

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Brenda Lopes Franco

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Grupo Beatriz Godinho Saúde

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Grupo Beatriz Godinho Saúde

Brenda Lopes Franco

ISCAC | 2022

Coimbra, julho de 2022



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Brenda Lopes Franco

**Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Grupo
Beatriz Godinho Saúde**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação da Professora Margarida Oliveira e supervisão de Sónia Silva.

Coimbra, julho de 2022

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 acadêmico 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 do presente relatório de estágio.

“In a world where you can be anything, be kind.”

Jennifer Dukes Lee

AGRADECIMENTOS

No final destes dois anos de enorme dedicação e esforço, não posso deixar de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que tudo isto fosse possível.

Aos meus pais, que incansavelmente estão sempre presentes, prontos a dar uma palavra de incentivo e a auxiliar na tomada de decisões difíceis. Este primeiro agradecimento é dirigido a vocês por todo o apoio e coragem que me transmitiram e por não me deixarem desistir. São o meu exemplo de garra e determinação.

À minha irmã, por todo o apoio, motivação e conselhos ao longo destes dois anos. Não era a mesma coisa sem a minha irmã mais velha presente.

À minha orientadora, a Professora Doutora Margarida Oliveira, por me ter acolhido e orientado ao longo do estágio, por ser incansável no seu apoio e compromisso para comigo. Agradeço todas as aprendizagens proporcionadas e toda a paciência e disponibilidade.

À minha supervisora de estágio, Sónia Silva, por me ter recebido na Direção de Recursos Humanos do Grupo Beatriz Godinho Saúde. Agradeço toda a disponibilidade e confiança depositada numa estagiária, de forma a maximizar a aprendizagem do estágio.

À Lucília, por toda a ajuda, clareza e orientação dada depois de um ano atribulado.

À Andreia e Mariana, pelo apoio e por todos os risos. Por todas as noitadas a falar e a fazer trabalhos nas nossas chamadas no *Zoom*. Agradeço toda a companhia e a força que me deram.

Aos amigos que há muito tempo me acompanham e continuam a apoiar-me em todas as minhas etapas. Existem poucos como vocês.

Por último, agradeço a todos os meus colegas e professores do Mestrado que me acompanharam ao longo desta etapa académica.

A todos, um gigante obrigado, que nunca fará jus a todo o apoio e a tudo o que aprendi com vocês durante este período.

RESUMO

Os recursos humanos são a chave para o sucesso das organizações. É, neste âmbito, que a gestão estratégica de recursos humanos se centra e que tem ganho relevância, vista cada vez mais como fundamental para as organizações alcançarem os seus objetivos estratégicos e vantagem competitiva num contexto de constante mudança e evolução.

O estágio curricular realizado foi desenvolvido nesta área, incorporando assim um desafio, pois teve como objetivo o desenvolvimento, a melhoria e a participação em algumas das suas ferramentas, numa organização onde ainda não existe, na prática, uma efetiva implementação da gestão estratégica de recursos humanos. Apesar de ser um ponto fulcral para o sucesso das organizações, assenta num processo estratégico de implementação longa, dependente em muito da gestão de topo das organizações.

Este relatório pretende descrever as atividades realizadas durante o estágio curricular na organização de acolhimento, o Grupo Beatriz Godinho Saúde, com uma perspetiva crítica, tendo por base a literatura. Deste modo, foi possível aferir que a gestão estratégica de recursos humanos é ainda incipiente nesta organização não existindo um alinhamento estratégico, apesar da sua grande importância. É denotada uma grande resistência à mudança e uma desvalorização da gestão estratégica de recursos humanos, característico do contexto empresarial português.

O estágio permitiu contribuir para a organização de acolhimento através do desenvolvimento do plano estratégico de recursos humanos, do processo de acolhimento e integração e da melhoria de práticas no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos. Deste estágio resultou uma proposta de continuação no Grupo.

Palavras-chave: gestão estratégica de recursos humanos; ferramentas; plano estratégico de recursos humanos; acolhimento; recursos humanos.

ABSTRACT

Human resources are key to the success of organizations. It is in this context that the strategic management of human resources focuses and has gained relevance, increasingly seen as fundamental for organizations to achieve their strategic objectives and competitive advantage in a context of constant change and evolution.

The curricular internship was developed in this area, thereby incorporating a challenge, as it aimed to develop, improve, and participate in some of its tools, in an organization where there is not yet, in practice, an effective implementation of strategic human resource management. Although it is a key point for the success of organizations, it is based on a long strategic implementation process, which depends a lot on the top management of the organizations.

This report intends to describe the activities carried out during the internship in the host organization, the Beatriz Godinho Saúde Group, with a critical perspective, based on the literature. Thus, it was possible to assess that the strategic management of human resources is still incipient in this organization and that there is no strategic alignment, despite its great importance. There is a great resistance to change and a devaluation of the strategic management of human resources, characteristic of the Portuguese business context.

The internship allowed to contribute to the host organization through the development of the strategic plan of human resources, the process of onboarding and the improvement of practices in the strategic management of human resources. From this internship resulted a proposal for continuation in the Group.

Keywords: strategic human resources management; tools; strategic human resources plan; onboarding; human resources.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I: APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	3
1.1. Caracterização do Grupo Beatriz Godinho Saúde	3
1.1.1. História.....	4
1.1.2. Missão, Visão, Valores.....	6
1.1.3. Os Objetivos Estratégicos do Grupo.....	7
1.1.4. Estrutura Organizacional.....	8
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
2.1. Breve Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	17
2.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	18
2.3. Objetivos e Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações.....	20
2.4. As Ferramentas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	21
2.4.1. Recrutamento e Seleção.....	22
2.4.2. Acolhimento e Integração.....	27
2.4.3. Formação e Desenvolvimento.....	31
2.4.4. Avaliação e Gestão do Desempenho	34
CAPÍTULO III: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	38
3.1. Integração na Entidade	38
3.2. Descrição das atividades e tarefas realizadas.....	38
3.2.1. Elaboração do Plano Estratégico de Recursos Humanos para 2022-2024.....	39
3.2.2. Atividades de Acolhimento e Integração.....	41
3.2.3. Atividades de Recrutamento e Seleção.....	46
3.2.4. Avaliação do Desempenho.....	50
3.2.5. Formação e Desenvolvimento.....	51
3.2.6. Outras Atividades	52
CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO.....	55
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Áreas de atividade do Grupo Beatriz Godinho Saúde	3
Figura 2: Principais marcos históricos do Grupo	5
Figura 3: Valores do GBGS	6
Figura 4: Linhas orientadoras e objetivos estratégicos do Grupo	7
Figura 5: Organograma do Grupo Beatriz Godinho Saúde	9
Figura 6: Organograma da Direção de Recursos Humanos.....	10
Figura 7: Linhas orientadoras estratégicas e respetivos objetivos.....	11
Figura 8: Distribuição dos colaboradores.....	12
Figura 9: Distribuição por género dos colaboradores.....	13
Figura 10: Distribuição por faixas etárias dos colaboradores	13
Figura 11: Antiguidade dos colaboradores.....	14
Figura 12: Tipos de contratos	15
Figura 13: Habilitações literárias.....	16
Figura 14: Impactos da GERH nas organizações	21

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Sigla

DRH: Direção de Recursos Humanos

GBGS: Grupo Beatriz Godinho Saúde

GERH: Gestão Estratégica de Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio é o culminar de uma experiência de aprendizagem em contexto real de trabalho, integrada no mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Coimbra *Business School*, do Instituto Politécnico de Coimbra. Incide na área da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que visa desenvolver e melhorar sistematicamente os recursos humanos das organizações, maximizando a sua autonomia e intervindo no desenvolvimento de estratégias (Lim, Wang & Lee, 2017).

A competitividade é cada vez mais forte no contexto atual, o que faz com que as organizações procurem formas de evoluírem na sua vantagem competitiva (Bancalheiro, 2006; Ozkeser, 2019; Rodriguez & Walters, 2017). É neste âmbito que a GERH tem um papel fundamental, pois permite ao departamento de recursos humanos planear a forma como as organizações alcançam os recursos e as competências necessárias para atingir os seus objetivos, tendo por base os objetivos do negócio (Bilhim, 2006). No entanto, e apesar de ser uma área que tem ganho cada vez mais notoriedade entre as organizações, há ainda um longo caminho a percorrer na implementação efetiva nas empresas, nomeadamente no tecido empresarial português, que se confirma neste relatório.

O estágio foi realizado de 6 de dezembro de 2021 a 27 de maio de 2022, perfazendo um total de 960 horas, na Direção de Recursos Humanos (DRH) do Grupo Empresarial Beatriz Godinho Saúde (GBGS) e teve como objetivos, para além da consolidação de conhecimentos, aumento de competências e desenvolvimento de capacidades e aptidões pessoais e profissionais, o desenvolvimento e a melhoria de algumas ferramentas da GERH que o Grupo pretende implementar de forma gradual para o desenvolvimento de uma direção estratégica de recursos humanos. Mais especificamente, os objetivos passaram pela elaboração do manual de acolhimento, a construção do processo de acolhimento de forma digital, o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, o desenvolvimento do ciclo formativo e o acompanhamento das atividades de outras ferramentas que foram entendidas como convenientes. Este relatório tem o propósito de descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, com uma perspetiva crítica, tendo por base a revisão de literatura efetuada sobre a temática em epígrafe.

Para o efeito, o relatório está dividido em quatro capítulos principais, sendo estes a apresentação da entidade de acolhimento, o enquadramento teórico, as atividades desenvolvidas no estágio e a discussão.

No capítulo I, apresenta-se a entidade de acolhimento do estágio, evidenciando a sua evolução histórica, missão, visão, valores e respetiva estrutura organizacional.

O capítulo II, dedicado ao enquadramento teórico, explora a GERH. Começa-se por compreender a evolução da gestão de recursos humanos ao longo do tempo até ao aparecimento da GERH. Concetualiza-se e caracteriza-se a GERH, identificam-se os seus objetivos e ferramentas de suporte na prática das organizações.

O capítulo III diz respeito à descrição das principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio no âmbito da GERH e outras de caráter geral que surgiram decorrente da atividade da direção.

No capítulo IV, discussão, desenvolve-se uma análise crítica acerca do estágio no geral e especificamente às atividades desenvolvidas, de forma a serem descritas as oportunidades de melhoria, alinhadas com a literatura.

O relatório termina com a conclusão, que diz respeito à descrição do cumprimento de objetivos do estágio e as principais conclusões e limitações do estágio.

Por fim, encontram-se as referências bibliográficas e os anexos com documentos de suporte das atividades desenvolvidas e mencionadas.

CAPÍTULO I: APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Este capítulo caracteriza o contexto organizacional em que foi desenvolvido o estágio, apresenta-se o GBGS, a sua atividade e organização.

1.1. Caracterização do Grupo Beatriz Godinho Saúde

A entidade escolhida para realizar o estágio é o GBGS, um grupo familiar português, com sede na cidade de Leiria, sendo o seu *core business* análises clínicas. O GBGS conta atualmente por 11 empresas, maioritariamente pequenas e médias empresas, que atuam nas áreas de análises clínicas, clínica médica, consultoria a empresas, análises à água, ambiente, área alimentar e veterinária e farmácia, como se pode observar na Figura 1. Portanto, é composto por três laboratórios de análises clínicas, onde está o Laboratório Labeto - Centro de Análises Bioquímicas S.A., a maior empresa do grupo, em Leiria, o Laboratório de Análises Clínicas José Manuel Chau, em Coimbra e o Laboratório Seialab, em Seia. Estes laboratórios prestam serviços na área das análises clínicas, mais especificamente, serviços de diagnóstico laboratorial. Três clínicas médicas, nomeadamente a Polidiagnóstico e a Clínica Luís Lourenço, em Leiria e o Centro de Radiologia de Alcanena, sendo estas responsáveis pela realização de consultas, exames, testes e análises de diagnóstico e pelo acesso a tratamentos e terapias aos utentes. Duas empresas na área da consultoria sendo estas a Polidiagnóstico Empresas, focado na segurança e saúde no trabalho, segurança alimentar e formação dos quadros das empresas, e o Laboratório Tomaz, que presta serviços em análises físico-químicas e microbiológicas no âmbito do controlo de água e alimentos, nas áreas da veterinária, agricultura e ambiente. Por fim, conta também com quatro farmácias, na região de Leiria – Farmácia Beatriz Godinho, Farmácia Godinho Tomaz, Farmácia Praia da Vieira e Farmácia Tomaz.



Figura 1: Áreas de atividade do Grupo Beatriz Godinho Saúde

Fonte: Elaboração própria

É um grupo regional e familiar nas suas origens, de referência no sector da saúde em Portugal, que conta com 48 anos de existência, pelo que se faz seguidamente uma breve síntese da sua evolução histórica.

1.1.1 História

As origens deste Grupo remontam à década de setenta pelos seus fundadores Dr^o Amado Tomaz e Dr^a Beatriz Godinho com a constituição da Farmácia Tomaz em Pousos, Leiria. Em 1975, foi criado o Laboratório Labeto, na mesma localização, sendo considerado a empresa mãe do Grupo, por ser a mais antiga e onde estão, atualmente, localizados os Serviços Administrativos Partilhados.

Em 1979, é adquirido o Laboratório Esculápio em Leiria. Os anos 80 e 90 foram de crescimento contínuo e de alargamento de áreas de atuação do Grupo. O Laboratório Labeto foi transferido para suas atuais instalações na Avenida Marquês de Pombal, em Leiria, com 15 colaboradores. Foi criado o Laboratório Tomaz para controlo alimentar e de água. Foi constituído a Cedimag e Lenalab na Marinha Grande dedicados à fisioterapia e medicina de reabilitação e cardiologia, respetivamente. Constituiu-se a Polidiagnóstico, Centro de Medicina e Diagnóstico, atualmente com instalações em Leiria, Fátima e Marinha Grande. Abriu-se a Farmácia Beatriz Godinho, na Maceira. Foi ainda nestes anos, que o Grupo se tornou sócio fundador do Centro Hospital de São Francisco em Leiria e adquiriu-se também o Laboratório Mário Canelas, hoje integrado no Laboratório de Análises Clínicas José Manuel Chau.

No início do novo século, o Grupo continuou a crescer e a alargar a sua presença com aquisições de laboratórios e farmácias, verificando-se uma grande expansão do Grupo (Figura 2). Mais precisamente em 2001, o Laboratório Tomaz tornou-se um laboratório acreditado pelo Instituto Português da Qualidade segundo a norma ISO 17 025 e em 2002, o Laboratório Labeto passou a ter a dupla certificação do Sistema de Gestão de Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001 e as Normas para o Laboratório Clínico da Ordem dos Farmacêuticos, concedida pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação).

No ano de 2007, foi adquirida a Clínica Luís Lourenço, uma clínica de Imagiologia em Leiria e constituída a Polidiagnóstico Empresas, com prestação de serviços e assessoria técnica nas áreas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Em 2016, a primeira farmácia do Grupo – a Farmácia Tomaz - sofreu uma alteração na sua designação social – passou a denominar-se Farmatomaz –, de modo a coincidir com a inauguração das suas novas instalações nos Pousos, cumprindo o objetivo da renovação da imagem e das instalações da farmácia.

Mais recentemente, em 2019 e como forma de consolidação do grupo como referência de atuação no setor da saúde em Portugal, o GBGS, iniciou um grande projeto de construção de novas instalações físicas em Leiria numa área de 12 000 m², cujo objetivo é expandir os serviços prestados aos utentes, através da disponibilização de um hospital privado com mais especialidades médicas face às existentes até ao momento e um serviço de urgência, com previsão de abertura para o ano de 2024.

Assinalando o seu papel estratégico para a região, nomeadamente para Leiria, a Câmara Municipal de Leiria distinguiu o GBGS com o Grau Prata¹ pelo grande contributo no desenvolvimento da área da saúde no Concelho de Leiria numa cerimónia que decorreu a 22 de maio de 2021 no Teatro José Lúcio da Silva. Em 2022, a Polidiagnóstico Empresas foi distinguida com o segundo lugar, em micro e pequenas organizações como *Healthy Workplaces* - Locais de trabalho saudáveis 2022.

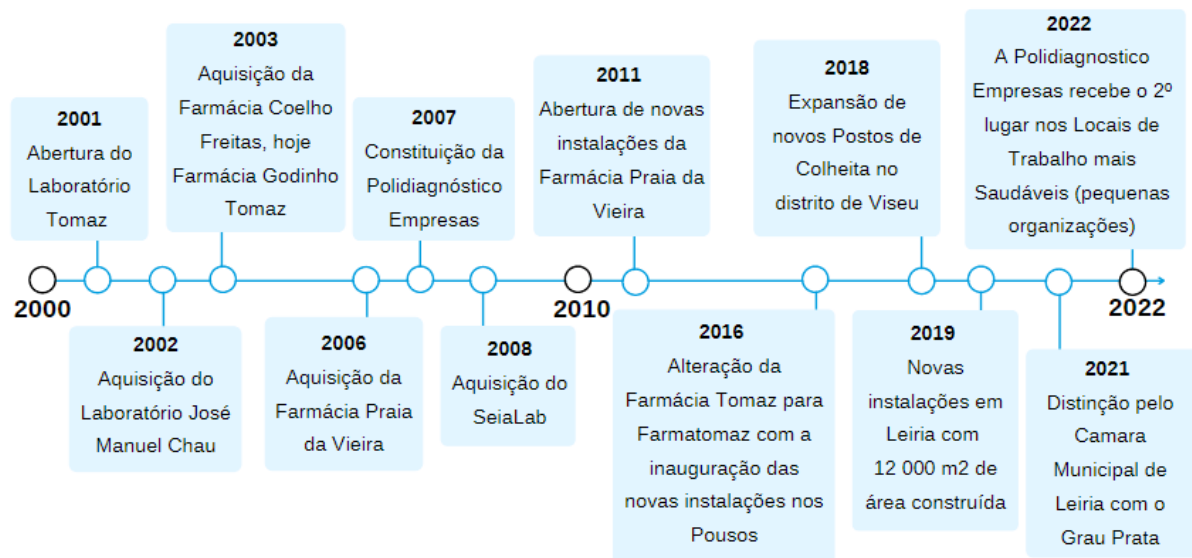


Figura 2: Principais marcos históricos do Grupo

Fonte: Elaboração própria

Com 48 anos de história, atualmente, o seu Conselho de Administração é constituído também pela segunda geração da família, contando com a Dr^a Mafalda Tomaz, a Dr^a Maria João Tomaz e a Dr^a Maria Beatriz Tomaz.

O GBGS tem crescido bastante e ganhou uma presença cada vez maior, tornando-se um grupo de referência no sector da saúde em Portugal, com um volume de negócios de 13 945 477,20 €, no ano de 2021.

¹ No dia 22 de maio de cada ano, dia do município de Leiria, é desenvolvida pela Câmara Municipal de Leiria a entrega de distinções municipais, de modo a reconhecer o percurso e atividades de pessoas e entidades, de diferentes áreas, em benefício do desenvolvimento do concelho de Leiria. Neste evento, as pessoas e entidades galardoadas são distinguidas com o grau de cobre, prata ou ouro, conforme o impacto no concelho de Leiria.

1.1.2 Missão, Visão, Valores

O GBGS tem a sua missão, visão e valores definidos, servindo como diretrizes para gerir a organização e estabelecer uma identidade e propósito da área de negócio. A missão tem por base a contribuição para a melhoria dos cuidados de Saúde, através de uma oferta diversificada, assente numa política de proximidade e qualidade, tendo por base a aposta na competência e rigor técnico dos profissionais e meios envolvidos, de modo a obter a satisfação dos clientes internos e externos (Direção de Recursos Humanos, 2022).

A visão do GBGS é ser líder na zona litoral centro do país, na prestação de serviços e cuidados de saúde diversificados, eleitos como marca de confiança e qualidade, a caminho da excelência (Direção de Recursos Humanos, 2022).

Rege-se por quatro valores principais – inovação, proximidade, ética e compromisso (Figura 3):

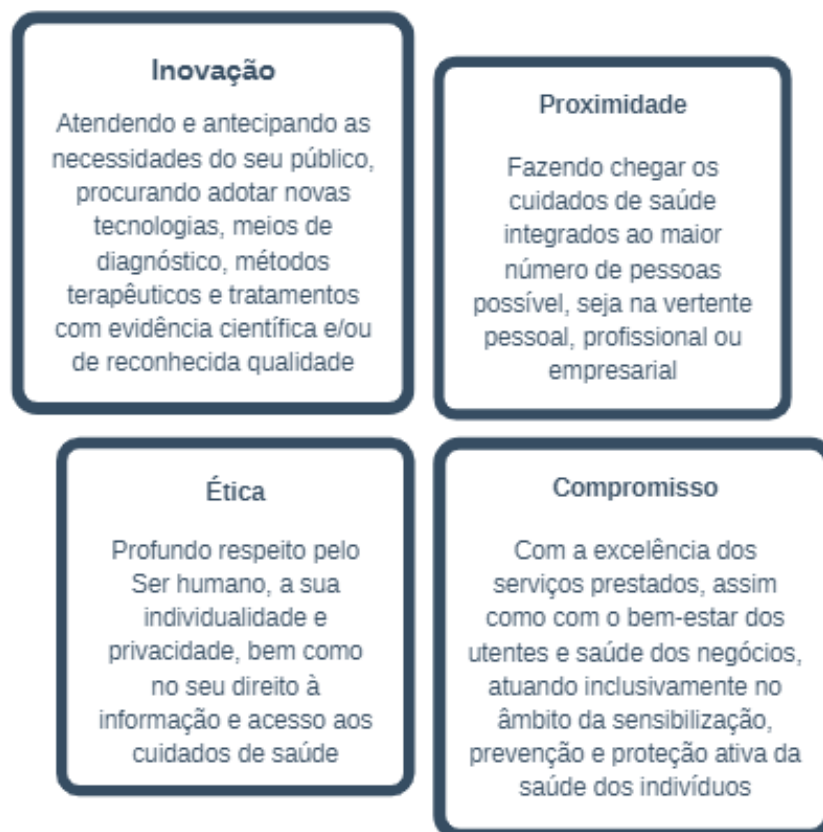


Figura 3: Valores do GBGS

Fonte: Adaptado do manual de acolhimento do GBGS

1.1.3 Os Objetivos Estratégicos do Grupo

As linhas estratégicas orientadoras e os respetivos objetivos do Grupo para o período de 2022 a 2024 são (Figura 4):

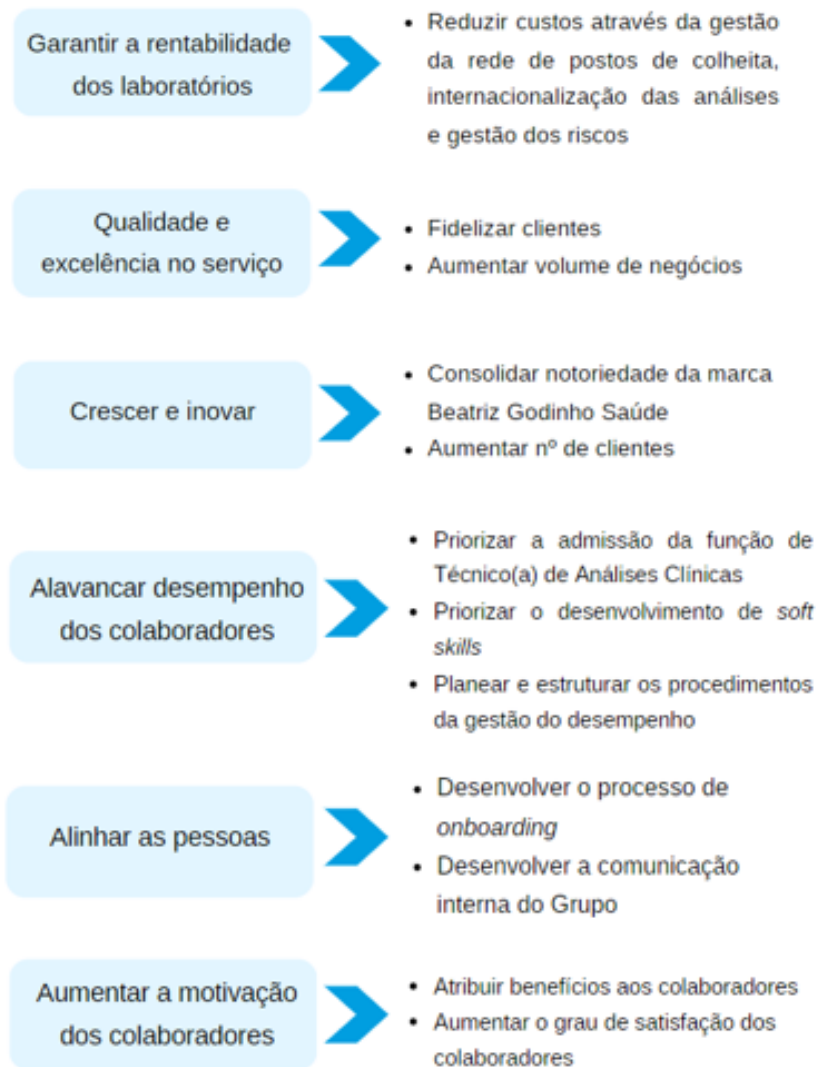


Figura 4: Linhas orientadoras e objetivos estratégicos do Grupo
Fonte: Adaptado do plano estratégico de recursos humanos 2022-2024

Estas linhas orientadoras e objetivos estratégicos do Grupo baseiam-se em duas principais áreas - área comercial e área de recursos humanos – pretendendo melhorar e desenvolver aspetos nestas, de modo a ser alcançado um aumento do desempenho e produtividade e maximizados os recursos do GBGS de forma estratégica.

1.1.4 Estrutura Organizacional

O GBGS é uma sociedade gestora de participações sociais (SGPS). O Conselho de Administração é constituído por 5 membros com distribuição de pelouros distintos, nas áreas de análises clínicas, clínica médica, consultoria a empresas, análises à água, ambiente, área alimentar e veterinária e farmácia.

No desenvolvimento da sua atividade, o GBGS conta com uma unidade de Serviços Administrativos Partilhados, que está integrada na empresa mãe (a empresa Labeto, S.A.) e incorpora as direções de *backoffice* transversais a todas as empresas constituintes do grupo (Figura 5), nomeadamente a Direção de Recursos Humanos, a Direção de Contabilidade e Financeira, a Direção de Marketing, Direção Comercial, Direção de Informática e Equipamentos e a Direção de Obras e Manutenção.

A Direção de Contabilidade e Financeira que conta com 7 colaboradores, tem como missão gerir e controlar os recursos monetários das empresas do grupo, efetuar um enquadramento legal e analisar e planear de custos, através da observação, análise e tratamento de dados relativos às contas e transações financeiras de forma a garantir uma boa solidez financeira.

A Direção de Marketing, conta com 2 colaboradores, e tem como missão promover e alavancar a imagem do Grupo e dar a conhecer os serviços prestados, definindo a estratégia de ação e promovendo ações e a realização de estudos de mercado e opinião.

A Direção Comercial, tem 1 colaborador, cuja missão é manter e atrair clientes, efetuar parcerias comerciais de confiança e duradouras com instituições, empresas e outros.

A Direção de Informática e Equipamentos é constituída por 3 colaboradores e, tem como missão, planear e coordenar as funções tecnológicas, através da administração de redes, manutenção dos sistemas, garantia da segurança técnica e informática, identificação de problemas e respetivas correções.

A Direção de Obras e Manutenção, conta com 5 colaboradores, cuja missão é assegurar e promover a manutenção, reabilitação e funcionamento das infraestruturas, sendo que para tal executa e fiscaliza obras que resultem na melhoria das acessibilidades, funcionalidades e imagem organizacionais.

Por último, a Direção de Recursos Humanos, que conta com 4 colaboradores, tem como missão definir, implementar e acompanhar as políticas de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, bem como a monitorização de processos no âmbito das relações laborais, para o cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais do GBGS. De salientar que, esta missão foi proposta e definida por mim durante o estágio,

pois não estava definida pela DRH. Esta proposta foi validada, passando a vigorar e, sendo, portanto, um dos contributos do estágio.

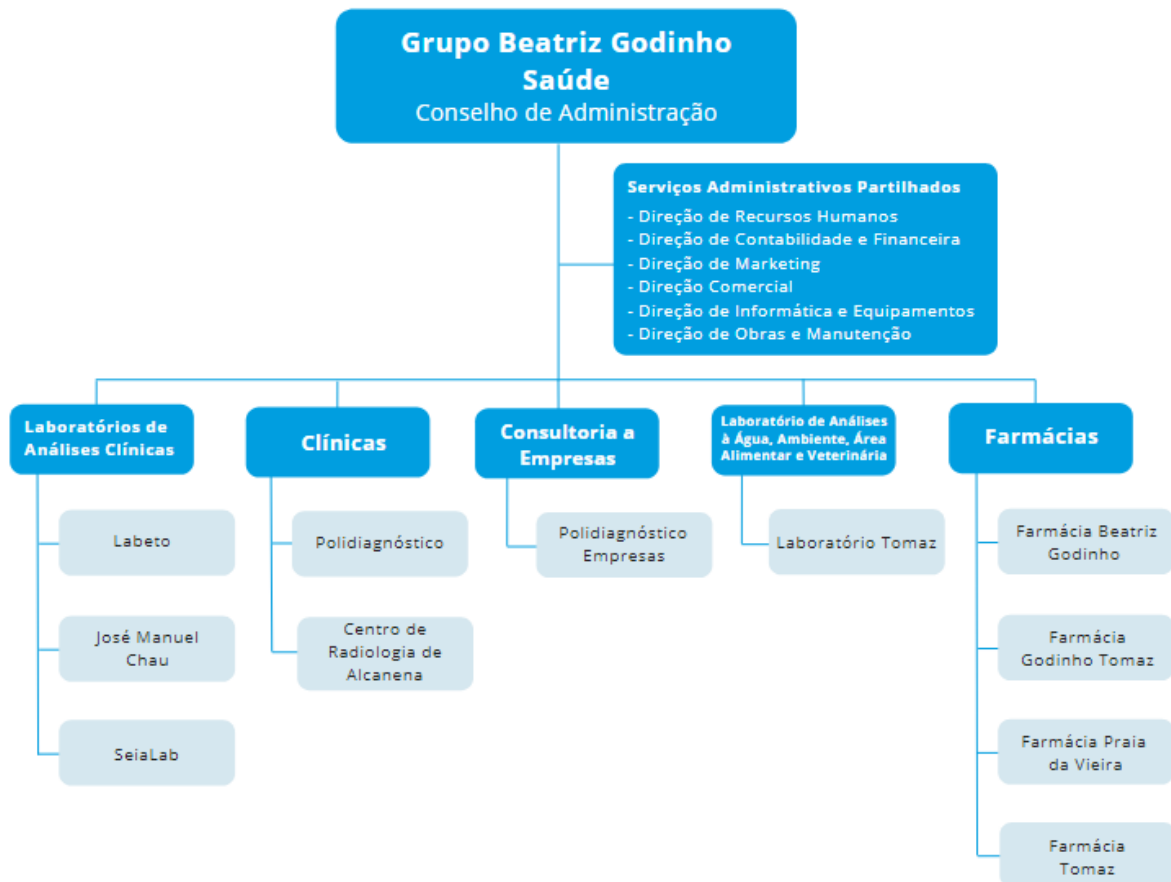


Figura 5: Organograma do Grupo Beatriz Godinho Saúde

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, a caracterização da Direção de Recursos Humanos é detalhada, pois foi nesta área que o estágio foi realizado (dados relativos ao 1º semestre 2022).

1.1.4.1 Caracterização da Direção de Recursos Humanos do Grupo

A DRH é constituída por 4 elementos, que são responsáveis por diferentes áreas (Figura 6). A Diretora de Recursos Humanos, Sónia Silva, é responsável pela coordenação e distribuição das tarefas na DRH, pelo processo de avaliação e gestão de desempenho e respetivo contacto com os colaboradores, pela supervisão dos processos de recrutamento e seleção, pela comunicação com o conselho de administração de modo a serem transmitidas as necessidades e objetivos e, mais recentemente, pela área de *compliance*. Uma das técnicas de recursos humanos, Filipa Sousa, é responsável por todo o processamento salarial e processos afins, como o registo de ponto, e pela gestão da formação, nomeadamente a organização das ações de formação e a emissão dos

respetivos certificados. Outra das técnicas de recursos humanos, Marine Barradas, é responsável pelo processo de recrutamento e seleção, nomeadamente publicação de anúncios, contacto, realização de entrevistas aos candidatos e transmissão das informações dos candidatos à Diretora de Recursos Humanos e pela organização e criação dos processos dos colaboradores. Por fim, outra das técnicas de recursos humanos, Inês Duarte, é responsável por todo o processo de admissão e acolhimento dos novos colaboradores, nomeadamente a criação dos processos de colaborador nas plataformas internas e de forma digital e comunicações de informação para a Segurança Social. Apesar desta distribuição de responsabilidades, a Diretora de Recursos Humanos distribui as tarefas consoante a afluência das mesmas, havendo sempre uma entreaajuda entre todos os elementos.

Organograma da Direção de Recursos Humanos

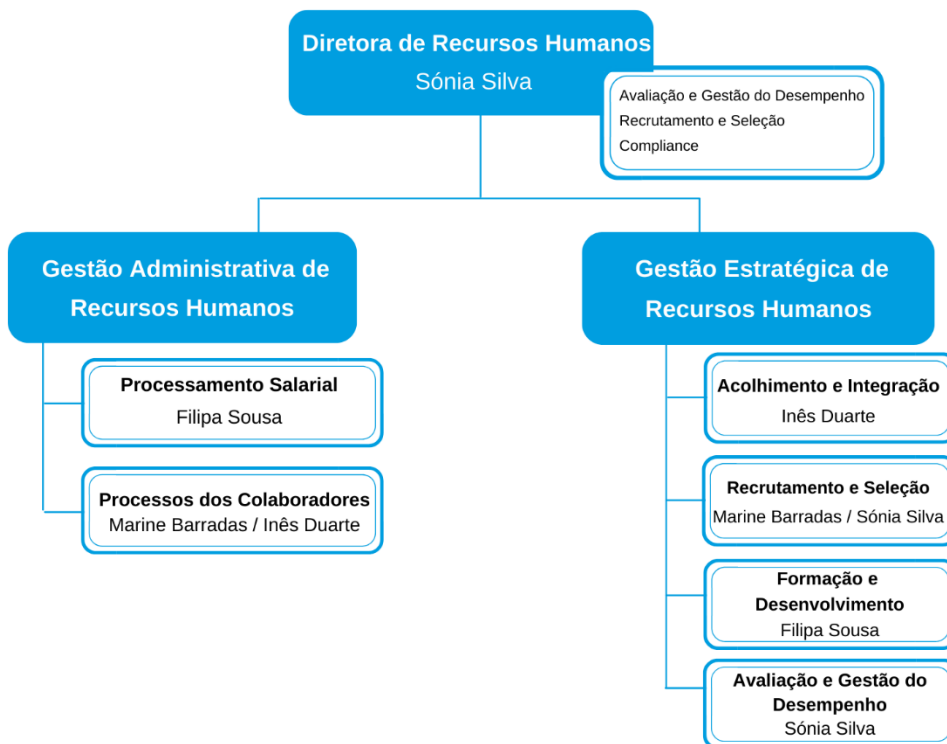


Figura 6: Organograma da Direção de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

Ocasionalmente, a DRH pode acolher um ou mais elementos extra para realização de estágio curricular ou profissional. Tal situação ocorreu durante parte do período do estágio, em que para além do estágio curricular mencionado neste documento, a DRH era também composta por um estagiário profissional, que auxiliou na execução das tarefas diárias administrativas.

Importa realçar que a DRH é transversal a todo o Grupo, pelo que as suas atividades são direcionadas a todas as empresas do Grupo. No geral, as atividades

desenvolvidas na DRH têm uma vertente mais administrativa, pois é a gestão administrativa que marca uma presença mais regular no dia a dia de trabalho. No entanto, estão em desenvolvimento algumas ferramentas no âmbito da GERH, indicadas na organograma apresentado. Para estas, não existe ainda um processo definido, nomeadamente para a ferramenta de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento e avaliação e gestão do desempenho, sendo nestas ferramentas que o estágio se tornou um contributo.

De salientar que, foi durante o período deste estágio, por iniciativa própria e respetiva colaboração com a DRH, que esta definiu pela primeira vez as linhas orientadoras e os objetivos estratégicos a cumprir para o triénio 2022 a 2024 (Figura 7). Este foi um grande contributo deste estágio para a DRH, incorporando a atividade de elaboração do Plano Estratégico de Recursos Humanos, explicada no ponto 3.2.1. Até à data não havia sido elaborado qualquer trabalho desta natureza, apesar de ser um instrumento fundamental para a definição de prioridades e orientação de um departamento de recursos humanos.

Deste modo, a DRH apesar de se considerar uma direção estratégica, o que se constatou foi que a mesma não é efetivamente operacionalizada, pois não existe uma integração e um alinhamento com a estratégia de negócio nem a definição de objetivos estratégicos da DRH até à data, aspetos essenciais para o desenvolvimento da GERH.

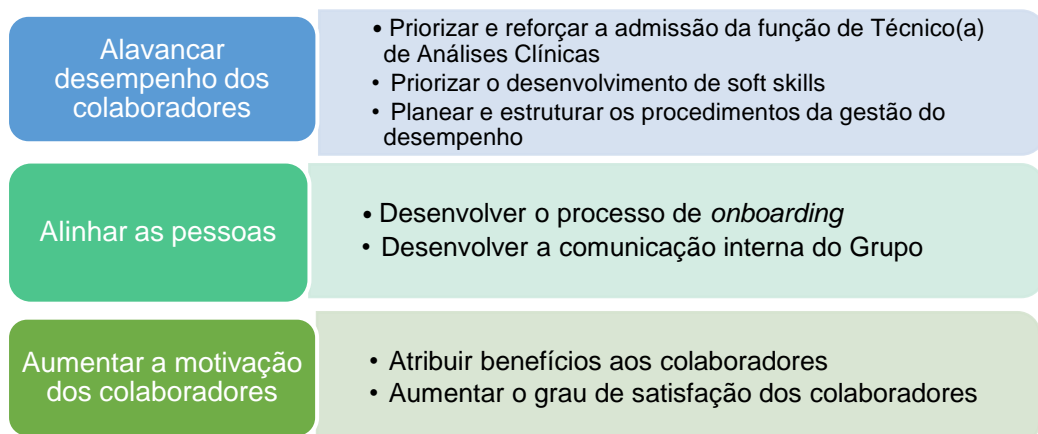


Figura 7: Linhas orientadoras estratégicas e respetivos objetivos

Fonte: Adaptado do plano estratégico de recursos humanos 2022-2024

Caraterizada a DRH, considerou-se importante efetuar uma descrição geral do capital humano do Grupo (dados relativos ao 1º semestre 2022) para o desenvolvimento da apresentação da entidade de forma mais completa, pelo que se apresenta de seguida.

1.1.4.2 Breve Caracterização do Capital Humano GBGS

Atualmente, o Grupo conta com 408 colaboradores², distribuídos pelas suas empresas como se apresenta na Figura 8. A maioria do capital humano está presente no Laboratório Labeto, na sede do GBGS, com 52,7% no total. Depois deste, é no Laboratório José Manuel Chau, em Coimbra, que está o segundo maior aglomerado de colaboradores, com um total de 15,2%, seguido da Polidiagnóstico com 13,7%, da Polidiagnóstico Empresas com 7,1% e do Laboratório Tomaz com 6,1%. O Seialab conta apenas com 4,4% dos colaboradores. Por fim, é no Centro de Radiologia de Alcanena que está presente o menor aglomerado de colaboradores, com apenas 0,7%.

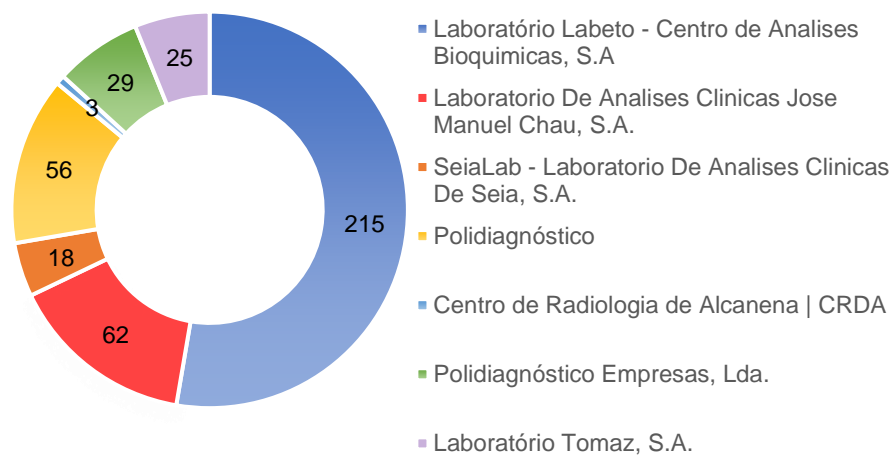


Figura 8: Distribuição dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

É de referir que a caracterização do capital humano que se segue não inclui as farmácias, das quais não foi possível obter dados para fazer a caracterização.

Dos 408 colaboradores totais, como se constata na Figura 9 a maioria dos colaboradores são do género feminino (88,9%). O género masculino está representado apenas com 11%. Trata-se assim de um grupo empresarial onde prevalece maioritariamente o género feminino. Tal facto acompanha a tendência mundial no setor da saúde e cuidado, onde existe uma presença predominante do género feminino³.

² O total de colaboradores indicado exclui as quatro farmácias do Grupo, das quais não foi possível obter dados.

³ Ver artigo "Women in the health and care sector earn 24 percent less than men" de World Health Organization de 13 de julho de 2022.

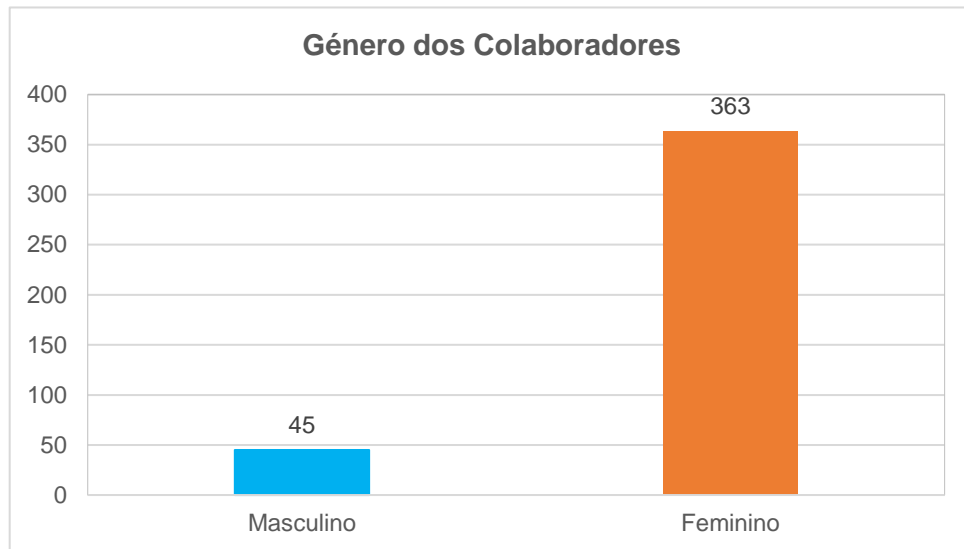


Figura 9: Distribuição por género dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à idade, o GBGS tem colaboradores com idades compreendidas entre os 20 anos e os 70 anos (Figura 10), sendo a idade média de 40 anos, o que demonstra que é composto por colaboradores com maturidade e experientes. A faixa etária que mais se destaca é a dos 41 aos 50 anos (29,9%), seguida da faixa etária dos 21 aos 30 anos (25,5%) e da faixa etária dos 31 aos 40 anos (24,5%). Portanto, isto demonstra que o grupo empresarial para além de ter colaboradores experientes, procura também colaboradores jovens, muitas vezes recém-licenciados e com pouca experiência, de modo a ser moldados mais facilmente à cultura organizacional e a trazerem consigo novas ideias e perspetivas.

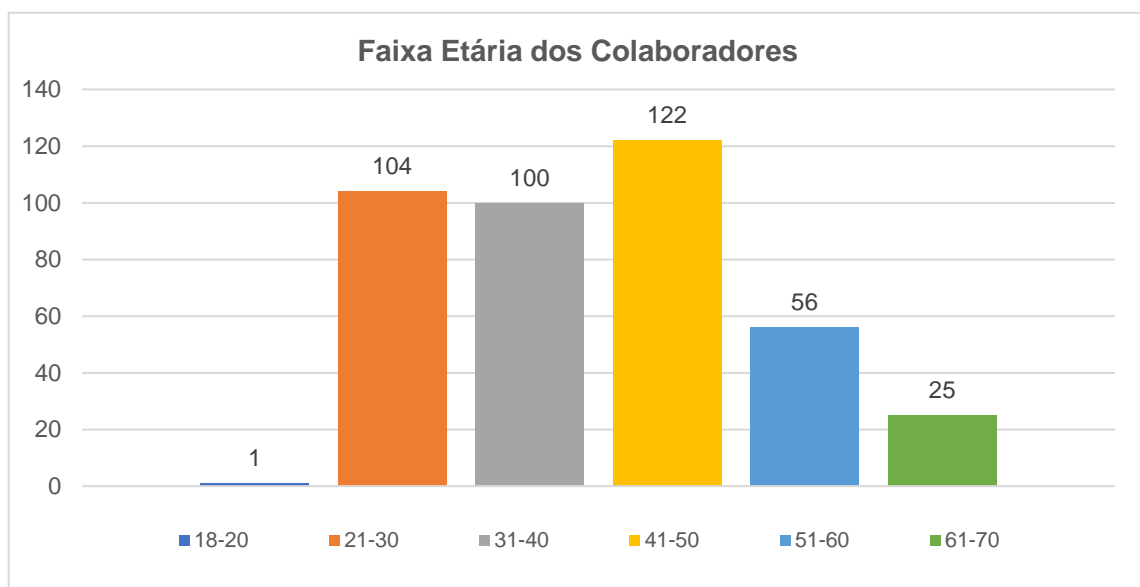


Figura 10: Distribuição por faixas etárias dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade dos colaboradores, como se pode observar através da Figura 11, 13,2% está a trabalhar na empresa entre os 21 e os 25 anos – onde 20 colaboradores dentro deste grupo tem 22 anos de antiguidade –, 10,5% entre os 16 e os 20 anos, 9,3% entre os 11 e os 15 anos, o que se traduz numa antiguidade média de 10 anos. Isto demonstra que o vínculo laboral entre o GBGS e os seus colaboradores, é duradouro, característico das empresas familiares que preservam o valor da continuidade. Mas também se constata que, existe um grupo considerável de colaboradores (52,5%) com uma antiguidade igual ou inferior a 5 anos. Tal facto, deve-se ao elevado nível de contratação de profissionais de saúde necessários admitir nos últimos dois anos, nomeadamente na função de técnico de análises clínicas, devido à situação pandémica da Covid-19, e ao elevado grau de rotatividade que se prevê nos profissionais deste sector tendo por base a elevada procura durante o período mencionado.

A antiguidade aqui retratada associada à idade (anteriormente analisada) indica que os colaboradores deste grupo empresarial são pessoas na sua maioria numa faixa etária mais avançada associado à elevada antiguidade.

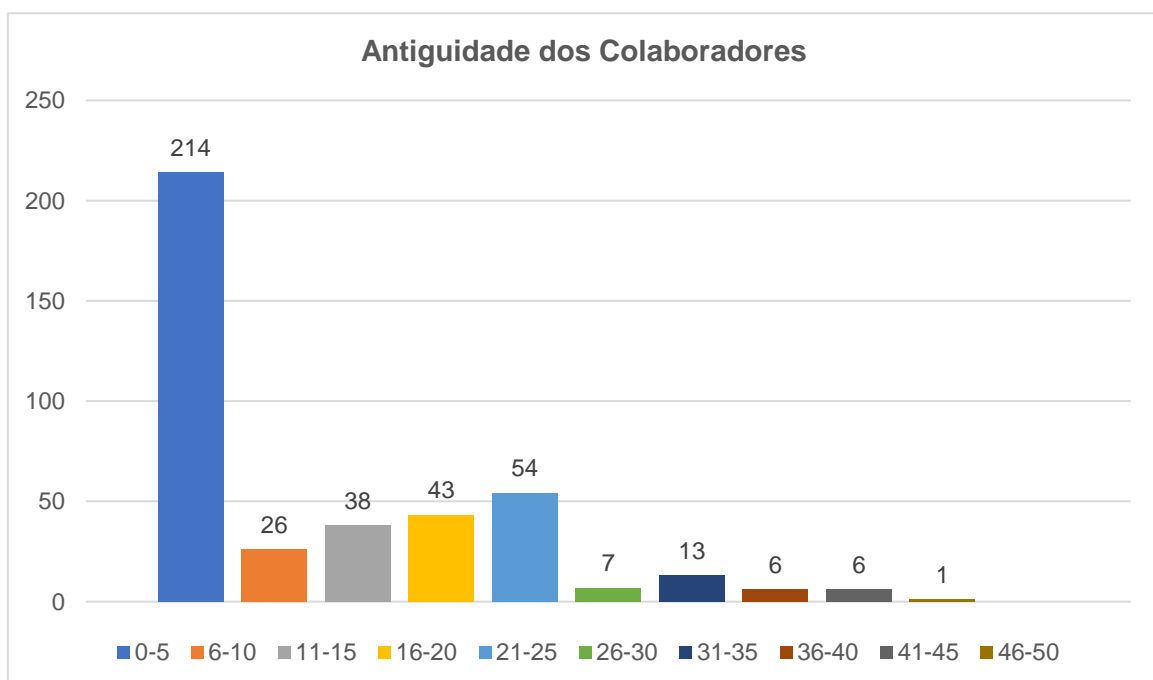


Figura 11: Antiguidade dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos tipos de contrato praticados no GBGS, pode-se verificar na Figura 12 que a maioria dos colaboradores (65,9%) tem um vínculo contratual sem termo e 28% possuem contrato a termo certo. Apenas 6,1% estão em situação de contrato a termo incerto. Tais factos são bastante positivos, pois uma grande maioria dos colaboradores encontram-se numa situação contratual mais estável que acompanha a tendência em Portugal nos colaboradores por conta de outrem⁴. Estes dados de estabilidade contratual estão em linha com a antiguidade dos colaboradores.

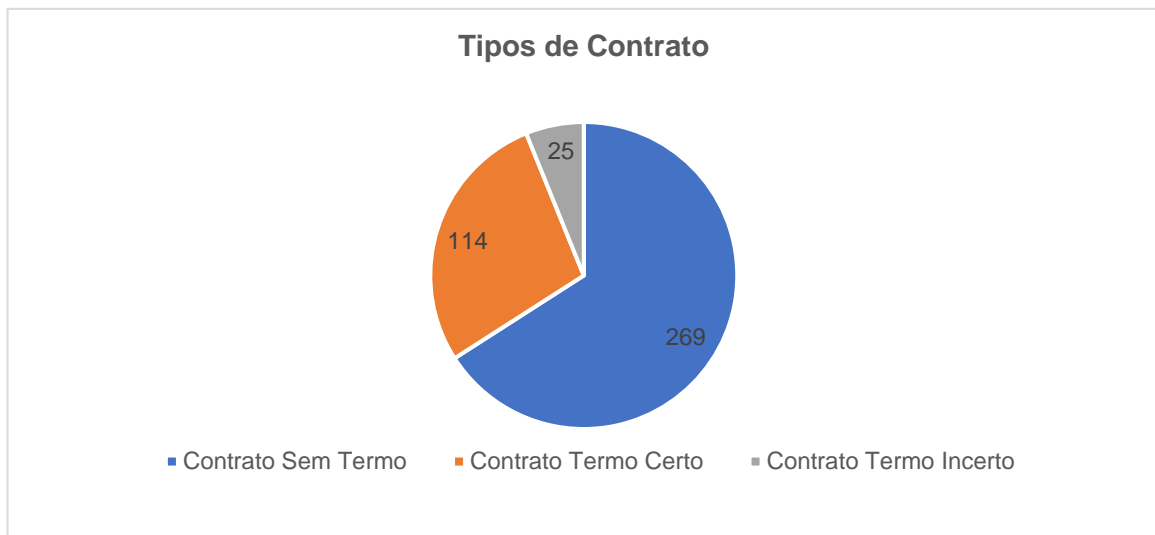


Figura 12: Tipos de contratos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, a Figura 13 permite observar que a maioria possui o ensino superior (53,2%), ou seja, estamos perante um grupo empresarial cujo seu capital humano é fortemente qualificado. Este resultado é característico de um grupo que atua na área da saúde, onde o desempenho de funções exige, necessariamente, este tipo de qualificação. Mais especificamente, 43,4% possui licenciatura e 8,1%, o mestrado. Naturalmente, é nesta maioria onde estão presentes os profissionais de saúde. Existem ainda 13,2% dos colaboradores sem o nível de escolaridade obrigatória, em funções como auxiliar de limpeza, telefonista ou colaboradores com uma elevada antiguidade no grupo. Existem também um elevado grupo de colaboradores – 43% – com as habilitações literárias ao nível do ensino secundário, associados na sua maioria à função de rececionista ou telefonista.

Seria expectável que, atendendo à natureza da atividade deste grupo, que a percentagem de colaboradores com formação superior fosse ainda mais significativa. Tal facto explica-se pela percentagem de prestadores de serviços a que as empresas do Grupo

⁴ Fonte: PORDATA em “Trabalhadores por conta de outrem: total e por tipo de contrato”.

recorrem para prestar os seus serviços, nomeadamente na subcontratação de forma mais predominante de enfermeiros e médicos.

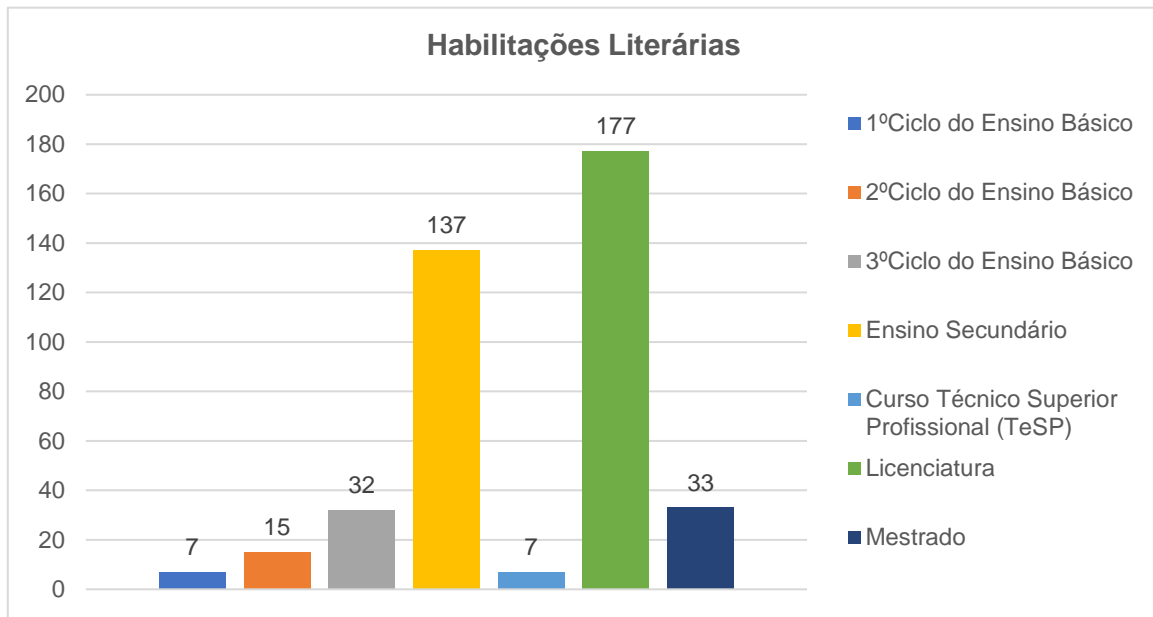


Figura 13: Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Sabe-se que o GBGS trabalha com vários prestadores de serviço, mas não foi possível aceder a esses dados.

Para enriquecer esta caracterização do capital humano do GBGS, seria também relevante analisar, por exemplo os dados relativamente ao nível de satisfação atual dos colaboradores, a percentagem de colaboradores que são avaliados, o nível de retenção, entre outros, ou seja, dados mais estratégicos, no entanto não foi possível ter acesso a estes dados.

Estes dados apresentados permitem concluir que, o capital humano neste grupo empresarial está na sua maioria presente no Laboratório Labeto, na sede do grupo. É maioritariamente do género feminino, com uma média de 40 anos, uma antiguidade de 10 anos e com habilitações literárias ao nível do ensino superior. A grande maioria dos seus colaboradores encontra-se numa situação estável com um vínculo contratual sem termo.

Concluído este capítulo que teve como principal finalidade a apresentação da entidade de acolhimento do estágio, dando a conhecer as suas principais características, estrutura e composição, segue-se o capítulo do Enquadramento Teórico, onde se faz uma revisão literária sobre a GERH e as suas ferramentas.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo efetua-se uma revisão de literatura acerca da GERH. Começa-se por compreender a evolução da gestão de recursos humanos ao longo do tempo, até ao aparecimento da GERH. Concetualiza-se e caracteriza-se a GERH, identificam-se os seus objetivos e ferramentas de suporte na prática das organizações.

2.1. Breve Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma área que, nos últimos 20 anos, tem registado uma notável evolução. O tema tem cativado especial atenção das organizações, pelo seu perceptível impacto na qualidade na execução das tarefas, na competitividade e, consequentemente, no desempenho organizacional (Beardwell & Claydon, 2010).

Segundo Neves (2007), são notáveis duas perspetivas diferentes que se destacam: a abordagem *hard*, que vê os recursos humanos como um custo, e a abordagem *soft*, que vê os recursos humanos como um investimento.

Segundo Rotich (2015), foi nos anos de 1700 que a área da gestão de recursos humanos, denominada na altura de gestão do pessoal, se tornou essencial na gestão das organizações. De acordo com o mesmo autor, para além desta primeira referência, foi nos anos 90 que se verificou uma grande evolução que foi estudada e organizada por fases. Numa primeira fase, entre 1900 e 1940, denominada por “Welfare Stage” eram os superiores e responsáveis de linha nas fábricas que tinham a responsabilidade de recrutar, formar e resolver qualquer questão relativa aos seus subordinados, não havendo assim a função de gestor de recursos humanos nem mesmo profissão definida (Rotich, 2015). Numa segunda fase, entre 1940 e 1970, denominada de “Welfare and Administration Stage”, o “Department of Labour and National Service” do Governo da Austrália começou a fomentar o bem-estar industrial com o objetivo de promover a satisfação e a produtividade dos colaboradores. É nesta fase, que muitas empresas começam a ter um especialista em recrutamento e formação, influenciado em grande parte pelo aparecimento das teorias da motivação, nomeadamente de Maslow, Hertzberg e McGregor, e de autores como Peter Drucker (Rotich, 2015). O pós II Guerra Mundial, registou uma crescente preocupação com o bem-estar e a motivação dos colaboradores e um grande aumento da legislação laboral que refletiam a importância que os aspetos psicológicos dos colaboradores tinham no alcance dos resultados das organizações (Islam, 2015).

A partir da década de 70, os departamentos de gestão do pessoal passaram a denominar-se como departamento de recursos humanos (Islam, 2015; Neves, 2007). Os colaboradores passaram a ser reconhecidos como um recurso estratégico e um

investimento (Cardoso, 2016; Neves, 2007). Já na década de 90, as empresas perceberam que a gestão de recursos humanos não pode estar completamente separada da estratégia organizacional, tendo sido nesta época que a GERH passou a ter reconhecimento e a ser uma área definida como tal que se focava na atração e retenção dos talentos e desenvolvimento da estratégia de recursos humanos moldada à estratégia do negócio (Islam, 2015; Sousa et al., 2006).

Portanto, a evolução da gestão de recursos humanos é demonstrada não só na alteração da denominação, mas também na forma como os colaboradores passaram a ser vistos como fundamentais para as organizações (Beardwell & Claydon, 2010), sendo “hoje consensual que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva, eventualmente a mais sustentável de todas” (Rego et al., 2015, p. 131).

Assim, a gestão de recursos humanos trata de todos os aspetos que estejam ligados aos colaboradores da organização (Armstrong & Taylor, 2014; Obedgiu, 2016), ou seja, atração, seleção, retenção, desenvolvimento, desempenho, remuneração e gestão das carreiras (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010). Todas estas atividades permitem que a organização alcance a excelência, pois os colaboradores são a chave para o sucesso da mesma (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020).

2.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As organizações estão a focar-se cada vez mais nos recursos humanos, no seu desenvolvimento e alcance do seu potencial máximo o que, conseqüentemente, resulta na adoção de novos planos de gestão, onde as pessoas estão estrategicamente colocadas (Çalişkan, 2010; Chiavenato, 2010). É, neste âmbito que é desenvolvida a GERH, definida como uma abordagem estratégica e coerente da gestão de todas as questões relacionadas com o desenvolvimento, motivação, bem-estar e desempenho dos colaboradores da organização (Armstrong & Taylor, 2014; Ozkeser, 2019).

No contexto português especificamente, a GERH tem assumido um papel cada vez mais presente nas organizações. No entanto, existe ainda um longo caminho a percorrer, devido à mudança necessária internamente nas organizações, nas administrações e nos próprios colaboradores. Tendo em conta que é um processo complexo de implementar nas organizações, a GERH acaba por se deparar com algumas resistências, que tornam o processo mais demorado (Rego et al., 2015; Robbins et al., 2011).

Na base da GERH está a elaboração de uma estratégia, ou seja, “a plan that is intended to achieve a particular purpose” (Oxford University Press, 2022). É, a partir daqui que, é determinado para onde seguir e como chegar ao objetivo definido pela estratégia, sendo esta essencial para o sucesso e crescimento das organizações (Armstrong, 2008;

Porter, 1996). Assim a GERH baseia-se no plano estratégico de recursos humanos que integra a estratégia de atuação definida para o departamento de recursos humanos. Esta estratégia é desenvolvida tendo por base a estratégia da organização e a missão, a visão e os valores organizacionais (Camara et al., 2016; Oliveira, 2019). Este irá abarcar diversas atividades, como a procura de novos talentos, a gestão da formação e desenvolvimento dos colaboradores, a avaliação e gestão do desempenho, as relações entre colaboradores e o seu bem-estar, entre outras (Armstrong & Taylor, 2014; Obedgiu, 2016). O plano estratégico de recursos humanos conjectura a antevisão das necessidades a nível dos recursos humanos da organização, no momento e no futuro, para serem utilizadas as ferramentas necessárias para colmatar essas mesmas necessidades (Bancaleiro, 2006; Cardoso, 2016; Chiavenato, 2010).

O desenvolvimento de um plano estratégico de recursos humanos é essencial para as organizações, pois permite a definição de prioridades e uma conseqüentemente orientação na área de recursos humanos (Bancaleiro, 2006). Regra geral, o plano estratégico de recursos humanos é desenvolvido para um período de 3 a 5 anos (Camara et al., 2016; Oliveira, 2019). Este plano diz respeito à forma como a gestão de recursos humanos consegue e pode auxiliar no alcance das metas, alinhando os colaboradores e as suas competências de acordo com as necessidades da organização (Chiavenato, 2010). Para a definição deste plano é necessário desenvolver e implementar “um conjunto de políticas e de práticas ao nível dos sistemas de recursos humanos” (Cardoso, 2016, p.17), alinhadas com o alcance dos objetivos. Este é um dos aspetos mais importantes para o processo de desenvolvimento da GERH, ou seja, as estratégias de recursos humanos devem estar completamente integradas com as estratégias organizacionais, de forma que ambas contribuam mutuamente entre si e o próprio gestor de recursos humanos deve ter um papel no desenvolvimento destas (Armstrong & Taylor, 2014; Bancaleiro, 2006; Çalişkan, 2010; Chiavenato, 2010; Lim et al., 2017).

A gestão estratégica de recursos humanos é o espelho de quão integrada esta está com as estratégias organizacionais, qual o caminho a seguir e de que forma se irá desenvolver a implementação das estratégias para alcançar os objetivos definidos (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Armstrong & Taylor, 2014; Cania, 2014). Segundo Rego et al. (2015), a GERH pode, por isso, ser uma fonte de vantagem competitiva tendo como base três perspetivas diferentes, nomeadamente através da implementação coerente de práticas e ferramentas que potencializem os colaboradores e o alcance dos objetivos; da articulação com a estratégia, cultura e todos os contextos organizacionais; e características das estratégias. Independentemente da estratégia adotada e dos objetivos da organização, esta tem sempre de procurar criar um ponto de ligação entre as práticas de recursos humanos com os objetivos organizacionais, para que seja possível o alcance de um maior

desempenho e sucesso (Armstrong & Taylor, 2014; Beardwell & Claydon, 2010; Çalişkan, 2010; Zehir et al., 2016). Além do mais, é central que o departamento de recursos humanos, como parte integrante de um sistema global, esteja envolvido na definição, formulação e implementação das estratégias organizacionais, servindo como parceiro estratégico para a tomada de decisão e tendo como base as situações e condições relevantes dos recursos humanos da organização, com o propósito primário de aumentar a competitividade (Alfawaire & Atan, 2021; Peng, 2019; Rego et al., 2015).

Portanto, a GERH centra-se no facto dos colaboradores serem uma parte essencial, com capacidade para se desenvolverem e melhorarem para alcançarem o seu potencial máximo, através de uma “abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento” (Bilhim, 2006, p. 49; Çalişkan, 2010).

2.3. Objetivos e Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações

O objetivo principal da GERH baseia-se em garantir que as metas organizacionais são alcançadas eficaz e eficientemente e com coerência, de modo a melhorar o desempenho da organização (Cania, 2014; Ozkeser, 2019; Sousa, et al., 2006). Nesta linha, Armstrong e Taylor (2014) e Emeagwal e Ogbonmwan (2018) especificam três principais objetivos da GERH: o alinhar as estratégias de recursos humanos com as estratégias organizacionais e a integração destas na organização; oferecer um rumo e uma direção para os colaboradores, de forma que exista uma uniformidade no desempenho; e contribuir para a elaboração e desenvolvimento das estratégias organizacionais. Mais particularmente, Sousa et al. (2006) afirmam que, as práticas de gestão de recursos humanos de forma estratégica pretendem capacitar a organização para ser possível atrair potenciais colaboradores e reter os colaboradores com as capacidades mais apropriadas às necessidades organizacionais; incentivar atitudes que vão ao encontro das metas estratégicas, através de uma visão de desenvolvimento; e escolher sistemas de remuneração relacionados com o desempenho e capacidades individuais e globais. Para além disso, é ainda objetivo da GERH desenvolver um ambiente no qual exista uma comunicação contínua entre os membros da organização, de forma a ser definidas expetativas e haja uma partilha por todos dos valores, metas e missão organizacionais (Armstrong, 2008).

Relativamente aos impactos, um dos mais mencionados na literatura baseia-se no aumento do comprometimento, da motivação, da satisfação dos colaboradores e na melhoria das suas capacidades (Armstrong & Taylor, 2014; Hamadamin & Atan, 2019; Islam, 2015). Este impacto faz com que, conseqüentemente, os colaboradores contribuam

de forma mais proativa para o alcance da estratégia organizacional. Isto aumenta a qualidade do serviço e trabalho executado pelos colaboradores. Consequentemente, a GERH traduz o alcance do sucesso e da excelência da organização, das suas atividades e do desempenho financeiro (Alfawaire & Atan, 2021; Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Armstrong, 2008; Çalişkan, 2010; Cania, 2014). Tudo isto se verte numa cadeia de valor conforme retrata a Figura 14.

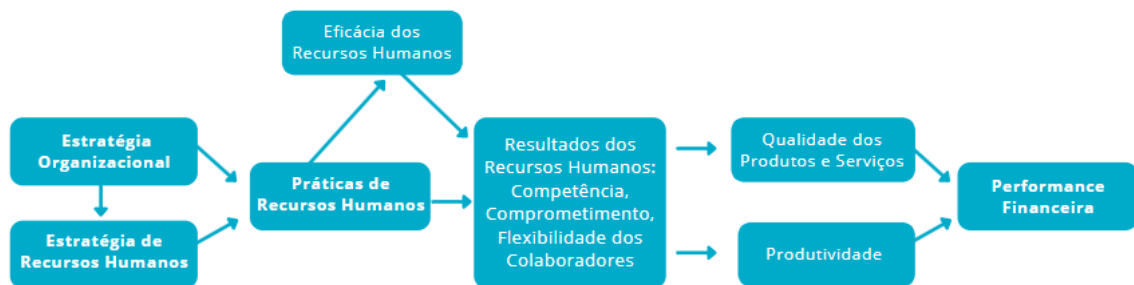


Figura 14: Impactos da GERH nas organizações

Fonte: Adaptado de Armstrong, 2008

Um departamento de recursos humanos, propriamente dito, não se torna estratégico apenas através do desenvolvimento do plano, é necessário implementá-lo através de ferramentas da GERH (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Rego et al., 2015; Silva & Duarte, 2015), que se explanam de seguida evidenciando o seu papel fundamental na concretização da GERH.

2.4. As Ferramentas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A GERH recorre a diversas ferramentas ou práticas para alcançar os objetivos organizacionais, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a gestão da formação e desenvolvimento, a avaliação e gestão do desempenho, o sistema de recompensas, o desenvolvimento de carreiras e o clima organizacional (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010; Cania, 2014; Cardoso, 2016; Oliveira, 2019; Peng, 2019; Rego et al., 2015; Zehir et al., 2016).

De seguida, considerou-se pertinente explanar de forma mais aprofundada as ferramentas da GERH cujas atividades do estágio incidiram, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a gestão da formação e desenvolvimento e a avaliação e gestão do desempenho. As restantes ferramentas de GERH – o sistema de recompensas, o desenvolvimento de carreiras e o clima organizacional –, não foram abordadas no estágio, sendo assim descritas de forma breve.

2.4.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é uma das principais ferramentas estratégicas de RH, pois é o primeiro passo para conseguir, na organização, recursos humanos competitivos e que contribuam para a estratégia organizacional (Bilhim, 2006; Hamza et al., 2021). Este processo tem várias etapas chave, nomeadamente a procura, a comunicação, a avaliação, a tomada de decisão e a persuasão (Acikgoz, 2018), tornando necessária a existência de uma estratégia de atração de talentos “capaz de seduzir os melhores talentos” (Cardoso, 2016, p. 46). Esta estratégia deve ser desenvolvida e adaptada tendo em conta os objetivos de recrutamento previamente definidos (Calheiros, 2019).

É um processo que se divide em duas fases que se ligam entre si: o recrutamento propriamente dito e a seleção (Rego et al., 2015). O recrutamento diz respeito a um processo importante que tem como base a descoberta e atração de candidatos para as vagas em aberto nas organizações, recorrendo a diferentes técnicas e meios (Dessler, 2020; Hamza et al., 2021). A seleção é o processo de escolha do candidato que se adequa melhor à vaga, que contribua para os objetivos estratégicos a longo prazo da organização e que reflita a estratégia e valores organizacionais (Cardoso, 2016; Rego et al., 2015).

2.4.1.1. O Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento pode recorrer a diferentes tipos de recrutamento que devem ser adaptados ao objetivo e necessidade da organização, ou seja, a base desta e do seu futuro sucesso (Fred & Kinange, 2016).

No entanto, numa primeira fase é necessário fazer um diagnóstico das necessidades de forma contínua nas áreas da organização, de modo a compreender as necessidades de recursos humanos, o perfil e as características que os candidatos devem ter. Para além do diagnóstico de necessidades, é essencial que exista já definido o perfil da função e uma grelha de competências, de modo a ser a base de todo o processo. O perfil da função é um passo fundamental no processo de recrutamento e seleção, porque define o perfil ideal para a função, do qual os candidatos se aproximarão mais ou menos, com os requisitos básicos e os preferenciais. Por outro lado, o portefólio de competências da empresa, que integra tanto as competências das necessidades atuais, tanto as necessidades precisas para atingir os objetivos organizacionais no futuro, define o padrão de referência para todas as fases do processo. Todos estes aspetos tornam o processo de recrutamento e seleção mais equitativo e eficaz (Cardoso, 2016; Chiavenato, 2009).

Posteriormente a esta etapa, a organização necessita de optar por um ou mais tipos de recrutamento. Dentro dos tipos de recrutamento, existe o recrutamento interno, externo

e misto. O recrutamento externo ocorre quando a procura e atração de possíveis candidatos é realizada no mercado de trabalho ou noutra contexto exterior à organização (Cardoso, 2016; Rego et al., 2015). Este é associado a diversas vantagens, como a entrada de novas pessoas, com novas ideias e perspetivas e a integração de pessoas com competências adquiridas em formações dadas previamente. Por outro lado, tem também desvantagens como ser um processo mais demorado, caro e menos seguro, comparativamente ao recrutamento interno e poder influenciar negativamente a motivação dos colaboradores da organização (Camara et al., 2016; Chiavenato, 2010; Ferreira, Santos & Serra, 2010; Ribeiro, 2007).

O recrutamento interno ocorre quando um colaborador, por forma de transferência ou promoção, preenche a vaga em aberto na organização onde já está inserido. Este tipo de recrutamento abarca vantagens, como ser um processo mais rápido, menos dispendioso e mais confiável comparativamente ao recrutamento externo e ser uma fonte de motivação para os colaboradores, desenvolvendo um espírito competitivo saudável entre os colaboradores. Contrariamente, tem também desvantagens, como a possibilidade de originar conflitos entre os colaboradores e impedir a entrada de novas perspetivas e ideias (Camara et al., 2016; Cardoso, 2016; Chiavenato, 2010; Ribeiro, 2007; Dessler, 2020).

Já o recrutamento misto corresponde à “utilização simultânea do recrutamento interno e externo” (Cardoso, 2016, p. 48), de modo a alcançar um maior número e variedade de candidatos. Este tipo de recrutamento pode ser adotado em três situações diferentes entre si. Pode ser desenvolvido através da aplicação do recrutamento externo primeiramente, seguido do recrutamento interno. Pode ser desenvolvido através da aplicação do recrutamento interno em primeiro lugar, seguido do recrutamento externo, caso internamente não haja o candidato ideal. Por último, o recrutamento misto pode ser desenvolvido através da aplicação do recrutamento interno e externo simultaneamente, em casos de grande necessidade e preocupação e dificuldade no preenchimento da vaga em aberto (Chiavenato, 2009).

2.4.1.1.1. Métodos de Recrutamento

Os métodos de recrutamento mais usuais são anúncios de emprego, *e-recruitment*, *head-hunting* e agências de recrutamento. Para além destes, existe o contacto com universidades, a recuperação de antigas candidaturas enviadas para a organização para vagas anteriores, os estágios, as feiras de emprego, as empresas de trabalho temporário, entre outros (Dessler, 2020; Rego et al., 2015).

a) Anúncios de emprego

Os anúncios de emprego são um dos métodos mais usuais e eficazes para atrair candidatos sendo pouco dispendioso e utilizado em funções mais simples (Cardoso, 2016). É necessária uma especial atenção no seu desenvolvimento, de modo a criar um anúncio adequado sem qualquer tipo de discriminação com informação clara e precisa (Dessler, 2020). Antes de desenvolver o anúncio é preciso saber o que a organização necessita e definir as especificidades da vaga. O conteúdo do anúncio deve conter diferentes elementos que ajudam a definir a vaga e as suas particularidades. É importante que o texto seja atrativo o suficiente para obter a atenção de futuros candidatos, realçando os aspetos positivos e fortes da vaga e da organização e refletindo os valores organizacionais (Gallo, 2020; Johnson, 2020; Ravalli, 2021).

b) E-recruitment

O *e-recruitment* é um método desenvolvido através da *internet* e dos recursos que esta oferece para publicar a vaga, rececionar candidaturas e fazer uma pré-triagem. Este método pode recorrer a instrumentos mais simples, como o e-mail para receção das candidaturas ou instrumentos mais complexos, como portais de *e-recruitment*, o próprio site da organização ou redes sociais como o *LinkedIn* (Cardoso, 2016; Dessler, 2020; Rego et al., 2015).

O *e-recruitment* tem vantagens como ser um método acessível e eficaz, tornando o processo mais rápido e menos dispendioso. Contrariamente, tem também algumas desvantagens como o número de candidatos poder ser demasiado elevado, dentro dos quais poderão estar candidatos que não tenham os critérios pedidos no anúncio (Armstrong & Taylor, 2014; Calheiros, 2019; Fred & Kinange, 2016).

c) Head-hunting (pesquisa direta)

Head-hunting ou pesquisa direta é destinado a cargos de elevada responsabilidade e de gestão de topo. Neste método de recrutamento, o recrutador tem um papel de elevada importância, pois é este que tem de conseguir atrair, motivar e despertar o interesse de pessoas que se enquadrem na vaga, mesmo que estas não estejam ativamente à procura de uma nova experiência profissional (Armstrong & Taylor, 2014; Cardoso, 2016; Dessler, 2020; Rego et al., 2015).

d) Agências de Recrutamento

As agências de recrutamento são organizações que trabalham para recrutar pessoas para outras empresas, tendo em conta as suas necessidades, assumindo assim um papel de intermediário no processo de recrutamento. As organizações recorrem às

agências de recrutamento quando: o DRH não está preparado para desenvolver esta ferramenta; a organização necessita de atrair um grande número de candidatos, mas não tem meios; quando os candidatos que pretende estão atualmente empregados e a organização não quer relacionar-se com a concorrência; ou quando a vaga em aberto não deve ser divulgada no mercado de trabalho (Chiavenato, 2010).

e) Outros métodos

Existem outros métodos, como os programas de estágios, e o contacto direto com escolas e universidades para atrair e recrutar jovens recém graduados, a recomendação de uma pessoa pelos próprios colaboradores, ou a recuperação de antigas candidaturas feitas para vagas anteriores ou de forma espontânea (Chiavenato, 2010).

2.4.1.2. O Processo de Seleção

Após o recrutamento de candidatos, inicia-se o processo de seleção. Primeiramente inicia-se uma pré-seleção das candidaturas recebidas, de modo a excluir os que não cumprem os requisitos mínimos definidos, através de uma grelha de pré-seleção onde estão definidos estes mesmos requisitos (Acikgoz, 2018; Cardoso, 2016).

Após a pré-seleção, os candidatos que cumprem os requisitos serão comparados e as suas competências e conhecimentos testados (Hamza et al., 2021). O próximo passo passa por definir a(s) técnica(s) de seleção, de forma a se comparar e selecionar os candidatos e a testar suas competências e conhecimentos.

Existem diversas técnicas que as organizações podem recorrer de forma isolada ou em simultâneo, como entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidades, testes de personalidade, testes psicológicos, técnicas de simulação e *assessment centre* (Dessler, 2020).

a) Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção desenvolve-se através de um processo de comunicação entre o(s) entrevistador(es) e o candidato. Apesar de ser uma técnica subjetiva, que recorre a perguntas maioritariamente sobre experiências profissionais anteriores, é a que mais influencia na decisão final para a seleção do candidato (Dessler, 2020). A entrevista tem como objetivo perceber qual o melhor candidato para a função, quer pelas suas competências, experiências profissionais ou motivações (Camara et al., 2016; Cardoso, 2016).

Existem diferentes tipos de entrevista presentes na literatura, como entrevistas estruturadas, não estruturadas, comportamentais e situacionais. As entrevistas

estruturadas são entrevistas onde o entrevistador possui consigo uma lista de perguntas pré-definidas para serem colocadas a todos os candidatos (Armstrong & Taylor, 2014; Ribeiro, 2007). Pelo contrário, as entrevistas não estruturadas têm como objetivo compreender o perfil geral do candidato, mas sem uma definição de perguntas (Dessler, 2020). As entrevistas situacionais dizem respeito às entrevistas com foco na vaga em particular e no modo como o candidato se comportará em situações hipotéticas dentro do contexto de trabalho. Por fim, as entrevistas comportamentais dizem respeito àquelas onde o entrevistador se foca nos comportamentos passados dos candidatos, de forma a prever o seu comportamento futuro (Rego et al., 2015).

Esta técnica pode ser utilizada através de entrevistas presenciais, telefônicas ou por videochamada. No entanto, a entrevista presencial acaba sempre por ser mais vantajosa e passível de serem retiradas conclusões (Cardoso, 2016; Dessler, 2020).

b) Prova de Conhecimentos ou Capacidades

As provas de conhecimentos e capacidade são provas que o candidato realiza de forma a serem medidos um conjunto de conhecimentos e de capacidades necessários à execução das funções da vaga em aberto (Camara et al., 2016; Rego et al., 2015). Estas demonstram amostras de trabalho por parte dos candidatos, podendo assim ser previsto o seu desempenho futuro na possibilidade de serem selecionados. Dentro destas provas, existem uma variedade enorme de testes específicos para cada função e conhecimento, devendo assim ser adaptadas aos objetivos dos testes e da função em si (Chiavenato, 2010).

c) Testes de Personalidade

Os testes de personalidade são uma técnica de seleção que tem vindo a ganhar cada vez maior importância neste processo, pois torna possível a previsão de diferentes aspetos relacionados com o candidato, nomeadamente comportamentos, lealdade para com a organização, comprometimento, entre outros, conseguindo revelar características pessoais dos candidatos (Rego et al., 2015).

Existem diferentes tipos de testes de personalidade. Os mais usuais são baseados em duas abordagens da personalidade – a teoria de personalidade DISC e a teoria dos cinco fatores ou *Big Five*. Os testes de personalidade com base na teoria DISC assentam em quatro dimensões – dominância, influência, estabilidade e conformidade. Os testes de personalidade com base na teoria *Big Five* baseiam-se em cinco dimensões – extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência (Cardoso, 2016).

d) Testes psicológicos

Os testes psicológicos são um conjunto de testes que se aplicam aos candidatos para dar a conhecer a reação dos candidatos em situações de tomadas de decisão, situações de grande pressão, situações inesperadas, trabalho rotineiro, de forma a perceber as suas aptidões, capacidades e até a orientação profissional. Após a aplicação dos testes, os resultados de cada candidato são comparados com padrões previamente estabelecidos. Existem diversos testes psicológicos, mas os mais usuais baseiam-se na teoria multifatorial de Thurstone, com sete fatores diferentes – aptidão verbal, fluência verbal, aptidão numérica, aptidão espacial, memória associativa, aptidão perceptiva e raciocínio abstrato – e na teoria das múltiplas inteligências de Gardner, constituído por nove tipos de inteligência – inteligência lógico-matemática, verbal, musical, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal, pictográfica e naturalista (Chiavenato, 2010).

e) Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação têm por base situações que ocorram ou possam ocorrer no contexto de trabalho da vaga, permitindo analisar o comportamento do candidato “no evento” o mais próximo da realidade possível. As técnicas de simulação baseiam-se e focam-se no saber fazer, permitindo demonstrar capacidades e comportamentos que de outra forma não seriam visíveis. A principal técnica de simulação é o psicodrama que se baseia na teoria geral de papéis, onde a cada candidato é atribuído um evento relacionado com a função a que se candidata (Chiavenato, 2010).

f) *Assessment centre*

Por último, o *assessment centre* tem por base um conjunto de provas baseadas numa função em específico, recorrendo a exercícios práticos e objetivos que criam uma relação entre as capacidades e aptidões necessárias para o desempenho desta (Armstrong & Taylor, 2014; Dessler, 2020). Os exercícios mais recorrentes no *assessment centre* são o *fact-finding* – pesquisa sobre um tema e interação com o entrevistador –, exercícios de grupo, apresentações, *role-play*, exercícios escritos e *in-basket* – simulações com base no lado profissional do candidato (Cardoso, 2016).

2.4.2. Acolhimento e Integração

O acolhimento e integração é outra ferramenta da GERH que pode influenciar a eficácia de toda a gestão de talentos, através de uma socialização estratégica e, conseqüentemente, um acolhimento e integração estratégico (Bauer, 2010; Cesário & Chambel, 2019; Maurer, 2019). O processo de acolhimento e integração dos colaboradores

faz parte de um processo maior que se prolonga por todo o vínculo laboral de cada colaborador, a socialização organizacional (Bell, 2021; Rockwood, 2020). O principal objetivo da socialização organizacional passa por desenvolver uma relação duradoura com cada colaborador e é “o processo que permite ao novo colaborador tornar-se um membro integrado e participativo, através da apreensão dos valores, normas e comportamentos esperados” (Cardoso, 2016, p. 152). É constituído por três fases diferentes: o pré-ingresso, o encontro e a metamorfose. O pré-ingresso é o período entre a seleção do candidato e o início das suas funções. O encontro inicia-se na admissão do candidato até, regra geral, ao final do período experimental. A metamorfose diz respeito ao momento em que o novo colaborador se torna um membro efetivo da organização, onde a cultura organizacional é adquirida totalmente (Mosquera, 2007; Rego et al., 2015).

O processo de acolhimento e integração faz parte da fase do encontro, e pode ser definido como a “adaptação e integração do novo colaborador na organização, no grupo de trabalho e na função que irá desempenhar” (Ferreira, et al., 2010, p. 189).

Neste processo, o novo colaborador inicia as suas funções e a consciencialização acerca da cultura organizacional e das expectativas que a organização tem deste (Calheiros, 2019). Tem como objetivos a familiarização do novo colaborador com a organização, o acolhimento na equipa como novo membro e nas suas funções e a consciencialização acerca da cultura da organização. Visa proporcionar um momento de boas-vindas e de integração nos primeiros tempos, de modo a ser desenvolvida uma ligação emocional para com a organização (Dessler, 2020; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006).

O início de funções de um novo colaborador é um período de grande preocupação e incerteza, pelo que é importante as organizações apostarem no desenvolvimento do processo de acolhimento. É necessária uma preparação prévia à chegada do novo colaborador, para que o acolhimento seja mais positivo tanto para este como para a própria organização. No processo de acolhimento devem participar o novo membro da organização, os seus colegas e superiores hierárquicos, o diretor de recursos humanos e o responsável pela empresa (Bell, 2021; Cardoso, 2016; Chong, et al., 2020; Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015). Para o efeito, as organizações devem recorrer aos meios de integração para tornar o processo mais eficaz.

2.4.2.1. Os Meios de Integração

Para o desenvolvimento do processo de acolhimento e integração, existem diversos meios que a organização pode recorrer, de forma a facilitá-lo e a torná-lo mais eficaz, como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento, a formação de acolhimento e

integração e o tutor ou orientador de estágio. Cada meio pode ser utilizado de forma individual ou em conjunto com os restantes (Sousa et al., 2006).

a) Programa de Acolhimento

O programa de acolhimento deve ser desenvolvido de forma cuidada já que, orienta e organiza o(s) primeiro(s) dia(s) do novo colaborador, estabelecendo todos os passos, bem como quem irá ser o responsável por estes. A duração do programa de acolhimento é bastante variável, dependendo das etapas do programa, da função do novo colaborador e da organização em si (Calheiros, 2019). Tem como objetivos a transmissão das informações relativas à cultura da organização, à função do novo colaborador e às expectativas da organização em relação ao trabalho deste, bem como contribuir para que o novo colaborador se sinta bem-vindo, através de um ambiente de apoio (Bauer, 2010; Mosquera, 2007).

O programa de acolhimento é composto por diferentes fases: as boas-vindas do novo colaborador dadas pelo responsável da organização ou pelo responsável de recursos humanos, dependendo do tamanho da organização e, conseqüentemente, entrega do manual de acolhimento; apresentação dos seus colegas e superiores hierárquicos, de modo a iniciar uma integração na equipa de trabalho; entrega da documentação necessária ao novo colaborador; transmissão das informações mais importantes sobre a organização (procedimentos, regulamento interno e políticas internas); visita guiada às instalações da organização, de modo a que o colaborador consiga ter uma visão geral do seu funcionamento e em particular da sua equipa/departamento; transmissão dos deveres, expectativas e responsabilidades da sua função; e, por último, o acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do processo e do seu impacto no novo colaborador, que poderá coincidir com o fim do período experimental (Calheiros, 2019; Rego et al., 2015).

b) Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é um documento interno desenvolvido para transmitir e demonstrar a imagem da organização, de modo que colaborador compreenda a cultura organizacional, o seu funcionamento e reter as informações mais relevantes (Calheiros, 2019; Chao, 2012).

O manual de acolhimento torna-se um meio muito relevante para a integração do novo colaborador porque fornece-lhe, em formato digital ou físico, um documento orientador no seu processo de acolhimento e até de socialização (Rego et al., 2015).

Relativamente à estrutura deste documento, são vários os autores na literatura que mencionam diferentes estruturas do manual de acolhimento. No entanto, existem pontos em comum em todos, que se identificam. Os primeiros pontos a estarem presentes no

manual de acolhimento são a mensagem de boas-vindas e a apresentação da organização, da sua história, estrutura, missão, objetivos de cada departamento e o organograma organizacional. Posteriormente, deve ter um tópico que explicita as informações práticas sobre o funcionamento da organização, como horários, espaços comuns na organização, dia de pagamento, férias e faltas. Aqui, poderão estar os direitos e deveres dos colaboradores. Também os benefícios sociais e as políticas de gestão de recursos humanos deverão estar presentes. Por último, poderá ter também um tópico que aborde a questão da saúde e segurança no trabalho, informando o novo colaborador dos princípios organizacionais (Cardoso, 2016, Mosquera, 2007; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006).

Ao ser desenvolvido o manual de acolhimento é necessário encontrar “o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação” (Mosquera, 2007, p. 317) e compreender qual a melhor forma de o fazer chegar aos novos colaboradores, em formato digital ou físico (Rego et al., 2015).

c) Formação de Acolhimento e Integração

Outros dos meios de integração é a formação de acolhimento e integração que pode ser um grande auxílio para o desenvolvimento de uma ligação entre o novo colaborador e a organização. O grande objetivo deste meio é auxiliar a integração dos novos colaboradores, através de conteúdos e informações sobre as suas funções e sobre a organização no geral, demonstrando a melhor forma destes se adaptarem eficazmente nos primeiros tempos. A organização deverá fornecer ao novo colaborador uma formação inicial, com o objetivo de este compreender e se adaptar à cultura e funcionamento organizacional, conhecer a sua função e desenvolver espírito de equipa, contribuindo para a redução de preocupações (Bauer, 2010; Cardoso, 2016; Mosquera, 2007; Sousa et al., 2006).

d) Tutor ou Mentor

Por último, outro meio de integração é o tutor, ou seja, um colaborador experiente da organização que acompanha o novo colaborador durante o período de integração, demonstrando-lhe e ajudando-o a realizar da melhor forma o seu trabalho e responsabilidades e dando a conhecer o funcionamento da organização. O tutor ou mentor tem como objetivos aconselhar o novo colaborador no alcançar das metas definidas, transmitindo todas as informações necessárias, e sendo o seu apoio durante todo o processo de acolhimento, reduzindo as suas preocupações iniciais. Os novos colaboradores que têm como apoio um mentor ou tutor, no processo de acolhimento, ganham mais consciência do seu papel e posição na organização, sentindo-se mais confortáveis com a nova função e criando de modo mais fácil relações com os outros

colegas da organização (Bauer, 2010; Bell, 2021; Cardoso, 2016; Mosquera, 2007).

2.4.2.2. Acompanhamento e Avaliação do Acolhimento e Integração

É necessário que exista um acompanhamento e avaliação do processo de acolhimento para que este seja estratégico. O objetivo é acompanhar e compreender a integração do novo colaborador e ter o seu *feedback* relativo ao acolhimento (Cesário & Chambel, 2019; Chong et al., 2020; Maurer, 2019).

De modo a compreender a integração do novo colaborador, as organizações podem recorrer a três instrumentos que auxiliam neste processo – ficha de acompanhamento e avaliação, entrevista a meio do período experimental e entrevista no final do período experimental. A ficha de acompanhamento e avaliação tem como objetivo acompanhar a evolução do colaborador e tornar todos os aspetos do seu vínculo claros, de forma a ser tomada uma decisão final. Esta ficha deve ser desenvolvida com base nos objetivos e perfil da função. A entrevista a meio do período experimental tem como objetivo fazer um balanço da atuação do colaborador até ao momento da entrevista, de modo a serem esclarecidas dúvidas e aspetos a melhorar e/ou corrigir. Já a entrevista no final do período experimental tem como objetivo transmitir ao novo colaborador a decisão de continuar ou não a relação laboral com a organização (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2006).

De forma a ter o *feedback* do colaborador relativo ao acolhimento, muitas organizações recorrem ao questionário de avaliação do acolhimento. Este questionário permite recolher críticas e sugestões relativas ao processo de acolhimento. Este *feedback* torna-se essencial para as organizações, pois permite a melhoria do acolhimento e até, aumento do comprometimento e da satisfação do novo colaborador (Bauer, 2010; Mosquera, 2007). Da revisão de literatura efetuada, não foi possível encontrar indicações quanto à estrutura a seguir para a elaboração do questionário de avaliação do acolhimento.

2.4.3. Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento faz parte das ferramentas da GERH. Esta ferramenta é cada vez mais um ponto fundamental para as organizações, porque possibilita a evolução das competências, tornando os recursos humanos inimitáveis e com mais e melhores competências. Cada vez mais esta ferramenta é vista como um investimento e não um custo (Armstrong & Taylor, 2014; Ozkeser, 2019; Rodriguez & Walters, 2017; Nascimento, 2015; Rego et al., 2015).

A formação “é o processo [...] através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do

seu trabalho” (Rego et al., 2015, p. 382), de modo a terem um desempenho eficaz e se tornarem mais valiosas, seja a curto ou longo prazo (Bancalero, 2006). A formação pode atuar de duas formas diferentes: de forma reativa, quando o objetivo é melhorar alguma competência já existente; e de forma proativa, quando o objetivo é introduzir uma nova competência. De forma geral, o objetivo fundamental da formação é potenciar ao máximo a eficácia e a evolução da organização, através do aumento ou melhoria de competências dos colaboradores para o aperfeiçoamento da execução das funções (Camara et al., 2016; Nascimento, 2015).

O desenvolvimento da ferramenta da formação nas organizações demonstra a importância que estas dão ao progresso dos seus colaboradores, tendo em conta que esta não só aumenta as qualificações dos mesmos, como também lhe acrescenta valor, o que, conseqüentemente, impacta positivamente a organização. Esta consegue ser uma fonte de lucro e valor, pois permite que os colaboradores melhorem e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, aumentando conseqüentemente a sua retenção e sentimento de pertença na organização (Ozkeser, 2019; Rodriguez & Walters, 2017).

2.4.3.1. Tipos ou Modalidades de Formação

A formação pode ter diferentes tipos ou modalidades, tendo em conta o objetivo para o qual esta é desenvolvida. A formação pré-profissional está relacionada maioritariamente com a população mais jovem, tendo por objetivo a preparação desta para o início da carreira profissional. A formação profissional está dividida em formação inicial e formação contínua. A formação inicial diz respeito à formação aplicada ao novo colaborador, para que este tenha as competências conhecimentos necessários para a execução da função. A formação contínua ou formação de aperfeiçoamento tem como objetivo a melhoria das competências e desempenho dos colaboradores que já se encontram na organização. Por fim, a formação de reconversão está relacionada com indivíduos que têm como objetivo mudar de atividade ou área profissional (Nascimento, 2015). Para além destas, Bilhim (2006) menciona também a formação formal, que está regulada por horários, um programa estruturado, processos de avaliação e certificação, a não-formal, flexível em termos de horários e estrutura, tendo uma vertente de voluntariado, e informal, todos os momentos formativos que podem ocorrer ao longo do dia de trabalho, consciente ou inconscientemente.

2.4.3.2. Métodos e Técnicas de Formação

A formação pode ser desenvolvida segundo diferentes métodos que estão diretamente relacionados com a aquisição dos conteúdos e conhecimentos e com os resultados que serão alcançados.

O método expositivo, relacionado com o saber-saber, diz respeito à formação onde os formandos possuem um papel de ouvinte, havendo uma comunicação apenas por parte do formador de exposição do conteúdo. O método interrogativo, relacionado com o saber-saber, diz respeito à elaboração de questões aos formandos, de modo que estes participem na formação através de reflexões críticas, adquirindo novos conhecimentos pela troca de perspetivas e ideias. O método demonstrativo, relacionado com o saber-saber e saber-fazer, diz respeito à formação que transmite os conteúdos através da amostra do conteúdo, tendo o formando um papel ativo de forma técnica. Por último, o método ativo, relacionado com o saber-saber, saber-fazer, saber-estar e saber-ser, ocorre quando o próprio formando assume um papel dinâmico e voluntário na sua própria formação e aquisição de conhecimentos (Nascimento, 2015).

Quanto à forma, a formação pode assumir duas formas: interna, quando a formação é desenvolvida com recurso a meios internos à organização; e externa, quando os meios utilizados não fazem parte da organização. Quanto ao contexto, a formação pode ser: em sala, quando a formação ocorre numa sala própria e previamente preparada para receber os formandos; *on-the-job*, quando esta é aplicada no próprio local de trabalho dos formandos; *outdoors*, quando ocorre num espaço exterior, regra geral em equipas e com atividades práticas; e *online*, quando ocorre através de ferramentas tecnológicas na *internet* ou *intranet* da organização (Armstrong & Taylor, 2014; Beardwell & Claydon, 2010; Cardim, 2009).

2.4.3.3. O Ciclo Formativo

O ciclo formativo é composto por diferentes etapas – fase de diagnóstico, de programação, implementação da formação e avaliação da formação (Nascimento, 2015; Rego et al., 2015). A fase do diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação tem início com a análise das necessidades atuais e futuras dos colaboradores e da organização, sendo o ponto orientador para o desenvolvimento de todo o restante processo formativo. Para o levantamento de necessidades podem ser utilizados diversos métodos, como análise a aspetos específicos da organização ou o preenchimento de questionários (Cardim, 2009; Rodriguez & Walters, 2017). A fase da programação/plano de formação inicia-se na definição dos objetivos da formação e no estabelecimento de todos os aspetos

relacionados, de modo a ser elaborado um plano coeso (Bilhim, 2006; Nascimento, 2015). A implementação da formação diz respeito à formação propriamente dita e à aplicação de todos os aspetos definidos nas etapas anteriores. A última etapa, a avaliação da formação, tem como objetivo perceber se a formação foi bem conseguida, alcançando o propósito para que foi aplicada na organização e colmatando as necessidades detetadas (Camara et al., 2016). Para a avaliação efetiva da formação, são encontrados diferentes modelos na literatura. O mais evidenciado na literatura é o modelo de avaliação de Kirkpatrick, desenvolvido com base em quatro níveis de avaliação relacionados entre si: avaliação da reação dos formandos, avaliação da aprendizagem propriamente dita, avaliação do comportamento e avaliação dos resultados. Posteriormente, foi acrescentado outro nível, o retorno do investimento, que possibilita a relação entre o custo e o benefício do ciclo formativo (Nascimento, 2015).

2.4.4. Avaliação e Gestão do Desempenho

O processo de avaliação e gestão do desempenho é essencial, porque os colaboradores necessitam de ter consciência do seu desempenho, de como este é percecionado pelos outros e do seu impacto na organização. Só assim é possível a melhoria dos procedimentos, das tarefas e dos resultados dos colaboradores e da organização (Chiavenato, 2010; Nascimento & Pereira, 2015).

2.4.4.1. Gestão do Desempenho

A gestão do desempenho é um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores individualmente e nas equipas de trabalho, de modo a alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos e a se tornarem mais eficientes e eficazes (DeNisi & Murphy, 2017; Dessler, 2020). Na gestão de desempenho devem ser definidos os objetivos individuais, das equipas de trabalho e dos departamentos, e implementado o sistema de avaliação do desempenho, o sistema de recompensas e a formação necessária para melhorar o desempenho (Sarmiento et al., 2015). Esta é composta por cinco fases: o planeamento, a execução, a avaliação, a revisão e o próximo planeamento (Nascimento, 2015).

Este processo impacta a organização de diversas maneiras, designadamente no desenvolvimento de uma cultura de alta *performance*, na melhoria do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no aumento da produtividade e no alinhamento com a cultura e objetivos organizacionais (Armstrong & Taylor, 2014). De forma geral, o principal objetivo da gestão do desempenho está relacionado com a melhoria da *performance* da

organização e, conseqüentemente, dos resultados, não só através dos colaboradores, mas também de aspetos tecnológicos e processuais da organização em si (DeNisi & Murphy, 2017; Rego et al., 2015).

2.4.4.2. Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho integra-se na gestão do desempenho, sendo uma das partes fulcrais deste processo. Consiste na apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos nas funções que ocupam (Sarmiento et al., 2015; DeNisi & Murphy, 2017).

A avaliação do desempenho deve ser percebida por todos os colaboradores como um processo justo e credível, de modo que os resultados alcançados sejam a realidade do contexto organizacional. Este processo possibilita o levantamento de informações relevantes para identificar problemas, dificuldades e comportamentos, de forma a permitir uma melhoria da qualidade e das condições de trabalho. Deste modo, a avaliação do desempenho tem como objetivos contribuir para a melhoria de resultados da organização, colmatar as dificuldades e erros detetados, e recompensar os colaboradores pelo seu desempenho (Camara, 2015; Cappelli & Conyon, 2017; Rodriguez & Walters, 2017; Zwiech, 2021).

O processo de avaliação do desempenho divide-se em diferentes etapas. Em primeiro lugar, é necessário identificar os objetivos, responsabilidades e critérios da avaliação do desempenho. Em segundo lugar, é desenvolvida a avaliação propriamente dita dos colaboradores, tendo por base os aspetos definidos na etapa anterior. Em terceiro lugar, o colaborador recebe o *feedback* da sua avaliação, o que leva, conseqüentemente, à redefinição de objetivos individuais e globais (Dessler, 2020; Sarmiento et al., 2015).

Regra geral, é o superior hierárquico ou chefia direta do colaborador, o responsável pela avaliação do desempenho, com a ajuda do departamento de recursos humanos, tendo em conta que este tem conhecimento das responsabilidades e funções dos seus subordinados. As organizações podem também optar pela avaliação 360º, onde todos os intervenientes diretos com o colaborador a ser avaliado têm um papel. Esta avaliação consegue ser mais justa e credível, tendo em conta que os avaliadores são todos os que têm algum contacto com o colaborador (Armstrong & Taylor, 2014; Dijk & Schodl, 2015). Por último, também pode ser desenvolvida uma autoavaliação, que consiste no colaborador avaliar o seu próprio desempenho, permitindo que se identifiquem os pontos de concordância entre a autoavaliação e a avaliação feita por outros. A estrutura da autoavaliação deve ter por base os parâmetros definidos pela organização. Esta autoavaliação permite que o colaborador fique mais motivado e satisfeito, pois participa no processo. No entanto, os colaboradores na sua autoavaliação tendem a inflacionar a sua

avaliação, sendo por isso aconselhado desenvolver este tipo de avaliação em complemento com outro, de modo que os resultados sejam confrontados (Camara, 2015; Chiavenato, 2009; Rego et al., 2015).

Independentemente da forma de avaliação usada, de forma a alcançar uma avaliação mais precisa e fidedigna, as organizações devem optar por mais do que uma (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

É necessário também definir os métodos de avaliação do desempenho, aspeto que varia de organização para organização. Dentro dos métodos mais tradicionais encontram-se escalas gráficas, relatórios escritos, escolha forçada, ordenação simples, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparações forçadas, listas de verificação (Dessler, 2020; Robbins et al., 2011). Relativamente aos métodos mais modernos, encontra-se a avaliação participativa por objetivos ou gestão por objetivos, um método mais participativo, democrático e mais eficaz comparativamente aos métodos tradicionais. Desenvolve-se tendo por base um conjunto de objetivos fixados pelo colaborador e o seu superior hierárquico para um determinado período de tempo (Bilhim, 2006; Sarmiento et al., 2015). Por fim, o *feedback* da avaliação ao colaborador é uma etapa final ao processo. Regra geral, é dado numa entrevista final entre o colaborador e o avaliador e/ou o responsável de recursos humanos, onde se analisa a autoavaliação do colaborador, transmite-se a avaliação que este obteve nas outras avaliações realizadas e discute-se resultados alcançados ao longo do ano, potencialização o desenvolvimento do colaborador e expectativas de carreira do mesmo (Camara, 2015; Dessler, 2020; Dijk & Schodl, 2015).

Em particular, no GBGS o processo de avaliação do desempenho, concretiza-se apenas através da autoavaliação do colaborador e avaliação pelo seu superior hierárquico, não existindo um processo contínuo de gestão do desempenho. Durante o estágio, uma das atividades desenvolvidas no âmbito desta ferramenta estratégica foi, precisamente, a atualização do questionário de autoavaliação do desempenho dos colaboradores que se descrever no capítulo seguinte.

Para além destas ferramentas explanadas existem mais três: os sistemas de recompensas, a progressão de carreiras e o clima organizacional. Os sistemas de recompensas são vantagens que os colaboradores têm acesso, providas pela organização, de modo que tenham um pagamento monetário ou não, adicional ao salário mensal (Rego et al., 2015). A progressão de carreiras diz respeito ao processo que possibilita aos colaboradores perceberem as suas capacidades e potencialidades e desenvolvê-los, tendo em conta os seus interesses de carreira, dentro da organização onde estão ou fora (Dessler, 2020). Já o clima organizacional é o “resultado psicossociológico da interpretação

das condições de trabalho na organização”, influenciando o significado de trabalhar para uma determinada organização (P. Cunha et al., 2016, p. 658).

Estas ferramentas não foram detalhadas, devido às atividades do estágio não incidirem nestas áreas. Considerou-se que a sua explanação tornaria este capítulo de enquadramento teórico demasiado exaustivo.

Assim, termina aqui o capítulo II, dedicado ao enquadramento teórico. Este capítulo permitiu verificar que a gestão estratégica de recursos humanos é uma área muito vasta, com diferentes ferramentas que podem ser desenvolvidos no contexto organizacional. O Capítulo que se segue descreve as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio.

CAPÍTULO III: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Este capítulo tem como objetivo descrever as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, fundamentalmente no âmbito da GERH. No entanto, outras atividades foram realizadas, de carácter geral que surgiram decorrente do funcionamento da direção.

Primeiramente, é descrita a fase de integração na DRH e na empresa e de seguida apresentam-se as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

3.1. Integração na Entidade

O estágio foi realizado, especificamente, na empresa Labeto, S.A, a qual integra as direções de *backoffice* transversais a todas as empresas do Grupo, denominadas Serviços Administrativos Partilhados.

O processo de acolhimento e integração foi bastante breve. O acolhimento ocorreu na DRH, onde a Diretora de Recursos Humanos apresentou os membros da equipa. De seguida, a técnica de recursos humanos responsável pelo acolhimento forneceu todos os documentos a preencher e um documento informativo sobre as empresas do GBGS.

Posteriormente foram definidos os objetivos do estágio, o planeamento das atividades e sua priorização. Neste sentido, ainda no primeiro dia de acolhimento, a partir do período da tarde e nas duas semanas seguintes, o estágio foi em regime de teletrabalho, devido à situação pandémica da Covid-19. Tal facto, impossibilitou uma fácil integração.

Após retomar o estágio em regime presencial, foi possível com o seu decorrer conhecer os colaboradores que trabalham mais proximamente da DRH. No entanto, não se pode dizer que houve um processo de acolhimento e integração completo e estruturado, uma vez que faltaram elementos essenciais, como a apresentação nas restantes direções dos serviços administrativos, apresentação ao Conselho de Administração e visita guiada pelas instalações da empresa. Sendo o estágio realizado num departamento estratégico que presta serviço transversal a todas as empresas do Grupo, não houve a oportunidade de conhecer todas as empresas do Grupo. Apenas houve a possibilidade de conhecer a Labeto, S.A., empresa onde foi realizado o estágio e, de forma breve, a farmácia Beatriz Godinho.

3.2. Descrição das atividades e tarefas realizadas

O estágio teve a duração de 960 horas e decorreu de 6 de dezembro de 2021 a 27 de maio de 2022. Foi maioritariamente presencial, tendo tido alguns períodos, principalmente no mês de dezembro e fevereiro, em teletrabalho (apenas 17 dias).

O estágio teve como premissa trabalhar em contexto real as ferramentas da GERH, consolidando os conhecimentos adquiridos ao longo da componente académica do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Especificamente, as atividades concretizadas foram a elaboração do plano estratégico de recursos humanos, o desenvolvimento do acolhimento e integração de colaboradores, nomeadamente o manual de acolhimento, o vídeo *onboarding*, a construção do processo de acolhimento de forma digital, o programa de acolhimento, o questionário de avaliação do acolhimento e a ficha de acompanhamento e avaliação de integração –, a participação no processo de recrutamento e seleção – nomeadamente a definição do modelo de anúncio –, avaliação e gestão do desempenho – nomeadamente a atualização do questionário de autoavaliação dos colaboradores –, e formação e desenvolvimento – nomeadamente o programa de formação.

Houve ainda a oportunidade de elaborar atividades que não estavam inicialmente previstas, atividades mais imediatas que surgiam na rotina da DRH.

De seguida, descrevem-se de forma mais detalhada cada uma das atividades mencionadas, de modo a ser compreendido o seu contexto e desenvolvimento.

3.2.1. Elaboração do Plano Estratégico de Recursos Humanos para o triénio 2022-2024

Uma das atividades mais estruturantes realizadas do ponto de vista estratégico durante o estágio, foi o Plano Estratégico de Recursos Humanos que até à data nunca havia sido elaborado na DRH.

Foi uma atividade extremamente desafiante sendo que até à data nunca tinha desenvolvido um plano estratégico de recursos humanos. Este facto foi surpreendente na medida em que, se tratando de uma DRH incorporada numa unidade de serviços partilhados, intitulados como estratégicos, transversal a um grupo empresarial com a sua dimensão em termos de empresas e colaboradores, seria expetável a existência deste plano, como orientação estratégica da sua atuação. No entanto, este facto confirma a literatura, que evidencia que existe ainda um longo caminho a percorrer, particularmente em Portugal.

De acordo com Camara et al. (2016), o primeiro passo para haver uma gestão estratégica de recursos humanos é a formulação e desenvolvimento do plano estratégico de recursos humanos. Este, é o início para o alinhamento entre a estratégia da direção de recursos humanos e a estratégia de negócio. Os mesmos autores referem que este planeamento deve ser elaborado para um período de 3 a 5 anos.

Não havendo um alinhamento nem objetivos claros, a premissa inicial para preparação da elaboração do plano estratégico de recursos humanos foi primeiramente

conhecer a estratégia do negócio para poder alinhar a estratégia de recursos humanos. Esta etapa foi bastante difícil porque a estratégia do negócio não era clara nem estava atualizada. Esta etapa e as restantes foram um grande desafio porque o plano foi realizado de forma autónoma.

A definição dos objetivos estratégicos da DRH (Figura 7) foi o passo seguinte, após várias reuniões com a Diretora de Recursos Humanos, onde lhe foram solicitadas as linhas estratégicas da DRH para que os mesmos fossem definidos tendo em conta os eixos estratégicos da atividade. No decorrer desta atividade foram também definidos os eixos estratégicos – atrair, reter e recompensar – tendo por base as ferramentas no âmbito da GERH que a DRH está a desenvolver/implementar, abarcando diferentes atividades e definindo assim a orientação e as prioridades da área de recursos humanos. Este foi pessoalmente um trabalho bastante complexo, porque exigiu recorrer muitas vezes à Diretora de Recursos Humanos, pessoa que define e aprova todos estes aspetos.

Após a definição do mencionado, foi iniciada a elaboração do plano estratégico de recursos humanos. Face às constantes alterações e necessidade de adaptação decorrente do contexto em que vivemos, principalmente na área da saúde, foi elaborado o plano estratégico de recursos humanos para os anos de 2022 a 2024.

Assim, para a elaboração foram seguidos os passos ou etapas recomendadas na literatura, ou seja, teve por base os objetivos estratégicos do Grupo, como indica Bancalero (2006), a partir destes foi desenvolvida a análise SWOT da DRH e definidos os objetivos estratégicos de recursos humanos (Camara et al., 2016; Oliveira, 2019).

Tendo em conta que o plano tem como objetivo planejar e auxiliar o alcance dos objetivos da organização, foram definidas um conjunto de ações para a DRH para serem concretizadas no triénio, de forma a atingir os objetivos estratégicos de recursos humanos em 2024 para cumprir as metas do Grupo.

Assim, começou-se por apresentar a missão, a visão, os valores do GBGS e as seis linhas estratégicas do Grupo. Posteriormente, é apresentada a missão e os eixos estratégicos da DRH. Os três eixos estratégicos – atrair, reter e recompensar –, foram desenvolvidos de modo a espelhar as ferramentas utilizadas e o foco que a direção pretende assumir. De seguida, é desenvolvida a análise SWOT⁵ da DRH e os objetivos estratégicos com base nas três linhas estratégicas do GBGS, indicadas para a DRH. Na etapa seguinte, os objetivos estratégicos são integrados no respetivo eixo estratégico da direção e especificadas as ações a implementar. Por último, é apresentada a identificação do objetivo em 2022 com a associação ao respetivo objetivo em 2024, de modo a ser

⁵ Técnica de planeamento estratégico, com base em 4 variáveis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) de Albert Humphrey, criada em 1960.

possível a compreensão da importância de cada ação definida e o grande objetivo a alcançar.

O plano estratégico de recursos humanos poderia ser um plano mais completo, mas foi o possível com os dados obtidos. Este pode assim ser melhorado, nomeadamente com as necessidades atuais e futuras e as ferramentas e os recursos necessários para as colmatar. No entanto, pessoalmente existe uma grande convicção que este foi um grande avanço, que a DRH do GBGS pode aproveitar para iniciar a implementação da GERH.

O mesmo foi elaborado no programa *online Canva* e pode ser consultado no anexo 1.

3.2.2. Atividades de Acolhimento e Integração

No GBGS o processo de acolhimento e integração tem um grande potencial de evolução porque ainda muitos aspetos podem ser desenvolvidos e criados, tendo por isso surgido oportunidade para o desenvolvimento deste ao longo do estágio. De seguida, são descritas as atividades desenvolvidas no âmbito desta ferramenta.

3.2.2.1. Elaboração do Manual de Acolhimento

A elaboração do manual de acolhimento foi o desafio lançado, constituindo assim, uma atividade do estágio. O objetivo foi, sem influência de algumas ideias anteriormente existentes na DRH, contruir de raiz um novo documento. Na direção existia apenas um breve documento de apresentação da história do GBGS, mas foi inutilizado antes do início do estágio. Sendo assim, antes de iniciar o manual propriamente dito, ocorreu um período de pesquisa intensa com o objetivo de reunir as principais informações necessárias. Neste período, foram definidos, de forma autónoma, os passos para a elaboração do manual de acolhimento, que posteriormente foram validados pela Supervisora. Esta etapa foi muito desafiante, porque exigiu uma grande capacidade de autonomia, devido ao elevado volume de trabalho, o que levava a que existisse pouca disponibilidade da Diretora de Recursos Humanos e dos restantes membros da DRH para disponibilizarem informações e esclarecerem dúvidas.

A elaboração do manual de acolhimento ocorreu ao longo de cinco meses (de dezembro, a abril), sendo feito sempre que houvesse algum período de trabalho sem tarefas por realizar ou por indicação da Diretora de Recursos Humanos. Foi elaborado no programa *online Canva*, tendo por base os objetivos transmitidos pela Diretora de Recursos Humanos e as recomendações dos autores (Cardoso, 2016; Chiavenato, 2010; Mosquera,

2007; Sousa et al., 2006). O Manual de Acolhimento do GBGS desenvolvido pode ser observado no anexo 2.

Assim, começou-se por desenvolver um documento com base na imagem corporativa do GBGS, apresentando uma mensagem de boas-vindas, elaborada por autoria própria, e o respetivo índice. Nesta mensagem são transmitidas as expectativas e objetivos que o Grupo tem sobre o novo colaborador. Numa fase inicial do manual, é apresentada uma breve contextualização histórica do Grupo, com os maiores marcos, identificação do Conselho de Administração, os valores, a missão, a visão e o organograma corporativo. Mais detalhadamente, são apresentadas as missões de cada direção, aspeto desenvolvido tendo por base a descrição de funções, e apresentadas as empresas do Grupo.

A segunda parte do manual de acolhimento é constituída pelas informações mais relevantes acerca do dia-a-dia de trabalho no Grupo, como espaços partilhados, fardamento, dia de pagamento, picagem do ponto, faltas e respetivas justificações, horários, e-mail de trabalho, entre outros.

Numa terceira parte do manual, são apresentadas as principais políticas da gestão de recursos humanos presentes no GBGS, nomeadamente o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, o plano de compensações e benefícios sociais e a avaliação e gestão do desempenho. Em cada uma destas políticas é explicado de que modo são desenvolvidas e aplicadas, os objetivos de cada política e as suas especificidades.

Seguidamente, naquela que é a quarta parte, é abordado o tema saúde e segurança no trabalho, de forma ao colaborador ter acesso aos princípios mais básicos sobre o tópico, não invalidando ou substituindo informações sobre o tema fornecidas posteriormente e de forma mais específica ao seu local de trabalho.

Por último, o manual termina com os contactos gerais de cada empresa do Grupo.

O manual de acolhimento foi desenvolvido de modo que os colaboradores fiquem na posse com um documento onde estão as informações essenciais sobre o GBGS, de fácil leitura, atrativo e acessível a todos, com informação objetiva e com a quantidade necessária. No final do seu desenvolvimento, o manual foi revisto pela Diretora de Recursos Humanos, sofrendo alterações pontuais e sendo depois aprovado. Após a sua aprovação, o manual de acolhimento passou a fazer parte dos documentos do DRH, sendo, por isso, codificado em todas as páginas com a referência RH.A014.ED3 - 20.05.2022.

Importa referir que, a estrutura do manual de acolhimento seguiu o recomendado na literatura por diversos autores (Cardoso, 2016, Mosquera, 2007; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006).

3.2.2.2. **Elaboração do Programa de Acolhimento**

O programa de acolhimento foi outra das atividades desenvolvidas, que surgiu na sequência do desenvolvimento do processo de acolhimento e integração. Esta atividade, desenvolvida nos últimos meses do estágio, foi proposta à Diretora de Recursos Humanos, com o objetivo de organizar o primeiro dia de acolhimento, englobando os materiais desenvolvidos até ao final do estágio, nomeadamente o manual de acolhimento, o regulamento interno, o código de ética e conduta profissional e o vídeo *onboarding*.

Assim, no primeiro contacto com o superior hierárquico ou com a Diretora de Recursos Humanos, e após a receção do novo colaborador são desenvolvidos diferentes passos:

1. São fornecidos todos os documentos necessários ao início das funções do novo colaborador – contrato, ficha do colaborador, ficha de IRS, entre outros – e o manual de acolhimento, regulamento interno e código de ética e conduta;
2. Paralelamente, o responsável pela admissão de novos colaboradores na DRH formula o *e-mail* já definido de bem-vindo a bordo, que é posteriormente enviado a todos os colaboradores do Grupo, de modo que estes conheçam o novo colaborador, a sua função e data de aniversário;
3. Após o preenchimento da documentação, é apresentado ao novo colaborador o vídeo de *onboarding*, com a apresentação do GBGS e transmissão de informações de funcionamento e do dia-a-dia de trabalho e explanado o seu conteúdo ou esclarecida alguma dúvida que surja;
4. De seguida, é feito o *turnaround* às instalações da sede e/ou às instalações da empresa ou posto onde o novo colaborador irá exercer funções;
5. É entregue ao novo colaborador o *kit* de trabalho – bata e crachá de identificação –, caso se aplique à função do novo colaborador;
6. O superior hierárquico transmite todas as responsabilidades do novo colaborador e são discutidas expectativas, apresentado o local de trabalho e feita a apresentação à equipa de trabalho;
7. Por fim, o novo colaborador ao iniciar as funções será acompanhado por um “padrinho” ou uma “madrinha” – um colaborador com as mesmas funções que irá acompanhar o novo colega nos primeiros tempos – caso seja possível.

O programa de acolhimento foi desenvolvido num documento *Excel* e pode ser consultado no anexo 3. Importa referir que a estrutura que compõe o programa de

acolhimento seguiu as recomendações da literatura, com base nos autores (Calheiros, 2019; Mosquera, 2007; Rego et al., 2015).

Este processo de definição do primeiro dia de acolhimento do colaborador é essencial para facilitar uma mais fácil integração do novo colaborador e o início de um vínculo mais duradouro.

Também esta tarefa desafiante, pois diversas ideias foram apresentadas e não validadas, devido à alteração dos procedimentos de acolhimento já definidos. Tal facto demonstra mais uma vez que, as pessoas e as organizações resistem à mudança e nem sempre têm a disponibilidade necessária para esta acontecer, como se demonstrou nesta atividade, tornando-a bastante limitada em termos de desenvolvimento.

Assim, no programa de acolhimento foi estabelecido que o acolhimento pode ou não ocorrer na sede do GBGS, não sendo por isso um programa uniforme para todos os colaboradores. Caso o novo colaborador preste funções no distrito de Leiria, o primeiro dia de acolhimento realiza-se na sede do Grupo, junto da Diretora de Recursos Humanos e do seu superior hierárquico. Caso o novo colaborador preste funções fora do distrito de Leiria, realiza-se o primeiro dia de acolhimento no seu local de trabalho efetivo, pelo seu superior hierárquico. O restante programa de acolhimento é harmonizado para todos os colaboradores, diferindo apenas na pessoa que realiza o acolhimento, podendo ser num primeiro momento a Diretora de Recursos Humanos, seguido do superior hierárquico ou apenas o superior hierárquico.

3.2.2.3. Elaboração do Vídeo Onboarding

Durante o último mês do estágio, foi possível desenvolver o vídeo *onboarding*, mais um elemento integrante do processo de acolhimento. Esta atividade foi ao encontro do objetivo da construção do processo de acolhimento de forma digital. Apesar de ter sido uma atividade realizada no fim do estágio e ter tido uma forte limitação de tempo, acabou por alcançar um resultado satisfatório, colmatando num vídeo todos os aspetos pretendidos pela Diretora de Recursos Humanos, nomeadamente as informações sobre o início das funções do novo colaborador e do dia-a-dia de trabalho.

O vídeo inicia com uma apresentação do GBGS e as suas áreas de atuação e uma segunda parte com as informações essenciais sobre o início das funções e as informações mais relevantes sobre o dia-a-dia de trabalho, relativamente às faltas e justificações, férias, dia de pagamento, fardamento, benefícios, folha de pontos, entre outras. No total o vídeo tem uma duração de cerca de 4 minutos.

Para a sua elaboração foram seguidas as recomendações e orientações da Diretora de Recursos Humanos. Foram várias as ideias sugeridas que não foram aplicadas, devido

maioritariamente à limitação temporal, como por exemplo a presença de uma mensagem por parte de um elemento da Administração, pequenos vídeos representativos das diferentes empresas do Grupo e pequenos vídeos das iniciativas/eventos do GBGS. Estas ideias tornariam o vídeo mais completo, pois permitiam que este tivesse não só uma vertente informativa, mas também motivacional foi aprovado pela Diretora de Recursos Humanos, na última semana do estágio. Foi elaborado no programa *online Canva* em conjunto com outra estagiária da área de Comunicação Organizacional que esteve também na DRH. Encontra-se no anexo 4.

3.2.2.4. Elaboração do Questionário de Avaliação do Acolhimento

Durante o estágio surgiu a possibilidade de desenvolver um questionário relativo à avaliação do processo de acolhimento, direcionado ao colaborador recém-admitido. Este questionário foi realizado de forma que permitisse uma avaliação deste processo e uma consequente melhoria.

Mais uma vez, o facto de não ser realizada uma avaliação do processo de acolhimento, demonstra o longo caminho a percorrer para utilizar esta ferramenta de forma estratégica no GBGS. De acordo com os autores (Cesário & Chambel, 2019; Chong et al., 2020; Maurer, 2019) para que este processo seja estratégico é necessário que exista uma avaliação contínua do mesmo.

Para a elaboração do questionário foram seguidas as orientações da Diretora de Recursos Humanos e as recomendações de Mosquera (2007) que explica que a recolha de opiniões e sugestões dos recém-colaboradores possibilita uma contínua melhoria do acolhimento.

O questionário foi elaborado num documento *Word*, com 10 questões totais, sendo que 2 recorrem a uma escala de *Likert*⁶ de 4 parâmetros – em que 1 significa “muito bom” e 4 representa “não satisfatório” – e 4 são questões abertas para sugestões e melhorias. O questionário inicia com uma breve introdução e identificação do novo colaborador. Após esta parte segue-se as questões, que avaliam diferentes aspetos do acolhimento, tais como: a avaliação geral do dia de acolhimento, o acolhimento na equipa de trabalho, os aspetos mais positivos do acolhimento, a transmissão dos objetivos da organização e das suas responsabilidades e a entrega dos recursos necessários.

Após o seu desenvolvimento, o questionário foi desenvolvido no *Google Forms*, de forma a ficar operacional para o seu preenchimento.

⁶ De Rensis Likert (1932) in Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 22 (140), 1-55.

Na literatura não foi possível encontrar indicações quanto à estrutura a seguir, pelo que se seguiu o que a supervisora definiu e que ia ao encontro dos objetivos da empresa. O questionário pode ser consultado no anexo 5.

3.2.2.5. *Elaboração da Ficha de Acompanhamento e Avaliação da Integração do Colaborador*

Durante o estágio surgiu a possibilidade de desenvolver a ficha de acompanhamento e avaliação da integração do colaborador, com o objetivo de permitir registar a evolução do novo colaborador na organização durante sua integração. Para a elaboração da ficha de acompanhamento e avaliação da integração do colaborador foram tidas em conta as recomendações da literatura (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2006) e as orientações da Diretora de Recursos Humanos, de modo que fosse compreendida a evolução do novo colaborador na sua função e na equipa de trabalho, facilitando a decisão de continuar ou não na organização antes do final do período experimental. Assim, a ficha de acompanhamento inicia com uma breve introdução e identificação do superior hierárquico e do novo colaborador a ser avaliado. Após esta parte inicial, segue-se um conjunto de 6 questões que recorrem a uma escala de *Likert* de 4 parâmetros – em que 1 significa “muito bom” e 4 representa “não satisfatório” –, que avaliam a integração geral do colaborador, os conhecimentos técnicos da sua função, as competências relacionais, o desempenho demonstrado, os resultados alcançados e a execução da sua função consoante as suas responsabilidades e objetivos. De seguida, a ficha é composta por 2 questões abertas, com o objetivo de compreender os pontos mais positivos e a melhorar do colaborador. Esta ficha termina com a decisão final de continuar ou não com o vínculo laboral.

A ficha de acompanhamento e avaliação depois de desenvolvida foi passada para o *Google Forms* e pode ser consultada no anexo 6.

3.2.3. *Atividades de Recrutamento e Seleção*

Ao longo do estágio, foram sendo desenvolvidas atividades no âmbito do processo de recrutamento e seleção. Esta ferramenta de GERH é a mais representativa na DRH do GBGS, devido à constante necessidade de recrutamento e seleção de colaboradores. Na DRH a ferramenta de recrutamento e seleção tem já os seus procedimentos administrativos definidos, sendo com base nestes que foram desenvolvidas as atividades que se mencionam de seguida. Ao longo do estágio foi possível compreender que não há uma estratégia definida de atração e seleção que oriente as atividades que se desenvolvem,

demonstrando mais uma vez que esta ferramenta, assim como a anterior, não estão implementadas estrategicamente.

3.2.3.1. Definição de um modelo de anúncio para o GBGS

O GBGS, regra geral, segue maioritariamente o tipo de recrutamento externo, pois para além de não existir uma política de progressão de carreiras, a necessidade de mão de obra não é possível ser colmatada apenas com recursos internos. Em alguns casos, é feito um recrutamento misto, ou seja, recrutam interna e externamente.

A maioria das necessidades de recrutamento são urgentes para substituição de um colaborador ou para colmatar uma necessidade imediata, pelo que os métodos de recrutamento mais utilizados são os anúncios e o *e-recruitment*, recorrendo à publicação de anúncios no *site* do Grupo e em portais de emprego, como o *Net-Empregos* e o *Indeed*.

Assim, houve a oportunidade de desenvolver durante o estágio diversos anúncios, de forma regular, devido em grande parte à elevada necessidade de recursos humanos, relacionada com a evolução da Covid-19, nomeadamente para técnicos de análises clínicas e enfermeiros. Para além destes, foram também elaborados anúncios para vagas fora da área da saúde, como rececionista, auxiliar de limpeza, segurança, entre outras.

De modo a existir um modelo definido para o conteúdo de um anúncio, uma das atividades desenvolvidas no estágio foi um modelo de anúncio, com informações base para qualquer anúncio. Este tem partes comuns a todas as vagas, no entanto necessita de uma adaptação a cada função e respetivas características. O modelo de anúncio foi desenvolvido com base nas recomendações dos autores (Gallo, 2020; Johnson, 2020; Ravalli, 2021) e as orientações e informações da Diretora de Recursos Humanos. O modelo de anúncio foi construído seguindo as recomendações encontradas na literatura e pode ser consultado no anexo 7.

3.2.3.2. Receção e Organização de Candidaturas

No âmbito da ferramenta do recrutamento e seleção, foram realizadas tarefas diárias de forma autónoma ao longo do estágio, nomeadamente a consulta e organização das candidaturas recebidas via *e-mail*, vindas dos portais de emprego (*Net-Empregos* e *Indeed*), ou do próprio site da GBGS. Estes currículos eram guardados digitalmente nas pastas correspondentes a cada vaga. No caso de candidatura espontânea, os currículos eram guardados digitalmente pela área de formação do candidato e mês de envio. Apesar da maioria das candidaturas serem organizadas digitalmente, ocorriam ainda períodos em que as candidaturas eram organizadas em formato físico em *dossiers*. Tal facto, para além

de refletir a não cumprimento de um procedimento definido, tornava a informação dos candidatos dispersa, dificultando o processo de recrutamento e seleção.

3.2.3.3. Contacto e Entrevistas com Candidatos

Relativamente ao processo de seleção, este já estava definido relativamente à fase de contacto e entrevistas com os candidatos. O contacto é efetuado com os candidatos selecionados pela Diretora de Recursos Humanos, para agendar entrevista. A entrevista é o método mais utilizado no GBGS, recorrendo-se a um guião de entrevista pré-definido pela Diretora de Recursos Humanos e utilizado em todas as entrevistas independentemente da função. É de reforçar que o guião de entrevista era já um documento implementado na DRH antes do início do estágio.

As entrevistas no GBGS são realizadas, regra geral, de forma presencial, na sede do Grupo. No entanto, devido ao aumento dos casos de Covid-19, foram também realizadas algumas *online*, através de videochamada pela aplicação *Whatsapp*.

Terminada a fase de entrevistas, o candidato selecionado é contactado para lhe ser apresentada uma proposta de trabalho. Relativamente aos restantes entrevistados, é efetuado um contacto, via telefone ou *e-mail*, a informar que não foram selecionados. Para os restantes candidatos, era enviado um *e-mail* a informar que não foram selecionados. A DRH tinha já definido o modelo de resposta utilizado, que pode ser consultado no anexo 8. Quanto à receção de candidaturas espontâneas, e particularmente quando não estavam em aberto vagas onde o candidato se pudesse enquadrar, era igualmente enviado um *e-mail* com essa mesma informação. O *e-mail* modelo já estava igualmente definido na DRH e pode ser consultado no anexo 9.

Assim, as tarefas desenvolvidas basearam-se nos processos já estabelecidos, nomeadamente o contacto com os candidatos selecionados com o objetivo de agendar uma entrevista, a participação e acompanhamento da Diretora de Recursos Humanos na realização de entrevistas, o contacto com o candidato selecionado e o fornecimento de *feedback* aos restantes candidatos após a fase de entrevistas. Todas estas tarefas foram realizadas de forma regular durante o período do estágio.

Em determinados processos de seleção, como de enfermeiros, técnico de análises clínicas e auxiliar de limpeza, surgiu a oportunidade de realização de entrevistas de forma autónoma.

De acordo com a literatura, um guião de entrevista e a consequente entrevista estrutura não é recomendada. Os autores (Cardoso, 2016; Rego et al., 2015) recomendam que seja optada por uma entrevista não estruturada e, consequentemente, sem guião, pois avaliam melhor as competências relacionais e pessoais dos candidatos. Tal ideia vai ao

encontro do que foi possível constatar na realização das entrevistas de forma autónoma, onde por iniciativa própria optei por parte da entrevista não ser estruturada que permitiu avaliar melhor o candidato.

Para além do mais, a literatura evidencia que as entrevistas *online* tornam o processo de seleção mais flexível, mas as presenciais permitem avaliar os candidatos de forma mais completa, porque possibilita uma melhor perceção das reações e linguagem corporal dos candidatos. Também foi possível de confirmar tal facto na realização de entrevistas presenciais e *online* que concretizei.

3.2.3.4. Processo de Seleção de Técnico(a) de Payroll

No seguimento da necessidade de recrutamento de um técnico(a) de *payroll*, houve a oportunidade de auxiliar no processo de seleção. Para o efeito, de forma autónoma, foi procurada e implementada uma nova técnica de seleção – teste de personalidade com base nas *Big Five*.

Tendo em conta que, neste processo de seleção, não foi possível compreender qual o candidato mais adequado para a vaga após as entrevistas realizadas, foi necessário recorrer a mais uma fase de seleção recorrendo à avaliação complementar. Nesta fase foi aplicado um teste de personalidade com base nas *Big Five*, com o objetivo de confirmar as características de personalidade dos candidatos, tendo em conta os parâmetros de extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neurocitismo e abertura à experiência, de forma a compreender qual o mais adequado para a função em aberto.

O teste de personalidade foi procurado por iniciativa própria, porque de acordo com os autores (Rego et al., 2015) estes possibilitam revelar as características pessoais dos candidatos.

Neste processo de pesquisa, foi optado pelo teste de personalidade com base nas *Big Five*, avaliando assim os parâmetros mencionados. Foi escolhido este teste de personalidade, por ser considerado que este avaliava parâmetros mais relevantes para a função. O questionário encontrado na literatura é de Lopes-Gerolamo (2018) traduzido do original de John & Srivastava (1999) e pode ser consultado no anexo 10.

Esta atividade foi desenvolvida no final do estágio pelo que não foi possível fazer o tratamento de dados nem acompanhar os resultados do processo de recrutamento e seleção para a função.

3.2.4. Avaliação do Desempenho

Durante o estágio, houve a possibilidade de contactar com práticas de avaliação de desempenho, mais concretamente com o questionário de autoavaliação do desempenho dos colaboradores que se aplica no GBGS.

De acordo com a literatura, no GBGS não existe gestão do desempenho, existe apenas avaliação do desempenho. Regra geral, no GBGS, a avaliação do desempenho é realizada anualmente através de uma autoavaliação do colaborador e respetiva avaliação do seu superior hierárquico, sendo por isso utilizada mais do que uma forma de avaliação. Este processo inicia-se com a avaliação dos colaboradores pelo seu superior hierárquico. No entanto, não existe uma implementação definida dos documentos a utilizar neste processo.

Assim, houve possibilidade de atualizar o questionário de autoavaliação do desempenho dos colaboradores, descrito de seguida.

3.2.4.1. Atualização do Questionário de Autoavaliação do Desempenho dos Colaboradores

O questionário de autoavaliação do desempenho do colaborador tem como objetivo identificar os pontos de concordância entre a avaliação do colaborador e a avaliação do seu superior hierárquico. A atualização do questionário foi desenvolvida com base nas recomendações encontradas na literatura (Camara, 2015; Chiavenato, 2009; Rego et al., 2015) e com base nas orientações da Diretora de Recursos Humanos.

Este questionário inicia-se com uma parte de identificação do colaborador e descrição das suas principais tarefas, seguido de um conjunto de parâmetros – foco no utente, objetivos da empresa, disponibilidade, trabalho de equipa, responsabilidade, autonomia, polivalência, análise, planeamento e organização – relativos ao colaborador com uma escala de *Likert* de 4 parâmetros — em que 1 significa “baixo” e 4 representa “total”. Após esta parte, o documento é composto por 6 questões abertas, para o colaborador responder de forma livre, abordando temáticas como desempenho do ano anterior, aspetos a melhorar, necessidades de formação, ferramentas de trabalho, equipa de trabalho e observações. Por fim, este é constituído por uma parte, apenas a ser preenchida pela Diretora de Recursos Humanos, com o objetivo de somar o valor de cada avaliação do colaborador.

O questionário pode ser consultado no anexo 11.

3.2.5. Formação e Desenvolvimento

Durante o estágio houve também contacto com a ferramenta da gestão da formação e desenvolvimento. A DRH desenvolve no âmbito desta ferramenta um levantamento de necessidades e consequente elaboração do plano de formação anual. Na literatura são mencionados diferentes tipos ou modalidades de formação. Destas, é a formação inicial a mais presente no GBGS.

Devido ao breve contacto com esta ferramenta, não foi possível aferir se esta tem uma orientação estratégica ou quais os procedimentos definidos. Neste breve contacto, houve oportunidade de desenvolver um programa de formação inicial, que se descreve de seguida.

3.2.5.1. Elaboração do Programa de Formação “Agentes Biológicos”

Houve a oportunidade de desenvolver um programa de formação na temática de “Agentes Biológicos”. O desenvolvimento do programa de formação teve por base uma formação interna, ou seja, desenvolvida com meios do GBGS, e inicial, por ser destinada aos novos colaboradores. Foi desenvolvido relativamente ao formato e metodologia, de forma a existir formação em contexto de sala para a componente teórica e formação *on-the-job*, aplicada no próprio local de trabalho, para a componente prática dos conteúdos. Estas duas formas de formação quanto ao contexto, de acordo com Camara et al. (2016) foram aplicadas com o objetivo de existir uma adaptação aos conteúdos de cada sessão.

Este programa de formação baseou-se no tema dos agentes biológicos, destinado a todos os novos colaboradores nas áreas laboratoriais, essencialmente. Neste plano estão todos os aspetos referentes à realização da formação, nomeadamente objetivos, conteúdos, formato e metodologia, duração de cada sessão, destinatários e respetiva avaliação. Como tipo de avaliação foi definida a avaliação diagnóstica, de modo a compreender os conhecimentos base e dificuldades, a avaliação formativa, de forma a avaliar a participação dos formandos, ambas realizadas pelo formador e, ainda uma avaliação da eficácia da formação, realizada pelo superior hierárquico, para avaliar a aplicação de conhecimentos adquiridos no contexto de trabalho.

O programa de formação foi desenvolvido no programa *Excel*, e pode ser consultado no anexo 12.

3.2.5.2. Emissão de certificados de formação na plataforma SIGO

Ainda no âmbito da formação e desenvolvimento, surgiu a oportunidade de conhecer e aprender a trabalhar com a plataforma SIGO⁷, onde são emitidos os certificados de formação interna das organizações. Deste modo, após a técnica de recursos humanos responsável pela gestão da formação ter transmitido as orientações necessárias para realizar a tarefa de forma autónoma, foi possível emitir certificados de diversas formações internas do GBGS. Posteriormente à emissão, os certificados de formação foram entregues ou enviados, via correio interno, para os respetivos colaboradores/participantes das ações.

3.2.6. Outras Atividades

Para além das atividades desenvolvidas no âmbito das ferramentas da GERH, houve também oportunidade de desenvolver outras que surgiram no dia-a-dia de trabalho da DRH.

3.2.6.1. Elaboração do Regulamento Interno

De forma autónoma, surgiu a oportunidade de desenvolver o regulamento interno do GBGS, durante o mês de janeiro. Este documento teve como objetivo detalhar alguns procedimentos internos gerais do Grupo e estabelecer um conjunto de normas de funcionamento com base na legislação em vigor.

O regulamento interno foi desenvolvido no programa *online Canva* e está presente no anexo 13. É composto por 8 capítulos, por artigos desenvolvidos com base no Código do Trabalho (Lei nº 7/2009), mas escritos de forma mais simples e acessível. Os capítulos abordam: os direitos e deveres dos colaboradores e entidade empregadora, a ausência ao trabalho, as licenças, as férias, a remuneração, o contrato de trabalho e os procedimentos internos.

Após ter sido concluído, foi aprovado pela Diretora de Recursos Humanos. Este documento passou a fazer parte da lista de documentos obrigatórios a entrega no dia do programa de acolhimento, sendo codificado como documento interno.

⁷ Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa coordenado pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), que possibilita a gestão de ações de formação e respetiva emissão de certificados de formação.

3.2.6.2. Elaboração do Código de Ética e Conduta Profissional

No final do estágio, foi também desenvolvido o Código de Ética e Conduta Profissional, com o objetivo de ser entregue aquando do programa de acolhimento ao novo colaborador, e complementar o Regulamento Interno. Este código foi desenvolvido de forma que fique definido num documento interno os tipos de comportamentos esperados pelos colaboradores da GBGS.

Este documento foi elaborado no programa *Word*, com base nas orientações da Diretora de Recursos Humanos e na ética e conduta profissional pretendida nas empresas do GBGS. Este código é composto por diferentes subtópicos nomeadamente o objeto, o âmbito objetivo e subjetivo, os princípios e deveres gerais, o ambiente organizacional e relacionamento interpessoal, o assédio no trabalho, as relações externas, a utilização responsável dos recursos, a proteção de dados pessoais, ofertas, gratificações, benefícios e vantagens, os conflitos de interesses, a gestão e divulgação de informação e o incumprimento. Este documento pode ser consultado no anexo 14.

3.2.6.3. Organização e Criação de Processos de Colaboradores

Sempre que necessário foi realizada a tarefa de confirmação dos documentos do processo de cada colaborador, de forma a estar tudo em conformidade para as auditorias internas e externas, no seguimento da Norma NP EN ISO 9001. Para além do mais, sempre que um novo colaborador iniciava atividade, é criado o processo individual deste, processo já definido. Os processos são organizados pelo número do programa Primavera⁸ atribuído a cada colaborador e os índices dos mesmos ordenados por ordem alfabética. No processo são colocados todos os documentos referentes ao colaborador, tais como: habilitações académicas, formação realizada, contrato de trabalho, RGPD, ficha de colaborador, entre outros.

3.2.6.4. Comunicação Interna

Durante o estágio foram também desenvolvidas duas comunicações internas com o objetivo de serem enviadas a todos os colaboradores via *e-mail*. A primeira comunicação interna foi desenvolvida devido à não obrigatoriedade de uso de máscara no contexto da situação pandémica do Covid-19. Esta comunicação foi desenvolvida no programa *online Canva* e pode ser consultada no anexo 15.

⁸ O PRIMAVERA é um software que gere diferentes parâmetros das empresas, entre estes os recursos humanos.

A segunda comunicação teve como objetivo transmitir aos colaboradores a alteração do procedimento de comunicação de ausências, de modo a ser poupado papel e a tornar o procedimento mais digital. Esta comunicação foi desenvolvida no programa *online Canva* e pode ser consultada no anexo 16.

3.2.6.5. Evento Aldeia da Saúde

No último mês de estágio e no âmbito da presença do GBGS no evento Aldeia da Saúde, em Leiria, nos dias 27, 28 e 29 de maio, houve a oportunidade de participar neste evento e de preparar o mesmo, levando a cabo várias tarefas. Dentro destas é de referir o desenvolvimento de um *quiz* com um conjunto de perguntas, relativas às empresas do GBGS para ser respondido pelos participantes do evento. Posteriormente, foram desenvolvidos cartões com as perguntas do *quiz* no programa *online Canva*. Após a validação da Diretora de Recursos Humanos, os cartões foram impressos e plastificados.

Para além da elaboração do *quiz*, a dinamização do mesmo no *stand* também foi outra das tarefas realizadas. Os cartões do *quiz* e o *stand* do GBGS podem ser consultados no anexo 17.

Assim, termina o capítulo III, dedicado à descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Este capítulo permitiu demonstrar quais as ferramentas da GERH desenvolvidas ao longo de todo o estágio e outras atividades desenvolvidas que surgiram no decorrer do dia-a-dia de trabalho na DRH. O Capítulo que se segue integra a discussão crítica dos factos e resultados do estágio.

CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO

Este capítulo incorpora uma discussão crítica acerca dos factos e resultados do estágio realizado, tendo por base a literatura da temática do mesmo.

A realização deste estágio permite constatar que a GERH não é de fácil implementação, confirmando o que a literatura evidencia, sendo este um processo complexo e, portanto, carece de tempo para implementação, execução e consolidação.

Durante o estágio, para além de não haver disponibilidade por parte da DRH, justificada devido ao elevado volume de trabalho na execução de tarefas administrativas diárias, também foi evidente que é necessário que a própria organização não resista a uma mudança de paradigma de trabalho e impulsione esta evolução. Muitas foram as ideias e propostas que não foram aceites, porque implicava uma mudança na execução e uma alteração de perspetiva, reforçando mais uma vez o encontro com diferentes resistências, presentes na literatura.

A DRH do GBGS tem ainda, claramente, o seu principal foco na gestão administrativa de recursos humanos, tendo uma grande quantidade de tarefas neste âmbito, como mencionado na análise SWOT do plano estratégico de recursos humanos. Inevitavelmente, isto leva a que não exista disponibilidade para o efetivo desenvolvimento da GERH na direção.

Confirma-se assim, que esta é uma área ainda a ganhar terreno e de grande transformação no âmbito da gestão de recursos humanos, como refere Çalişkan (2010). Este cenário é mais marcante em Portugal, onde apesar da GERH ter uma crescente importância, é ainda uma área muito precoce no contexto organizacional, na gestão de topo e mesmo nos próprios colaboradores (Rego et al., 2015; Robbins et al., 2011).

Foi perceptível que, apesar de na DRH do GBGS existir um esforço para adotar uma gestão mais estratégica dos recursos humanos, ainda há um longo caminho a fazer, nomeadamente no planeamento e no desenvolvimento de ferramentas da GERH. Como indicam os autores (Cania, 2014; Peng, 2019; Zehir et al., 2016), os recursos humanos são a maior fonte de vantagem competitiva, sendo neste aspeto que a DRH tem de se focar de forma mais regular, pois só assim será possível a evolução para uma direção estratégica.

O GBGS, como muitos outros grupos empresariais, não tem efetivamente operacionalizada a GERH, não havendo sequer um plano estratégico de recursos humanos. Logo, ao não existir um plano estratégico, o alinhamento com a estratégia de negócio não está garantido, que é fundamental para definir as prioridades do departamento de recursos humanos e orientar o seu foco (Bancaleiro, 2006), indo ao encontro do cumprimento dos objetivos do Grupo empresarial. Para além do mais, a DRH não tinha

uma missão definida, tendo por isso sido desenvolvida como atividade do estágio. No entanto, é perceptível que o foco da DRH é a gestão administrativa, não sendo assim garantido o seguimento da missão desenvolvida.

A elaboração do Plano Estratégico de Recursos Humanos 2022-2024, um instrumento relevante na gestão dos recursos humanos (Bancalero, 2006), concretizado durante o estágio, de forma autónoma, torna-se uma etapa muito importante para um primeiro passo na transformação da DRH numa direção estratégica e um grande contributo deste estágio, pois definiu a estratégia, as prioridades e a orientação da área de recursos humanos. Realmente foi um grande desafio, mas que resultou num documento coeso, permitindo compreender a dificuldade da formulação e desenvolvimento dos objetivos da DRH, tendo por base os objetivos gerais da organização. Este plano pode ser ainda melhorado, de forma a se tornar num documento mais completo, nomeadamente com informações mais precisas sobre as diversas atividades da DRH, como aconselham os autores (Armstrong & Taylor, 2014; Obedgiu, 2016).

Neste plano foi desenvolvido um conjunto de ações para a DRH, indo ao encontro do que indica Cardoso (2016), de forma a alcançar os objetivos estratégicos de recursos humanos até ao ano de 2024 e, conseqüentemente contribuir para as metas do Grupo.

É de realçar que, este plano estratégico elaborado não foi partilhado nem conhecido pelos membros da DRH, o que mostra mais uma vez que não é suficiente apenas a elaboração e definição destes aspetos. É necessário incluir, neste caso, todos os membros da DRH, de modo a terem conhecimento dos objetivos, dos eixos orientadores e das prioridades e a atuarem consoante estes na execução das suas tarefas. Só assim será possível o alcance dos objetivos e o seguimento do alinhamento definido. Apesar do plano ter sido validado, pessoalmente ficam dúvidas que seja colocado em prática porque ainda se encontram muitas resistências às mudanças que irão surgir da efetiva implementação da GERH e desenvolvimento das suas ferramentas estratégicas.

Relativamente ao processo de acolhimento e integração, este apesar de ter pequeno passos definidos, tem ainda um grande potencial de desenvolvimento. Confirma-se que, esta é uma ferramenta que não é aplicada de forma estratégica, ou seja, para motivar e reter profissionais com altas qualificações, tão requisitados.

No desenvolvimento do processo de acolhimento e integração, foram encontrados alguns entraves, que se basearam principalmente na resistência à mudança de procedimentos, principalmente no desenvolvimento do programa de acolhimento e no vídeo *onboarding*. No geral, a par do plano estratégico de recursos humanos, a elaboração do manual de acolhimento foi uma das tarefas mais desafiantes, pois foi realizada de forma completamente autónoma, sendo bastante satisfatório ver o resultado final e a efetiva implementação nos documentos internos da DRH. A parte mais desafiante foi a primeira

parte de recolha das informações para iniciar a elaboração propriamente dita do manual de acolhimento, pois muitas vezes não havia disponibilidade por parte da DRH para esclarecimento de dúvidas e transmissão de informações.

Apesar do objetivo de tornar o processo de acolhimento mais digital, a ideia inicial era ter o manual de acolhimento impresso em formato de livro, pronto para ser entregue ao novo colaborador no seu primeiro dia de acolhimento. Esta ideia tinha o objetivo destacar o manual de acolhimento de todos os outros documentos enviados para o colaborador. No entanto, esta ideia não avançou, ficando assim estabelecido que este era enviado por via digital.

Inicialmente, por iniciativa própria, a proposta apresentada foi o desenvolvimento de um programa de acolhimento adaptado a três níveis de hierarquia, de modo ser o mais personalizado possível a cada novo colaborador. Tendo em conta isto, inicialmente foram desenvolvidos três programas de acolhimento diferentes – um programa geral, um programa destinado a chefes de equipa e, por fim, um programa destinado a diretores. O programa de acolhimento geral diferia dos outros relativamente à sua duração, pois este tinha a duração prevista de um dia, enquanto o programa de acolhimento para chefe de equipa e diretor tinha a duração de dois dias e uma semana, respetivamente, devido ao maior número de responsabilidades que as funções implicam.

Para além do mais, o grande objetivo era a deslocação com viatura corporativa do novo colaborador, acompanhado do seu superior, à sede do GBGS, em Leiria, de modo a conhecer as direções transversais a todo o Grupo, a Administração e as próprias instalações da sede, local onde posteriormente lhe seria feito o processo de acolhimento do primeiro dia. No programa de acolhimento estava também planeado a entrega de um *kit* de boas-vindas ao novo colaborador, que incluía um saco, uma garrafa de vidro e uma caneta do GBGS. Esta ideia não foi possível concretizar, pois não foi possível dentro do período do estágio organizar todo o processo de *stock* e respetiva encomenda dos elementos do *kit*. Este aspeto ficou assim pendente, ficando a ideia para um futuro próximo.

Seria bastante interessante estas ideias ser implementadas, pois tornaria o programa de acolhimento e o acolhimento propriamente dito mais completo. O novo colaborador sentir-se-ia mais valorizado, desenvolvendo-se uma relação mais próxima com o seu superior hierárquico e um maior comprometimento com o GBGS. A longo prazo, o próprio GBGS poderia ser reconhecido como um grupo empresarial, onde o bem-estar e a valorização dos colaboradores são um ponto fulcral na sua gestão

O vídeo *onboarding* desenvolvido também sofreu diferentes alterações no seu planeamento, devido a limitações temporais e à resistência na participação da mudança do processo de acolhimento. Tornava-se fulcral ter a presença do Conselho de Administração neste instrumento. Este aspeto tornar-se-ia tanto importante para o novo

colaborador como para o próprio Conselho de Administração, por demonstrar a dinâmica e a disponibilidade do Grupo para evoluir e se desenvolver. Para além do mais, o plano inicial do vídeo tinha previsto ter pequenos *clips* das entradas de cada empresa do Grupo, mas tal ideia não foi possível de concretizar, sendo, por isso, adaptado para pequenos *clips* representativos dos seis distritos nos quais o GBGS marca presença. Por fim, o plano do vídeo incluía também o desenvolvimento de um *clip* onde os próprios colaboradores fizessem parte do vídeo, dizendo uma palavra ou uma expressão que se relacione com o Grupo. Seria interessante no futuro, atualizar o vídeo com as ideias mencionadas, de forma a este ficar mais completo e ser ainda mais representativo do GBGS.

Ao longo do estágio foi possível apreender que o GBGS não avalia o processo de acolhimento. Esta avaliação é essencial para uma melhoria contínua e tornar o processo estratégico. Apesar da elaboração do questionário de avaliação do acolhimento, pessoalmente, surgem dúvidas que seja colocado em prática, porque mais uma vez este processo não é visto como essencial na ferramenta de acolhimento e integração. Era muito interessante ter sido possível, dentro do período do estágio, avaliar os resultados a curto prazo e o *feedback* de novos colaboradores, tendo em conta o desenvolvimento feito no processo de acolhimento. De modo a alcançar resultados ainda mais concretos, até fazer uma comparação relativamente aos resultados do processo de acolhimento anterior. Seria bastante positivo que a própria DRH medisse os resultados a longo prazo na organização, de modo a compreender o impacto do novo processo de acolhimento e integração nos colaboradores, nomeadamente na retenção, motivação e produtividade dos colaboradores.

Para além destes aspetos, foi também desenvolvida a ficha de acompanhamento e avaliação da integração do colaborador, documento que pode ser melhorado, pois foi desenvolvido de forma geral para todas as funções. Este segundo os autores (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2006) deve ser adaptado às funções dos colaboradores, tendo por base os objetivos e perfil de cada função, de modo que o acompanhamento seja mais fidedigno. No entanto, não foi possível seguir a estrutura aconselhada na literatura devido a resistências encontradas na DRH.

Assim, é deixado um conjunto de aspetos desenvolvidos no processo de acolhimento e integração, prontos a serem implementados. É de elevada importância que estes aspetos sejam implementados, pois o desenvolvimento do processo de acolhimento, é crucial para o comprometimento, a motivação, a retenção, o desempenho e a adoção da cultura organizacional (Bell, 2021; Cesário & Chambel, 2019). O não aproveitamento desta ferramenta resulta muitas vezes numa desvinculação precoce, nos primeiros seis meses (Cardoso, 2016). No entanto, nesta DRH denota-se uma gestão pouco disponível para a medição de resultados, melhoria contínua de processos e desenvolvimento estratégico da ferramenta de acolhimento e integração.

Relativamente à ferramenta do recrutamento e seleção, devido à área de atuação do GBGS, seria expectável que existisse já um processo de recrutamento e seleção mais definido e estratégico, de modo a atrair mais eficazmente os talentos nesta área. Tendo em conta que se trata de uma área com profissionais altamente qualificados, nomeadamente médicos, enfermeiros, técnicos de laboratório, entre outros, seria urgente e fundamental definir uma estratégia de atração destes talentos. De outra forma, torna-se muito difícil a atração destes profissionais ao GBGS. A urgência do recrutamento de profissionais de saúde na situação pandémica, visível durante o período do estágio, veio demonstrar ainda mais a necessidade desta definição estratégica.

Mais uma vez, a aplicação prática desta ferramenta e as suas atividades diárias são fundamentalmente administrativas, tais como a publicação de anúncios, receção e organização de currículos, contacto com os candidatos, entrevistas de seleção estruturadas e *feedback* do processo.

No plano estratégico elaborado como contributo deste estágio definiu-se o eixo ATRAIR que visa admitir, selecionar e integrar talentos que contribuam para o desenvolvimento e alcance dos objetivos estratégicos do GBGS, mas não é possível afirmar que este irá ser colocado em prática. Deveria ser posto em prática um plano de ação de identificação anual das necessidades de recrutamento com um planeamento previamente definido, evitando assim processos urgentes que têm de ser desenvolvidos num curto espaço de tempo, com base numa seleção não do melhor candidato, mas sim nos candidatos existentes, devido ao tempo e à urgência de entrada de um novo colaborador.

De acordo com os autores (Calheiros, 2019; Cardoso, 2016) é necessário desenvolver uma estratégia para atrair os talentos, tendo por base os objetivos do recrutamento previamente definidos. No GBGS e mais particularmente na DRH não existe uma clara definição dos objetivos e da estratégia de atração.

Seria positivo que cada processo de recrutamento fosse estabelecido consoante a necessidade, objetivos e estratégia de recrutamento. Na literatura, vários autores (Cardoso, 2016; Chiavenato, 2009) recomendam desenvolver alguns aspetos, como um diagnóstico das necessidades, o perfil da função e um portefólio de competências. Estes auxiliam no alcance das metas organizacionais e a definir um ponto de referência para todas as decisões tomadas no decorrer do processo de recrutamento e seleção. Tais aspetos possibilitavam o desenvolvimento de processos mais equitativos e eficazes.

Durante o período do estágio não foi possível desenvolver estas atividades por limitações temporais e resistências à mudança. No entanto seria interessante no futuro a DRH as desenvolver e implementar, de modo a iniciar o processo de recrutamento

seguinte as recomendações da literatura e a alcançar processos de recrutamento e seleção mais eficientes e estratégicos.

Ainda no âmbito do recrutamento e seleção, foi possível verificar que a organização dos currículos dos candidatos digitalmente já se encontra bem organizada, o que se torna um ponto bastante positivo tendo em conta o volume de recrutamento no GBGS. No entanto, em determinados processos as candidaturas eram organizadas em formato físico em *dossiers*. Tal facto, para além de refletir o não seguimento do procedimento definido, tornava a informação dos candidatos dispersa, dificultando o processo de recrutamento e seleção.

Relativamente ao processo de seleção propriamente dito, este deveria ter por base uma grelha de pré-seleção, de forma a comparar os candidatos de forma mais justa com o perfil profissional definido para a função, como recomendado na literatura pelos autores (Acikgoz, 2018; Cardoso, 2016). Apesar de haver critérios definidos para determinadas funções, não existem grelhas de pré-seleção. Esta foi, por iniciativa própria, uma atividade proposta para desenvolver durante o estágio, que não foi possível realizar devido a limitações temporais e resistências à mudança. No entanto, pessoalmente este é um aspeto recomendado para desenvolver futuramente na DRH.

Quanto aos métodos de seleção utilizados têm ainda um grande potencial de desenvolvimento, nomeadamente a entrevista. Seria bastante interessante, a DRH optar por entrevistas não estruturadas e sem guião, pois são as recomendadas na literatura. As entrevistas são maioritariamente presenciais, indo ao encontro do que a literatura recomenda, permitindo avaliar mais especificamente as competências relacionais e pessoais dos candidatos. No entanto, foram também desenvolvidas entrevistas *online*, devido à situação pandémica, tornando o processo de seleção mais flexível, como é mencionado pelos autores (Cardoso, 2016; Dessler, 2020; Rego et al., 2015). Posteriormente, no momento de transmissão do *feedback* aos entrevistados, era positivo tornar o contacto sempre por via telefónica, com o objetivo de demonstrar uma maior atenção e proximidade com os candidatos entrevistados. Esta é uma recomendação pessoal que faço. É importante lembrar que os candidatos têm o papel de “cliente”, pois irão transmitir o que encontraram no processo de recrutamento e seleção, criando uma reputação positiva ou negativa da organização, como é indicado por Rego et al. (2015).

Relativamente à ferramenta da avaliação e gestão do desempenho, do que foi possível observar e ter contacto no estágio, ficou claro que esta está numa fase muito incipiente do seu desenvolvimento. No GBGS apenas se desenvolve avaliação do desempenho, na medida em que os superiores hierárquicos avaliam os seus colaboradores e os colaboradores se autoavaliam. Assim sendo, este é mais um facto demonstra que a aplicação prática é meramente administrativa, deixando muito aquém o desenvolvimento

desta, pois é uma forma de garantir o alinhamento estratégico nas várias empresas. O questionário de autoavaliação do colaborador e a avaliação pelo superior hierárquico foram os primeiros passos deste processo. No entanto, seguindo as recomendações dos autores (Dessler, 2020; Sarmiento et al., 2015), estes não deveriam ser os primeiros passos. O processo deveria iniciar na identificação dos objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação.

De acordo com Chiavenato (2010), é essencial que o processo de avaliação e gestão do desempenho esteja presente nas organizações, pois os colaboradores necessitam de ter conhecimento do seu desempenho e de como este é percebido. Seria de esperar que com a antiguidade e desenvolvimento como grupo empresarial, se optasse por uma avaliação participativa por objetivos, servindo como um processo de controlo estratégico, como indicam os autores (Bilhim, 2006; Zwiech, 2021), tendo por base as estratégias do Grupo. Além do mais, a avaliação e gestão do desempenho seria uma excelente forma de garantir o alinhamento estratégico para as várias áreas de negócio e empresas.

Na DRH e nas próprias chefias do GBGS não existe ainda uma cultura de avaliação do desempenho de forma a ser estratégica, com o objetivo de uma constante evolução e adaptação às necessidades e aos objetivos do Grupo. O questionário de autoavaliação existente e, atualizado durante o estágio, é aplicado a todos os colaboradores sem distinção da sua função, o que torna o processo de avaliação do desempenho bastante condicionado e pouco fidedigno.

Futuramente, é imperativo implementar um processo de avaliação e gestão do desempenho que contemple um questionário de autoavaliação ajustado às funções existentes, de forma a avaliar mais especificamente cada colaborador com critérios adaptados às suas funções e às suas responsabilidades. De modo a otimizar ainda mais o processo, seria essencial optar por uma avaliação participativa por objetivos, auxiliando como processo de controlo estratégico, como é recomendado na literatura (Bilhim, 2006; Zwiech, 2021), com base as estratégias do Grupo. Isto permitiria à Direção tornar-se mais estratégica, surgindo posteriormente um alinhamento com a estratégia de negócio do Grupo.

A ferramenta da gestão da formação e desenvolvimento já se encontra desenvolvida na DRH, nomeadamente as diferentes etapas do ciclo formativo recomendadas na literatura pelos autores (Nascimento, 2015; Rego et al., 2015). Pelo que foi apreendido ao longo do estágio, a DRH desenvolve a fase de diagnóstico, através do levantamento de necessidades, a fase de programação, no momento que as formações são planeadas, a fase de implementação da formação e, por fim, a fase de avaliação da formação. Teria sido interessante ter havido a oportunidade durante o estágio de

compreender todo o processo de formação mais especificamente, de forma a conseguir perceber quais os pontos a melhorar, no entanto o breve contacto com atividades no âmbito desta ferramenta não foi possível compreender o seu grau de desenvolvimento.

Em suma, é possível compreender que não existe uma estratégia de atuação definida na DRH e que algumas ferramentas de GERH estão em desenvolvimento, mas sem grande foco ainda, e outras nem sequer existem como é o caso do clima organizacional, da progressão de carreiras e do sistema de recompensas, que apesar de já ter alguns benefícios definidos, não está de todo implementado na DRH. Embora a não presença destas ferramentas, o GBGS tem um grande potencial para o seu desenvolvimento. Portanto, nesta DRH não se aplica uma efetiva GERH.

Face aos argumentos expostos, o estágio teve contributos para o GBGS e especificamente para a DRH, ao desenvolver a base para o início da implementação da GERH, nomeadamente através do plano estratégico de recursos humanos e do desenvolvimento e melhoria de diferentes ferramentas estratégicas.

Foi possível compreender que, na prática, a GERH tem um papel e um lugar fundamental nas organizações, pois tem a capacidade de influenciar diferentes áreas, tanto inerentes à própria DRH, como no geral da organização, a curto e a longo prazo. Daí ser urgente que esta área seja desenvolvida nas nossas organizações, pois cada vez mais as pessoas procuram organizações que lhes reconheçam o trabalho e sejam recompensados com base no desempenho, tenham oportunidade de progressão de carreira, sejam consideradas as suas necessidades pessoais e profissionais e tenham um ambiente de trabalho positivo e saudável, aspetos que a GERH pode desenvolver através das suas ferramentas.

É necessário ter consciência que apenas o desenvolvimento dos documentos e a planificação do processo, como foi feito durante o estágio, não é suficiente para alcançar uma GERH. É necessária uma constante avaliação dos resultados, e respetiva adaptação e evolução destes consoante os objetivos estratégicos da organização. Para alcançar o máximo potencial destes processos, é necessário que se compreenda que estes têm uma grande influência na motivação do novo colaborador, na identificação com os valores e objetivos da organização e com a sua permanência na organização (Fred & Kinange, 2016; Rego et al., 2015).

É urgente que as organizações compreendam que o desenvolvimento desta área não só traz vantagens para os próprios colaboradores, como também para a própria organização e respetivo sucesso, reconhecimento e vantagem competitiva (Alfawaire & Atan, 2021; Islam, 2015). Portanto, se as organizações não se adaptarem a este novo paradigma, não irão conseguir reter os seus talentos e irão inevitavelmente perdê-los para a sua concorrência.

Termina o capítulo IV, dedicado à discussão crítica da realidade do grupo empresarial e dos resultados alcançados no estágio, confrontando com a literatura. O capítulo que se segue diz respeito à conclusão, onde se descreve o cumprimento dos objetivos do estágio, principais conclusões e limitações do estágio.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

Terminando esta grande etapa, pode afirmar-se que a maioria dos objetivos definidos para o estágio foram cumpridos, pois ocorreu um desenvolvimento, uma melhoria e participação em algumas das ferramentas de GERH. Dentro dos objetivos cumpridos destacam-se a elaboração do manual de acolhimento, a construção do processo de acolhimento de forma digital e o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção. Para além destes, é importante referir que houve uma consolidação do conhecimento, um aumento das competências e um desenvolvimento nas aptidões pessoais e profissionais. No entanto, dois dos objetivos – desenvolvimento do ciclo formativo e acompanhamento das atividades de outras ferramentas da GERH – não ocorreram da forma esperada, pois pessoalmente havia interesse em participar mais na ferramenta da gestão da formação e desenvolvimento e ter a oportunidade de desenvolver e melhorar mais afinadamente a ferramenta da avaliação e gestão do desempenho. Para além dos objetivos estabelecidos, foi possível concretizar outras atividades que não estavam planeadas, nomeadamente o plano estratégico de recursos humanos, que se tornou uma das atividades centrais do estágio.

Após o término do estágio, conclui-se que a área de gestão de recursos humanos é uma área bastante desafiante. Esta é composta por um leque variado de atividades e responsabilidades que podem diferir de organização para organização, consoante as prioridades organizacionais. No caso do GBGS encontra-se uma grande resistência à mudança e uma desvalorização da importância da GERH.

Este estágio e respetivo relatório trazem consigo contribuições para o meio académico e para o GBGS. Mais uma vez, este trabalho vem comprovar que, apesar da GERH estar a ganhar cada vez mais relevância, as organizações ainda são relutantes a esta mudança, devido em grande parte à resistência à alteração de procedimentos e falta de visão estratégica. Para o GBGS, esta pode ser uma base para futuras melhorias e até um passo fundamental para a efetiva implementação da GERH, caso muitas das atividades desenvolvidas venham a ser realmente implementadas, nomeadamente ao nível do acolhimento e integração e do plano estratégico de recursos humanos.

O culminar desta etapa possibilitou um novo contacto com o mercado de trabalho na área da gestão de recursos humanos, complementando toda a aprendizagem do primeiro ano do mestrado. Esta foi a principal razão da opção de estágio, pois possibilitou ter mais uma experiência em contexto real na área. Para além do mais, esta experiência permitiu um primeiro contacto com as ferramentas de GERH e compreender melhor os vários desafios inerentes à GERH e ao dia a dia de uma DRH. Verificar que muitos dos conceitos e problemáticas discutidos ao longo desta etapa académica se aplicam na

realidade, foi muito importante. É possível afirmar que, para além de ter ocorrido um desenvolvimento profissional, também um desenvolvimento pessoal foi concretizado.

Durante o desenvolvimento desta etapa foram várias as dificuldades encontradas, mas todas elas foram superadas e contribuíram para uma evolução pessoal. Uma das limitações encontradas foi a situação pandémica, pois fez com que a integração no GBGS não fosse a idealizada. Também a situação de teletrabalho logo no período inicial do estágio tornou-se uma limitação, pois impossibilitou um acompanhamento necessário nessa altura. Para além desta, é importante realçar as limitações temporais na realização das atividades, por vezes, a falta de disponibilidade por parte da DRH, devido ao volume de trabalho, a dificuldade na obtenção de dados e a resistência a novas ideias e perspetivas.

Deste estágio surgiu um convite para colaborar na organização que, com amabilidade, foi recusado por não existir possibilidade de progressão e não ir ao encontro das ambições pessoais neste momento.

Por último, é relevante mencionar que todas as dificuldades e obstáculos geraram-se em oportunidades de aprendizagem e evolução, de forma a reforçar as minhas potencialidades e a superar limitações pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acikgoz, Y. (2018). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29, 1-13.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 1-35.
- Al-Jedaiah, M. N. & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18 (4), 49-58.
- American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association: the official guide to APA style / American Psychological Association* (7ª ed.). Washington: American Psychological Association.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4th Ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13^{ed.}) Londres: Kogan Page Ltd.
- Bancaleiro, J. (2006). *Scorecard de Capital Humano (como medir o activo mais importante da sua empresa)*. Lisboa: Editora HR, Lda.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-37.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human resource management: a contemporary approach* (6ª ed.). Harlow: Pearson Hall.
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2 (1), 1-9.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ªed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção: Da teoria à prática*. Lisboa: Editora RH.

Çalışkan, N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (2), 100 – 116.

Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ªed.)*. Alfragide: Dom Quixote.

Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.

Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2017). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71 (1), 88 – 116.

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel.

Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019), On-boarding New Employees: a Three-Component Perspective of Welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5), 1465 – 1479.

Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. *Oxford Handbooks Online*, 1-66.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações (9ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações (3ªed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D. (2020). Satisfying Newcomers' Needs: The Role of Socialization Tactics and Supervisor Autonomy Support. *Journal of Business and Psychology*, 36, 315 – 331.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 1 – 13.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16º ed.). Florida: Pearson Global Edition.
- Dijk, D. V. & Schodl, M.M. (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*. In: James D. Wright (Orgs.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2º Ed.) (pp. 716-721). Oxford: Elsevier.
- Emeagwal, L. & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the Perceived Role of Strategic Human Resource Management Practices in Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (2), 1 – 19.
- Ferreira, M., Santos, J. C. & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fred, M. O. & Kinange, U. (2016). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 272 – 282.
- Gallo, A. (2020). Write a Better Job Description. *Harvard Business Review*, 1 – 2.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11, 1 – 19.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. & Anwar, G., (2021). Recruitment and Selection: The

- Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1 – 13.
- Islam, M. Z. (2015). Evolution of Human Resource Management and Its Impact on Organizational Success. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(2), 301 – 309.
- Johnson, W. (2020). Write a Job Description That Attracts the Right Candidate. *Harvard Business Review*, 1 – 5.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46 (2), 91 – 117.
- Maurer, R. (2019). New Employee Onboarding Guide: Proper Onboarding is Key to Retaining, Engaging Talent. *Society for Human Resource Management*, 1 – 3.
- Mosquera, P. (2007). *Integração e Acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Nascimento, G., (2015). *Formação, uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Individual*. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015) (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: editora RH, (p. 200 – 245).
- Neves, J. C. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 3 – 30). Lisboa: Editora RH.
- Obedgiu, V. (2016). Human Resource Management, Historical Perspectives, Evolution and Professional Development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986 – 990.
- Oliveira, M. (2019). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Manual de Apoio às Aulas*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal.

- Oxford University Press (2022). *Strategy*. Oxford Learner's Dictionaries. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/strategy>. Consultado em 5 de fevereiro de 2022.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management. *Procedia Computer Science*, 158, 802 – 810.
- Peng, W. (2019). Research on the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Human Resource Development*, 1, 1 – 3.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61 – 78.
- Ravalli, J. (2021). What Your Candidates Say About Your Hiring Process (and How to Fix It). *Harvard Business Review*, 1 – 5.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, B. R. (2007). *Recrutamento e Selecção*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 265 – 300). Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional* (14.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rockwood, K. (2020). How to Create an Effective Onboarding Program. *HR Magazine (Summer 2020)*, 1 – 4.
- Rodriguez, J. & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *WorldWide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3 (10), 206 – 212.
- Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 58 – 73.

- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, C. D. & Duarte, A. (2015). *O Planeamento em Gestão de Recursos Humanos*. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015) (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: editora RH, (pp. 97 – 116).
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, Lda.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372 – 381.
- Zwiech, P. (2021). Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 4649 – 4657.

ANEXOS

ANEXO 1: Plano Estratégico de Recursos Humanos



PLANO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

2022
2024





PELO QUE NOS ESFORÇAMOS

— MISSÃO —

Contribuir para a melhoria dos cuidados de Saúde, através duma oferta diversificada, assente numa política de proximidade e qualidade tendo por base a aposta na competência e rigor técnico dos profissionais e meios envolvidos, de forma a obter a satisfação dos clientes internos e externos.

— VISÃO —

Ser líder na zona litoral centro do país, na prestação de serviços e cuidados de saúde diversificados, eleitos como marca de confiança e qualidade, a caminho da excelência.

ÉTICA

Profundo respeito pelo Ser humano, a sua individualidade e privacidade, bem como no seu direito à informação e acesso aos cuidados de saúde.

COMPROMISSO

Com a excelência dos serviços prestados, assim como com o bem-estar dos utentes e saúde dos negócios, atuando inclusivamente no âmbito da sensibilização, prevenção e proteção ativa da saúde dos indivíduos.

INOVAÇÃO

Atendendo e antecipando as necessidades do seu público, procurando adotar novas tecnologias, meios de diagnóstico, métodos terapêuticos e tratamentos com evidência científica e/ou de reconhecida qualidade.

PROXIMIDADE

Fazendo chegar os cuidados de saúde integrados ao maior número de pessoas possível, seja na vertente pessoal, profissional ou empresarial.



LINHAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO PARA ALCANÇAR UMA PERFORMANCE SUPERIOR

Através da melhoria contínua das operações, processos e adaptação e antecipação às mudanças, pretende-se:

GARANTIR A RENTABILIDADE DOS LABORATÓRIOS

- Reduzir custos através:
 - da gestão da rede de postos de colheita;
 - internacionalização das análises;
 - gestão dos riscos financeiros

QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO SERVIÇO

- Fidelizar clientes
- Aumentar volume de negócios

CRESCER E INOVAR

- Consolidar notoriedade da marca Beatriz Godinho Saúde
- Aumentar número de clientes

ALAVANCAR O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

ALINHAR AS PESSOAS

AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MISSÃO

Definir, implementar e acompanhar as políticas de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, bem como a monitorização processos no âmbito das relações laborais, para o cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais do Grupo Beatriz Godinho Saúde.

EIXOS ESTRATÉGICOS

Enquanto importante catalisador da estratégia e motivação, a Direção de Recursos Humanos assenta nos seguintes eixos:



Atrair

admitir, selecionar e integrar talentos que contribuam para o desenvolvimento e alcance dos objetivos estratégicos do Grupo, de acordo com a cultura e valores da mesma.



Reter

e desenvolver competências, através da ferramenta de formação, de modo a colmatar *gaps* de desempenho, identificados no sistema de avaliação de desempenho de colaboradores.



Recompensar

desempenhos por meio de reconhecimento e de *feedback* e atribuição de benefícios e recompensas.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

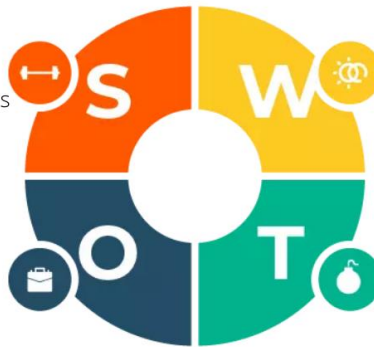
ONDE ESTAMOS

FORÇAS

- Cumprimento da legislação laboral
- Monitorização dos processos de gestão administrativa de recursos humanos

OPORTUNIDADES

- Futuras instalações como parte integrante do Grupo
- Consolidação das ferramentas de gestão estratégica de recursos humanos



FRAQUEZAS

- Elevado volume de trabalho e de procedimentos administrativos

AMEAÇAS

- Área de negócio com elevada dificuldade de atração de talentos e com elevada a rotatividade de colaboradores

ONDE QUEREMOS ESTAR

Alavancar desempenho dos colaboradores

- Priorizar e reforçar a admissão da função de Técnico(a) de Análises Clínicas
- Priorizar o desenvolvimento de *soft skills*
- Planear e estruturar os procedimentos da gestão do desempenho

Alinhar as pessoas

- Desenvolver o processo de *onboarding*
- Desenvolver a comunicação interna do Grupo

Aumentar a motivação dos colaboradores

- Atribuir benefícios aos colaboradores
- Aumentar o grau de satisfação dos colaboradores



OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS 2022

Tendo em vista a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos do Grupo Beatriz Godinho Saúde, a Direção de Recursos Humanos pretende atingir os seguintes estratégicos:

O QUE VAMOS FAZER

01 ATRAIR

EIXO ESTRATÉGICO

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Priorizar e reforçar a admissão da função de Técnico de Análises Clínicas	Atualizar o perfil de Técnico (a) de Análises Clínicas	Maio	Responsável de R&S
	Aumentar em 10% a quantidade de contratação de Técnico de Análises Clínicas	Até ao final de 2022	Responsável de R&S

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Desenvolver o processo de <i>onboarding</i>	Criar e implementar do manual de acolhimento e integrar colaboradores	Janeiro a Março	Responsável de R&S
	Atualizar o programa de acolhimento	Março	Responsável de R&S
	Elaborar o <i>kit</i> de boas-vindas e vídeo motivacional	Abril	Responsável de R&S e Diretora de Recursos Humanos

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS 2022

O QUE VAMOS FAZER

02 RETER

EIXO ESTRATÉGICO

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Desenvolver a comunicação interna	Recuperar e melhorar a revista interna trimestral "Somos"	Abril	Diretora de Recursos Humanos
	Desenvolver diferentes folhetos informativos e notas internas	Março	Diretora de Recursos Humanos

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Priorizar o desenvolvimento de <i>soft skills</i>	Formar e desenvolver e concretizar em programas de formação em gestão de conflitos	a definir	Responsável pela Formação
	Formar e desenvolver e concretizar em programas de formação em comunicação interna e cultura organizacional	a definir	Responsável pela Formação

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Planear e estruturar os procedimentos da gestão do desempenho	Elaborar e definir os procedimentos	Junho	Diretora de Recursos Humanos

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS 2022

O QUE VAMOS FAZER

03 RECOMPENSAR

EIXO ESTRATÉGICO

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Atribuir benefícios aos colaboradores	Desenvolver o programa de saúde e bem-estar	Março	Diretora de Recursos Humanos
	Atualizar o conjunto de benefícios e protocolos disponíveis	Março	Diretora de Recursos Humanos

OBJETIVO	AÇÕES	TIMING	RESPONSÁVEL
Aumentar o grau de satisfação dos colaboradores	Dar constante feedback e reconhecimento dos colaboradores	Até ao final de 2022	Diretora de Recursos Humanos

GRANDES OBJETIVOS 2022-2024

IDENTIFICAÇÃO DO
OBJETIVO EM 2022

ASSOCIAÇÃO AO
OBJETIVO EM 2024

Priorizar e reforçar a
admissão da função de
Técnico (a) de Análises
Clínicas

Priorizar o desenvolvimento
de *soft skills*

Planear e estruturar os
procedimentos da gestão do
desempenho



Alavancar
desempenho dos
colaboradores

Desenvolver o processo de
onboarding

Desenvolver a comunicação
interna



Alinhar pessoas

Atribuir benefícios aos
colaboradores

Aumentar o grau de
satisfação dos colaboradores



Aumentar a
motivação dos
colaboradores



ANEXO 2: Manual de Acolhimento





RH.A014.ED3 - 20-05-2022

GRUPO BEATRIZ GODINHO SAÚDE

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

BRENDA FRANCO



Seja bem-vindo(a) à nossa grande equipa!

O grupo Beatriz Godinho Saúde deseja que a sua passagem por este grupo represente para si uma experiência pessoal e profissional positiva.

Contamos proporcionar a todos os colaboradores um ambiente de constante evolução e aprendizagem, com boas condições de trabalho e companheirismo, que possibilitem desempenhos de qualidade.

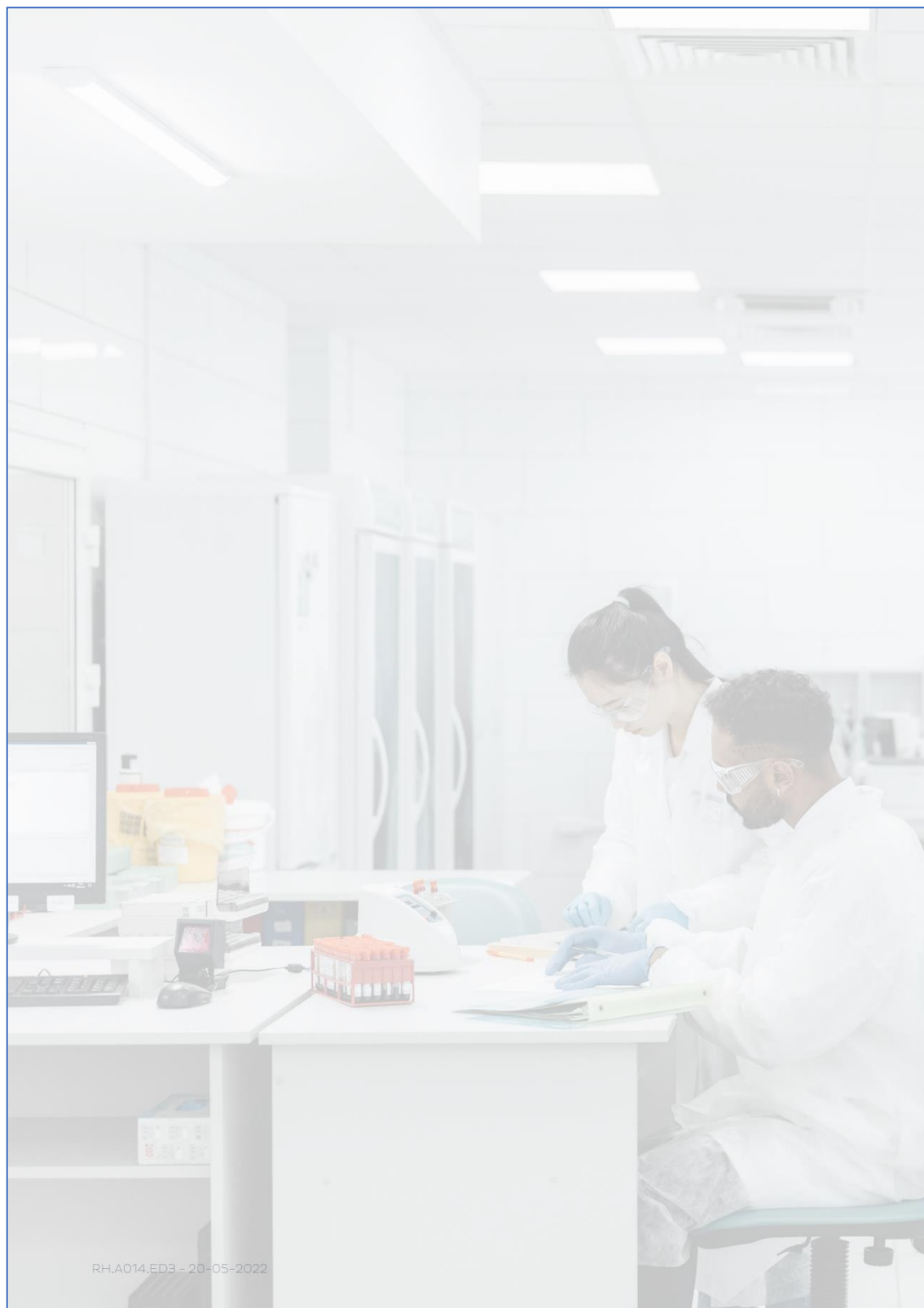
Esperamos responsabilidade, compromisso e entre ajuda por parte dos colaboradores, tendo em conta a satisfação das necessidades dos utentes e o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho.

Que o uso deste manual de acolhimento contribua para o início de uma duradoura relação profissional.

Conte connosco!

O Conselho de Administração

RH.A014.ED3 - 20-05-2022



4 O grupo Beatriz Godinho Saúde

História do Grupo
Valores, Missão e Visão
Estrutura Organizacional
Empresas do Grupo

15 Como trabalhamos

Espaços Partilhados
Fardamento e Imagem
Dia de Pagamento
Picagem do Ponto
Faltas e Justificações
E-mail de Trabalho
Horários de Trabalho
Código de Conduta
Gozo e Marcação de Férias

17 Políticas de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção
Gestão da Formação
Plano de Compensações e Benefícios Sociais
Gestão e Avaliação do Desempenho

22 Saúde e Segurança no Trabalho

Medicina no Trabalho
Prevenção de Acidentes de Trabalho
Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva
Ergonomia no Trabalho
Situações de Emergência

28 Contactos Principais



(da esquerda para a direita: Dr.ª Mafalda Tomaz, Dr.ª Maria João Tomaz, Dr.ª Amado Tomaz, Dr.ª Maria Beatriz Tomaz e Dr.ª Beatriz Godinho)

A história da Beatriz Godinho Saúde teve início em 1974, com a abertura do Laboratório de Análises Clínicas de Leiria – hoje Labeto, S.A. Desde então, o percurso inovador do grupo e o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados a utentes e clientes mescla-se com o espírito empreendedor dos seus impulsionadores – do Dr. Amado Tomaz e da Dra. Beatriz Godinho – bem como da segunda geração da família que hoje é parte integrante da administração.

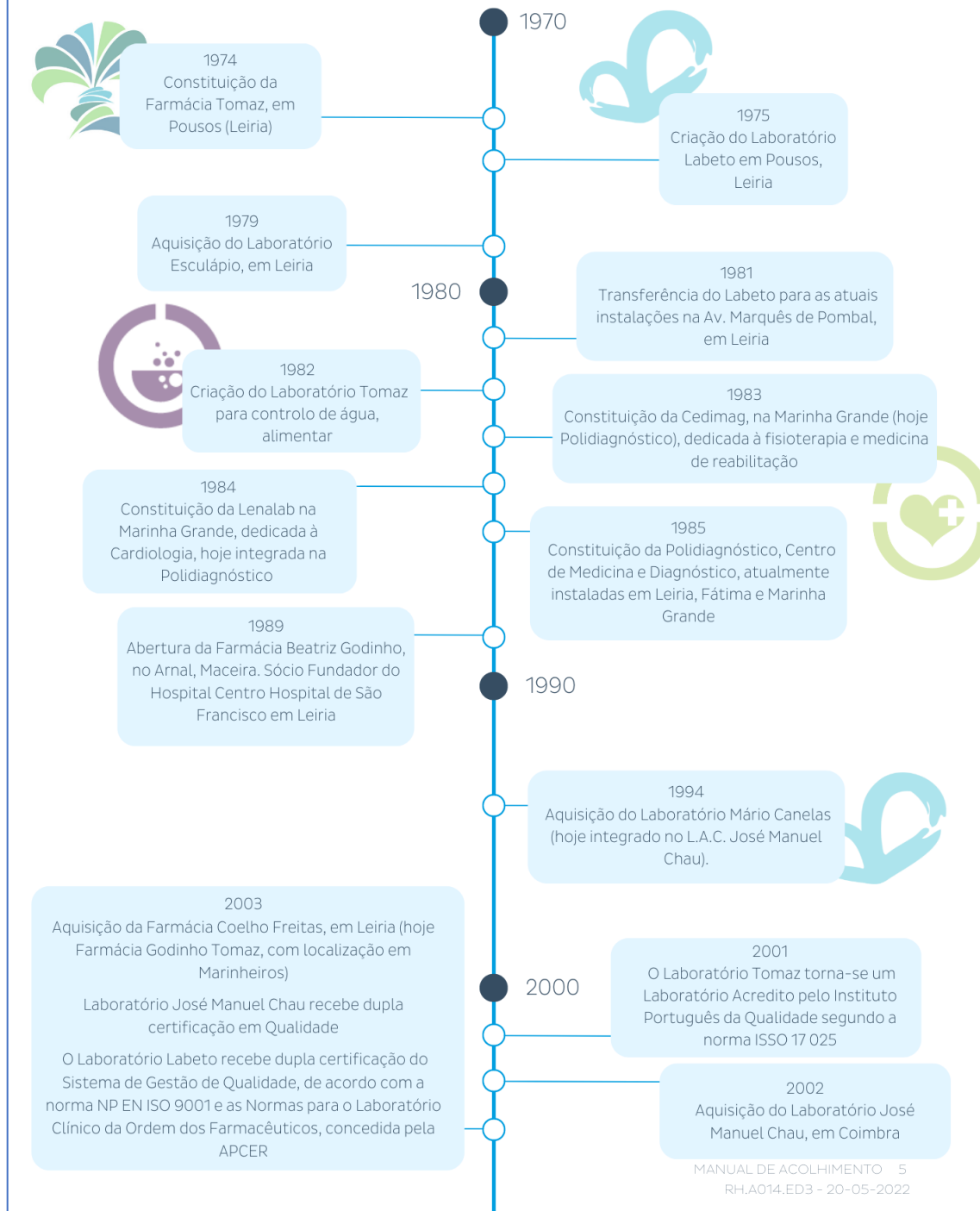
Volvidos mais de 45 anos de experiência na prestação de cuidados de saúde, meios de diagnóstico e tratamento – com foco nas pessoas, empresas ou atividades económicas de entidades parceiras – afirmamo-nos hoje como um grupo de cultura familiar e de proximidade, que imprime a sua marca em toda a região centro de Portugal.

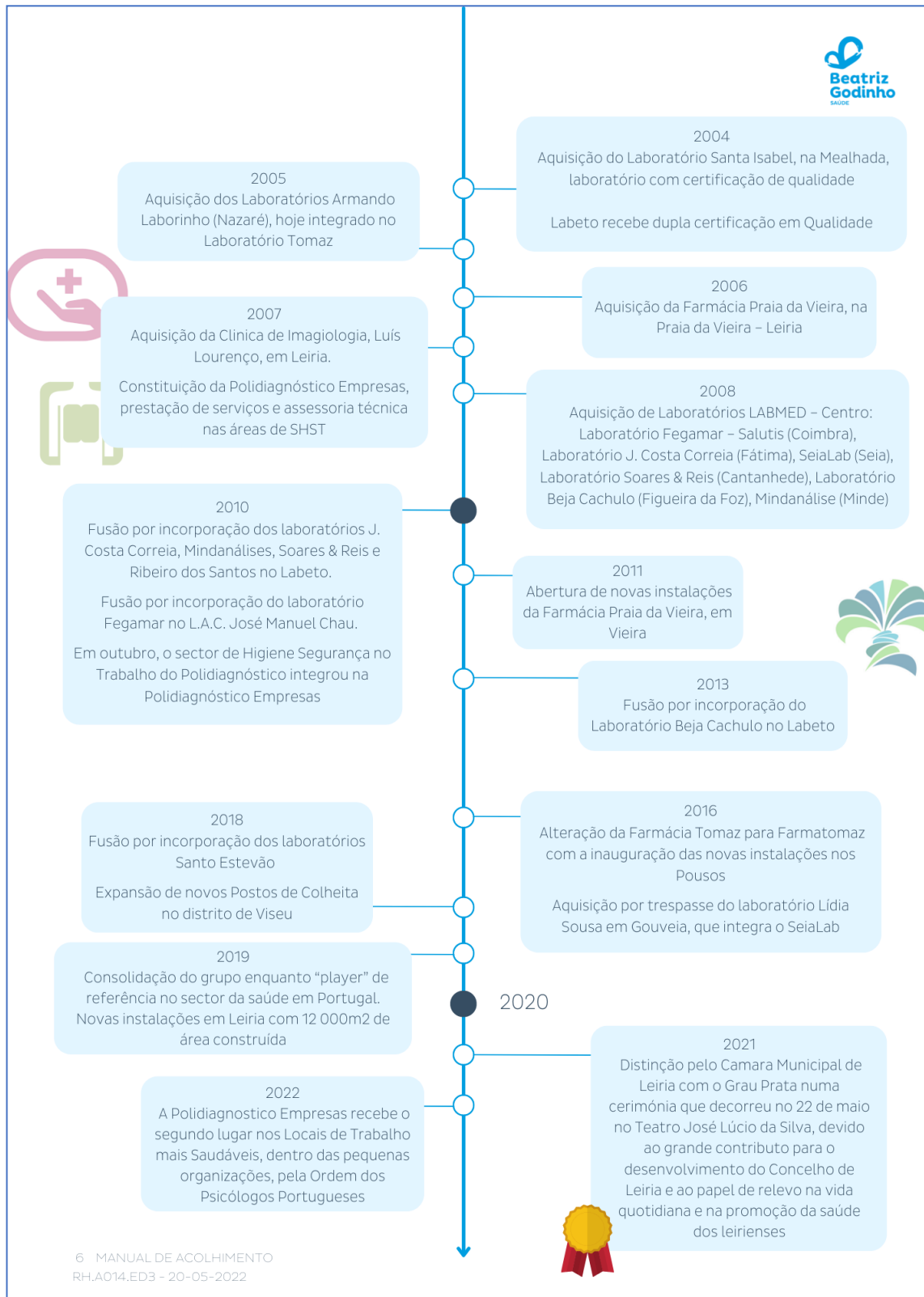
Atualmente, conta-se com o funcionamento de três Laboratórios Beatriz Godinho Análises Clínicas (em Leiria, Coimbra e Seia) e mais de 160 Postos de Colheita, de quatro Clínicas Médicas e de Fisioterapia Polidiagnóstico (em Leiria, Marinheiros, Marinha Grande e Fátima) e uma Clínica de Imagiologia e Cardiologia – a Clínica Luís Lourenço, em Leiria.

Paralelamente, o grupo integra duas atividades direcionadas essencialmente para empresas: o Laboratório Tomaz – que presta serviços de análises microbiológicas, físico-químicas e veterinárias – e a Polidiagnóstico Empresas – focada na Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar e Formação dos quadros das empresas.



RESENHA HISTÓRICA





OS VALORES DO GRUPO

Inovação

Atendendo e antecipando as necessidades do seu público, procurando adotar novas tecnologias, meios de diagnóstico, métodos terapêuticos e tratamentos com evidência científica e/ou de reconhecida qualidade

Proximidade

Fazendo chegar os cuidados de saúde integrados ao maior número de pessoas possível, seja na vertente pessoal, profissional ou empresarial

Ética

Profundo respeito pelo Ser humano, a sua individualidade e privacidade, bem como no seu direito à informação e acesso aos cuidados de saúde

Compromisso

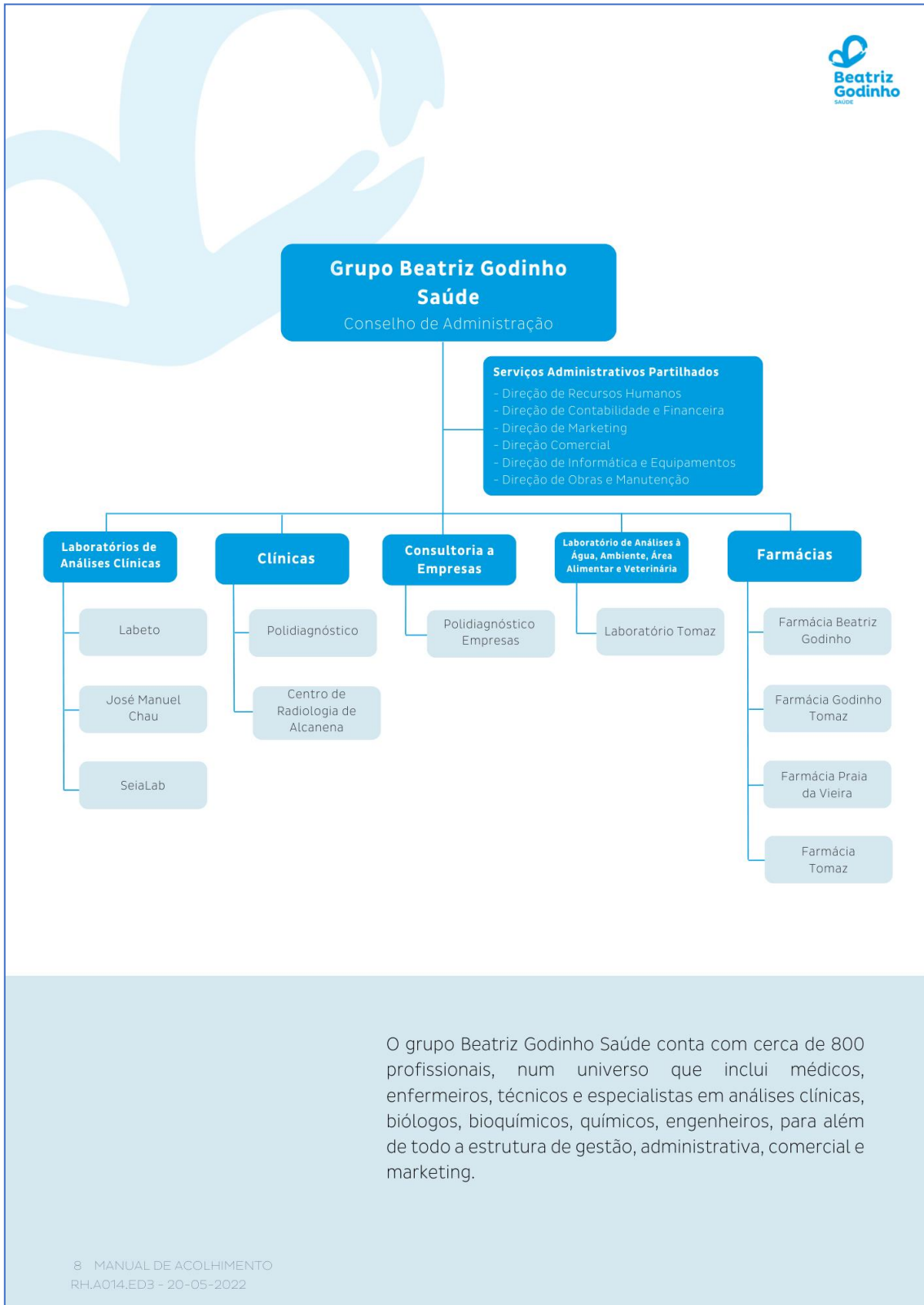
Com a excelência dos serviços prestados, assim como com o bem-estar dos utentes e saúde dos negócios, atuando inclusivamente no âmbito da sensibilização, prevenção e proteção ativa da saúde dos indivíduos

MISSÃO

Contribuir para a melhoria dos cuidados de Saúde, através duma oferta diversificada, assente numa política de proximidade e qualidade tendo por base a aposta na competência e rigor técnico dos profissionais e meios envolvidos, de forma a obter a satisfação dos clientes internos e externos.

VISÃO

Ser líder na zona litoral centro do país, na prestação de serviços e cuidados de saúde diversificados, eleitos como marca de confiança e qualidade, a caminho da excelência.



O grupo Beatriz Godinho Saúde conta com cerca de 800 profissionais, num universo que inclui médicos, enfermeiros, técnicos e especialistas em análises clínicas, biólogos, bioquímicos, químicos, engenheiros, para além de toda a estrutura de gestão, administrativa, comercial e marketing.



ADMINISTRAÇÃO

A administração do grupo Beatriz Godinho Saúde é constituído pela família Godinho Tomaz, mais particularmente pelo Dr^o Amado Tomaz e a Dr^a Beatriz Godinho Tomaz, e pelas suas três filhas, Dr^a Mafalda Tomaz, Dr^a Maria João Tomaz e a Dr^a Maria Beatriz Tomaz.

SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PARTILHADOS

Os serviços administrativos partilhados são constituídos por diferentes áreas afetas a todo o grupo Beatriz Godinho Saúde, nomeadamente a direção de Recursos Humanos, a direção de Contabilidade e Financeira, direção de Marketing, direção Comercial, direção de Informática e Equipamentos e direção de Obras e Manutenção.

DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Direção de Recursos Humanos tem como missão definir, implementar e acompanhar as políticas de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, bem como a monitorização processos no âmbito das relações laborais, para o cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais do grupo Beatriz Godinho Saúde.

DIREÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANCEIRA

A Direção de Contabilidade e Financeira tem como missão gerir e controlar os recursos monetários do grupo Beatriz Godinho Saúde, de forma a existir um bom desempenho financeiro, efetuar um enquadramento legal e analisar e planear de custos, através da observação, análise e tratamento de dados relativos às contas e transações financeiras.

DIREÇÃO DE MARKETING

A Direção de Marketing tem como missão promover e alavancar a imagem do grupo Beatriz Godinho Saúde e dar a conhecer os serviços prestados, definindo a estratégia de ação e promovendo ações e efetuando estudos de mercado e opinião.



SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PARTILHADOS

DIREÇÃO COMERCIAL

A Direção Comercial tem como missão efetuar parcerias comerciais com clientes, instituições, empresas e outros, promovendo também a manutenção e atração de clientes, de modo a manter e criar uma relação de confiança e de parcerias duradouras.

DIREÇÃO DE INFORMÁTICA E EQUIPAMENTOS

A Direção de Informática e Equipamentos tem como missão planejar e coordenar as funções tecnológicas do grupo Beatriz Godinho Saúde, através da administração de redes, manutenção dos sistemas, garantia da segurança técnica e informática, identificação de problemas e respetivas correções.

DIREÇÃO DE OBRAS E MANUTENÇÃO

A Direção de Obras e Manutenção tem como missão assegurar e promover a manutenção, reabilitação e funcionamento das infraestruturas afetas ao grupo Beatriz Godinho Saúde, sendo que para tal executa e fiscaliza obras que resultem na melhoria das acessibilidades, funcionalidades e imagem organizacionais.





LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS

A Beatriz Godinho - Análises Clínicas é constituída por diversos laboratórios, nomeadamente o Laboratório Labeto - Centro de Análises Bioquímicas, em Leiria, o Laboratório José Manuel Chau, em Coimbra, o Laboratório Seialab, em Seia. Os laboratórios prestam serviços de diagnóstico laboratorial de excelência, recorrendo aos melhores serviços laboratoriais, tecnologias de ponta e à permanente atualização científica do nosso corpo técnico.

LABETO CENTRO DE ANÁLISES BIOQUÍMICAS, S.A.

2º a 6º feira: 7:30 às 19:00

Sábado: 7:30 às 18:00

Domingo: encerrado

Marquês de Pombal, 2 - 1º Apartado 4135, 2411-901 Leiria

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS JOSÉ MANUEL CHAU, S.A.

2º a 6º feira: 8:00 às 18:00

Sábado: 8:00 às 12:30

Domingo: encerrado

Av. Elísio de Moura 339, 3030-183 Coimbra

SEIALAB, S.A.

2º a 6º feira: 8:00 às 18:00

Sábado: 8:30 às 12:30

Domingo: encerrado

Av. Bombeiros Voluntários, Lote 1, r/c Drt.º 6270-425 Seia



CLÍNICAS

As Clínicas (Polidiagnóstico, Clínica Luís Lourenço e Centro de Radiologia de Alcanena) são responsáveis pela realização de consultas, exames, testes e análises de diagnóstico e pelo acesso a tratamentos e terapias de milhares de utentes da região.

POLIDIAGNÓSTICO - LEIRIA

2º a 6º feira: 8:00 às 24:00

Sábado: 8:00 às 21:00

Domingo e Feriados: 10:00 às 21:00

Largo Cap. Salgueiro Maia, Edifício Azul, 1º, 2400-221 Leiria

POLIDIAGNÓSTICO - FISIOTERAPIA

2º a 6º feira: 8:00 às 21:00

Sábado: encerrado

Domingo: encerrado

Avenida Francisco Sá Carneiro - Marinheiros Lote 2, R/C, 2410-241 Leiria

POLIDIAGNÓSTICO - MARINHA GRANDE

2º a 6º feira: 8:00 às 20:00

Sábado: 7:30 às 11:00

Domingo e Feriados: encerrados

R. das Portas Verdes 58, 2430-309 Marinha Grande

POLIDIAGNÓSTICO - FÁTIMA

2º a 6º feira: 8:00 às 19:00

Sábado: 8:00 às 13:00

Domingo e Feriados: encerrados

Edifício Azinheira, Rotunda Sul, Nº 20, r/c, 2495-413 Fátima

CENTRO DE RADIOLOGIA DE ALCANENA | CRDA

2º a 6º feira: 8:00 às 18:00

Sábado: encerrado

Domingo: encerrado

R. de João de Deus n.º 19, 2380-079 Alcanena

CLÍNICA LUIS LOURENÇO

2º a 6º feira: 8:00 às 19:00

Sábado: 8:00 às 12:00

Domingo: encerrado

Av. Heróis de Angola Nº 72, 2400-153 Leiria





CONSULTORIA A EMPRESAS

POLIDIAGNÓSTICO - EMPRESAS, LDA.

O Polidiagnóstico - Empresas, Lda. presta serviços no âmbito da saúde e segurança no trabalho, da segurança alimentar e formação. Presta ainda serviços de apoio às empresas como consultoria nutricional, avaliação de riscos psicossociais e núcleo de apoio psicológico (NAP), ginástica laboral e fisioterapia laboral, educação para a saúde e planos de prevenção contra a legionella.

2ª a 6ª feira: 9:00 às 18:00

Sábado e Domingo: encerrado

Avenida Marquês de Pombal, Lote 2 - 5ª Esq Apartado 4135, 2411-901 Leiria



LABORATÓRIO DE ANÁLISES À ÁGUA, AMBIENTE, ÁREA ALIMENTAR E VETERINÁRIA

LABORATÓRIO TOMAZ, S.A.

O Laboratório Tomaz é um dos laboratórios do grupo Beatriz Godinho Saúde, com mais de 35 anos de experiência em análises físico-químicas e microbiológicas no âmbito do controlo de água e alimentos, nas áreas da veterinária, agricultura, ambiente e apoio técnico. Atualmente, encontra-se acreditado pelo Instituto Português de Acreditação para mais de 100 ensaios, segundo a norma NP EN ISO/IEC 17025.

2ª a 6ª feira: 8:00 às 18:00

Sábado e Domingo: encerrado

Rua da Fontinha, s/n Pousos (frente à NM auto, atrás da Embalnor), 2410-219 Leiria





FARMÁCIAS

As quatro farmácias do grupo Beatriz Godinho Saúde são o primeiro local que os nossos utentes procuram em questões de saúde. Por esta razão, é que as palavras de ordem nas farmácias são proximidade e confiança. Contamos com uma equipa de profissionais preocupados com o bem-estar do cliente e disponível para o aconselhar.

FARMÁCIA BEATRIZ GODINHO

2ª a 6ª feira: 9:00 às 21:00

Sábado: 9:00 às 13:00

Domingo: encerrado

Rua de Leiria, Maceira, 2405-004 Leiria

FARMÁCIA GODINHO TOMAZ

2ª feira a Domingo: 9:00 às 22:00

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, Estr. dos Marinheiros 1446 R/C, 2415-376 Leiria

FARMÁCIA TOMAZ

2ª a 6ª feira: 9:00 às 21:00

Sábado: 9:00 às 19:00

Domingo: 9:00 às 13:00 e 15:00 às 19:00

E.N. 113 Loteamento do Bailadouro, Lote 22 Charneca Do Bailadouro, 2410-408

FARMÁCIA PRAIA DA VIEIRA

2ª a 6ª feira: 9:00 às 21:00

Sábado: 9:00 às 13:00 e 15:00 às 19:00

Domingo: 9:00 às 13:00

Rua 5 de Outubro, Nº 3, 2430-768 Vieira de Leiria

COMO TRABALHAMOS

ESPAÇOS PARTILHADOS



Refeitórios

Todas as empresas do grupo Beatriz Godinho Saúde têm um local indicado para as refeições, acessível a todos os colaboradores.



Cacifos

Os laboratórios de análises clínicas possuem uma zona de cacifos partilhados e acessíveis aos colaboradores, de forma a conseguirem guardar os seus pertences.

FARDAMENTO E IMAGEM



Os Colaboradores que prestam funções nos laboratórios, clínicas ou postos de colheita usam uma bata branca com um crachá de identificação, colocado no bolso da bata. Devem ter uma imagem cuidada, preferencialmente com o cabelo apanhado, caso seja comprido. Caso opte por maquilhagem e manicura, deve ser sóbria e devem ser privilegiadas cores claras na unhas.

DIA DE PAGAMENTO



O pagamento da retribuição mensal é feito no último dia útil de cada mês para o IBAN da conta bancária indicada por cada colaborador.

PICAGEM DO PONTO



A picagem do ponto é registada diariamente num documento Excel ou manualmente de acordo com a prática de cada empresa.

COMO TRABALHAMOS

FALTAS E JUSTIFICAÇÕES



Sempre que um colaborador falta num período de tempo dentro do seu horário de trabalho, tem de preencher o documento Comunicação de Ausências para a respetiva justificação da falta. As faltas previstas têm de ser comunicadas com 5 dias de antecedência.

E-MAIL DE TRABALHO



Todos os colaboradores do grupo Beatriz Godinho Saúde têm um e-mail de trabalho próprio, fornecido no início das suas funções, para a realização do seu trabalho e mais fácil comunicação com os colegas. Este e-mail é apenas utilizado para fins profissionais.

HORÁRIOS



Os horários e escalas dos colaboradores que estão em laboratórios, clínicas ou postos de colheita são elaborados pelos coordenadores e colocados na plataforma PPL, de modo a que todos tenham acesso.

CÓDIGO DE CONDUTA



Todos os colaboradores no início das suas funções assinam o nosso código de conduta, de modo a terem conhecimento deste e atuarem sobre o mesmo.

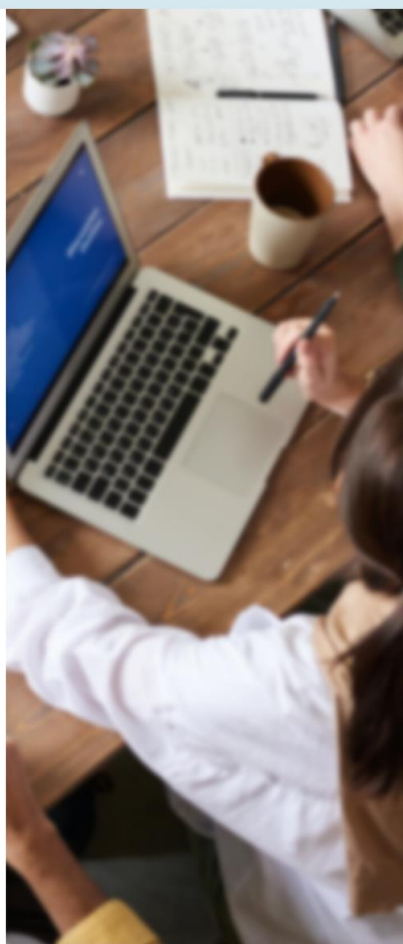
GOZO E MARCAÇÃO DE FÉRIAS



Todos os colaboradores têm direito ao gozo de 22 dias de férias por ano, conforme o estipulado por lei, com exceção do primeiro ano de trabalho ou em determinadas situações de baixa. A marcação de férias deve ser feita por acordo entre o colaborador e a entidade empregadora.



POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



As Políticas de Gestão de Recursos Humanos visam satisfazer as necessidades do grupo Beatriz Godinho Saúde de forma ativa, colmatando as necessidades dos colaboradores, aumentando as suas competências e criando condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção no grupo Beatriz Godinho Saúde é desenvolvido com base nas necessidades e critérios previamente identificados.

Durante este processo, o Grupo procura futuros colaboradores que, para além de serem adequados à função em aberto, também tenham potencialidade para aumentar os conhecimentos e ir ao encontro aos objetivos estratégicos.

No grupo Beatriz Godinho Saúde, primamos por relações laborais duradouras e com o objetivo de crescimento mútuo. Em primeiro lugar, é privilegiado sempre o recrutamento interno, dando a oportunidade aos colaboradores para poderem alterar a sua função para uma área diferente ou aumentarem as suas responsabilidades para uma função compatível.

Para além do recrutamento interno, o grupo recorre também ao recrutamento externo, principalmente quando a função em questão requiere uma formação mais específica ou quando não existem colaboradores disponíveis para alterarem a sua função.

O processo de recrutamento e seleção torna-se fulcral para o bom funcionamento do grupo e para a resposta às necessidades de serviço, bem como para o cumprimento dos objetivos estratégicos.



GESTÃO DA FORMAÇÃO

A aprendizagem e o contínuo desenvolvimento dos colaboradores são basilares para a cultura do Grupo.

Todos os colaboradores são encorajados a atualizar e desenvolver as suas competências e conhecimentos, de forma regular.

Todos os anos, o grupo Beatriz Godinho Saúde define as prioridades e necessidades de formação e desenvolvimento. Para esta definição, anualmente é elaborado um Plano de Formação e Desenvolvimento para os colaboradores, com base nas necessidades demonstradas, aspetos a melhorar ou nas áreas que os colaboradores tenham interesse em ganhar/aumentar conhecimentos e adquirir novas competências.

De forma a demonstrarem a sua opinião e interesses, todos os

colaboradores preenchem um inquérito, que será avaliado e tido em conta no desenvolvimento do Plano.

A Política de Formação e Desenvolvimento do grupo Beatriz Godinho Saúde tem como objetivo possibilitar que os colaboradores se adaptem às alterações no seu trabalho, nomeadamente resultantes da evolução tecnológica, e garantir que o Grupo consiga evoluir de forma inovadora e duradoura.

No grupo Beatriz Godinho Saúde reconhece-se a importância da melhoria e desenvolvimento contínuo, bem como a partilha de ideias e conhecimentos, de modo a ser desenvolvido um ambiente de trabalho de constante evolução e abertura para novas aprendizagens.



PLANO DE COMPENSAÇÕES E BENEFÍCIOS SOCIAIS

De modo que os nossos Colaboradores, tenham mais qualidade de vida e um consequente aumento da produtividade, o grupo Beatriz Godinho Saúde tem um conjunto de benefícios disponíveis para os nossos colaboradores. No quadro das compensações e benefícios sociais, conta com:

Programa APOIAR

Os colaboradores e respetivos cônjuges e filhos têm ao seu dispor, por via de Psicólogos inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses, consultas na especialidade de Psicologia, Psicoterapia e Terapia Familiar e todos os serviços relacionados e necessários à consulta e eventual acompanhamento.

Seguro de Saúde

Os colaboradores e respetivo agregado familiar têm disponível o Seguro de Saúde VICTORIA, que proporciona, de uma forma simples e cómoda, o acesso a serviços de saúde de elevada qualidade, através da Rede Future Healthcare ou, alternativamente, através de médicos e outros prestadores não incluídos na rede. Este seguro oferece:

- Linha de apoio ao cliente
- Médico 24/7 VICTORIA
- Segunda opinião médica
- Cartão virtual de saúde
- Assistência em viagem no estrangeiro
- Rede Saúde e Bem-estar.

Para além do mais, o grupo tem também diversos protocolos em vigor ao quais os colaboradores têm acesso.

GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para ser possível o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, é essencial que cada colaborador tenha consciência do impacto do seu trabalho no grupo Beatriz Godinho Saúde, de modo a serem alinhadas responsabilidades. Neste âmbito, as chefias e os colaboradores trabalham em conjunto para definir os objetivos a alcançar, sendo estes, posteriormente, avaliados, permitindo que haja lugar a recompensas sempre que estes sejam atingidos.

No grupo Beatriz Godinho Saúde, os colaboradores recebem um constante feedback relativo ao seu desempenho, através de ferramentas como a autoavaliação de cada colaborador, a avaliação pelos superiores hierárquicos dos colaboradores e entrevistas de avaliação de desempenho.

Todos os colaboradores são encorajados a partilhar os seus objetivos e expectativas de forma aberta e construtiva.

A gestão e avaliação do desempenho foca-se no desenvolvimento de competências e análise de resultados, reconhecendo e incentivando os que se destacam positivamente e se esforçam por melhorar.



SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO



—

A Saúde e Segurança no Trabalho são uma das grandes preocupações do grupo Beatriz Godinho Saúde, tendo em conta que são aspetos essenciais para a existência de boas condições de trabalho e para a realização de um trabalho seguro e com qualidade.

MEDICINA NO TRABALHO

O grupo Beatriz Godinho Saúde tem ao dispor dos colaboradores um serviço de medicina do trabalho, de modo a promover a saúde e qualidade de vida e do trabalho, cumprindo a legislação em vigor nesta matéria.

Segundo a legislação estão previstos três tipos de exames obrigatórios:

1. Exame de Admissão: realizado antes do início das funções do novo colaborador ou, quando não é possível, nos 15 dias seguintes após a mesma;
2. Exame Periódico: realizado anualmente para colaboradores com mais de 50 anos, e de 2 em 2 anos para os restantes colaboradores;
3. Exame Ocasional Obrigatório: realizado quando o colaborador regressa às suas funções, após um período de baixa médica ou acidente.

Todos os colaboradores devem comparecer às consultas e exames da medicina de trabalho.

A empresa proporciona exames complementares, nomeadamente análises clínicas que, embora não sejam obrigatórias, são facultadas aos colaboradores.



PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO

Acidente de Trabalho é todo o acidente que se verifique no local e no tempo de trabalho e produza, direta ou indiretamente, lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho ou a morte.

Sempre que ocorra um acidente de trabalho, o colaborador deverá informar o Departamento de Recursos Humanos o mais rápido possível, de forma a ser avaliada a situação e ser ativado o seguro.

Qualquer acidente de trabalho deve ser evitado e, para esse efeito, devem ser implementadas medidas e boas práticas pelo Grupo e cuidados na execução do trabalho por parte dos colaboradores.

Os acidentes de trabalho podem aportar grandes prejuízos tanto para o colaborador, como para o empregador. Sendo assim, é necessário tomar medidas gerais, como:

Cumprir todas as regras de segurança e conduta no trabalho;

- Manter o local de trabalho limpo, organizado e arrumado;
- Usar vestuário adequado à função;

Caso o trabalho se realize sentado durante muitas horas, ter atenção à postura;

Identificar e evitar riscos desnecessários à realização da função.

Para além destas, para cada empresa/ área é necessário tomar cuidados mais específicos, inerentes às funções em si, transmitidos aos colaboradores.



EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL E COLETIVA

Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo o equipamento, complemento ou acessório, destinado a cada colaborador, de modo a que este se proteja de possíveis riscos que possam surgir na execução da sua função.

A utilização de um EPI não substitui, em momento algum, os cuidados a ter na execução da função para evitar riscos ou acidentes.

No grupo Beatriz Godinho Saúde, os EPI's distribuídos dizem respeito às funções de laboratório, clínicas e postos de colheitas. No início da atividade do colaborador, dentro destas funções, são distribuídos os EPI's necessários, nomeadamente luvas, máscara e bata.

Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) é todo o equipamento instalado no local de trabalho, com o objetivo de proteger os colaboradores de possíveis riscos, de modo coletivo.

A utilização de um EPC não substitui ou invalida a utilização de um EPI.

O grupo dispõe de um conjunto de EPC's, obrigatórios pela legislação em vigor, de forma a garantir a segurança dos colaboradores, como sinalização obrigatória (saída de emergência, perigo, piso molhado), extintores, alarmes de incêndios, corrimãos, entre outros. Todos os locais que envolvam algum tipo de risco específico, como nos laboratórios, estão devidamente sinalizados com sinalética específica apropriada.

ERGONOMIA

A ergonomia no trabalho é uma área que estabelece práticas e condições de trabalho que favoreçam a saúde do colaborador na execução das suas funções. As grandes preocupações desta área assentam na segurança, saúde, eficiência e produtividade de cada colaborador.

Para o efeito, devem ser aplicadas diversas técnicas e exercícios ao longo do dia de trabalho, de modo que seja possível uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e evitadas consequências físicas ou psicológicas, como fadiga, dores de costas e pescoço, problemas de visão, ansiedade, stress, má postura, entre outros.

A correta aplicação de técnicas e exercícios de ergonomia, resultam na diminuição de acidentes de trabalho, aumento da satisfação e

motivação dos colaboradores, aumento da produtividade e qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores.

De forma geral, ao longo do dia de trabalho, cada colaborador deve adaptar as seguintes técnicas à sua função e necessidades:

- Desenvolver a função em local apropriado à mesma e aos seus objetivos;
- Utilizar equipamentos de trabalho como computador, cadeira, teclado e rato, ajustados a cada colaborador;
- A área de trabalho deve ser uma zona bem iluminada e arejada;
- Adotar uma postura correta;
- Fazer pequenas pausas, de forma a alongar músculos e aliviar tensões.



SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

A preparação e o planeamento da resposta a situações de emergência reveste-se de grande importância no grupo Beatriz Godinho Saúde, visto que destas podem advir danos nos nossos colaboradores, danos materiais e/ou ambientais.

Uma situação de emergência diz respeito a qualquer situação que ponha em risco a vida das pessoas, nomeadamente sismos, incêndios, inundações, ameaças de bomba, derrames, etc.

Para que nestas situações seja minimizado o impacto ao máximo, o grupo Beatriz Godinho Saúde tem definido todos os aspetos obrigatórios segundo a legislação em vigor.

De modo geral, deve adotar sempre os seguintes comportamentos em

situações de emergência:

- Manter a calma e tentar acalmar os colegas, caso seja necessário;
- Seguir as regras definidas pela entidade empregadora;
- Seguir as orientações dos responsáveis definidos para orientar e coordenar os colaboradores nas situações de emergências.

Aconselhamos também a registar os contactos de emergência no telemóvel, de modo a não ser perdido tempo a procurar os contactos em situações de emergência, como bombeiros da área, PSP/GNR da área e hospital da área.

Em 1ª linha e se for possível tendo em conta a gravidade da situação, contactar o coordenador. Posteriormente contactar o Departamento de Recursos Humanos.



CONTACTOS PRINCIPAIS



28 - MANUAL DE ACOLHIMENTO
RH.A014.ED3 - 20-05-2022



beatrizgodinho.pt
geral@beatrizgodinho.pt
Leiria 244 404 460
Coimbra 239 404 411
Seia 238 311 468



laboratoriotomaz.pt
geral@laboratoriotomaz.pt
244 830 460



polidiagnostico.pt
geral@polidiagnostico.pt
Leiria 244 811 800
Marinha Grande 244 504 200
Fátima 249 533 320



polidiagnostico.pt
fisioterapia@polidiagnostico.pt
Marinheiros (Leiria) 244 828 214



polidiagnostico.pt
geral@luislourengo.pt
244 830 460



crda@beatrizgodinho.pt
249 891 941



polidiagnosticoempresas.pt
geral@polidiagnosticoempresas.pt
Sede 244 830 460



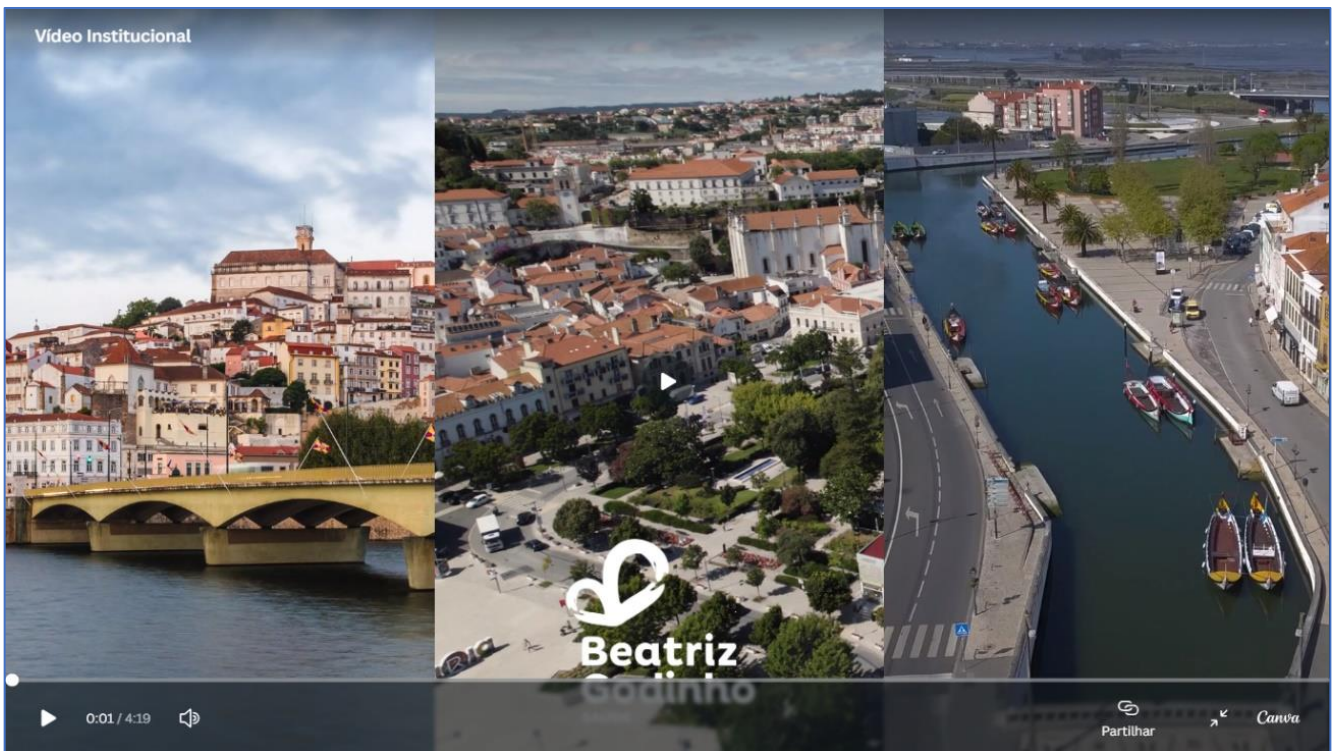
RH.A014.ED3 - 20-05-2022

ANEXO 3: Programa de Acolhimento

Programa de Acolhimento Geral (Manhã/1 dia)			
Período de tempo	Ação	Responsável	Conteúdo
15 min	Boas-vindas do novo colaborador	Diretora de Recursos Humanos/Superior Hierárquico	Receção do novo colaborador à sede do Grupo
45 min	Documentação obrigatória	Responsável por Acolhimento e Admissão (DRH)/Superior Hierárquico	Fornecimento de todos os documentos necessários para o início das funções do novo colaborador (contrato, ficha do colaborador, código de conduta, ficha de IRS, RGP, regulamento interno, manual de acolhimento, entre outros)
5 min	E-mail "Bem-vindo a bordo"	Responsável por Acolhimento e Admissão (DRH)	Elaboração do documento "bem-vindo a bordo" (foto, aniversário, função) para enviar por e-mail todos os colaboradores
20 min	Vídeo onboarding	Responsável por Acolhimento e Admissão (DRH)/Superior Hierárquico	Novo colaborador assiste a vídeo onboarding sobre o Grupo e explicação dos procedimentos de Recursos Humanos
40 min	<i>Turnaround</i>	Responsável por Acolhimento e Admissão (DRH)/Superior Hierárquico	Visita ao local de trabalho e apresentação aos colegas de trabalho
10 min	Kit de trabalho (caso se aplique)	Responsável por Acolhimento e Admissão (DRH)/Superior Hierárquico	Entrega de kit de trabalho (bata e crachá), caso a função do novo colaborador se aplique
30 min	Responsabilidades e expectativas	Superior Hierárquico	Transmissão ao novo colaborador das suas responsabilidades e expectativas relativas à função
30 min	Apresentação do Local de Trabalho	Superior Hierárquico	Apresentação e visita ao local de trabalho do novo colaborador e apresentação da sua equipa
10 min	Apresentação à coordenação (caso se aplique)	Superior Hierárquico	Apresentação do novo colaborador à coordenação
15 min	Apresentação do Tutor (caso se aplique)	Superior Hierárquico	Apresentação do novo colaborador ao seu padrinho/madrinha, colega de trabalho com mais experiência que irá auxiliá-lo nos primeiros tempos
Dias seguintes	Início das suas funções	Padrinho/Madrinha	Padrinho/Madrinha orienta o novo colaborador com o início das suas funções

ANEXO 4: Vídeo Onboarding

https://www.canva.com/design/DAE9wP7nUFI/EbHDKfXyxxqnHmlaDFi_pg/watch?utm_content=DAE9wP7nUFI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton



ANEXO 5: Questionário de Avaliação de Acolhimento



Questionário de Avaliação do Processo de Acolhimento

Este questionário tem como objetivo a avaliação do acolhimento feito aos novos colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde, de modo a termos o seu *feedback* e conseguirmos melhorar e ir ao encontro das necessidades dos mesmos.

Este documento deverá ser preenchido pelo novo colaborador no máximo até 1 semana após o seu acolhimento.

Nome: _____

Empresa/Departamento: _____

Função: _____ Data: ___/___/___

1. Como avalia o seu primeiro dia no Grupo Beatriz Godinho Saúde?

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

2. Sente-se bem acolhido na sua equipa de trabalho?

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

3. O que funcionou melhor no acolhimento?

Avalie de 1 (menos positivo) a 5 (mais positivo) os seguintes aspetos do acolhimento:

- ___ Trabalho com colegas de equipa
- ___ Vídeo *onboarding*, manual de acolhimento e kit de boas-vindas
- ___ Apoio da Direção de Recursos Humanos
- ___ Formação inicial
- ___ Apoio do Superior Hierárquico
- ___ Outro

4. Os objetivos da organização são claros para si?

Sim ___ Não ___

5. As responsabilidades e os objetivos da sua função são claros?

Sim ___ Não ___



6. Tem todos os recursos e os materiais necessários para executar a sua função?

Sim ____ Não ____

7. Quais os pontos mais positivos do seu acolhimento?

8. O que poderíamos fazer melhor?

9. Que fatores considera determinantes para o acolhimento e integração de novos colaboradores?

10. Quais as expectativas para os próximos meses?

ANEXO 6: Ficha de Acompanhamento e Avaliação da Integração do Colaborador



Ficha de Acompanhamento e Avaliação da Integração do Colaborador

Este questionário tem como objetivo a avaliação da integração dos novos colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde, de modo a ser compreendida a sua evolução.

Este documento deverá ser preenchido pelo superior hierárquico do novo colaborador, antes do fim do período experimental.

Nome do novo colaborador: _____

Nome do avaliador: _____

Empresa/Departamento: _____

Função: _____ Data: ___/___/___

1. Integração geral do novo colaborador na sua função.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

2. Conhecimentos técnicos do novo colaborador, relativos à sua função.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

3. Competências relacionais com os colegas de trabalho e/ou utentes.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

4. Desempenho demonstrado na execução da sua função.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

5. Resultados alcançados pelo novo colaborador.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___

6. O novo colaborador executa a sua função, tendo em conta as suas responsabilidades e objetivos.

Muito bom ___ Bom ___ Satisfatório ___ Não Satisfatório ___



7. Quais os pontos mais positivos do novo colaborador?

8. Quais os pontos a melhorar pelo novo colaborador?

9. Proposta relativa ao vínculo e ao desenvolvimento de carreira:

___ Desvinculação

___ Continuidade do vínculo de trabalho

Dar formação em _____

Promover para manter _____

ANEXO 7: Modelo de Anúncio

(FUNÇÃO) (m/f) - (REGIME) - (LOCAL)

Laboratório de Análises Clínicas pretende contratar **(FUNÇÃO)** (m/f) para a zona **(LOCAL)**, em regime de tempo **(PARCIAL OU INTEIRO)**.

Local de Trabalho:

XXX

Regime:

Tempo XXX

Breve descrição da função

- XXXXX;
- XXXXXX;
- XXXXXXXXXX.

Perfil

- Habilitações XXXXX;
- XXXXXX;
- XXXXXX;
- Disponibilidade XXXXXX.

Pacote salarial e benefícios:

- Vencimento base + subsídio de alimentação;
- Subsídios pagos em duodécimos ou por inteiro, de acordo com a opção do colaborador;
- Seguro de Saúde gratuito;
- Oportunidade de formação contínua e desenvolvimento de competências;
- Descontos em produtos e serviços, extensível a familiares;
- Ofertas de Natal;
- Eventos internos;
- Outros benefícios associados a protocolos em vigor.

Junte-se à nossa equipa, onde as pessoas fazem toda a diferença!

Candidate-se através do nosso site: <https://www.beatrizgodinho.pt/ofertas-de-emprego-36/>

Ou do e-mail: XXXXXXXXXX

ANEXO 8: Modelo de Resposta para Vaga Aberto

RH - Candidaturas

Exmo.(a) Sr.(a),

Acusamos a receção da sua candidatura e agradecemos o interesse demonstrado em colaborar com a nossa empresa. Contudo, informamos que atualmente não temos nenhum processo de recrutamento em curso adequado à sua experiência profissional e formação académica. Caso nos permita, iremos guardar o seu currículo pelo prazo de 12 meses, durante o qual entraremos em contacto caso surja uma vaga que corresponda ao seu perfil.

Com os melhores cumprimentos,

Brenda Franco | Dept. de Recursos Humanos
candidaturas@beatrizgodinho.pt

Av. Marquês de Pombal, Lt. 2, 1.º - Apt. 4135 | 2411-901 Leiria
T: 244 830 460 | www.beatrizgodinho.pt



ANEXO 9: Modelo de Resposta para Candidatura Espontânea

RH - Candidaturas

Exmo.(a) Sr.(a),

Obrigado(a) pela sua candidatura e pelo interesse demonstrado em colaborar com a nossa empresa.

Após considerarmos cuidadosamente a sua candidatura/entrevista, informamos que não foi selecionado(a). No entanto, se nos permitir, iremos guardar o seu currículo pelo prazo de 12 meses, durante o qual entraremos em contacto caso surja uma vaga que corresponda ao seu perfil.

Fique atento(a) ao nosso site, para conhecer as nossas novas oportunidades.

Com os melhores cumprimentos,

Brenda Franco | Dept. de Recursos Humanos
candidaturas@beatrizgodinho.pt

Av. Marquês de Pombal, Lt. 2, 1.º - Apt. 4135 | 2411-901 Leiria
T: 244 830 460 | www.beatrizgodinho.pt



ANEXO 10: Teste de Personalidade com base nas Big Five

Questionário de Avaliação da Personalidade (Big Five)

A seguir encontram-se algumas características que lhe podem, ou não, dizer respeito. Por favor escolha um dos números na escala que melhor expresse a sua opinião em relação a si mesmo e assinale-o, colocando uma cruz (X) na coluna correspondente à sua opinião. Não existem respostas certas, nem erradas!		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nr.	Vejo-me como alguém que ...	1	2	3	4	5
1	É conversador, comunicativo					
2	Tende a ser crítico com os outros					
3	É minucioso e detalhista no trabalho					
4	É depressivo, triste					
5	É original, tem sempre novas ideias					
6	É reservado					
7	É prestativo e ajuda os outros					
8	Pode ser um tanto descuidado					
9	É relaxado, controla bem o stress					
10	É curioso sobre muitas coisas diferentes					
11	É cheio de energia					
12	Começa discussões, disputas, com os outros					
13	É um trabalhador de confiança					
14	Fica tenso com frequência					
15	É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas					
16	Gera muito entusiasmo					
17	Tem capacidade de perdoar, perdoa facilmente					
18	Tende a ser desorganizado					
19	Preocupa-se muito com tudo					
20	Tem uma imaginação fértil					
21	Tende a ser quieto, calado					
22	É geralmente confiável					
23	Tende a ser preguiçoso					
24	É emocionalmente estável, não se altera facilmente					
25	É inventivo, criativo					
26	É assertivo, não teme expressar o que sente					
27	Às vezes é frio e distante					
28	Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho					
29	É temperamental, muda de humor facilmente					
30	Valoriza o artístico, o estético					
31	É, às vezes, tímido e inibido					
32	É amável, tem consideração pelos outros					
33	Faz as coisas com eficiência					
34	Mantém-se calmo nas situações de tensão					
35	Prefere trabalho rotineiro					
36	É sociável, extrovertido					
37	É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros					
38	Faz planos e segue-os à risca					
39	Fica nervoso facilmente					
40	Gosta de refletir, brincar com as ideias					
41	Tem poucos interesses artísticos					
42	Gosta de cooperar com os outros					
43	É facilmente distraído					
44	É sofisticado em artes, música ou literatura					

Tabela de pontuação

Uso uma casa decimal depois da vírgula

Questões	Extroversão	
1	Utilize a sua pontuação	
6	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
11	Utilize a sua pontuação	
16	Utilize a sua pontuação	
21	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
26	Utilize a sua pontuação	
31	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
36	Utilize a sua pontuação	
Média (somar e dividir pelo nr. de questões respondidas)		

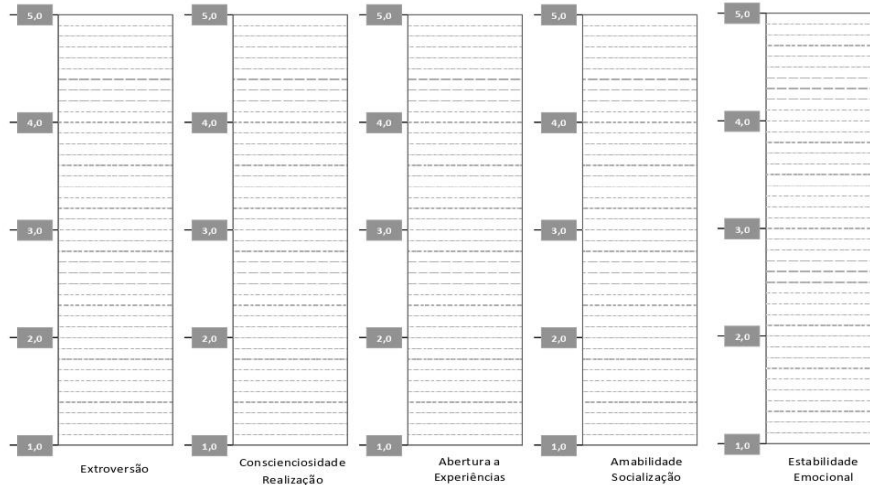
Questões	Amabilidade	
2	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
7	Utilize a sua pontuação	
12	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
17	Utilize a sua pontuação	
22	Utilize a sua pontuação	
27	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
32	Utilize a sua pontuação	
37	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
42	Utilize a sua pontuação	
Média (somar e dividir pelo nr. de questões respondidas)		

Questões	Conscienciosidade	
3	Utilize a sua pontuação	
8	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
13	Utilize a sua pontuação	
18	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
23	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
28	Utilize a sua pontuação	
33	Utilize a sua pontuação	
38	Utilize a sua pontuação	
43	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
Média (somar e dividir pelo nr. de questões respondidas)		

Questões	Estabilidade Emocional (Neuroticismo)	
4	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
9	Utilize a sua pontuação	
14	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
19	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
24	Utilize a sua pontuação	
29	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
34	Utilize a sua pontuação	
39	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
Média (somar e dividir pelo nr. de questões respondidas)		

Questões	Abertura a Experiências	
5	Utilize a sua pontuação	
10	Utilize a sua pontuação	
15	Utilize a sua pontuação	
20	Utilize a sua pontuação	
25	Utilize a sua pontuação	
30	Utilize a sua pontuação	
35	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
40	Utilize a sua pontuação	
41	Utilize a sua pontuação invertida (6 - sua pontuação)	
44	Utilize a sua pontuação	
Média (somar e dividir pelo nr. de questões respondidas)		

Gere seu gráfico de intensidade quanto às dimensões do teste:



Entenda os resultados:

Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade		
Traço do Modelo Big Five	Por que é importante?	O que afeta?
Extroversão	<ul style="list-style-type: none"> Melhores habilidades interpessoais Maior dominância social Maior expressão emocional 	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho melhor (trabalho em equipe) Liderança aumentada Maior satisfação na vida e no trabalho
Nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos EXTROVERTIDO (agregador, assertivo, sociável, falador, expansivo) ↔ INTROVERTIDO (reservado, tímido, quieto, sóbrio)		
Realização / Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none"> Maior esforço e persistência Mais energia e disciplina Mais organizado e planejador 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor desempenho Liderança aumentada Maior longevidade
Medida de confiabilidade CONSCIENCIOSO (responsável, organizado, confiável, persistente, cuidadoso, disciplinado) ↔ DESORGANIZADO (distraído, desorganizado, pouco confiável, descuidado, impulsivo)		
Abertura para Experiências	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do nível de aprendizagem Mais criatividade Maior flexibilidade e autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho no treinamento Liderança aumentada Mais adaptável a mudanças
Interesse de uma pessoa e seu fascínio por novidades ABERTO A EXPER (criativo, curioso, sensível artisticamente, independente, imaginativo) ↔ CONVENCIONAL (convencional, conservador, prefere coisas familiares, conformista, prático)		
Socialização / Amabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Mais "amado" Menos contestador e mais conformado 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor desempenho (trabalho em equipe) Níveis menores de desvios de comportamento no trabalho
Propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros AMÁVEIS (cooperativo, receptivo, confiável, solidário, gentil, grato) ↔ ANTAGONISTA (frio, desagradável, confrontador, crítico, frio, inamistoso)		
Estabilidade Emocional (Neuroticismo)	<ul style="list-style-type: none"> Menos pensamentos e emoções negativos Menor hipervigilância 	<ul style="list-style-type: none"> Maior satisfação pessoal e no trabalho Menores níveis de estresse
Capacidade de uma pessoa em lidar com o estresse ESTÁVEL EMOC. (calmo, autoconfiante, seguro, estável) ↔ INSTÁVEL EMOC. (nervoso, ansioso, deprimido, inseguro, tenso)		

Fonte: Saldaña et al. (2013), Comportamento Organizacional, pág. 130-133.
Fonte: Senneker (2012), Psico, pág. 236, 237.

ANEXO 11: Questionário de Autoavaliação do Colaborador



AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO

Empresa	Data: / /
Nome	
Função	

1. Descrição das principais tarefas

2. Auto-avaliação de desempenho

Grau de ligação: 1 baixo; 2 mediano; 3 forte; 4 total

Foco no utente

Facilidade em estabelecer relações de confiança e empatia com o utente de forma a obter eficácia nas ações e qualidade no serviço prestado.

1	2	3	4
---	---	---	---

Objetivos da empresa

Grau de empenhamento no cumprimento dos objetivos da empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

Disponibilidade

Grau de receptividade e disponibilidade para ir para diferentes postos de trabalho e fazer diferentes tarefas. A disponibilidade enquadra o envolvimento nos processos de mudança e no alcance dos objetivos.

1	2	3	4
---	---	---	---

Trabalho em equipa

Capacidade para trabalhar em equipa, em diferentes grupos de trabalho, traduzida no empenho, entreadajuda, apoio com vista à obtenção de resultados que se propõe.

1	2	3	4
---	---	---	---

Responsabilidade

Capacidade para ponderar atitudes e comportamentos, tendo em conta as a conduta exigida para a função e as diretrizes da Administração e Coordenação.

1	2	3	4
---	---	---	---

Autonomia

Grau de independência na realização das tarefas, não carecendo de orientação constante para alcançar os objetivos.

1	2	3	4
---	---	---	---

Polivalência

Capacidade para desempenhar múltiplas tarefas do seu nível funcional ou equivalentes.

1	2	3	4
---	---	---	---

Análise (só para supervisores e responsáveis)

Capacidade para avaliar os vários aspetos de problemas, determinar as suas interligações e apresentar soluções exequíveis.

1	2	3	4
---	---	---	---

Planeamento e Organização (só para supervisores e responsáveis)

Capacidade para estruturar e hierarquizar as ações a desenvolver e, no quadro das prioridades devidamente calendarizadas, mobilizar os meios adequados à realização dos objetivos da qualidade.

1	2	3	4
---	---	---	---



AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO

1. Como avalia o seu desempenho referente ao ano anterior?

2. O que pode ser melhorado no seu contexto de trabalho e no seu desempenho?

3. Na perspetiva de desenvolvimento profissional, identifique as suas necessidades de formação.

4. Tem necessidade de alguma (s) ferramenta (s) de trabalho?

5. Como avalia a equipa de trabalho?

6. Outras observações:

O Colaborador: _____ Os RH: _____



AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO

RH

Cálculo do valor da avaliação do comportamento e atitude profissional (somar os pontos de todas as perguntas)	
Avaliação Global = Avaliação do Comportamento e Atitude Profissional	

ANEXO 12: Plano de Formação “Agentes Biológicos”

Plano de Formação: Agentes Biológicos						
Objetivo geral	Intencionalidades formativas – Objetivos pedagógicos e objetivos organizacionais	Conteúdos programáticos	Duração das sessões	Formato e Metodologia	Destinatários	Avaliação
Desenvolver capacidades nos novos colaboradores da organização na área dos agentes biológicos, de forma a conseguirem executar a sua função com qualidade e com os cuidados necessários.	Desenvolver aprendizagens sobre os conceitos bases relativos à área dos agentes biológicos.	I. Agentes biológicos: <ul style="list-style-type: none"> • Noções de microbiologia e epidemiologia; • Tipos de agentes biológicos, classificação dos agentes biológicos e efeitos para a saúde; • Enquadramento legal 	3H	Formação em contexto sala de aula com recurso ao método expositivo e demonstrativo.	Todos os novos colaboradores que tenham contacto com agentes biológicos no dia-a-dia do seu trabalho.	Avaliação diagnóstica- Questionário inicial sobre conhecimentos base e dificuldades na área que possam existir.
	Perceber o contexto de trabalho onde os agentes biológicos se inserem e os riscos associados.	II. Medição de agentes biológicos III. Avaliação de riscos dos agentes biológicos	Manhã de trabalho	Formação <i>on-the-job</i>		Avaliação formativa- avaliação da participação e empenho na formação.
	Desenvolver aprendizagens relativamente à proteção e controlo de agentes biológicos.	IV. Medidas de prevenção e proteção: <ul style="list-style-type: none"> • Confinamento de agentes biológicos; • Medidas de controlo de agentes biológicos – plano de contingência. 	Tarde de trabalho	Formação <i>on-the-job</i>		Avaliação da Eficácia da Formação - Avaliação da aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto real de trabalho.

ANEXO 13: Regulamento Interno

Regulamento Interno



Capítulo I: Introdução

Capítulo II: Direitos e deveres

- Direitos dos Colaboradores
- Deveres dos Colaboradores
- Assédio no Trabalho
- Deveres da Entidade

Capítulo III: Ausência ao trabalho

- Tipos de Faltas
- Falta por Assistência a Filho
- Comunicação de Ausência
- Justificação de Falta

Capítulo IV: Licenças

- Falecimento de Familiar
- Licença de Parentalidade
- Licença de Casamento

Capítulo V: Férias

- Gozo de Férias
- Marcação de Férias

Capítulo VI: Remuneração

- Dia de Pagamento
- Subsídio de Férias e Natal

Capítulo VII: Contrato de trabalho

- Período Experimental
- Cessação do Contrato por Acordo Mútuo
- Cessação do Contrato por Iniciativa do Grupo
- Cessação do Contrato por Iniciativa do Colaborador

Capítulo VIII: Procedimentos Internos

- Privacidade de Dados e Informações Internas
- Políticas Internas e Equipamentos

CAPÍTULO I



Introdução

O presente Regulamento Interno faz parte dos documentos internos do Grupo Beatriz Godinho, que regulam o funcionamento do mesmo. A ação reguladora nele contida estende-se a todos os colaboradores, sem distinção hierárquica, e agrega os principais aspetos no âmbito da legislação laboral, tendo por base o Código de Trabalho (CT) e a Constituição da República Portuguesa (CRP).

A obrigatoriedade do seu cumprimento permanece por todo o tempo de duração do contrato de trabalho, não sendo permitido alegar o seu desconhecimento.



CAPÍTULO II

Direitos, deveres e obrigações

Art. 1º: Direitos dos Colaboradores

Todos os colaboradores, sem qualquer distinção, têm direito:

- a) à retribuição do trabalho prestado;
- b) a desempenhar o seu trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;
- c) ao descanso semanal, estipulado por lei;
- d) ao gozo de férias pagas;
- e) à assistência, quando vítimas de um acidente de trabalho ou doença profissional.

Art. 2º: Deveres dos Colaboradores

Todos os colaboradores têm o dever de:

- a) respeitar e tratar todas as pessoas que fazem parte do Grupo ou estão relacionadas com este, com respeito, honestidade e integridade;
- b) comparecer ao seu local de trabalho com assiduidade e pontualidade;
- c) realizar o trabalho com esforço e dedicação;
- d) participar nas ações de formação profissional que lhes sejam proporcionadas pelo Grupo;
- e) cumprir as ordens e instruções dadas na execução do trabalho, em termos de segurança e saúde no trabalho;
- f) guardar lealdade ao Grupo, não divulgando informações, procedimentos internos ou estratégias para o exterior, nomeadamente para a concorrência;
- g) zelar pela conservação e boa utilização dos materiais e bens fornecidos para a realização do seu trabalho;
- h) ir e participar nas ações de formação que lhes são destinadas.

Qualquer falha aos deveres dos colaboradores pode ser alvo de procedimento disciplinar.



CAPÍTULO II

Direitos, deveres e obrigações

Art. 3º: Assédio no Trabalho

1. Assédio é todo o comportamento indesejado, com o objetivo de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade e/ou criar um ambiente intimidativo, humilhante, hostil, degradante ou desestabilizador.

2. Assédio sexual é todo o comportamento indesejado de caráter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo referido no número anterior.

3. Qualquer prática de assédio é expressamente proibida, constituindo uma contraordenação muito grave, com eventual responsabilidade penal.

4. Todos os colaboradores que tenham conhecimento de uma situação de assédio ou tenham sido vítimas do mesmo, deverão reportar ao seu superior hierárquico ou ao departamento de recursos humanos.

Art. 4º: Deveres do Grupo

O Grupo tem o dever de:

- a) respeitar e tratar o colaborador com dignidade e integridade;
- b) pagar pontualmente a retribuição;
- c) proporcionar boas condições de trabalho e que favoreçam a conciliação do trabalho com a vida pessoal;
- d) proporcionar formação profissional adequada a desenvolver a qualificação de cada colaborador;
- e) adotar medidas para assegurar a segurança e saúde no trabalho;
- f) manter atualizado o registo e o processo dos colaboradores;
- g) instaurar um procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.



CAPÍTULO III

Ausência ao trabalho

Art. 5º: Tipos de Falta

1. Falta é considerada toda a ausência do colaborador do local em que desempenha a sua atividade durante o horário estabelecido para o seu trabalho diário.
2. Uma falta pode ser considerada:
 - a) justificada, quando é motivada por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não responsável ao colaborador, nomeadamente por doença, assistência a familiar doente ou acidentado, cumprimento de obrigação legal, entre outras situações;
 - b) injustificada, quando a falta não tem justificação válida ou caso esta seja entregue após o prazo estabelecido por lei.

Art. 6º: Falta por Assistência a Filho

1. Cada colaborador pode faltar:
 - a) até 30 dias por ano, para prestar assistência urgente e indispensável a filho menor de 12 anos ou a filho com deficiência/doença crónica, independentemente da idade;
 - b) até 15 dias por ano, para prestar assistência urgente e indispensável a filho de 12 anos ou mais (caso este seja maior de idade tem de fazer parte do agregado familiar).
2. A falta por assistência a filho não pode ser exercida simultaneamente pelo pai e pela mãe.



CAPÍTULO III

Ausência ao trabalho

Art. 7º: Comunicação da Ausência

1. Caso o absentismo num dia de trabalho seja previsível, este deverá ser comunicado com uma antecedência de 5 dias no mínimo. Caso não o seja, deverá ser comunicado logo que possível à empresa.
2. O não cumprimento da comunicação da ausência resulta na injustificação da mesma.
3. Para o colaborador comunicar ou justificar a ausência ao trabalho necessita de preencher o documento "Comunicação de Ausências" disponível a todos os colaboradores.

Art. 8º: Justificação de Falta

1. Para justificar uma falta, é exigido que nos 15 dias seguintes à comunicação de ausência seja entregue, pelo colaborador em questão, uma prova justificativa (declaração de unidade hospitalar, centro de saúde ou atestado médico, etc). Dependendo da causa da falta, esta poderá ou não afetar a retribuição do período de ausência.
2. A apresentação de declaração médica com intuito fraudulento constitui falsa declaração, podendo resultar em despedimento por justa causa.
3. O incumprimento da obrigação de comunicação de ausência viola o dever de assiduidade, resultando na injustificação da falta e na perda da retribuição, correspondente ao período de ausência.



CAPÍTULO IV

Licenças

Art. 9º: Falecimento de Familiar

1. O colaborador pode faltar justificadamente:

- a) até 20 dias consecutivos, por falecimento de descendente no 1º grau na linha reta (filho/filha);
- b) até 5 dias consecutivos, por falecimento de cônjuge, de parente no 1º grau na linha reta (pai/mãe, sogro/sogra, padrasto/madrasta, enteado/enteada ou genro/hora) ou de pessoa que viva em união de facto ou economia comum com o colaborador;
- c) até 2 dias consecutivos, por falecimento de outro parente na linha reta ou no 2º grau da linha colateral (irmão/irmã, bisavós/avós, netos/bisnetos, cunhado/cunhada).

2. Esta falta é justificada, não afetando nem prejudicando a retribuição ou qualquer outro direito do colaborador.

3. O colaborador tem direito a apoio psicológico, a solicitar junto de um estabelecimento do Serviço Nacional de Saúde, que se deverá iniciar no prazo de cinco dias após o falecimento de familiar próximo.

- a) caso se trate do falecimento de um filho/filha, ambos os progenitores têm direito a apoio psicológico.



CAPÍTULO IV

Licenças

Art. 10º: Licença de Parentalidade

1. Todos os colaboradores, pai ou mãe, têm direito ao exercício da parentalidade e da licença correspondente, regulado pela lei.

2. A licença de parentalidade compreende as seguintes modalidades:

- a) licença parental inicial exclusiva da mãe;
- b) licença parental inicial;
- c) licença parental exclusiva do pai;
- d) licença parental inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe.

3. Licença parental inicial exclusiva da mãe

- a) a mãe tem o direito de até 30 dias de licença antes do parto;
- b) é obrigatório o gozo, por parte da mãe, de seis semanas de licença a seguir ao parto.

4. Licença parental inicial

- a) a mãe e o pai, que sejam colaboradores, têm direito, por o nascimento de cada filho, a uma licença parental inicial de 120 ou 150 dias consecutivos, que pode ser usufruído em simultâneo;
- b) esta licença é acrescida em 30 dias, caso um dos progenitores goze, em exclusivo, 30 dias consecutivos ou dois períodos de 15 dias consecutivos, depois do período de gozo obrigatório da mãe;
- c) em caso de nascimento de gémeos, o período de licença é acrescido de 30 dias por cada gémeo além do primeiro;
- d) em caso de internamento hospitalar da criança imediatamente após o período recomendado de internamento pós-parto, devido a necessidade de cuidados médicos especiais para a criança, a licença é acrescida do período de internamento, até ao limite máximo de 30 dias, sem prejuízo dos períodos de acréscimo de licença já mencionados;



CAPÍTULO IV

Licenças

Art. 10º: Licença de Parentalidade

e) nas situações em que o parto ocorra até às 33 semanas, inclusive, o período de licença mencionada na alínea a) é acrescida de todo o período de internamento, bem como 30 dias após a alta hospitalar;

f) em caso de partilha no gozo da licença, o colaborador tem de informar à empresa, esta intenção, até sete dias após o parto, após o termo do período de internamento ou dos 30 dias referido na alínea anterior, entregando uma declaração conjunta ou uma declaração do outro progenitor que indique que este exerce uma atividade profissional e o período de licença (caso não seja entregue a licença é gozada pela mãe).

5. Licença parental exclusiva do pai

a) é obrigatório o gozo pelo pai de uma licença parental de 20 dias úteis, seguidos ou interpolados, nas seis semanas seguintes ao nascimento da criança (cinco dias deste período têm de ser gozados de forma consecutiva imediatamente ao nascimento);

b) para além do mencionado na alínea anterior, o pai tem também direito a cinco dias úteis de licença, seguidos ou interpolados, desde que estes sejam gozados ao mesmo tempo que a licença parental inicial da mãe;

c) em caso de nascimento de gémeos, aos períodos de gozo de licença mencionados, acrescem dois dias por cada gémeo além do primeiro.



CAPÍTULO IV

Licenças

Art. 10º: Licença de Parentalidade

6. Licença parental inicial a gozar por um progenitor em caso de impossibilidade do outro

6.1. O pai ou a mãe tem direito ao período de licença mencionado no ponto 4, ou o que falta deste, nas seguintes situações:

- a) Incapacidade física ou psíquica do progenitor que estiver a gozar a licença, enquanto esta se mantiver;
- b) Morte do progenitor que estiver a gozar a licença.

6.2. Em caso de morte ou incapacidade física ou psíquica da mãe, a licença parental inicial a gozar pelo pai tem a duração mínima de 30 dias.

6.3. Em caso de morte ou incapacidade física ou psíquica de mãe não trabalhadora nos 120 dias a seguir ao parto, o pai tem direito ao gozo da licença mencionado no ponto 4, com a necessária adaptação ou no número anterior.

6.4. O pai tem de informar a empresa logo que possível e apresentar atestado médico comprovativo ou certidão de óbito, com a declaração do período da licença já gozados pela mãe.

Art. 11º: Licença de Casamento

Cada colaborador, em situação de casamento, tem direito a 15 dias consecutivos de licença de casamento, a contar a partir do dia da cerimónia (incluído). Nesta contagem, são incluídos os dias úteis e não úteis (feriados e fins de semanas).



CAPÍTULO V

Férias

Art. 12º: Gozo de Férias

1. Cada colaborador tem direito, em cada ano civil, a um período de férias retribuídas, que se vence a 1 de Janeiro.
2. O período anual de férias retribuídas tem a duração mínima de 22 dias úteis.
3. O ponto anterior não se verifica quando se trata do primeiro ano de trabalho do colaborador, sendo que nesta situação este tem direito a dois dias de férias por cada mês trabalhado, com o limite máximo de 20 dias nesse ano.
4. As férias são gozadas no ano civil em que se vencem, podendo ser gozadas até 30 de abril do ano seguinte, acumulando com as férias vencidas nesse ano.

Art. 13º: Marcação de Férias

1. O período de férias é marcado por acordo entre a empresa e o colaborador.
2. O gozo de férias pode ser interpolado, por acordo entre a empresa e o colaborador, desde que sejam gozados, no mínimo, 10 dias úteis consecutivos.
3. A empresa elabora o mapa de férias, com indicação dos períodos de férias de cada colaborador, até 15 de abril, afixando-o em locais de trabalho visíveis a todos.



CAPÍTULO VI

Remuneração

Art. 14º: Dia de Pagamento

O Grupo Beatriz Godinho efetua o pagamento dos salários mensais no último dia útil de cada mês.

Art. 15º: Subsídios de Natal e Férias

O pagamento de subsídios de Natal e de férias ocorre consoante acordo entre o colaborador e o Grupo, podendo ser pago mensalmente em duodécimos ou por inteiro nas alturas definidas.



CAPÍTULO VII

Contrato de trabalho

Art. 16º: Período Experimental

1. O período experimental é o tempo inicial de execução do contrato de trabalho, que tem como objetivo perceber se, tanto o Grupo como o colaborador, pretendem continuar com o vínculo laboral.

2. Durante este período, tanto o Grupo como o colaborador pode cessar o contrato de trabalho sem ser necessário um aviso prévio ou uma causa para o fazer.

2.1. Apenas em períodos experimentais superiores a 60 dias e 120 dias é necessário um aviso prévio de 7 dias e 15 dias, respetivamente.

3. O período experimental pode ser excluído do contrato, de forma escrita, caso seja acordado entre ambas as partes.

4. O período experimental tem diferentes durações, consoante o contrato e funções do colaborador.

4.1. Para contratos de trabalho a termo, tem a seguinte duração:

- a) 15 dias em caso de contrato a termo certo com duração inferior a seis meses;
- b) 30 dias em caso de contrato com duração igual ou superior a seis meses.

4.2. Para contratos de trabalho por tempo indeterminado, tem a seguinte duração:

- a) 90 dias para os colaboradores no geral;
- b) 180 dias para colaboradores que tenham funções com grande grau de responsabilidade, complexidade técnica ou especial formação;
- c) 240 dias para colaboradores que exerçam funções de direção ou quadros superiores.



CAPÍTULO VII

Contrato de trabalho

Art. 16º: Período Experimental

4.3. Para prestação de serviços, o período experimental não pode durar mais que 180 dias, sendo que depende de estipulação expressa no acordo.

5. O período experimental conta para a antiguidade de um colaborador.

Art. 17º: Cessação do Contrato por Acordo Mútuo

1. O contrato de trabalho pode ser cessado por acordo entre o Grupo e o colaborador.

2. Para a oficialização deste acordo de revogação, é necessário que seja elaborado um documento escrito e assinado por ambas as partes, contendo a data de celebração do acordo e a do início da produção dos respetivos efeitos, bem como o prazo legal para o exercício do direito de fazer cessar o acordo de revogação.



CAPÍTULO VII

Contrato de trabalho

Art. 18º: Cessação do Contrato por Iniciativa do Grupo

1. O contrato de trabalho pode ser cessado por iniciativa do Grupo, em quatro diferentes situações.

1.1. Despedimento com justa causa, que ocorre quando o colaborador tem algum comportamento culposo grave. Constituem para este efeito os seguintes comportamentos do trabalhador:

- a) Desobediência ilegítima às ordens dadas por responsáveis hierarquicamente superiores;
- b) Violação de direitos e garantias de colaboradores da empresa;
- c) Provocação repetida de conflitos com colaboradores da empresa;
- d) Desinteresse repetido pelo cumprimento das suas funções e responsabilidades;
- e) Lesão de interesses patrimoniais sérios da empresa;
- f) Falsas declarações relativas à justificação de faltas;
- g) Faltas não justificadas ao trabalho que determinem diretamente prejuízos ou riscos graves para a empresa, ou cujo número atinja, em cada ano civil, cinco seguidas ou 10 interpoladas, independentemente de prejuízo ou risco;
- h) Não cumprimento de regras de segurança e saúde no trabalho;
- i) Prática, no âmbito da empresa, de violências físicas, injúrias ou outras ofensas punidas por lei sobre colaborador da empresa ou qualquer pessoa relacionada com o Grupo;
- j) Sequestro ou em geral crime contra a liberdade das pessoas referidas na alínea anterior;
- l) Incumprimento ou oposição ao cumprimento de decisão judicial ou administrativa.



CAPÍTULO VII

Contrato de trabalho

Art. 18º: Cessação do Contrato por Iniciativa do Grupo

1.2. Despedimento por extinção do posto ocorre quando, devido a problemas ou alterações estruturais, a função ou posto do colaborador em questão passe a não estar mais disponível, não havendo tarefas correspondentes às do posto de trabalho extinto.

1.3. Despedimento coletivo ocorre quando existe a cessação de contratos de trabalho de forma simultânea ou seguida de um ou vários departamentos. Esta situação pode ocorrer devido a motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos.

1.4. Despedimento por inadaptação ocorre quando o colaborador em questão demonstra uma diminuição contínua da sua produtividade e qualidade e quando, no caso de se tratar de um colaborador com funções de direção ou especialidade técnica, não serem cumpridos os objetivos definidos.

2. Em todas as situações mencionadas anteriormente, o Grupo tem de cumprir um aviso prévio que difere consoante o tempo de vínculo laboral do colaborador:

- a) 7 a 15 dias para trabalhadores em período experimental;
- b) 5 dias para o tempo de serviço inferior a 1 ano;
- c) 30 dias para o tempo de serviço entre um e 5 anos;
- d) 60 dias para o tempo de serviço entre 5 e 10 anos;
- e) 75 dias para tempo de serviço superior a 10 anos;



CAPÍTULO VII

Contrato de trabalho

Art. 19º: Cessação do Contrato por Iniciativa do Colaborador

1. O contrato de trabalho pode ser cessado por iniciativa do colaborador, em duas situações diferentes.

1.1 Com justa causa, encerrando imediatamente o vínculo laboral e dando ao colaborador o direito de compensação financeira.

1.2. Sem justa causa, obrigando o colaborador a apresentar um aviso prévio por meio de uma carta de rescisão de trabalho. Este aviso prévio, varia consoante o contrato e o duração do vínculo:

a) em caso de contrato de trabalho sem termo, 30 dias quando a duração do vínculo é de até 2 anos, e 60 dias quando seja superior a 2 anos;

b) em caso de contrato de trabalho a termo certo, 15 dias quando a duração do vínculo é de igual ou inferior a 6 meses, e 30 dias quando seja entre 6 meses e mais de 2 anos;

c) em caso de contrato de trabalho a termo incerto, 15 dias quando a duração do vínculo é de até 6 meses, 30 dias quando a duração do vínculo é entre 6 meses a 2 anos e 60 dias quando a duração do vínculo é superior a 2 anos.

2. O colaborador que não cumpra o prazo de aviso prévio deve pagar ao Grupo uma indemnização de valor igual à retribuição base e diuturnidades correspondentes ao período em falta.



CAPÍTULO VIII

Procedimentos Internos

Art. 20º: Privacidade de dados e informações internas

1. Todos os colaboradores têm a obrigação de confidencialidade sobre as informações, dados, procedimentos e políticas do contexto de trabalho, de modo a proteger a privacidade do Grupo Beatriz Godinho Saúde e de qualquer uma das empresas que o constitui.

2. O e-mail de trabalho, o telemóvel, a viatura ou qualquer outro recurso da empresa são apenas para utilizar para fins profissionais, não podendo por isso ser utilizado para assuntos pessoais ou que não digam respeito ao contexto organizacional.

Art. 21º: Políticas Internas e Equipamentos

1. Todos os colaboradores têm a obrigação de seguir as políticas e procedimentos do Grupo, nomeadamente Código de Conduta, Política de Fardamento e Imagem, entre outros, caso sejam aplicáveis à função.

2. Todos os colaboradores têm de zelar e utilizar de forma correta, todos os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva, caso se aplique, de forma a estes cumprirem os seus propósitos e para que tenham uma maior durabilidade.

3. Sempre que a função exija a utilização de fardamento, este deve estar devidamente limpo e abotoado e com a respetiva identificação do colaborador (crachá), comprometendo-se o colaborador a zelar pela sua conservação.

4. Todos os colaboradores estão proibidos de fumar no interior e exterior das instalações da empresa, com exceção dos locais próprios para o efeito, devidamente sinalizados.



ANEXO 14: Código de Ética e Conduta Profissional





ÍNDICE

Objeto	3
Âmbito objetivo e subjetivo.....	3
Princípios e deveres gerais	3
Ambiente organizacional e relacionamento interpessoal	4
Assédio no Trabalho	4
Relações externas	5
Utilização responsável dos recursos	5
Proteção de dados pessoais	5
Ofertas, gratificações, benefícios e vantagens.....	5
Conflito de interesses	6
Gestão e divulgação de informação.....	6
Incumprimento.....	6



Objeto

O presente Código de Ética e Conduta Profissional estabelece um conjunto de princípios e regras em matéria de ética e comportamento profissional que devem ser observados no cumprimento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde nas relações profissionais entre si e com terceiros.

Âmbito objetivo e subjetivo

- 1 - O presente Código aplica-se a todas as empresas e estabelecimentos futuros.
- 2 - O presente Código abrange todos os colaboradores que exerçam funções no Grupo Beatriz Godinho Saúde, bem como os prestadores de serviços e estagiários profissionais.

Princípios e deveres gerais

Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde devem exercer a sua atividade profissional em obediência aos seguintes princípios:

- a) **Princípio do serviço público** – atuar em qualquer circunstância para servir exclusivamente o bem comum e os cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre quaisquer outros interesses em presença;
- b) **Princípio da legalidade** – atuar em obediência ao quadro constitucional e legal vigente;
- c) **Princípios da justiça e da imparcialidade** – tratar, em qualquer caso, de forma justa e imparcial todos os cidadãos e demais entidades com que se relacionem, atuando de modo neutro e prosseguindo o bem comum;
- d) **Princípios da igualdade** – os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde não podem beneficiar ou prejudicar qualquer pessoa ou entidade em razão da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social, ou de qualquer outro fator que potencie a ocorrência de uma eventual desigualdade de oportunidade ou tratamento;
- e) **Princípios da colaboração e da boa-fé** – devem colaborar com quaisquer pessoas ou entidades com as quais se relacionem por forma a alcançar o resultado mais adequado possível ao cumprimento da sua missão, tendo em vista



a realização do interesse da comunidade, e devem atuar por forma a não criar obstáculos ou dificuldades injustificáveis àquelas pessoas ou entidades;

- f) **Princípio da prestação de informação de qualidade** – prestar quaisquer informações que lhes sejam solicitadas ou que devam facultar aos destinatários da atividade administrativa desta Direção-Geral da forma mais completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e rápida possível, tendo sempre em atenção o respeito pela lei e regulamentação vigentes;
- g) **Princípio da lealdade** – agir de forma leal, solidária e cooperante, quer entre si, quer com as pessoas e entidades, públicas e privadas, com as quais se relacionam no contexto das funções que lhes estão cometidas;
- h) **Princípio da integridade** – pautar a sua conduta por critérios de honestidade pessoal e profissional, não podendo adotar quaisquer atos que possam prejudicar os restantes colaboradores ou as pessoas ou entidades com os quais se relacione;
- i) **Princípios da competência e da responsabilidade** – devem agir de forma brava e responsável, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional e no cumprimento rigoroso da sua missão;
- j) **Princípio da urbanidade** – tratar a todos com quem se relacionam de forma cordial, respeitosa e ponderada, favorecendo a existência de um ambiente de trabalho salutar e de um relacionamento com as demais pessoas e entidades conciliatório e cooperante.

Ambiente organizacional e relacionamento interpessoal

Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde, nas relações entre si, devem fomentar um bom ambiente de trabalho e promover a entreajuda e o trabalho em equipa, adotando uma conduta norteada pelo respeito mútuo, pelo profissionalismo, pela cordialidade e pela honestidade.

Assédio no Trabalho

Todos colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde que tenham conhecimento de uma situação de qualquer tipo de assédio ou tenham sido vítimas do mesmo, deverão reportar ao seu superior hierárquico ou ao Departamento de Recursos Humanos e recorrer à plataforma de Whistlerblowing, de forma a fazer a denúncia.



Relações externas

1 - No âmbito do atendimento ao público os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde devem tratar com profissionalismo todos os assuntos que lhes sejam confiados, enviando esforços para maximizar a satisfação dos legítimos interesses e pretensões apresentados.

2 - Nas suas relações com organismos públicos nacionais os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde deve reger-se por um espírito de estreita cooperação, sem prejuízo, sempre que for o caso, da necessária confidencialidade.

Utilização responsável dos recursos

Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde, na medida das suas responsabilidades, devem assegurar a proteção, conservação e racionalização do património físico, tecnológico e financeiro do Grupo Beatriz Godinho Saúde, devendo os recursos disponíveis ser usados de forma eficiente, com vista à prossecução dos objetivos definidos, não os utilizando, direta ou indiretamente, em seu proveito pessoal ou de terceiros.

Proteção de dados pessoais

Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde que tomem conhecimento ou acedam a dados pessoais relativos a pessoas singulares ficam obrigados a respeitar as disposições legais relativas à proteção de tais dados, não os podendo utilizar senão para os efeitos legalmente impostos ou inerentes às funções que desempenham.

Ofertas, gratificações, benefícios e vantagens

Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde não podem solicitar, receber ou aceitar, para si ou para terceiros, quaisquer ofertas, benefícios, dádivas, compensações ou vantagens que possam condicionar a imparcialidade e a integridade do exercício das suas funções.



Conflito de interesses

1 - Para efeitos do presente Código, existe conflito de interesses sempre que um colaborador do Grupo Beatriz Godinho Saúde tenha um interesse pessoal ou privado em determinada matéria que possa influenciar, ou aparentar influenciar, o desempenho imparcial e objetivo das suas funções.

2 - Para efeitos do presente Código, entende-se por interesse pessoal ou privado qualquer potencial vantagem para o próprio, cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, parente ou afim, bem como para o seu círculo de amigos e conhecidos.

5 - O dever de confidencialidade mantém-se após o termo de exercício de funções dos colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde, não devendo ser divulgadas quaisquer informações a que tenham tido acesso no âmbito do exercício de funções, nem utilizar as mesmas para benefício próprio ou de terceiros.

Gestão e divulgação de informação

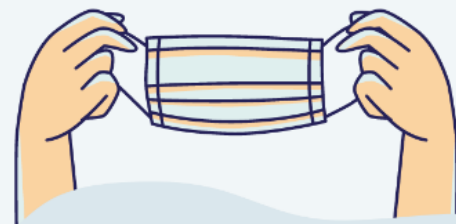
1 - Os colaboradores do Grupo Beatriz Godinho Saúde só podem utilizar a informação que produzam ou aquela que chegue ao seu conhecimento no exercício das respetivas funções, não podendo utilizá-la em proveito próprio ou de terceiros com os quais se relacionem.

Incumprimento

O incumprimento do disposto no presente Código pode, verificados que sejam os respetivos pressupostos legais, dar origem a responsabilidade disciplinar ou criminal.

ANEXO 15: Comunicação Interna – Uso de Máscara

**O USO DA
MÁSCARA É
OBRIGATÓRIO NOS
LABORATÓRIOS E
POSTOS DE
COLHEITA**



Nos escritórios e área logística, o uso da máscara não é obrigatório, contudo no âmbito da política de prevenção, segurança e saúde do trabalho, recomendamos a sua utilização.

ANEXO 16: Comunicação Interna – Comunicação de Ausências

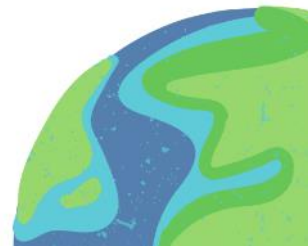
COMUNICAÇÃO DE AUSÊNCIAS

No âmbito da política ambiental, solicitamos a redução de impressões e nesse sentido, com efeito nesta data, deixa de se aplicar o envio de folhas de comunicação de ausências nas seguintes situações:

- Férias
- Folgas
- Banco de horas

Pedimos por isso a melhor atenção no preenchimento da folha de ponto, que passa a ser o único local onde está registada esta informação.

No caso de consultas ou situações de doença tem de entregar justificação ou declaração médica e como tal pode colocar no verso desse documento o período que efetivamente esteve ausente ao trabalho e se essa ausência é para descontar como 1. falta, 2. banco de horas ou 3. folga. No caso 1 e 2, tem de colocar a que dias/horas dizem respeito a esse crédito.



ANEXO 17: Quiz e Stand GBGS – Evento Aldeia da Saúde

