção de acidentes.

4.1.1.5 Relacionamento com a Comunidade

- **Transparência e Comunicação:** A Águas da Figueira precisa manter um diálogo constante com a comunidade local, explicando as tarifas e justificando os investimentos realizados. Como se trata de um serviço essencial, as expectativas do público quanto à qualidade e acessibilidade são muito elevadas.
- **Resolução de Reclamações e Gestão de Crises:** Problemas com fornecimento de água, como interrupções no serviço ou falhas na qualidade, podem gerar crises e insatisfação pública. A gestão eficiente dessas situações é fundamental para manter a confiança da população.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Regulação Tarifária

- **Política de Tarifas:** Como prestadora de um serviço público essencial, a Águas da Figueira deve equilibrar o custo dos serviços com as tarifas cobradas aos consumidores, sendo regulada pela ERSAR para garantir que os preços sejam justos e acessíveis, ao mesmo tempo em que permitam a manutenção e melhoria das infraestruturas.

4.1.1.6 Sustentabilidade Financeira

- **Investimento e Rentabilidade:** A empresa precisa garantir que os seus investimentos nas infraestruturas sejam sustentáveis ao longo do tempo, equilibrando as despesas operacionais com a necessidade de proporcionar retorno aos acionistas. Empresas do setor de saneamento enfrentam custos elevados, mas devem manter o serviço acessível ao público.

4.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos

Missão

A missão da Águas da Figueira, S.A. é gerir de forma responsável todo o ciclo urbano da água, desde a captação até o tratamento e devolução à natureza, centrada na sustentabilidade e inovação. A empresa procura garantir um serviço de qualidade, flexível e próximo dos clientes, visando a preservação ambiental e a melhoria contínua para as gerações futuras. Os seus valores incluem responsabilidade, proatividade e inovação tecnológica para assegurar a sustentabilidade e a qualidade do serviço prestado.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Visão

A visão da Águas da Figueira, S.A. é ser uma empresa de referência no setor de águas, comprometida com a excelência no serviço prestado, sustentabilidade e inovação tecnológica. A empresa procura garantir a satisfação dos seus clientes e a proteção do meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável da região onde opera.

Valores

Os valores da Águas da Figueira, S.A. incluem a responsabilidade com a gestão sustentável dos recursos hídricos, o compromisso com a inovação tecnológica para melhorar o serviço, a proatividade na antecipação de soluções e a transparência no relacionamento com clientes e *stakeholders*. A empresa valoriza também a satisfação dos clientes e a preservação do meio ambiente, promovendo um serviço de qualidade e sustentável.

4.3 Área de Atuação/Objetivos Estratégicos

A Águas da Figueira, S.A. é uma entidade de referência no setor de abastecimento de água potável e tratamento de águas residuais no município da Figueira da Foz, em Portugal. Com uma missão clara e definida, a empresa tem como principais objetivos estratégicos assegurar a qualidade, continuidade e fiabilidade dos serviços prestados aos seus clientes, promover a inovação tecnológica no âmbito da gestão e distribuição de água, garantir a sustentabilidade ambiental e otimizar a eficiência no uso e gestão dos recursos hídricos. Esses objetivos não apenas visam o sucesso operacional da empresa, mas também o bem-estar da comunidade em que se insere, destacando-se, assim, como um agente responsável no desenvolvimento sustentável da região.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

No cerne da estratégia da Águas da Figueira está o compromisso com a qualidade dos serviços prestados. A empresa assegura a distribuição contínua e eficiente de água potável, cumprindo os mais elevados padrões de segurança e higiene. Para isso, implementa processos rigorosos de monitorização e controlo, com sistemas tecnológicos avançados que garantem a deteção precoce de eventuais falhas, minimizando assim interrupções e assegurando a confiança e segurança dos seus clientes. O tratamento de águas residuais também é tratado com igual seriedade, garantindo que os efluentes são tratados de forma adequada, de acordo com as normas ambientais em vigor, contribuindo para a preservação dos recursos naturais e da saúde pública.

A inovação tecnológica tem um papel central na estratégia da Águas da Figueira. A empresa está constantemente a investir em novas soluções tecnológicas para melhorar os seus processos internos, com foco na automação e na monitorização inteligente da rede de distribuição de água. O uso de tecnologias avançadas permite não apenas uma gestão mais eficiente dos recursos hídricos, mas também facilita a deteção de fugas e perdas de água, que são problemas comuns em sistemas de distribuição. Este investimento em inovação é também refletido na aposta em energias renováveis, com a Águas da Figueira a procurar reduzir a sua pegada de carbono, promovendo operações cada vez mais sustentáveis e alinhadas com as exigências ambientais globais.

No que respeita à sustentabilidade ambiental, a empresa adota uma abordagem holística, reconhecendo a importância de gerir os recursos hídricos de forma eficiente e responsável. A Águas da Figueira não só investe na conservação da água, mas também se empenha na educação e sensibilização da comunidade para práticas de consumo responsável. A empresa desenvolve e implementa programas educativos, como campanhas de sensibilização sobre o uso consciente da água, visando promover comportamentos mais sustentáveis por parte dos seus clientes e cidadãos em geral. Além disso, a Águas da Figueira investe em

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

infraestruturas modernas que garantem o tratamento adequado das águas residuais, de forma a preservar os ecossistemas locais e evitar impactos negativos no ambiente.

A melhoria contínua da eficiência na gestão dos recursos hídricos é uma prioridade para a Águas da Figueira. A empresa adota práticas de gestão que permitem maximizar a utilização dos recursos naturais disponíveis, minimizando desperdícios e melhorando a capacidade de resposta a picos de consumo. A eficiência operacional não se restringe apenas à gestão dos recursos hídricos, mas também à gestão financeira, com a empresa a procurar constantemente melhorar os seus processos internos e a garantir a otimização de custos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Outro dos objetivos estratégicos da Águas da Figueira é a satisfação dos seus clientes. Para a empresa, a confiança e a transparência no relacionamento com os seus consumidores são fundamentais. A Águas da Figueira garante um serviço de atendimento ao cliente ágil e eficiente, disponibilizando canais de comunicação modernos, que permitem aos clientes reportar questões, esclarecer dúvidas e resolver problemas de forma rápida e eficaz. Além disso, a empresa dedica-se ao acompanhamento contínuo das necessidades dos seus clientes, promovendo ações de melhoria e inovações no serviço sempre que necessário.

A proteção ambiental e o compromisso com o desenvolvimento sustentável são princípios que orientam todas as decisões e ações da Águas da Figueira. A empresa reconhece o impacto das suas atividades no meio ambiente e, por isso, adota práticas que minimizam este impacto, enquanto promove a educação ambiental junto da comunidade. Além disso, a Águas da Figueira tem um papel ativo na preservação dos ecossistemas locais e na promoção da sustentabilidade a longo prazo, não apenas na área de fornecimento de água, mas também na gestão de resíduos e na redução das suas emissões de carbono.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.4 Adaptação Organizacional às Dinâmicas Externas

A capacidade de adaptação da Águas da Figueira, S.A. face às mudanças do ambiente externo constitui uma componente essencial da sua estratégia organizacional. Num contexto cada vez mais dinâmico e exigente, a empresa demonstra proatividade na identificação e resposta a fatores externos que impactam diretamente a sua atividade.

Um exemplo claro dessa adaptabilidade foi a resposta à pandemia da COVID-19. A empresa implementou rapidamente políticas de teletrabalho, reforçou a digitalização de processos e adaptou os seus protocolos de segurança e saúde no trabalho, garantindo simultaneamente a continuidade operacional e a proteção dos seus colaboradores.

Paralelamente, a empresa acompanha de forma rigorosa a evolução da legislação setorial e ambiental. Esta vigilância legislativa permite uma atualização contínua dos procedimentos internos, assegurando o cumprimento das exigências legais impostas por entidades reguladoras como a ERSAR (Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos) e a APA (Agência Portuguesa do Ambiente). Sempre que necessário, são efetuados ajustes nos processos, garantindo a conformidade e minimizando riscos legais ou operacionais.

Adicionalmente, a participação ativa em fóruns técnicos, seminários e eventos organizados por entidades como a Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas (APDA) permite à Águas da Figueira acompanhar tendências, inovações tecnológicas e melhores práticas do setor. Esta interação contínua com o ecossistema institucional e profissional reforça a sua capacidade de antecipação e resposta a mudanças económicas, sociais, tecnológicas e ambientais.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Deste modo, a organização demonstra uma postura estratégica alinhada com os princípios de melhoria contínua, inovação e sustentabilidade, assegurando a sua resiliência e competitividade num ambiente externo em constante transformação.

4.5 Estrutura Organizacional

A Águas da Figueira, S.A. apresenta uma estrutura organizacional bem definida, composta por cinco departamentos principais, o departamento de Exploração, o departamento de Controlo de Perdas, o departamento Comercial, o departamento Administrativo e Financeiro e o departamento de Qualidade, organizados de forma a assegurar a especialização e a eficiência na gestão dos serviços de abastecimento de água e saneamento. A divisão em setores específicos dentro destes departamentos reflete o compromisso da empresa em otimizar os seus processos e a garantir um desempenho alinhado com as necessidades dos seus clientes e colaboradores.

4.5.1 Departamento de Exploração

O Departamento de Exploração dedica-se à gestão e operação dos sistemas que garantem o fornecimento contínuo de água potável e a gestão dos serviços de saneamento, estando dividido em quatro setores, sendo estes, o setor de Engenharia, o setor de Exploração de Rede de Água, setor de Saneamento e por último o setor de Manutenção e Gestão de Frota. Este departamento é essencial para a manutenção e operação eficiente das infraestruturas, assegurando a qualidade dos serviços prestados aos consumidores, bem como a conformidade com as regulamentações legais e ambientais.

Setor de Engenharia

O setor de Engenharia, é o setor responsável pela conceção, planeamento e supervisão das

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

infraestruturas de abastecimento de água e saneamento, garantindo a modernização e otimização dos sistemas para assegurar a qualidade e a continuidade dos serviços prestados à população.

A sua principal função consiste no desenvolvimento de novos projetos, baseados em estudos técnicos detalhados que consideram as necessidades da população, as condições geográficas e ambientais, bem como as exigências regulamentares. Além disso, é responsável pela modernização das infraestruturas existentes, promovendo a substituição de equipamentos obsoletos e a adoção de novas tecnologias para responder a desafios como o aumento do consumo de água e as alterações climáticas.

Por fim, assegura a supervisão das obras e intervenções, garantindo o cumprimento dos planos, prazos e orçamentos estabelecidos, bem como a conformidade com as normas de segurança e regulamentação ambiental, preservando a qualidade dos materiais e serviços e o correto funcionamento das redes.

Sector de Exploração da Rede de Água

O setor de Exploração de Rede de Água é responsável pela garantia da continuidade e qualidade do fornecimento de água potável aos consumidores. A sua principal responsabilidade consiste na monitorização e no controlo constante do funcionamento da rede de distribuição, assegurando um serviço permanente e eficiente.

Entre as suas principais funções destaca-se a monitorização diária da rede, permitindo a deteção precoce de eventuais falhas. Em caso de interrupções no abastecimento ou problemas na qualidade da água, atua de forma imediata para restaurar o serviço, minimizando os impactos para a população e para a indústria. A rápida resposta na

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

resolução de problemas é fundamental para assegurar a continuidade e a fiabilidade do fornecimento.

Este setor opera em estreita colaboração com o departamento de Controlo de Perdas e com o departamento de Qualidade, sendo essa cooperação fundamental para a deteção e resolução de fugas, ruturas ou fraudes no consumo, que podem comprometer a eficiência da rede. Quando são identificadas anomalias, intervém prontamente para corrigir as falhas, garantindo o bom funcionamento e a sustentabilidade do sistema de abastecimento.

Setor de Saneamento

O setor de Saneamento, desempenha um papel fundamental na proteção da saúde pública e na preservação ambiental, sendo responsável pela operação, manutenção e supervisão das redes de saneamento e das infraestruturas associadas. Assegura que as águas residuais, provenientes de áreas urbanas e rurais, sejam tratadas de acordo com as normas ambientais, garantindo a sua descarga segura ou reaproveitamento sem impactos negativos para o meio ambiente ou a saúde humana.

A monitorização e operação contínuas das redes de saneamento são essenciais para prevenir obstruções e ruturas. Em caso de anomalias, intervém de forma imediata, realizando a limpeza e reparação das infraestruturas para assegurar o correto funcionamento do sistema.

As águas residuais são encaminhadas para estações de tratamento (ETAR), onde passam por processos rigorosos de purificação antes de serem descartadas ou reutilizadas. Este setor garante que os tratamentos cumprem os padrões de qualidade exigidos por organismos reguladores, como a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) e a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR) através do controlo rigoroso dos processos de filtragem, desinfecção e tratamento biológico.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Além disso, promove a melhoria contínua das infraestruturas, incluindo a reabilitação de redes antigas, a expansão do sistema para novas áreas e a adoção de tecnologias mais eficientes. A sustentabilidade é uma prioridade, destacando-se o reaproveitamento de águas residuais tratadas para fins agrícolas ou industriais, contribuindo para a preservação dos recursos hídricos e a redução da pegada ecológica.

Sector de Manutenção e Gestão de Frota

O setor de Manutenção e Gestão de Frota é essencial para a operacionalização eficiente da empresa, assegurando que os equipamentos e infraestruturas se mantenham em condições ideais de funcionamento. É responsável pela manutenção preventiva e corretiva, realizando inspeções regulares, substituições e reparações sempre que necessário, garantindo a continuidade dos sistemas operacionais.

Além disso, gere a frota de veículos e equipamentos, assegurando a sua operacionalidade e conformidade com as normas de segurança e ambientais. A coordenação logística permite a alocação eficiente dos meios de transporte, reduzindo o tempo de inatividade e maximizando a disponibilidade para intervenções.

Através da otimização de recursos e da adoção de soluções inovadoras, este setor contribui para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, promovendo a sustentabilidade operacional e o desenvolvimento contínuo da empresa.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.5.2 Departamento de Controlo de Perdas

O Departamento de Controlo de Perdas possui uma estrutura organizacional composta por três setores especializados, sendo estes o setor de Controlo de Perdas, o Setor de Detecção de Fugas e o setor de Telemetria/Conta Gotas que operam de forma integrada para identificar, monitorizar e minimizar perdas na rede de abastecimento de água. Este departamento é essencial para assegurar a eficiência operacional, a sustentabilidade dos recursos hídricos e a continuidade da prestação de um serviço de excelência. O setor de Serviço de Apoio Técnico no Organograma da empresa pertence ao Departamento de Controlo de Perdas pois é dirigido pela diretora do Departamento de Controlo de Perdas, mas não é um setor exclusivo do Departamento, visto que é um setor que desempenha um serviço transversal a toda a empresa.

Setor de Controlo de Perdas

O setor de Controlo de Perdas da Águas da Figueira, S.A. é responsável pela identificação, monitorização e redução das perdas físicas na rede de distribuição de água. Este controlo é essencial, uma vez que as perdas de água, resultantes de fugas, ruturas ou roubo, representam desperdício de um recurso natural valioso e geram custos adicionais.

Uma das principais funções do setor é a análise dos dados operacionais, como volumes de água bombeados, consumidos e registos de medição de consumo e históricos de manutenção. Através desta análise, são identificadas as áreas críticas da infraestrutura, permitindo a deteção de tendências e padrões que facilitam a implementação de medidas preventivas.

O setor é responsável pelo planeamento e implementação de estratégias para reduzir as perdas hídricas, através da adoção de tecnologias como sensores e sistemas de telemetria em tempo real. A redução dessas perdas tem um impacto significativo na sustentabilidade e responsabilidade ambiental da empresa, contribuindo para a preservação dos recursos

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

hídricos e a otimização do sistema de abastecimento de água.

Setor de Detecção de Fugas

O setor de Detecção de Fugas na rede de abastecimento de água é essencial para a gestão eficiente dos recursos hídricos, centrando-se na identificação e localização de fugas ou ruturas para reduzir as perdas físicas de água, um desafio significativo para as empresas de abastecimento. A utilização de tecnologias avançadas, como geofones e sensores acústicos, permite uma deteção eficiente das fugas, mesmo nas áreas de difícil acesso.

Este setor contribui diretamente para a sustentabilidade da empresa, especialmente em um contexto de escassez de água e preocupações ambientais.

Setor de Telemetria/Conta Gotas

O setor de Telemetria/Conta Gotas é crucial para a gestão eficiente da rede de distribuição de água, através da monitorização remota em tempo real dos parâmetros operacionais e de consumo. Utilizando sistemas avançados de telemetria, o setor recolhe dados sobre o consumo, pressão e fluxo, permitindo identificar anomalias como fugas ou falhas no sistema de medição. A análise contínua desses dados possibilita a deteção rápida de problemas e a realização de manutenção preventiva, contribuindo para a eficiência e sustentabilidade da gestão da água. Relatórios detalhados apoiam a tomada de decisões estratégicas e operacionais, ajudando a reduzir desperdícios e perdas.

Setor SAT (Serviço de Apoio Técnico)

O setor de Serviço de Apoio Técnico (SAT) está sobre a alçada do Departamento de Controlo de Perdas, devido a ser dirigido pela diretora do departamento, mas não pertence

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

diretamente ao mesmo, visto que este setor ajuda todos os departamentos da empresa. O mesmo desempenha um papel crucial, sendo responsável pela divulgação interna das intervenções técnicas e realizadas em campo, bem como informar os clientes das intervenções em curso e que podem afetar o abastecimento de água ou o serviço de drenagem de águas residuais.

A coordenação entre o SAT e os outros setores da empresa é essencial para o sucesso das operações. A comunicação e o trabalho conjunto garantem que as intervenções técnicas realizadas sejam adequadas às necessidades da empresa, assegurando que o funcionamento da rede de abastecimento de água e do sistema de saneamento esteja sempre otimizado.

Em resumo, o setor de Serviço de Apoio Técnico (SAT) é um pilar fundamental na estrutura da empresa, atuando de forma proativa na comunicação de ocorrência às equipas no terreno.

4.5.3 Departamento Comercial

O Departamento Comercial é composto por três setores principais, o setor de Acolhimento, o setor de Leituras e Faturação e o setor de Movimentação de Contadores e Fiscalizações. O presente Departamento é responsável por garantir a gestão eficiente do relacionamento com os clientes, a cobrança pelos serviços prestados e a comunicação entre a empresa e os consumidores. Ele desempenha um papel estratégico para garantir a sustentabilidade financeira da empresa e a satisfação dos usuários.

Setor de Acolhimento

O setor de Acolhimento é subdividido em Presencial, Telefónico, Contencioso e Gestão de Cortes. O presente setor é crucial na interação entre a empresa e os seus clientes, funcionando como o principal ponto de contacto para pedidos de informações, esclarecimento de dúvidas, resolução de queixas e gestão de pedidos. Este setor oferece

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

suporte personalizado, tanto presencialmente como telefonicamente, com o objetivo de assegurar uma comunicação eficaz e eficiente. Além do atendimento direto, o setor tem como função garantir a satisfação do cliente, proporcionando respostas rápidas e soluções adequadas para atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Presencial

O atendimento presencial é responsável por receber os clientes nas instalações da empresa, prestando assistência na resolução de diversas questões, incluindo esclarecimentos sobre faturas, pagamentos, ajustes de contas, solicitações de serviços e registo de reclamações. Este serviço tem como objetivo proporcionar um atendimento personalizado, garantindo que os clientes obtenham as informações necessárias e recebam o devido acompanhamento. Os colaboradores do setor são devidamente capacitados para lidar com diferentes situações, assegurando uma experiência satisfatória e uma resolução eficiente dos problemas apresentados.

Telefónico

O atendimento telefónico tem a responsabilidade de oferecer um serviço eficiente e ágil aos clientes que não podem ou optam por não se deslocar às instalações da empresa. O seu principal objetivo é responder a solicitações, fornecer informações sobre os serviços disponíveis, esclarecer dúvidas, registar pedidos e encaminhar questões mais técnicas para os departamentos especializados, quando necessário. Além disso, este serviço inclui o registo e acompanhamento de reclamações ou solicitações, garantindo que todas as questões sejam tratadas de forma atempada e eficaz.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Contencioso

O Contencioso é responsável pela gestão da cobrança de valores em atraso, garantindo a recuperação de receitas essenciais para a sustentabilidade dos serviços prestados. Este setor acompanha os clientes que não cumpriram os prazos de pagamento, promovendo negociações para a regularização de dívidas através de acordos de pagamento e planos de parcelamento adaptados às suas condições financeiras.

Além disso, o Contencioso assegura a aplicação das normas e regulamentos em vigor, encaminhando para cobrança judicial os casos em que não seja possível alcançar uma solução amigável. Trabalha também em estreita colaboração com outros setores, como o setor de Gestão de Cortes, para a implementação de medidas administrativas, incluindo a interrupção do fornecimento de água nos casos previstos na legislação e no regulamento interno da empresa.

Gestão de Cortes

O Setor de Gestão de Cortes é responsável pelo controlo e execução dos cortes no fornecimento de água devido à falta de pagamento, garantindo que as interrupções sigam as normativas da empresa e a legislação em vigor. Este setor também é responsável pela reativação das ligações de água assim que os débitos sejam regularizados. Além disso, combate as ligações irregulares, detetando fraudes e assegurando a integridade do sistema. O setor contribui para o bom funcionamento financeiro da empresa, mantendo a eficiência e transparência nos serviços prestados. Também desempenha um papel importante na satisfação dos clientes, garantindo soluções rápidas e justas, o que reforça a imagem da empresa e promove a confiança dos consumidores.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Setor de Leituras e Faturação

O setor de Leituras e Faturação é responsável pela medição precisa dos consumos de água, pela emissão correta das faturas e pela gestão das cobranças, garantindo um funcionamento eficiente da empresa. As leituras dos contadores, realizadas manualmente ou por sistemas automatizados, asseguram que a faturação seja justa e baseada no consumo real.

Além disso, este setor gere as tarifas, aplicando ajustes de preços e comunicando eventuais alterações aos clientes de forma clara. Também procede à deteção e correção de anomalias nas leituras ou falhas nos contadores, garantindo a precisão da faturação. No âmbito do atendimento ao cliente, foca-se no esclarecimento de dúvidas relacionadas com faturas e consumos. Paralelamente, acompanha os pagamentos, emite avisos de cobrança e gere contas em atraso, assegurando a continuidade dos serviços.

Em suma, o setor de Leituras e Faturação desempenha um papel fundamental na precisão das medições, na transparência das tarifas e na satisfação dos clientes, contribuindo para a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da empresa.

Setor de Movimentação de Contadores e Fiscalizações

O setor de Movimentação de Contadores e Fiscalizações desempenha um papel fundamental na garantia da precisão da medição do consumo de água e na equidade da faturação. É responsável pela instalação, substituição e remoção de contadores, assegurando que as medições cumpram os padrões regulamentares.

As suas principais atividades incluem a instalação de novos contadores, a substituição de equipamentos obsoletos e a calibração dos dispositivos, bem como intervenções técnicas para corrigir falhas e garantir a exatidão dos dados de consumo. Além disso, realiza uma

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

análise contínua dos dados, identificando padrões e implementando medidas corretivas sempre que necessário.

No âmbito da fiscalização, este setor conduz inspeções para identificar eventuais irregularidades e assegurar que as infraestruturas de água e saneamento estão em conformidade com as normas vigentes. A deteção precoce de problemas permite prevenir perdas e minimizar danos à rede.

Desta forma, o setor de Movimentação de Contadores e Fiscalizações contribui para a fiabilidade da medição dos consumos, a transparência na faturação e a integridade das infraestruturas, promovendo a eficiência e a sustentabilidade dos serviços prestados.

4.5.4 Departamento Administrativo/Financeiro

O Departamento Administrativo/Financeiro da Águas da Figueira, S.A. é composto por quatro setores, o setor de serviços Financeiros e de Contabilidade, setor de Recursos Humanos, setor de Segurança e Saúde no trabalho e o setor de Aprovisionamento. O presente departamento, desempenha um papel estratégico no suporte às operações da empresa, assegurando a gestão eficiente de recursos financeiros, humanos e materiais. A sua estrutura é organizada em setores especializados que garantem a eficácia e sustentabilidade das atividades, promovendo o cumprimento das obrigações legais e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Abaixo, apresenta-se a descrição detalhada dos setores que compõem este departamento:

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Setor de Serviços Financeiros e de Contabilidade

O setor de Serviços Financeiros e de Contabilidade desempenha um papel essencial na gestão económica da empresa, assegurando a estabilidade financeira e o cumprimento das normas legais e fiscais. A sua principal função é garantir que as operações financeiras sejam conduzidas de forma eficiente, transparente e em conformidade com as boas práticas de governança corporativa.

A gestão financeira inclui o acompanhamento das receitas, despesas e fluxos de caixa, assegurando a liquidez da empresa e permitindo o cumprimento de compromissos financeiros, como pagamentos a fornecedores e colaboradores, além de possibilitar investimentos estratégicos. O setor também elabora relatórios financeiros para apoiar a tomada de decisões e avaliar o desempenho organizacional.

Na vertente contabilística, o setor é responsável pela conformidade com as normas fiscais e tributárias, processando pagamentos e elaborando demonstrações financeiras essenciais, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. A transparência e precisão desses processos são fundamentais para garantir a credibilidade e a saúde financeira da empresa.

O acompanhamento das auditorias internas e externas de Revisão Legal de Contas, permite identificar oportunidades de melhoria, corrigir eventuais falhas e validar a conformidade com a legislação em vigor. Além disso, o setor gere a carga tributária da empresa, assegurando o pagamento correto de impostos e a implementação de estratégias fiscais que otimizem os recursos financeiros dentro dos limites legais.

O planeamento e o controlo financeiro são igualmente funções estratégicas, abrangendo a elaboração do orçamento anual e o acompanhamento da sua execução. Este controlo

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

permite monitorizar os gastos, identificar desvios e implementar medidas corretivas para garantir o cumprimento dos objetivos financeiros.

Em síntese, o setor de Serviços Financeiros e de Contabilidade é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento da empresa, contribuindo para a estabilidade económica, a otimização de recursos e a transparência das operações. Através de uma gestão financeira rigorosa e da conformidade com as normas legais, este setor reforça a confiança dos *stakeholders* e assegura uma governação responsável e eficiente.

Setor de Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos é essencial na gestão do capital humano da empresa, sendo responsável pela coordenação das atividades relacionadas com o desenvolvimento, bem-estar e administração dos colaboradores. Este setor desempenha um papel crucial na atração, retenção e desenvolvimento de talentos, criando um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso que contribui diretamente para o sucesso da organização.

Entre as suas principais funções, destaca-se o recrutamento e seleção, que envolve a identificação das necessidades da empresa, a definição de perfis adequados para as vagas e a realização de processos seletivos estratégicos, juntamente com a empresa de trabalho temporário, a Suporte. O setor também assegura a integração eficaz dos novos colaboradores, facilitando a sua adaptação à cultura organizacional e políticas internas.

A gestão de carreiras e o desenvolvimento profissional são outras áreas fundamentais, com programas de formação que garantem a atualização contínua de competências e a adaptação às exigências tecnológicas e operacionais. Além disso, o setor de Recursos Humanos é responsável pela gestão administrativa, abrangendo a elaboração de contratos, o

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

processamento salarial, e o cumprimento das obrigações laborais e fiscais, assegurando conformidade com a legislação em vigor.

O bem-estar dos colaboradores é igualmente prioritário, com a implementação de políticas e programas que promovem um ambiente de trabalho equilibrado e saudável. O setor de Recursos Humanos tem também um papel estratégico na definição e consolidação da cultura organizacional, promovendo a colaboração, inovação e o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

Em resumo, o setor de Recursos Humanos é fundamental para a gestão eficiente dos colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento, motivação e retenção. Através de processos eficazes e uma administração rigorosa, este setor assegura a sustentabilidade e o crescimento da empresa, reforçando a sua competitividade no mercado.

Setor de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

O setor de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) tem um papel fundamental na organização, sendo responsável por garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores. A sua missão é prevenir acidentes, reduzir riscos ocupacionais e promover o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e aumento da produtividade.

Este setor desenvolve e implementa políticas e procedimentos de segurança, com uma gestão contínua dos riscos, que envolve a identificação de perigos, a avaliação de probabilidade de acidentes e a definição de medidas preventivas. Além disso, assegura que todos os colaboradores recebam formação adequada em segurança, promovendo uma cultura organizacional consciente dos cuidados necessários no local de trabalho. O setor

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

também coordena ações formativas, auditorias internas e simulações de emergência, preparando os colaboradores para agir de forma eficaz em situações de risco.

O acompanhamento da saúde ocupacional dos trabalhadores, com exames médicos periódicos e programas de bem-estar focados na prevenção de problemas de saúde relacionados com stress e fadiga, também é uma prioridade. A promoção da saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são áreas igualmente abordadas.

Em resumo, o setor de SST é crucial para criar um ambiente de trabalho seguro e saudável, reduzindo acidentes, diminuindo o absentismo e promovendo o bem-estar dos colaboradores. Este compromisso com a segurança e saúde contribui para a imagem responsável da empresa, gerando maior confiança e fidelização por parte dos colaboradores, comunidade e cliente.

Setor de Aprovisionamento

O setor de Aprovisionamento é estratégico para a empresa, sendo responsável pela aquisição eficiente e sustentável de materiais, equipamentos e serviços essenciais. A sua atuação vai além da simples disponibilidade de recursos, englobando processos que garantem qualidade, eficiência e sustentabilidade, promovendo uma gestão responsável e a continuidade das operações.

Entre as suas principais funções, destaca-se a gestão de fornecedores, que envolve a seleção e manutenção de relações com fornecedores que atendam aos requisitos técnicos, entreguem pontualmente e ofereçam custos competitivos. O setor assegura também a conformidade dos fornecedores com as regulamentações legais e ambientais, e acompanha a qualidade dos materiais fornecidos.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

A gestão de stocks é outro pilar importante, focando na otimização dos inventários para evitar escassez ou excessos. O setor implementa estratégias de previsão de procura e utiliza sistemas para monitorizar as entradas e saídas de materiais, garantindo uma distribuição eficiente.

Além disso, o setor assegura que os processos de aquisição estejam em conformidade com as normas internas e a legislação, garantindo transparência e eficiência. A promoção da sustentabilidade é um objetivo chave, com a preferência por materiais recicláveis e ecoeficientes, e a adoção de práticas logísticas eficientes para garantir entregas pontuais e de qualidade.

Em resumo, o setor de Aprovisionamento contribui para a otimização dos processos operacionais, redução de custos e aumento da competitividade, assegurando que os recursos necessários estejam sempre disponíveis de forma responsável e eficiente.

4.5.5 Departamento de Qualidade

O Departamento de Qualidade da Águas da Figueira, S.A. é essencial para garantir a excelência nos serviços prestados, centrado na produção de água potável e no rigoroso controlo da sua qualidade. Este departamento é composto por dois setores especializados que asseguram que a água fornecida aos consumidores atenda aos mais elevados padrões técnicos e regulamentares.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Setor de Produção de Água

O setor de Produção de Água é fundamental nas empresas de abastecimento, sendo responsável por todas as etapas do processo de captação, tratamento e distribuição de água potável, com o objetivo de garantir que a água fornecida aos consumidores cumpra elevados padrões de qualidade e potabilidade, protegendo a saúde pública e assegurando a sustentabilidade do serviço.

O processo começa com a captação de água de fontes naturais, seguido de um rigoroso tratamento para eliminar impurezas e ajustar os parâmetros da água, utilizando métodos como coagulação, floculação, filtração e desinfecção. A gestão das infraestruturas de produção, incluindo estações de tratamento, sistemas de bombagem e reservatórios, é crucial para garantir a disponibilidade de água tratada de qualidade.

Além disso, o setor adota tecnologias avançadas para otimizar processos e reduzir o impacto ambiental, utilizando fontes de energia renovável e promovendo práticas que diminuam o desperdício de água. A monitorização contínua das infraestruturas permite identificar falhas e assegurar o cumprimento dos padrões de qualidade.

O setor também desenvolve campanhas de sensibilização para incentivar o uso responsável da água e garantir a sua preservação para as futuras gerações, sempre em conformidade com as regulamentações legais, assegurando a confiança dos consumidores e a segurança no abastecimento.

Setor de Controlo da Qualidade de Água

O setor de Controlo da Qualidade de Água é crucial para garantir que a água fornecida aos consumidores cumpra os elevados padrões de segurança e qualidade exigidos pelas

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

regulamentações. Responsável por monitorizar a água em todas as fases do processo de abastecimento, desde a captação e tratamento até à distribuição final, o setor assegura o cumprimento das normas sanitárias e ambientais.

Entre as suas funções principais, destacam-se as análises laboratoriais, que incluem testes microbiológicos, químicos e físicos, para verificar a potabilidade da água. Estas análises identificam patógenos e substâncias nocivas, garantindo a conformidade com as normas de potabilidade nacionais e internacionais, como as da OMS.

O setor realiza também uma monitorização contínua da qualidade da água ao longo da rede de distribuição, utilizando tecnologias avançadas e sistemas em tempo real, permitindo a deteção de alterações e a correção de desvios.

Além disso, assegura que todas as operações de tratamento e distribuição de água estejam em conformidade com as regulamentações, realizando auditorias internas e externas. Em casos de emergência, como contaminações acidentais, o setor atua rapidamente, comunicando com as autoridades e consumidores.

O setor desempenha ainda um papel na educação pública, promovendo campanhas de sensibilização e publicando relatórios periódicos sobre a qualidade da água, promovendo maior transparência.

Em suma, o setor de Controlo da Qualidade de Água é essencial para garantir o fornecimento de água potável e segura, cumprindo as exigências legais e protegendo a saúde pública, contribuindo para a fiabilidade e sustentabilidade do sistema de abastecimento.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Integração e Cultura Organizacional

A Águas da Figueira, S.A. não só organiza a sua estrutura interna de maneira eficiente, como também promove uma forte cultura organizacional baseada na proximidade com os seus clientes e no acolhimento aos novos colaboradores. A empresa adota políticas claras de integração e desenvolvimento que garantem a adaptação rápida e eficiente dos novos membros à cultura corporativa, criando um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo.

Essa abordagem integrada entre setores e departamentos, aliada à valorização de uma cultura organizacional positiva, fortalece a sinergia interna, otimiza a produtividade e garante que a empresa continue a prestar um serviço de alta qualidade e em consonância com os valores de sustentabilidade e inovação, corroborando, desta forma com a teoria dos sistemas desenvolvida por Katz e Kahn (1978).

4.6 Processo de Seleção da Empresa

Relativamente ao processo de seleção e integração de colaboradores na empresa, este segue as seguintes etapas:

4.6.1 Admissão Inicial através da Suporte

Todos os colaboradores iniciam o vínculo com a empresa através da Suporte, uma empresa de trabalho temporário. Esta fase permite à empresa avaliar o desempenho e a adaptação dos colaboradores às funções atribuídas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

4.6.2 Período de Avaliação (Até Dois Anos)

A empresa dispõe de um prazo máximo de até dois anos para decidir se pretende manter os colaboradores após o período de trabalho temporário. Durante este tempo, é realizada uma avaliação contínua das competências e desempenho de cada colaborador.

4.6.3 Contratos de Trabalho

Caso a empresa decida dar continuidade ao vínculo, os colaboradores passam a trabalhar sob contratos a prazo diretamente com a entidade. Este período pode envolver a assinatura de cerca de três contratos sucessivos, de acordo com as normas legais aplicáveis. Se a empresa não quiser que o colaborador fique a trabalhar diretamente para a mesma, o mesmo pode trabalhar através da Suporte, a empresa de trabalho temporário, mas não poderá trabalhar no mesmo departamento e desempenhar as mesmas funções, existindo outro tipo de contrato.

4.7 Práticas de Comunicação Interna e Externa

4.7.1 Comunicação Interna

A comunicação interna da Águas da Figueira, S.A. é projetada para promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, assegurando que todos os colaboradores compreendam os objetivos organizacionais e contribuam para alcançá-los de maneira eficiente. Diversos canais de comunicação são utilizados para facilitar essa interação. Entre eles, destacam-se os e-mails corporativos, para a divulgação de informações formais como comunicados importantes, alterações organizacionais e atualizações de políticas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

A intranet constitui uma ferramenta essencial, organizada por pastas específicas de cada departamento, com uma pasta pública acessível a todos os colaboradores. Essa estrutura promove a partilha de informações relevantes e incentiva a transparência entre equipas. As reuniões, sejam presenciais ou virtuais, também desempenham um papel crucial, promovendo o alinhamento de metas, a discussão de projetos e a resolução de problemas. Verifica-se uma cultura de comunicação predominantemente informal, complementada por ferramentas formais, sobretudo em situações críticas ou que envolvam mudanças estruturais. A proximidade física entre departamentos facilita a comunicação espontânea, embora se identifiquem oportunidades de melhoria na padronização e na utilização de plataformas colaborativas digitais para reforçar a eficácia da interação interdepartamental.

Os principais objetivos da comunicação interna incluem alinhar os colaboradores às metas e valores da empresa, melhorar o desempenho e a motivação das equipas, e construir uma cultura organizacional pautada na transparência, confiança e sentimento de pertença. Para alcançar esses objetivos, a Águas da Figueira adota uma série de ações internas estratégicas. Entre essas ações estão as formações, que oferecem capacitação e desenvolvimento contínuo aos colaboradores, ampliando as suas competências técnicas e comportamentais. Pesquisas de clima organizacional também são realizadas periodicamente para recolher feedback, entender o nível de satisfação dos colaboradores e identificar áreas que necessitem de melhorias no ambiente de trabalho. Destacando, mais uma vez, Sinek (2014), uma gestão de recursos humanos centrada nas pessoas não apenas impulsiona o desempenho e a produtividade, mas também promove uma cultura de confiança e colaboração.

Além disso, a empresa organiza eventos internos como o magusto, a sardinhada e o jantar de Natal, que têm como propósito fortalecer os laços interpessoais e fomentar um ambiente de trabalho mais descontraído e acolhedor. Estas práticas refletem o compromisso da Águas da Figueira com uma comunicação interna eficaz, que sustenta um ambiente positivo e

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

contribua para o sucesso organizacional. Como refere Marchiori (2010), uma comunicação interna eficaz contribui de forma direta para o aumento da motivação dos colaboradores, criando um ambiente favorável ao trabalho em equipa e ao fortalecimento do clima organizacional. Na mesma linha, Chiavenato (2004), salienta que a comunicação eficaz é uma das principais ferramentas de integração entre as pessoas, contribuindo para o clima organizacional positivo e a produtividade.

Para finalizar, é certo que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na eficiência e no funcionamento saudável de uma organização. Fortalece a troca de informações, tem um impacto positivo nas relações humanas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente, influenciando de forma significativa a produtividade dos trabalhadores. Esta situação impacta, de forma relevante, o elencado na teoria da escola das relações humanas desenvolvida por Mayo (1933).

4.7.1 Integração nos Quadros

Após o cumprimento do período de contratos a prazo, e dependendo da necessidade e do desempenho do colaborador, este pode ser integrado nos quadros permanentes da empresa. Esta decisão é feita com base numa avaliação criteriosa de fatores como mérito, experiência e necessidades organizacionais.

Este modelo de seleção e progressão permite à empresa identificar e reter os colaboradores mais adequados às suas necessidades, garantindo a eficiência e a qualidade do trabalho prestado.

4.7.2 Comunicação Externa

A comunicação externa da Águas da Figueira S.A. desempenha um papel essencial no fortalecimento da sua reputação e no envolvimento do público externo, abrangendo

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

clientes, parceiros, acionistas e a comunidade em geral. A empresa utiliza diferentes canais de comunicação para estabelecer uma relação de confiança e transparência com esses públicos. O website oficial é uma das ferramentas principais, sendo regularmente atualizado com informações institucionais, serviços oferecidos, iniciativas e relatórios. A comunicação com a imprensa também é fundamental, com a publicação de comunicados e a divulgação de informações relevantes, fortalecendo a imagem da empresa nos meios de comunicação. Além disso, o atendimento ao cliente, realizado por meio de call centers e outros canais, como redes sociais e aplicativos, garante suporte técnico e resolução de problemas de forma eficiente. A empresa também promove campanhas publicitárias em plataformas digitais, destacando temas importantes, como sustentabilidade e o uso consciente da água.

Os principais objetivos da comunicação externa são informar o público sobre os serviços e iniciativas oferecidos, construir e manter uma imagem corporativa positiva, gerir crises de forma eficaz e reforçar a confiança no serviço. De acordo com Kotler e Keller (2012), a imagem da empresa é construída não só por seus produtos e serviços, mas também pela maneira como se comunica com o público e se comporta na sociedade.

Para alcançar esses objetivos, a Águas da Figueira desenvolve uma série de ações externas estratégicas. Entre elas, destaca-se a divulgação de resultados ambientais, por meio de relatórios que demonstram as contribuições da empresa para a sustentabilidade, como a redução de perdas de água e o aumento da eficiência energética. A empresa também promove programas educacionais voltados para escolas e comunidades locais, centrados no uso responsável da água. Parcerias e patrocínios são igualmente importantes, apoiando eventos e iniciativas locais que promovem o bem-estar da comunidade e a preservação ambiental.

A integração entre a comunicação interna e externa é uma estratégia essencial para criar uma narrativa consistente que reflita os valores da empresa em todos os níveis. A

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

divulgação de eventos corporativos é um exemplo de como essa integração pode ser eficaz. Internamente, esses eventos são utilizados para motivar os colaboradores e incentivá-los a participar, enquanto, externamente, servem para mostrar o comprometimento da Águas da Figueira com a comunidade. Os projetos sustentáveis também exemplificam essa conexão. Internamente, os colaboradores são envolvidos em iniciativas como programas de reciclagem ou redução do consumo de água. Externamente, a empresa divulga os resultados e os impactos positivos desses projetos, reforçando o seu papel na preservação dos recursos hídricos.

A comunicação da Águas da Figueira S.A. reflete a identidade da empresa ao incorporar o seu compromisso com a sustentabilidade e a preservação dos recursos hídricos, a responsabilidade social e a proximidade com a comunidade, bem como a transparência e a ética em todas as interações. Dessa forma, as práticas de comunicação interna e externa não apenas fortalecem a marca da empresa, mas também promovem o desempenho das equipas e a construção de uma relação de confiança com todos os públicos envolvidos.

4.8 Síntese Conclusiva

O capítulo 4 do presente relatório, aborda a estrutura organizacional e os processos estratégicos implementados pela Águas da Figueira, S.A., com o objetivo de garantir a excelência no fornecimento dos serviços essenciais de abastecimento de água e saneamento. A empresa destaca-se pela integração eficiente entre os seus departamentos, como o Departamento de Exploração, Controlo de Perdas, Comercial, Administrativo/Financeiro e de Qualidade. Esta coordenação entre as diversas áreas garante a sustentabilidade e a qualidade operacional, fatores fundamentais para o sucesso da organização.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

A Águas da Figueira, S.A. está profundamente comprometida com a inovação tecnológica e a gestão eficiente dos recursos hídricos, através da implementação de soluções de telemetria e monitorização das perdas de água. Estas ações não só visam a preservação ambiental, mas também a otimização da eficiência dos serviços prestados. A empresa também se destaca pela sua constante preocupação com a satisfação dos clientes, cumprindo rigorosamente as normas regulamentares e promovendo a transparência em todas as suas operações.

A valorização da cultura organizacional é outro pilar fundamental na Águas da Figueira, S.A. A empresa investe no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, implementando processos estruturados de integração e avaliação de desempenho. A aplicação de um modelo de progressão de carreira e a retenção de talentos qualificados são estratégias que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, essencial para o sucesso da organização.

No que respeita à comunicação interna, a Águas da Figueira tem como objetivo promover um ambiente colaborativo, alinhado aos valores e objetivos organizacionais. A utilização de canais como e-mails corporativos, intranet e reuniões facilita a transparência e garante a eficácia na comunicação entre as equipas. A empresa adota também ações estratégicas, como workshops e pesquisas de clima organizacional, visando o desenvolvimento contínuo e o fortalecimento dos laços entre os colaboradores, fundamentais para a melhoria do desempenho e a construção de uma cultura organizacional pautada na confiança e no sentimento de pertença.

Relativamente à comunicação externa, a Águas da Figueira mantém um forte compromisso com a transparência e a construção de uma imagem positiva, utilizando canais como o seu website, a comunicação com a imprensa e o atendimento ao cliente. As campanhas publicitárias e as ações de sensibilização sobre o uso responsável da água refletem a

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

responsabilidade social da empresa, além de promoverem a sua reputação junto da comunidade e de outros públicos externos. A integração entre a comunicação interna e externa constitui uma estratégia fundamental para criar uma narrativa consistente e reforçar os valores da empresa, como a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Em suma, a Águas da Figueira, S.A. demonstra uma sólida capacidade de adaptação às exigências do setor, investindo constantemente em inovação, sustentabilidade e na valorização dos seus recursos humanos. A sinergia entre os diversos departamentos e a colaboração interdepartamental garantem a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade dos serviços prestados. A comunicação interna e externa eficaz fortalece a marca da empresa, promove o desempenho das equipas e solidifica a confiança junto dos seus diversos públicos. A Águas da Figueira, S.A. continua, assim, a consolidar o seu compromisso com a excelência no serviço prestado à comunidade da Figueira da Foz, assegurando o seu papel essencial na gestão e preservação dos recursos hídricos para as gerações futuras.

5 Atividades Realizadas durante o Estágio na Águas da Figueira, S.A

Este capítulo abordará as atividades realizadas durante o estágio na Águas da Figueira, S.A. Serão detalhadas as tarefas desempenhadas, as experiências adquiridas e as competências desenvolvidas durante o período de estágio na empresa.

5.1 Onboarding

O *onboarding* é um processo essencial para o acolhimento e a integração dos novos colaboradores, especialmente em uma empresa que possui uma estrutura diversificada e várias áreas de atuação. No contexto do estágio, o primeiro dia foi marcado por uma visita guiada às instalações da empresa, com o objetivo de proporcionar uma visão geral das

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

operações e facilitar a adaptação ao ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2004), a socialização organizacional ou integração é fundamental para alinhar o novo colaborador com a cultura da empresa, seus valores e objetivos, criando um ambiente propício ao bom desempenho.

A visita aos cinco departamentos da empresa (como o Departamento de Exploração, Comercial, Administrativo/Financeiro, Controlo de Perdas e Qualidade) permitiu à estagiária familiarizar-se com as diferentes áreas operacionais e administrativas. Durante a visita, foram apresentados os setores específicos de cada departamento, como a Engenharia, a Manutenção, o Atendimento ao Cliente, a Gestão de Recursos Humanos, entre outros. Além disso, houve a oportunidade de conhecer os colaboradores que desempenham funções essenciais em cada setor.

A prática *onboarding* ajuda não apenas a entender a estrutura da empresa, mas também a conhecer as suas responsabilidades e como cada área contribui para o funcionamento geral da organização. A integração de novos colaboradores através de uma abordagem abrangente, como essa, fortalece a sinergia interna e garante que os novos trabalhadores e estagiários se sintam mais à vontade, confiantes e motivados desde o início da sua jornada na empresa. De acordo com Robbins (2005), o conhecimento das funções e interações entre departamentos facilita a adaptação do novo colaborador, permitindo uma compreensão mais ampla do funcionamento da organização.

O onboarding também serve para transmitir a cultura organizacional, promover a comunicação entre equipas e garantir que o novo colaborador compreenda a missão e os valores da empresa. Através de uma experiência como esta, a estagiária terá um melhor entendimento de como os diferentes departamentos se interligam e como pode colaborar eficazmente dentro da organização, contribuindo para uma adaptação mais rápida e produtiva ao seu novo papel.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Processo de *Onboarding* na Empresa

O processo de *onboarding* na empresa tem início com o envio de um e-mail tanto para o novo colaborador como para os restantes membros da organização no primeiro dia de trabalho. Este e-mail tem como objetivo formalizar a integração do novo colaborador, comunicando a sua chegada à empresa e proporcionando uma oportunidade para que a organização o conheça melhor. Além disso, o e-mail serve para fornecer informações iniciais sobre os próximos passos do processo de integração.

Após o envio do e-mail, o colaborador é apresentado aos diversos departamentos da empresa, sendo-lhe dada a oportunidade de conhecer um total de cinco setores distintos. Esta apresentação visa facilitar a adaptação e promover a familiarização com as diferentes áreas da organização.

Na sequência dessa integração inicial, o colaborador recebe o material necessário para o desempenho das suas funções, incluindo os equipamentos e ferramentas específicas para a sua área de atuação. Adicionalmente, o processo de *onboarding* inclui duas fases de formação obrigatória: uma sessão de acolhimento, com o objetivo de familiarizar o novo colaborador com a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, e uma formação em segurança e saúde no trabalho, cujo intuito é assegurar o cumprimento das normas de segurança e garantir o bem-estar do colaborador.

Este processo visa garantir uma adaptação eficaz e segura do novo colaborador, promovendo uma integração que favoreça o seu desempenho e a sua motivação dentro da organização.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Propostas de Melhoria no Processo de *Onboarding*

Embora já exista um processo de *onboarding* bem estabelecido na empresa, são sugeridos alguns ajustes que podem melhorar ainda mais a experiência do novo colaborador e a sua integração na equipa.

Envio de E-mail Antecipado: Recomenda-se que, alguns dias antes da chegada do novo colaborador, seja enviado um e-mail de boas-vindas, antecipando a data de início e expressando satisfação pela sua chegada. Um exemplo de mensagem poderia ser:

"Caro Colaborador,

É com grande satisfação que damos as boas-vindas à equipa da Águas da Figueira, S.A.! A sua contribuição será essencial para o nosso sucesso e crescimento contínuo. Esperamos que se sinta acolhido e motivado para fazer parte desta jornada.

SEJA BEM-VINDO À NOSSA EQUIPA!"

Informação à Equipa: A comunicação à equipa sobre a chegada do novo colaborador é fundamental para facilitar a integração. A sugestão é enviar uma mensagem à equipa informando sobre a chegada do novo membro, incluindo algumas informações relevantes que ajudem a contextualizar o colaborador no seu novo ambiente de trabalho.

Elaboração do Cronograma do Primeiro Dia: É importante que seja definido um cronograma detalhado para o primeiro dia de trabalho do novo colaborador, incluindo horários, atividades e responsáveis pelo acolhimento. Este cronograma deve ser partilhado com todos os envolvidos no processo de integração, como a chefia direta, o tutor e o responsável pelo Plano de Acolhimento Interno Organizacional.

Montagem do Kit de Onboarding: Para garantir uma experiência de boas-vindas completa, sugere-se a criação de um kit de onboarding adequado ao departamento e à função do novo colaborador. Este kit poderá incluir, por exemplo, equipamentos de

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

proteção individual (EPIs) e materiais relacionados ao trabalho no terreno (como mochila, garrafa de água, farda, etc.), ou, no caso de funções administrativas, equipamentos de escritório como computador, teclado, monitor, rato e outros materiais essenciais para o desempenho das funções.

5.2 Reorganização e Styling dos Dossiês de Cadastro

Com o objetivo de melhorar a organização e acessibilidade dos documentos, iniciou-se um processo de **reorganização e styling** dos **dossiês de cadastro**. Estes documentos são essenciais para a gestão dos registos dos colaboradores, contratos, e outros dados relevantes.

A reestruturação incluiu:

Catalogação dos dossiês em categorias claras e objetivas, facilitando o acesso e consulta dos documentos por parte de todos os colaboradores.

Atualização de documentos desatualizados ou duplicados, promovendo uma base de dados mais limpa e eficiente.

Estilização dos dossiês, através da padronização das capas e dos rótulos, com o intuito de garantir uma apresentação visual uniforme e profissional.

Implementação de **subdivisões** por tipo de documento e ano, de forma a otimizar o fluxo de trabalho e garantir que a consulta de informações seja rápida e eficiente.

Esta reorganização não só permite uma gestão documental mais eficiente, como também reflete a preocupação da empresa com a melhoria contínua dos seus processos internos.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.3 Acompanhamento das Folhas de Ponto dos Colaboradores e Registo de Horas Extra

A **monitorização das folhas de ponto** dos colaboradores foi realizada de forma contínua, com especial atenção ao registo de **horas extra**. Este processo inclui:

Verificação diária das **entradas e saídas** dos colaboradores, garantindo que os horários registados estão de acordo com o previsto nos contratos de trabalho e nas escalas de serviço.

Acompanhamento das **horas extras** trabalhadas, certificando-se de que os cálculos correspondentes ao pagamento adicional estão em conformidade com as normas legais e acordos coletivos.

Este acompanhamento garante que todos os registos são precisos, reduzindo erros e assegurando a conformidade com as políticas internas e a legislação trabalhista.

Preparação e Organização dos Dossiês Individuais dos Trabalhadores

No âmbito da gestão documental dos recursos humanos, foi dada continuidade à **preparação e organização dos dossiês individuais** dos trabalhadores da Águas da Figueira. Este processo visa centralizar e garantir fácil acesso a informações essenciais de cada colaborador, incluindo:

Contratos de trabalho e aditivos contratuais.

Registo de formação e desenvolvimento, contendo informações sobre formações concluídas e certificações.

Histórico de avaliações de desempenho, proporcionando uma visão clara do desenvolvimento e trajetória profissional de cada colaborador.

Documentos pessoais, além de atestados médicos e outros registos relevantes.

A organização adequada desses dossiês é fundamental para garantir que todos os dados dos trabalhadores estejam facilmente disponíveis para consultas ou auditorias, além de facilitar a gestão de eventuais solicitações ou benefícios.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.4 Primeira Conversa com Vista ao Pedido de Aposentação de um Trabalhador

Foi realizada uma **primeira conversa formal** com um dos colaboradores da empresa que manifestou a intenção de iniciar o processo de **aposentação**. Durante esta reunião, foram discutidos os seguintes pontos:

Direitos do trabalhador em relação à aposentação, incluindo os requisitos para dar início ao processo junto ao INSS e as providências que a empresa deve tomar.

Prazos e documentação necessários para formalizar o pedido, tanto do lado do colaborador quanto da empresa.

Discussão sobre a **transição** para a aposentação, com planeamento para minimizar o impacto na área de atuação do colaborador, garantindo a continuidade das atividades e a possível **transferência de responsabilidades** para outros membros da equipa.

Essa conversa inicial é essencial para que o colaborador esteja informado sobre todos os passos do processo de aposentadoria, bem como para a empresa se organizar em termos de sucessão de funções e ajustes necessários.

5.5 Processamento de Salários

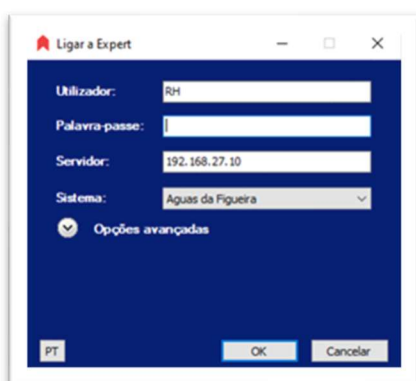
O processamento mensal de salários foi realizado de forma a garantir que todos os colaboradores recebessem as suas remunerações de forma correta e pontual. As atividades incluíram:

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.5.1 Gestão de Férias, Assiduidade e Horas Extra

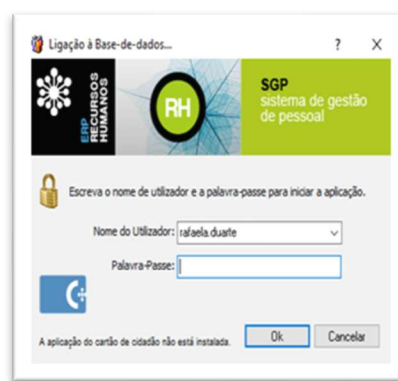
A gestão eficiente de férias, assiduidade e horas extra é fundamental para assegurar o cumprimento das obrigações legais, a organização interna e a eficiência da gestão de recursos humanos. Este processo é realizado através de sistemas integrados como o SGP (Sistema de Gestão de Pessoas) e o Expert, garantindo a monitorização rigorosa dos registos de assiduidade, pontualidade e períodos de ausência dos colaboradores.

Figura nº3-Expert



Fonte: Expert

Figura nº4-SGP



Fonte: SGP

Gestão de Férias

Acompanhamento e Verificação O acompanhamento das férias é realizado com base nos registos no sistema SGP e na plataforma Expert. Este procedimento assegura que os registos estão atualizados e que os colaboradores usufruem das férias dentro dos períodos previamente estipulados no mapa de férias.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Atualização e Comunicação

Nos casos em que as férias não foram gozadas nas datas previstas, procede-se à atualização dos registos no sistema, refletindo as alterações efetuadas. Os colaboradores são informados sobre os dias de férias gozados e os ainda disponíveis, promovendo a transparência e a conformidade com as normas laborais.

Planeamento Operacional

O controlo rigoroso das férias permite evitar sobrecargas de trabalho nas equipas, assegurando a continuidade das operações e promovendo um equilíbrio entre os direitos dos colaboradores e as necessidades organizacionais.

5.5.2 Análise das Picagens de Ponto

Monitorização de Assiduidade e Pontualidade

A análise das picagens de ponto é realizada através do sistema Expert, permitindo verificar horários de entrada e saída, identificar padrões de atrasos e avaliar a regularidade no cumprimento da jornada de trabalho.

Relatórios de Irregularidades

São gerados relatórios periódicos para identificar problemas recorrentes, como atrasos sistemáticos ou incumprimentos do horário contratual. Estes relatórios auxiliam na implementação de medidas corretivas ou preventivas, quando necessário.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.5.3 Gestão de Faltas Injustificadas e Outras Ausências

Registo de Ausências

Todas as ausências, sejam por consultas médicas, baixas de saúde ou outros motivos, são registadas e monitorizadas. A análise detalhada permite assegurar que todas as ausências são justificadas e registadas de forma precisa.

Aplicação de Políticas

As faltas injustificadas são analisadas detalhadamente, permitindo a aplicação de políticas de assiduidade que promovam maior comprometimento e frequência por parte dos colaboradores.

5.5.4 Análise das Folhas de Ponto Verdes

Verificação e Elaboração

As folhas de ponto verdes são analisadas para verificar a realização de horas extra e a regularidade dos registos. Eventuais inconsistências são identificadas e corrigidas.

Elaboração do Mapa de Horas Extra

A partir das folhas de ponto, elabora-se o mapa de horas suplementares, contabilizando as horas extra de acordo com os seguintes critérios:

Primeira hora extra (dias úteis): acréscimo de 25% sobre o salário base.

Horas subsequentes (dias úteis): acréscimo de 37,5%.

Horas realizadas em fins de semana e feriados: acréscimo de 50%.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Os pagamentos referentes a horas extra são efetuados com um mês de atraso, devido aos prazos internos de recolha e processamento de dados.

5.5.5 Elaboração do Mapa de Piquete e Subsídio de Alimentação

Mapa de Piquete

Este mapa é criado com base na programação enviada pelo encarregado da exploração da rede de água. O documento organiza turnos e define escalas de serviço, essenciais para a gestão operacional.

Figura nº 4-Mapa de Piquete

setembro									
De	Dias SA	6,00 €	1,98 €	7,98 €	Valor hora	Dias Noturno	Valor do piquete	Quantidade	Total
23	2	12,00 €	3,96 €		4,71 €	5,00	260,42 €	1	260,42 €
12	2	12,00 €	3,96 €		4,50 €	5,00	260,42 €	1	260,42 €
62	2	15,96 €		15,96 €	4,50 €	5,00	260,42 €	1	260,42 €
63	2	12,00 €	3,96 €		4,50 €	5,00	129,07 €	1	129,07 €
64	2	12,00 €	3,96 €		4,50 €	5,00	129,07 €	1	129,07 €
68	4	31,92 €		31,92 €	4,50 €	10,00	260,42 €	2	520,84 €
72	4	31,92 €		31,92 €	4,50 €	10,00	129,07 €	2	258,14 €

Fonte: Elaboração própria

Mapa de Subsídio de Alimentação

Para os colaboradores em regime de piquete, elabora-se um mapa que considera dias úteis adicionais trabalhados, ajustando o subsídio de alimentação mensal.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Figura nº 5-Mapa de Subsídio de Alimentação

Número	Quant.	6,00 €	1,98 €	7,98 €	S.A. Direito	Abatimentos S.A.
136	0	0,00 €	0,00 €		9	12
140	0	0,00 €	0,00 €		20	1
159	-1	-7,98 €		7,98	16	4
211	-1	-6,00 €	-1,98 €		20	0
228	-1	-6,00 €	-1,98 €		17	3
253	-1	-6,00 €	-1,98 €		20	
254	-2	-12,00 €	-3,96 €		15	4
255	0	0,00 €	0,00 €		19	2
359	0	0,00 €	0,00 €		19	2
365	-2	-12,00 €	-3,96 €		18	1
369	0	0,00 €		0	18	3
384	-21	0,00 €		0		
Dias	21					
Códigos		10	200	101		

Fonte: Elaboração própria

Inserção de Dados no Sistema SGP

Após a recolha e análise de todos os dados, estes são integrados no sistema SGP, que processa os componentes salariais, como:

- CGA (Caixa Geral de Aposentações)
- ADSE (Assistência na Doença dos Servidores do Estado)
- DMR (Declaração Mensal de Remunerações)

O sistema também assegura a verificação e atualização dos registos de férias e respetivos saldos

5.5.6 Processamento Salarial e Parte Contabilística

O processamento salarial inclui várias etapas essenciais para garantir a exatidão dos pagamentos e a conformidade com as obrigações legais.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.5.7 Receção e Análise da Folha de Vencimentos

Receção da Folha

Os Recursos Humanos enviam a folha de vencimentos contendo o resumo dos salários e descontos aplicáveis aos colaboradores.

Análise Preliminar

Procede-se à análise da folha para identificar os valores totais, categorias de colaboradores e componentes salariais, como vencimentos base, horas extra subsídios.

Figura nº 6-Folha de Vencimentos

	Horas 150% - Dom (>100h)	A.D.S.E.	ADSE-perda remuneração	Caixa Geral de Aposentações	I.R.S. - Categoria A	Exercícios	Quota C.C.D.	S.J.N.T.A.P. (na perda de remuneração)	S.T.A.L.	S.T.A.L. (na perda de remuneração)	Seguro de Grupo	Taxa Social Unica	Liq. EUR
104		41,14		145,05			6,48	11,75			3,04		1 177,1
126	193,23	41,14		232,29	15		7,49		11,75		6,08		1 918,0
130	50,85	41,14		213,75	11		7,22		11,75		3,04		1 655,3
132		37,46		134,59			5,91		10,7				1 160,9
133		35,61		126,92			5,63		10,18				984,4
136		49,12		168,59	13		6,17		11,23		6,08		1 332,4
140		51,43		179,44	17						5,06		1 498,2
144		35,61		128,5			5,63		10,18		2,54		1 111,7
159		49,12		166,67	1				11,23		6,08		1 281,1
162		33,31	0,34	115,58									900,3
164		61,4		239,22	57								1 865,3

Fonte: Elaboração própria

5.5.8 Separação de Colaboradores Públicos e Privados

Diferenças entre Trabalhadores Públicos e Privados

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Embora o processo de processamento de salários siga etapas similares, há distinções no tratamento de colaboradores do setor público e privado ligados às águas. Essas diferenças são respeitadas, garantindo o cumprimento das obrigações legais e contratuais aplicáveis a cada regime.

CrITÉRIOS de Identificação

Colaboradores Públicos: identificados pelos números 104 a 266, abrangidos pelos artigos 242 a 244 da Lei n.º 35/2014 e ainda vinculados ao regime público.

Colaboradores Privados: identificados pelos números 267 a 383, sob o regime contratual privado.

Classificação no Excel Utiliza-se uma fórmula condicional para separar os grupos:

=SE(E(A2>=104; A2<=266); "Público"; "Privado")

Organização de Dados

Os valores totais de vencimentos e descontos são calculados separadamente para colaboradores públicos e privados.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Figura nº 7-Separação funcionários Públicos e Privados

Nome	Remun	Públic	Privat	IGL	EP CGA	EP TSU	####	Dados	Soma de	Privat	Soma T
Abono de família	Abono Família	228,27	0,00	228,27	54,21						
Abono Para Falhas CMRS	Abono Falhas	76,97	95,05	172,02	18,28	22,57		Abono Falhas	390,28	245,56	635,84
Abono Para Falhas SMRS	Abono Falhas	313,31	150,51	463,82				Abono Família	228,27	0,00	228,27
Horas a 125%	Horas Extra	43,38	86,80	130,18	10,30	20,62		Comissões	0,00	5 057,18	5 057,18
Horas a 137,5%	Horas Extra	69,36	208,01	277,37	16,47	49,40		Descontos ADSE	-1736,33	0,00	-1736,33
Horas a 150% - Sábado	Horas Extra	23,94	33,48	57,42	5,69	7,95		Descontos CCD	-160,56	0,00	-160,56
Horas a 150% - Domingo	Horas Extra	31,12	122,76	153,88	7,39	29,16		Descontos CGA	-6 790,45	0,00	-6 790,45
Isonção de Horário	IHT	309,30	1 204,15	1 513,45	73,46	285,89		Descontos IRS Cat 7	-238,00	-2 441,00	-2 739,00
Remuneração Adicional	Remun Adicional	6 292,96	0,00	6 292,96	1494,58	0,00		Descontos Pensão 1	0,00	-145,00	-145,00
Remuneração base	Remun Base	47 202,65	52 235,45	99 438,11	11 210,63	12 405,92		Descontos Seguro G	-99,35	0,00	-99,35
Subsídio Chefia Equipa	Subs Chefia Eq	436,08	450,61	886,69	103,57	107,02		Descontos SINTAP	-32,06	0,00	-32,06
Remuneração-comissão ue	Comissões	0,00	5 057,18	5 057,18	0,00	1 201,08		Descontos STAL	-234,38	-17,20	-251,58
Pensão definitiva	Pensão	67,36	0,00	67,36	16,00	0,00		Descontos TSU	0,00	-7 267,28	-7 267,28
Retribuição Suplementar	Retrib Suplem	218,02	261,64	479,66	51,78	62,14		Horas Extra	1 606,73	1 735,60	3 342,33
Movimento Tesouraria	Movimento Tesouraria	-1 356,60	-4 764,06	-6 120,66				IHT	309,30	1 204,15	1 513,45
Subs. Refeição CMRS	Subs Refeição	979,12	457,38	1 436,50	232,30	108,63		Pensão	67,36	0,00	67,36
Subsídio de Disponibilidade	Subs Disponib	0,00	318,70	318,70	0,00	75,69		Remun Adicional	6 292,96	0,00	6 292,96
Subsídio de Piquete	Subs Piquete	260,42	1 687,03	1 947,45	61,85	400,67		Remun Base	47 202,65	52 235,45	99 438,11
Subsídio Prevenção	Subs Prevenção	2 262,08	1 590,50	3 852,58	537,24	377,74		Reposições	-225,00	-356,85	-581,85
Subsídio Refeição	Subs Refeição	4 320,60	6 150,06	10 470,66	485,43	217,87		Retrib Suplem	218,02	261,64	479,66
Subsídio Turno	Subs Turno	2 043,93	917,33	2 961,26				Subs Chefia Eq	436,08	450,61	886,69
Trabalho Nocturno	Trab Nocturno	6,65	55,80	62,45	1,58	13,25		Subs Disponib	0,00	318,70	318,70
Horas 125% (>100h)	Horas Extra	40,11	0,00	40,11	9,53	0,00		Subs Piquete	260,42	1 687,03	1 947,45
Horas 150% (>100h)	Horas Extra	0,00	204,35	204,35	0,00	48,53		Subs Prevenção	2 262,08	1 590,50	3 852,58
Horas 137,5% (>100h)	Horas Extra	62,75	0,00	62,75	14,90	0,00		Subs Refeição	5 298,72	6 607,44	11 906,16
Horas 175% (>100h)	Horas Extra	0,00	238,40	238,40	0,00	56,62		Subs Turno	2 043,93	917,33	2 961,26
Horas 150% - Sáb (>100h)	Horas Extra	898,28	0,00	898,28	213,34	0,00		Trab Nocturno	6,65	55,80	62,45
Horas 200% - Sáb (>100h)	Horas Extra	0,00	584,46	584,46	0,00	138,81		Movimento Tesouraria	-1 356,60	-4 764,06	-6 120,66
Horas 150% - Dom (>100h)	Horas Extra	437,79	0,00	437,79	103,98	0,00		Total Geral	55 690,72	57 375,61	113 066,33
Horas 200% - Dom (>100h)	Horas Extra	0,00	257,34	257,34	0,00	61,12					
A.D.S.E.	Descontos ADSE	-1726,19	0,00	-1726,19							
ADSE-perda remuneração	Descontos ADSE	-10,14	0,00	-10,14							
Caixa Geral de Aposentações	Descontos CGA	-6 790,45	0,00	-6 790,45							
I.R.S. - Categoria A	Descontos IRS Cat A	-298,00	-2 441,00	-2 739,00							
Pensão de Alimentos	Descontos Pensão	0,00	-145,00	-145,00							
Quota C.C.D.	Descontos CCD	-160,56	0,00	-160,56							
Reposição	Reposições	-225,00	-356,85	-581,85							
Descontos SINTAP	Descontos SINTAP	-32,06	0,00	-32,06							
Descontos STAL	Descontos STAL	-232,95	-17,20	-250,15							
Descontos Seguro Grupo	Descontos Seguro Grupo	-99,35	0,00	-99,35							
Taxa Social Unica	Descontos TSU	0,00	-7 267,28	-7 267,28							
		*****	*****	*****	*****	*****					
Liq. EUR		55 690,72	57 375,61	113 066,33	-14 728,25	-5,73					
				6 120,66	-2158,70	*****					

Fonte: Elaboração própria

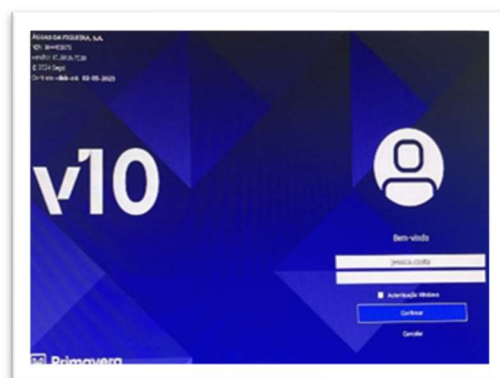
5.5.9 Lançamento de Dados no Primavera V10

Preparação dos Dados

Os valores totais, devidamente separados, são lançados no módulo de processamento de salários do Primavera V10.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Figura nº 8- Primavera V10



Fonte: Primavera V10

Inserção e Associação

Colaboradores Públicos: valores introduzidos em contas específicas.

Colaboradores Privados: valores associados às respetivas categorias no sistema.

Verificação e Relatórios

Confirma-se que os valores lançados coincidem com os da folha de vencimentos, gerando relatórios para análise e arquivo.

Verificação Final

Conformidade Legal

Garante-se que todos os cálculos e classificações respeitam os normativos legais aplicáveis.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Validação

Os totais lançados são comparados com o resumo geral da folha de vencimentos para assegurar a exatidão. Relatórios finais são emitidos para documentação e auditoria.

Pagamentos Diferidos

Devido aos prazos internos para recolha e análise dos dados, as horas extra e eventuais ajustes decorrentes de ausências ou outras situações são pagos com um mês de atraso. Isto ocorre porque os salários são processados no dia 22 de cada mês, mas as informações completas relativas ao período em análise só estão disponíveis após essa data, sendo, portanto, processadas no mês seguinte.

Conclusão

A gestão integrada de férias, picagens de ponto e análise de faltas através dos sistemas SGP e Expert é um processo fundamental para garantir a organização e o cumprimento das obrigações laborais. Este acompanhamento permite à organização identificar padrões de comportamento, corrigir irregularidades e implementar melhorias na gestão de recursos humanos.

Ao assegurar a atualização constante dos registos, a análise rigorosa dos dados e a comunicação clara com os colaboradores, estas práticas fortalecem a transparência e promovem um ambiente de trabalho organizado e produtivo.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.6 Proposta de Avaliação de Desempenho para Atribuição de Prémios de Desempenho

Foi elaborada uma **proposta de avaliação de desempenho** que visa reconhecer e premiar o bom desempenho dos colaboradores. Esta proposta inclui:

Definição de Critérios de Avaliação: Estabelecer métricas claras e objetivas que serão utilizadas para avaliar o desempenho de cada colaborador, contemplando aspetos como qualidade do trabalho, cumprimento de prazos, e colaboração em equipa.

Mecanismos de Feedback: Implementação de um sistema de feedback regular que permite que os colaboradores sejam informados sobre o seu desempenho e áreas de melhoria.

Premiação: Criação de um plano de prémios que recompensa os colaboradores que se destacam, motivando a produtividade da equipa.

Atualização do Manual de Descrição de Funções

Foi realizada uma atualização do **manual de descrição de funções**, com o objetivo de refletir as atuais responsabilidades e expectativas de cada cargo dentro da empresa. Este manual é uma ferramenta essencial para:

Clareza nas Funções: Garantir que todos os colaboradores estejam cientes das suas funções e responsabilidades, promovendo uma melhor organização interna.

Suporte em Processos de Recrutamento e Seleção: Facilitar a identificação de perfis adequados durante o processo de recrutamento, garantindo que as contratações estejam alinhadas às necessidades da empresa.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.7 Atualização do Organograma

Foi efetuada a **atualização do organograma** da empresa, visando uma representação clara das hierarquias e relações de trabalho entre os diferentes departamentos e colaboradores. Esta atualização permite:

Visualização Estrutural: Facilitar o entendimento da estrutura organizacional e das linhas de reporte, promovendo uma melhor comunicação entre as equipas.

Planeamento de Carreiras: Auxiliar os colaboradores a visualizarem oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira dentro da empresa.

5.8 Criação de um Módulo na Qualidade para Preenchimento de Auto-Candidatura de Emprego

Foi desenvolvido um **módulo na área da qualidade** para que os colaboradores possam preencher Auto-Candidatura de emprego internamente. Este módulo visa:

Facilitar o Processo de Candidatura: Permitir que os colaboradores expressem o seu interesse em novas oportunidades dentro da empresa de forma simples e acessível.

Promoção do Desenvolvimento Interno: Estimular a mobilidade interna e a valorização dos colaboradores, proporcionando uma cultura de crescimento e desenvolvimento contínuo.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

5.9 Ação de Sensibilização - Visita ao Jardim de Infância Casa da Criança S. Julião

A visita ao jardim de infância para a realização de uma ação de sensibilização é uma iniciativa importante que promove a conscientização ambiental desde a infância. Neste caso, a Águas da Figueira atua na educação para:

Poupança de Água: Ensinar as crianças sobre a importância da economia de água é fundamental para formar cidadãos conscientes que valorizem e preservem os recursos hídricos. Atividades lúdicas, como demonstrações de uso responsável de água, ajudam a criar uma conexão emocional e prática com o tema.

Separação de Resíduos: Instruir sobre a separação de resíduos e a reciclagem é outro ponto essencial. Ao educar as crianças sobre a importância de descartar materiais de maneira correta, contribui-se para uma maior conscientização sobre a gestão de resíduos e o impacto ambiental, estimulando hábitos de reciclagem em casa e na escola.

Essas iniciativas de sensibilização junto ao público infantil e de gestão eficiente dos colaboradores refletem o compromisso da Águas da Figueira com a sustentabilidade e a responsabilidade social, além de fortalecer a cultura organizacional da empresa.

5.10 Colaboração no Evento da APDA

Durante o período de estágio na Águas da Figueira, S.A., a estagiária teve a oportunidade de colaborar na organização e apoio logístico de um evento promovido pela APDA – Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas, realizado na Figueira da Foz. Esta participação representou uma experiência relevante no percurso formativo da estagiária, permitindo-lhe desenvolver competências práticas em contexto real, nomeadamente nas áreas de planeamento, comunicação e gestão de eventos.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

As responsabilidades atribuídas incluíram a preparação do espaço, receção dos participantes, distribuição de materiais informativos e apoio aos representantes da empresa ao longo das várias sessões do evento. A estagiária colaborou ainda na articulação entre os diferentes intervenientes, assegurando que a logística do evento decorresse de forma eficiente e conforme planeado.

O evento reuniu diversos profissionais do setor, incluindo representantes de entidades reguladoras, empresas concessionárias e especialistas em gestão de recursos hídricos, o que permitiu à estagiária ter contacto com debates técnicos, partilha de boas práticas e tendências atuais do setor da água. A participação em várias sessões temáticas contribuiu para o seu enriquecimento académico e profissional, proporcionando uma visão mais abrangente sobre os desafios e estratégias que moldam o setor.

Esta colaboração reforçou a perceção da estagiária quanto à importância do posicionamento institucional da Águas da Figueira, S.A. e da sua participação ativa em iniciativas setoriais, não só como forma de promover a sua visibilidade, mas também como oportunidade de atualização e aprendizagem contínua.

Este evento retrata e corrobora a teoria das partes interessadas desenvolvida por Freeman (1984) assim como o defendido por Drucker (2008), Robbins e Coulter (2018) no que respeita à importância da gestão empresarial para o progresso e futuro das organizações.

6 Análise SWOT e Análise PESTAL

6.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica de planeamento estratégico que ajuda as organizações a identificar e avaliar as suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Esta metodologia é amplamente utilizada em diversas áreas, incluindo marketing, gestão de recursos humanos e desenvolvimento de negócios.

Componentes da Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta crucial para a avaliação estratégica de organizações, permitindo uma visão clara de sua posição no mercado. É composta por quatro elementos principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cada um desempenhando um papel essencial no desenvolvimento de estratégias eficazes. Em concordância com Kotler & Keller (2012), análise SWOT fornece uma estrutura para a análise estratégica que pode ser aplicada a diferentes setores e organizações, ajudando a identificar a posição competitiva da empresa.

Forças (Strengths):

- As forças representam características internas que conferem uma vantagem competitiva à organização, como recursos financeiros robustos e uma equipa qualificada. Segundo GÜRBÜZ & AŞAN (2011), identificar e maximizar essas forças é vital para que a empresa se destaque no mercado.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Fraquezas (Weaknesses):

As fraquezas são os aspetos internos que podem limitar o desempenho da organização. De acordo com Kotler & Keller (2012), reconhecer essas fraquezas permite à organização implementar melhorias e evitar riscos que possam comprometer sua competitividade.

Godet, Durance e Dias (2008) referem que “O diagnóstico interno da empresa se impõe mesmo antes do diagnóstico externo, já que para se interrogar inteligentemente sobre as mutações da envolvente estratégica é necessário, primeiro, que a empresa conheça bem a sua organização, os seus homens, a sua história, etc. Trata-se de uma verdadeira radiografia retrospectiva da árvore de competências, desde os ramos até às raízes” (p. 56).

Oportunidades (Opportunities):

- Fatores externos que a organização pode explorar para crescer ou melhorar a sua posição, como incluir novas tendências e inovações tecnológicas. Conforme, Tosun & Richards (2016), aproveitar essas oportunidades pode levar a um crescimento significativo.

Ameaças (Threats):

- Fatores externos que podem prejudicar o desempenho da organização. Segundo Hooley et al. (2008), identificar essas ameaças permite que a organização desenvolva estratégias de mitigação para proteger sua posição no mercado.

Os autores Godet, Durance e Dias (2008) salientam ainda que “A importância das forças e das fraquezas reveladas pelo diagnóstico interno depende da natureza das ameaças e das oportunidades provenientes da envolvente estratégica e concorrencial. É em relação a essa envolvente que a empresa deve posicionar a sua carteira de atividades e redefinir a sua dinâmica de evolução” (p. 56).

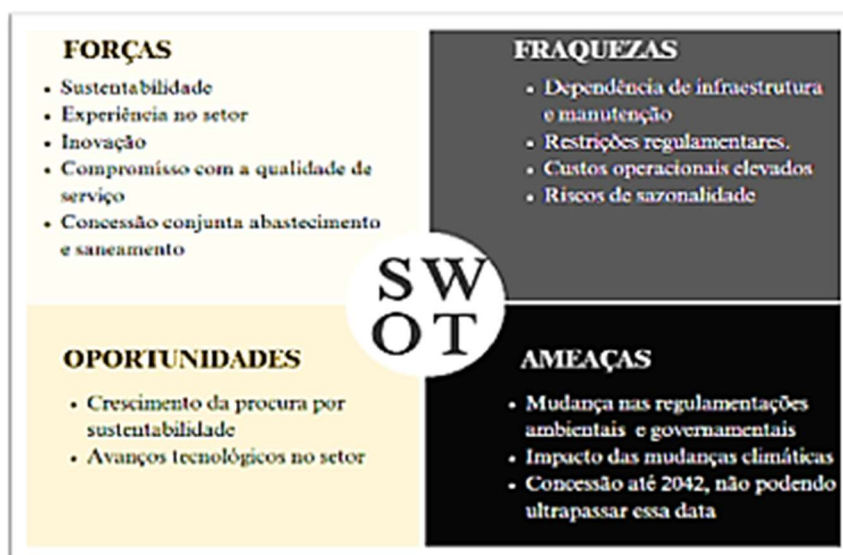
*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

6.2 Análise SWOT Águas da Figueira, S.A

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que auxilia as empresas e organizações a identificarem as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de forma a executarem um planeamento estratégico das empresas adequado ao contexto atual. A este respeito Chiavenato (2021), refere que a partir dos objetivos empresariais, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, a administração tem nas mãos um balizamento que a ajudará a definir ou redefinir as alternativas estratégicas quanto à ação futura da empresa.

No que diz respeito às Águas da Figueira, no decorrer do estágio averigui que existiam alguns aspetos que poderiam ser melhorados, por isso construí uma análise SWOT.

Figura nº 9-Análise SWOT Águas da Figueira, S.A



Fonte: Elaboração própria

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Forças

Sustentabilidade:

A Águas da Figueira demonstra um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental, implementando práticas que minimizam o seu impacto no meio ambiente. Esse posicionamento responde à crescente procura por responsabilidade ambiental, reforça a imagem da empresa e contribui para a preservação dos recursos hídricos e da biodiversidade.

Experiência no Setor:

Com anos de atuação no setor de água e efluentes, a Águas da Figueira possui um profundo conhecimento técnico e prático que facilita a implementação de soluções eficazes. Essa experiência é um diferencial competitivo que contribui para a eficiência operacional e fortalece a confiança dos clientes e parceiros na qualidade dos seus serviços.

Inovação:

A empresa investe continuamente em novas tecnologias e soluções, o que lhe permite melhorar a eficiência dos processos e se adaptar rapidamente às mudanças de mercado. O foco na inovação também coloca a Águas da Figueira na vanguarda do setor, diferenciando-a em relação a concorrentes que não implementam práticas tecnológicas de ponta.

Compromisso com a Qualidade de Serviço:

A empresa se compromete a entregar serviços de alta qualidade, centrados na satisfação e segurança dos clientes. Esse compromisso fortalece a relação com a comunidade, criando

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

uma imagem de confiança e transparência. A qualidade dos serviços é uma vantagem importante num setor onde a prestação de serviços de confiança é essencial.

Concessão Conjunta para Abastecimento e Saneamento:

A Águas da Figueira possui uma concessão conjunta que abrange o abastecimento de água e saneamento, o que possibilita uma abordagem integrada na gestão desses serviços. Essa vantagem permite otimizar recursos, simplificar processos e melhorar a eficiência global da operação, resultando num serviço mais consistente e de alta qualidade para a comunidade.

Essas forças posicionam a Águas da Figueira, S.A. como uma empresa competitiva e bem estruturada para atender à procura e desafios do setor de água e efluentes, promovendo um crescimento sustentável e uma imagem corporativa sólida.

Fraquezas

Dependência de Infraestrutura e Manutenção:

A Águas da Figueira depende de uma infraestrutura extensa e complexa para realizar o abastecimento de água e o saneamento, o que exige manutenção contínua e investimentos constantes. Eventuais falhas ou necessidades de reparos urgentes podem impactar a prestação de serviços e gerar custos adicionais significativos, além de potencialmente prejudicar a satisfação dos clientes.

Restrições Regulamentares:

O setor de água e efluentes é altamente regulado, com normativas que estabelecem padrões e obrigações específicas. A necessidade de cumprir todas as regulamentações pode limitar

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

a agilidade da empresa em adotar mudanças e inovações, além de exigir recursos para atender a inspeções, licenças e auditorias.

Custos Operacionais Elevados:

Os altos custos operacionais são uma fraqueza relevante, pois a empresa precisa equilibrar a utilização de tecnologias sustentáveis e inovadoras com o controlo de despesas. O uso de práticas ambientalmente responsáveis e de novas tecnologias tende a elevar os custos, o que pode impactar a competitividade da empresa caso esses gastos não sejam geridos adequadamente.

Risco de Sazonalidade:

A procura por água e a capacidade de saneamento podem ser influenciadas pela sazonalidade e por variações climáticas. Em períodos de seca, por exemplo, a captação e o fornecimento de água podem ser prejudicados, impactando a operação. Além disso, a sazonalidade pode gerar variações nas receitas, o que exige uma gestão financeira cuidadosa para enfrentar períodos de baixa procura.

Essas fraquezas representam desafios que a Águas da Figueira, S.A. precisa gerir com estratégias de mitigação e adaptação para assegurar a eficiência e sustentabilidade de suas operações, mantendo a competitividade no setor.

Oportunidades

Crescimento da Procura por Sustentabilidade:

A crescente conscientização ambiental entre consumidores, empresas e órgãos reguladores está a gerar uma maior procura por práticas sustentáveis. Essa tendência representa uma oportunidade para a Águas da Figueira, que pode expandir a sua base de clientes e fortalecer

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

a sua imagem ao oferecer soluções alinhadas com a preservação dos recursos naturais e a responsabilidade ambiental. Esse cenário também pode facilitar o acesso a incentivos governamentais ou a parcerias com organizações que valorizam a sustentabilidade.

Avanços Tecnológicos no Setor:

A rápida evolução tecnológica no setor de água e saneamento traz oportunidades para a empresa inovar e otimizar suas operações. Novas tecnologias, como sensores para monitorização da qualidade da água em tempo real, sistemas de tratamento mais eficientes e soluções de automação, podem melhorar a eficiência e a precisão dos serviços oferecidos pela Águas da Figueira. Esses avanços permitem não só a redução de custos operacionais a longo prazo, mas também a adaptação a padrões regulatórios e a oferta de um serviço diferenciado e de alta qualidade.

Essas oportunidades oferecem à Águas da Figueira, S.A. a possibilidade de consolidar a sua posição de liderança no mercado, aprimorar sua eficiência operacional e expandir a sua influência ao responder às procura crescentes por sustentabilidade e inovação.

Ameaças

Mudanças nas Regulamentações Ambientais e Governamentais:

O setor de água e saneamento é fortemente regulado, e mudanças nas regulamentações podem impactar diretamente as operações e os custos da Águas da Figueira. Novas exigências ambientais ou padrões de qualidade mais rigorosos podem procurar atualizações tecnológicas e ajustes operacionais dispendiosos, além de reduzir a flexibilidade da empresa em planear a longo prazo. A necessidade de adaptação rápida para cumprir as regulamentações pode representar um desafio financeiro e logístico.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Impacto das Mudanças Climáticas:

As mudanças climáticas representam uma ameaça significativa para a gestão de recursos hídricos. Eventos climáticos extremos, como secas prolongadas, enchentes ou variações sazonais intensas, podem afetar a disponibilidade de água e a infraestrutura de saneamento, colocando em risco a capacidade de abastecimento e o tratamento de efluentes. Além disso, esses eventos podem gerar custos adicionais e aumentar a complexidade operacional, exigindo investimentos em infraestrutura resiliente.

Concessão até 2042 com Limite de Data:

A concessão atual da Águas da Figueira para o fornecimento de água e saneamento está limitada até 2042. A impossibilidade de ultrapassar essa data cria uma incerteza quanto à continuidade das operações a longo prazo. A necessidade de renegociação ou abertura de novas licitações representa uma ameaça à estabilidade futura da empresa, pois poderá enfrentar concorrência direta para manter a concessão ou ter de investir substancialmente em propostas competitivas para renovar o contrato.

Essas ameaças representam desafios externos significativos para a Águas da Figueira, S.A., que precisará de estratégias eficazes para mitigá-las, garantindo assim a resiliência e a continuidade de suas operações ao longo dos próximos anos.

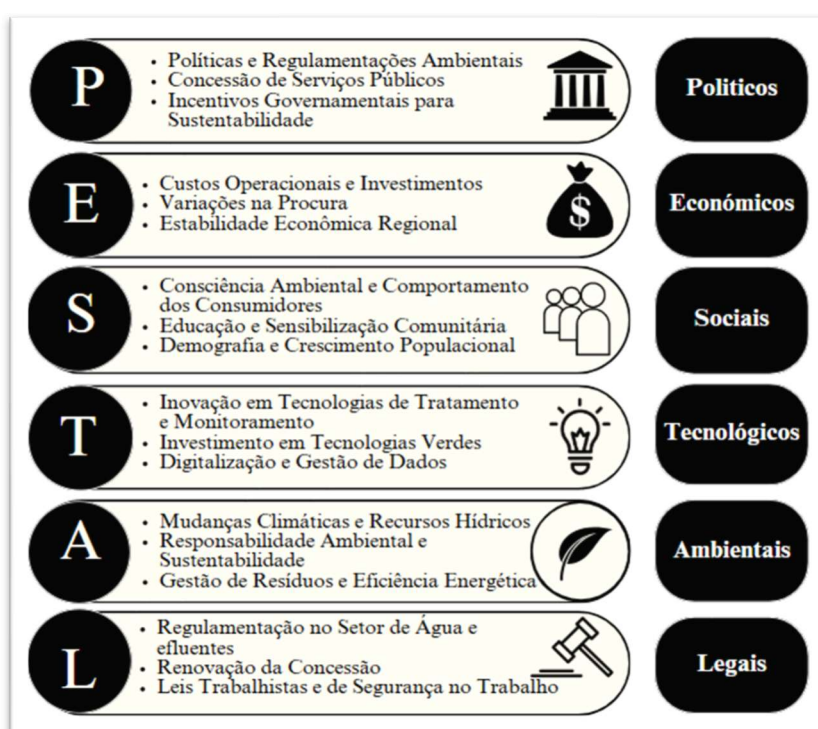
6.3 Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta que examina os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que impactam uma organização.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

6.4 Análise PESTAL Águas da Figueira, S.A...

Figura nº 10-Análise SWOT Águas da Figueira, S.A



Fonte: Elaboração própria

A análise PESTAL (ou PESTEL) é uma ferramenta de análise estratégica que permite identificar e compreender o ambiente externo de uma organização, considerando fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Fatores Políticos

- **Políticas e Regulamentações Ambientais:** A empresa opera num setor altamente regulamentado, com políticas rigorosas de proteção ambiental, bem como normas exigentes relativas à qualidade da água e ao tratamento de efluentes. Alterações governamentais e novas políticas ambientais podem exigir que a empresa adapte rapidamente os seus processos.
- **Concessão de Serviços Públicos:** A concessão de serviços até 2042 estabelece um prazo para a continuidade das operações, gerando incerteza quanto ao futuro. Após essa data, a empresa poderá enfrentar concorrência num novo processo de adjudicação para manter o contrato.
- **Incentivos Governamentais para Sustentabilidade:** Incentivos ou subsídios para projetos de sustentabilidade representam uma oportunidade, dado que a empresa já adota práticas sustentáveis e está bem posicionada para tirar partido desses programas.

Fatores Económicos

- **Custos Operacionais e Investimentos:** A necessidade de uma infraestrutura complexa e de manutenção regular implica custos operacionais elevados. Além disso, a inflação e o custo das tecnologias sustentáveis podem afetar as margens de lucro.
- **Variações na Procura:** Em períodos de sazonalidade ou alterações no consumo, a procura por água e saneamento pode flutuar, o que afeta as receitas e exige flexibilidade financeira.
- **Estabilidade Económica Regional:** A estabilidade da economia local e o nível de desenvolvimento da região influenciam o potencial de crescimento da Águas da Figueira. Crises económicas podem impactar tanto a capacidade de pagamento dos clientes como os investimentos públicos na infraestrutura hídrica.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Fatores Sociais

- **Consciência Ambiental e Comportamento dos Consumidores:** Com o aumento da consciencialização ambiental, os consumidores são cada vez mais exigentes relativamente a práticas sustentáveis. Este fator fortalece a posição da empresa, que se compromete com práticas de gestão de água e redução de resíduos.
- **Educação e Sensibilização Comunitária:** Ações de consciencialização, como aquelas dirigidas às crianças, aumentam o apoio e a adesão da comunidade às iniciativas da empresa, ajudando a consolidar a sua reputação e a reforçar os laços com os consumidores.
- **Demografia e Crescimento Populacional:** O crescimento populacional na área de atuação influencia diretamente a procura por serviços de água e saneamento, criando oportunidades para expandir os serviços e a infraestrutura.

Fatores Tecnológicos

- **Inovação em Tecnologias de Tratamento e Monitorização:** Avanços em sensores de monitorização da qualidade da água, automação e sistemas de tratamento mais eficientes permitem à empresa melhorar a eficiência e reduzir custos operacionais.
- **Investimento em Tecnologias Verdes:** Tecnologias que permitem a redução do consumo de água e a otimização de recursos são uma prioridade. A Águas da Figueira pode se beneficiar ao investir em tecnologias que aumentem a sustentabilidade e respondam às expectativas regulamentares e sociais.
- **Digitalização e Gestão de Dados:** Ferramentas de gestão digital como o SGP e o Expert ajudam na análise de dados de ponto, férias e faltas, otimizando a gestão de pessoal e a produtividade da empresa.

Fatores Ambientais

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Mudanças Climáticas e Recursos Hídricos: A variabilidade climática e eventos extremos, como secas e enchentes, representam um risco significativo para a disponibilidade e qualidade dos recursos hídricos. A empresa precisa desenvolver estratégias de resiliência para manter a consistência do abastecimento.

Responsabilidade Ambiental e Sustentabilidade: O compromisso da Águas da Figueira com a sustentabilidade é uma força competitiva que responde à crescente pressão social e regulamentar para práticas sustentáveis. A empresa está bem posicionada para atender às expectativas de preservação ambiental.

Gestão de Resíduos e Eficiência Energética: A adoção de tecnologias de tratamento que reduzem resíduos e otimizam o uso de energia ajuda a minimizar o impacto ambiental e a alinhar-se às políticas de desenvolvimento sustentável.

Fatores Legais

- **Regulamentação no Setor de Água e efluentes:** Leis rigorosas de controlo de qualidade e descarte de efluentes exigem que a empresa se mantenha em conformidade, o que pode elevar custos e procurar adaptações frequentes.
- **Renovação da Concessão:** A concessão tem um prazo específico e, para além de 2042, a empresa terá de participar de novos processos para renová-la. Este é um fator de risco, uma vez que pode haver concorrência por parte de outras empresas.
- **Leis Trabalhistas e de Segurança no Trabalho:** A empresa precisa garantir o cumprimento das leis trabalhistas e das normas de segurança, o que inclui monitorização de assiduidade, horários e condições de trabalho. A utilização de sistemas de gestão de pessoas ajuda na conformidade com essas regulamentações.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Conclusão

A análise PESTAL fornece uma visão abrangente do ambiente externo em que a Águas da Figueira opera. Compreender estes fatores é essencial para a definição de estratégias eficazes que permitam responder aos desafios e aproveitar as oportunidades no setor da água e saneamento.

Para garantir um crescimento sustentável e reforçar a resiliência da empresa face às mudanças no mercado e no enquadramento regulatório, algumas iniciativas estratégicas poderão ser consideradas:

Adaptação às Novas Políticas Ambientais: Investir continuamente na modernização dos processos de tratamento e monitorização da água para antecipar e cumprir novas regulamentações ambientais, minimizando impactos operacionais.

Preparação para a Renovação da Concessão: Desenvolver um plano estratégico para 2042, consolidando a eficiência operacional e a reputação da empresa, de forma a garantir competitividade num eventual novo processo de adjudicação.

Otimização de Custos e Investimentos: Procurar parcerias e incentivos governamentais para reduzir os custos associados à implementação de novas tecnologias sustentáveis e infraestruturas. Paralelamente, apostar em medidas de eficiência energética e automação para diminuir despesas operacionais.

Adoção de Tecnologias Inovadoras: Expandir a digitalização e a utilização de big data para melhorar a gestão de recursos hídricos, prever falhas e otimizar o atendimento ao cliente. A integração de sensores inteligentes e sistemas preditivos poderá aumentar a eficiência e reduzir desperdícios.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Envolvimento Comunitário e Educação Ambiental: Reforçar campanhas de sensibilização para promover o consumo responsável e fortalecer a relação com os consumidores. Ações educativas dirigidas à comunidade poderão incentivar práticas mais sustentáveis e consolidar a imagem da empresa.

Gestão de Riscos Climáticos: Desenvolver planos de contingência para mitigar os impactos de eventos climáticos extremos, como períodos de seca ou inundações, garantindo a resiliência do abastecimento de água.

O acompanhamento contínuo destes fatores externos e a adoção de estratégias proativas permitirão que a Águas da Figueira se mantenha competitiva, sustentável e preparada para os desafios e oportunidades do futuro.

7 Avaliação de Desempenho na Águas da Figueira, S.A

Durante o período de estágio, verificou-se que a avaliação de desempenho existente na empresa não continha informação relevante para uma análise eficaz. Perante esta situação, e a pedido da chefia, fui incumbida de desenvolver uma nova avaliação de desempenho, tanto a nível departamental como individual.

No entanto, a concretização desta nova avaliação revelou-se inviável, principalmente devido à complexidade e à ausência das informações necessárias para a realização da mesma. Esta falta de dados, de envolvimento e de tempo impediu a realização da avaliação dentro do prazo previsto.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Apesar dos desafios encontrados, esta experiência permitiu uma melhor compreensão dos processos internos da empresa e reforçou a importância da participação ativa de todas as partes envolvidas para o sucesso de iniciativas desta natureza.

8 Manual de Análise e Descrição de Funções

O Manual de Descrição de Funções é um documento organizacional que tem como finalidade definir as responsabilidades, atribuições e requisitos de cada cargo dentro de uma empresa. A sua principal função é orientar os colaboradores relativamente às suas atividades, alinhar expectativas e garantir uma estrutura organizacional clara e bem definida.

No decorrer do estágio, verificou-se a importância do Manual de Descrição de Funções enquanto ferramenta essencial para a organização e gestão eficiente dos recursos humanos. A sua implementação permite estruturar as funções dentro da empresa, garantindo maior clareza na definição das responsabilidades e contribuindo para uma gestão mais eficaz. Como descrito por Chiavenato (2009), o manual de descrição de funções proporciona um alinhamento de objetivos e expectativas, promovendo uma maior transparência nas relações de trabalho e assegurando que todos os envolvidos compreendam seu papel dentro da empresa.

Um manual bem elaborado deve incluir vários elementos essenciais. Em primeiro lugar, a identificação da função, onde se apresentam o nome do cargo, o departamento ou setor em que se insere, o supervisor direto e a data da última atualização. De seguida, define-se o objetivo da função, que consiste numa descrição sucinta do propósito e da relevância do cargo no contexto organizacional (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques, 2020).

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Outro aspeto fundamental é a descrição das principais responsabilidades e atividades, que deve conter uma lista detalhada das tarefas associadas à função, organizadas conforme a sua periodicidade (diárias, semanais, mensais ou ocasionais). Além disso, torna-se essencial a definição dos requisitos da função, incluindo a formação académica exigida, a experiência profissional recomendada e as competências técnicas e comportamentais necessárias para um desempenho eficaz (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques, 2020).

Para garantir um acompanhamento contínuo do desempenho, o manual deve ainda integrar os indicadores de desempenho (KPIs), que estabelecem critérios objetivos para a medição da eficácia na função. De acordo com Amaral (2004) "os indicadores de desempenho são vitais para mensurar a eficácia das funções e otimizar a gestão de recursos humanos, uma vez que possibilitam ajustes constantes nas estratégias organizacionais" (p.98). Exemplos desses indicadores incluem o tempo médio de resposta aos clientes, o número de vendas mensais ou a taxa de cumprimento dos prazos estipulados. Adicionalmente, devem ser especificadas as condições de trabalho, abrangendo aspetos como o horário e regime laboral, os equipamentos e ferramentas necessários e a identificação de eventuais riscos associados ao cargo.

Outro elemento relevante do manual refere-se à definição das relações hierárquicas, onde se indica a quem o colaborador reporta, se existem subordinados diretos e como se processa a interação com outros departamentos. Por fim, o manual deve abordar as perspetivas de progressão, especificando as possibilidades de evolução profissional dentro da empresa, seja através de promoções, aquisição de novas competências ou desenvolvimento de carreira em diferentes áreas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

8.1 Potenciais melhorias no Manual de descrição de Funções da Águas da Figueira, S.A

O manual de descrição de funções da Águas da Figueira pode ser aprimorado de várias formas, de modo a proporcionar maior clareza, eficiência e motivação para os colaboradores, além de melhorar a gestão organizacional. Um ponto de melhoria relevante é a inclusão da informação sobre o supervisor direto de cada função, o que contribuiria para uma estrutura hierárquica mais organizada e transparente dentro da empresa. A indicação clara de quem supervisiona cada cargo facilita a comunicação e o acompanhamento das atividades dos colaboradores, alinhando melhor as expectativas entre superiores e subordinados.

Além disso, seria vantajoso enriquecer a secção dos requisitos da função com a inclusão das competências comportamentais esperadas, como a capacidade de trabalho em equipa, comunicação eficaz e resolução de problemas. Estas competências são cada vez mais valorizadas no ambiente corporativo, pois impactam diretamente no desempenho coletivo e na qualidade do serviço prestado, conforme o explicitado pelos autores Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2020).

Outro aspeto crucial para a melhoria do manual é a definição de indicadores de desempenho (KPIs) bem estabelecidos. Estes poderiam incluir metas de produtividade, qualidade do trabalho, tempo médio de resposta, número de atendimentos realizados, entre outros critérios que permitam medir o sucesso na execução das funções. Tal como Amaral (2004) argumenta, a definição clara de KPIs facilita a monitorização do desempenho e assegura que os objetivos da organização sejam cumpridos, servindo também como base sólida para avaliações de desempenho mais objetivas e eficazes.

Relativamente às condições de trabalho, é importante que o manual especifique de forma mais detalhada aspetos como o horário e regime de trabalho, seja ele presencial, híbrido ou remoto, assim como a carga horária necessária para o cumprimento das funções. Outro

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

ponto relevante seria listar os equipamentos e ferramentas necessárias para o desempenho da função, garantindo que os colaboradores tenham à sua disposição os recursos adequados para realizar o seu trabalho de forma eficaz, conforme o defendido pelos autores Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques, (2020).

Além disso, deve ser incluída uma secção sobre riscos associados à função, como a exposição a ambientes perigosos, esforço físico ou níveis elevados de estresse, para assegurar um ambiente de trabalho mais seguro e consciente para todos, o que corrobora o explicado pelos autores Noe et al. (2021) e Armstrong (2009).

No que diz respeito às relações hierárquicas, é fundamental que o manual detalhe de forma clara a quem o colaborador reporta diretamente. Segundo Armstrong (2009), uma descrição de funções eficaz deve definir claramente as linhas de reporte, pois isso contribui para uma maior responsabilização e uma gestão mais orientada para resultados. Seria também, relevante especificar se o colaborador possui subordinados, e em caso afirmativo, quais são as funções que se subordinam à sua posição. Além disso, uma explicação sobre a relação do colaborador com outros departamentos, incluindo as interações necessárias para o bom desempenho da função, ajudaria a criar uma rede de trabalho mais integrada e colaborativa dentro da empresa.

Por fim, seria recomendável que o manual integrasse as perspetivas de progressão na empresa, como oportunidades de crescimento, promoções possíveis, formações disponíveis e critérios para evolução na carreira. A transparência em relação à progressão profissional ajuda a alinhar as expectativas dos colaboradores, promovendo motivação e retenção de talentos ao demonstrar o compromisso da empresa com o desenvolvimento contínuo dos seus recursos humanos, conforme o aclarado pelos autores Dessler (2020), Noe et al. (2021) e Armstrong (2009).

Essas melhorias ajudariam a tornar a descrição de funções mais completa, clara e útil, tanto para os colaboradores quanto para os gestores. Com a implementação destas alterações, a empresa não só contribuiria para um desempenho individual e organizacional mais eficaz, mas também reforçaria o seu compromisso em proporcionar um ambiente de trabalho mais

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

eficiente, transparente e motivador. Assim, a gestão de recursos humanos seria mais eficaz, resultando num aumento da satisfação e motivação dos colaboradores.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

CONCLUSÃO

O estágio realizado na empresa Águas da Figueira, S.A., entre 9 de outubro de 2024 e 3 de abril de 2025, constituiu uma experiência significativa que contribuiu decisivamente para o percurso académico e profissional da mestranda. Com uma duração total de 960 horas, esta experiência permitiu a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado em Gestão Empresarial, potenciando o desenvolvimento de competências fundamentais na área da Gestão de Recursos Humanos e proporcionando uma compreensão aprofundada da realidade organizacional.

Ao longo do estágio, foi possível integrar de forma prática conteúdos abordados em unidades curriculares como Gestão de Pessoas e Equipas, Auditoria e Accountability, e Otimização e Gestão de Operações. Estas áreas revelaram-se essenciais para a execução eficaz das tarefas atribuídas, bem como para a identificação de oportunidades de melhoria nos processos internos da organização. A interação constante com os colaboradores e a assunção progressiva de responsabilidades contribuiu significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional da mestranda, evidenciando progressos ao nível da comunicação, organização, autonomia e gestão do tempo.

Entre as diversas atividades desenvolvidas, destacam-se a reestruturação de documentos, a criação de um módulo para candidaturas espontâneas e a revisão de processos com enfoque na qualidade. Estas ações permitiram não só alcançar os objetivos previamente definidos, como também ultrapassar as expectativas iniciais, fomentando capacidades de adaptação, pensamento crítico e resolução criativa de problemas.

A experiência de estágio possibilitou compreender, de forma clara, o papel estratégico que a Gestão de Recursos Humanos assume no alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desempenho dos colaboradores. Verificou-se que, para além da vertente administrativa, os recursos humanos desempenham um papel central na motivação, desenvolvimento e retenção de talento. Uma das aprendizagens mais significativas prendeu-se com a

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

adaptação à cultura organizacional e com a importância de uma comunicação interdepartamental clara e eficaz. Ficou evidente que as teorias académicas nem sempre se aplicam de forma linear em contexto real, exigindo frequentemente flexibilidade, bom senso e espírito crítico.

A nível técnico, a utilização de ferramentas como o software Primavera, a análise de folhas de ponto, a organização de processos administrativos e a participação na elaboração de propostas de avaliação de desempenho, contribuíram decisivamente para reforçar a autonomia e confiança profissional da mestranda. Por sua vez, a dimensão teórica do relatório permitiu contextualizar e fundamentar as práticas observadas, destacando a evolução histórica da GRH, as suas etapas operacionais e as principais correntes teóricas – clássicas, comportamentais e contemporâneas – que continuam a influenciar as práticas de gestão atuais.

Cumpriram-se os principais objetivos delineados para o estágio, nomeadamente a participação nos processos de recrutamento e seleção, o apoio ao processamento salarial, a colaboração na avaliação de desempenho e o envolvimento no planeamento estratégico de recursos humanos. A aplicação de ferramentas de análise estratégica, como a análise SWOT e a análise PESTAL, revelou-se útil para compreender o contexto organizacional e apoiar a tomada de decisões informadas.

Apesar dos resultados positivos alcançados, identificaram-se algumas limitações, como o acesso restrito a informação confidencial, a impossibilidade de acompanhar todo o ciclo de avaliação de desempenho e a não participação direta na definição de estratégias de adaptação externa. Além disso, constatou-se que, apesar da qualidade geral da comunicação interna, persistem desafios de articulação entre departamentos, que poderão ser minimizados através da maior integração de ferramentas digitais e processos colaborativos.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Como recomendação para futuras investigações, sugere-se a realização de estudos comparativos entre organizações de diferentes regiões ou setores de atividade, com o objetivo de identificar as soluções tecnológicas mais eficazes nas áreas da gestão de recursos humanos e contabilidade. Esta análise poderá fornecer contributos valiosos para a inovação e melhoria contínua das práticas organizacionais.

Em síntese, o estágio curricular na Águas da Figueira, S.A. constituiu uma experiência enriquecedora e determinante, que permitiu não só a aplicação prática dos conhecimentos académicos, como também o desenvolvimento de competências essenciais à integração no mercado de trabalho. Reforçou-se a convicção de que a gestão de pessoas deve ser orientada para o desenvolvimento humano e para a criação de ambientes de trabalho colaborativos, saudáveis e eticamente responsáveis. Esta experiência revelou-se decisiva não apenas na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, mas também permitiu consolidar competências como, como a liderança, a comunicação e a adaptabilidade, pilares fundamentais para uma integração bem-sucedida no mercado de trabalho.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGS – Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, S.A. (2024). *Sobre a AGS*. Obtido de <https://www.ags.pt>

Amaral, M. (2004). *Gestão por indicadores de desempenho* (p. 98). Lisboa: Edições RH.

Aquapor (2024). *Grupo Aquapor: Atuação em água e saneamento*. Obtido de <https://www.aquapor.pt>

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11.^a ed.) Kogan Page.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page.

Águas da Figueira, S.A. (2024). *Um olhar sobre a Águas da Figueira*. Obtido de <https://www.aguasdafigueira.com/um-olhar-sobre-a-aguas-da-figueira/>

Águas de Portugal (2024). *Gestão e concessões de água*. Obtido de <https://www.adp.pt>

Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Principles of human resource management* (15.^a ed., pp. 134–136). South-Western Cengage Learning.

Branson, R. (2010). *Business stripped bare: Adventures of a global entrepreneur* (p. 166). Virgin Books.

Calheiros, I. (2019). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5.^a ed., p. 122). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a ed., p. 112). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (8.^a ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2021). *Introdução à teoria geral da administração* (12.^a ed., p. 103). São Paulo: Atlas.

Dessler, G. (2017). *Gestão de recursos humanos* (15.^a ed., pp. 208–212). Pearson.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed., pp. 112, 119, 121, 156, 219, 248, 295, 322, 345, 430). Pearson.

Diário da República. (2014). *Lei n.º 35/2014. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>

Drucker, P. F. (2008). *The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management* (pp. 50–52, 60–85). HarperBusiness.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Obra original publicada em 1916)

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Godet, M., Durance, P., & Dias, P. (2008). *Pensamento estratégico: conceitos e métodos* (2.ª ed., p. 56). Lisboa: Edições Sílabo.

Gürbüz, G., & Aşan, H. (2011). A importância da análise SWOT no processo estratégico das empresas. *Journal of Business Management*, 12(3), 120–130. (p. 123)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2.ª ed.). John Wiley & Sons.

Harvey, R. J. e Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 829-854.

Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning* (4th ed., p. 45). Pearson Education.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. (2024). *Mestrado em Gestão Empresarial*. Obtido de <https://www.iscac.pt>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14.ª ed., pp. 68, 89, 494). São Paulo: Pearson.

Mandela, N. (1994). *Long walk to freedom: The autobiography of Nelson Mandela*. Little, Brown and Company.

Marchiori, D. (2010). *Comunicação interna e clima organizacional* (p. 103). São Paulo: Atlas.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11.^a ed., pp. 342–345). McGraw-Hill Education.

Miller, K., Galanter, E., & Pribram, K. (2002). *Methods of job analysis: A practical guide* (p. 78). Academic Press.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed., pp. 56, 65, 143, 175, 210, 230, 275). McGraw-Hill Education.

Rego, Arménio, Cunha, Miguel Pina, Gomes, Jorge F. S., Cunha, Rita Campos, Cardoso, Carlos Cabral, Marques, Carlos Alves (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital humano* (3^a Ed.). Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed., pp. 288–312, 320–390). Pearson.

Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't* (p. 123). Penguin.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6^a Ed.). Lidel

Sotomayor, Ana Maria, Rodrigues, Jorge, & Duarte, Manuel. (2021). *Princípios de gestão das organizações* (4^a ed.). Letras e Conceitos, Lda.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Tosun, S., & Richards, G. (2016). Strategic management and competitive advantage. *International Journal of Business Research*, 15(2), 85–100. (p. 92)

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.

*Relatório de Estágio Curricular: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na
Águas da Figueira, S.A. – Planeamento, Recrutamento, Seleção, Onboarding,
Gestão e Avaliação de Desempenho*
