



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Relatório de Estágio Curricular

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Luís Fernando Pereira Gonçalves

Nº 21353



DAREFY
Leadership & Change Builders

Supervisor da Entidade de Estágio: Carlos Sezões

Supervisor da Escola Superior de Gestão de Tomar: Prof. Doutora Ana Junça Silva

Período do estágio: 31 de maio de 2022 a 18 de julho de 2022

Tomar, 10 de setembro de 2022

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Agradecimentos

Após este tempo de esforço e dedicação acaba agora mais uma grande etapa da minha vida: a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, no Instituto Politécnico de Tomar.

Queria então e antes de mais agradecer as pessoas que de alguma forma me ajudaram na conclusão desta etapa.

Entre essas pessoas destaco o meu agradecimento para a Prof. Dra. Ana Junça Silva pelos ensinamentos e motivação transmitida, bem como a sua positividade nas aulas, que me levaram a selecioná-la para minha orientadora de estágio.

Agradeço também ao Carlos Sezões, Managing partner na Darefy - Leadership & Change Builders, pela oportunidade que me deu de realizar este estágio sob a sua orientação, no meu local de trabalho, num modelo de trabalho híbrido inserido numa equipa com membros de renome nacional e internacional na área de consultoria de gestão e recursos humanos.

Agradeço por fim aos meus familiares e amigos que sempre acreditaram em mim, e que me ajudaram e incentivaram a seguir os meus sonhos e objetivos.

A todos eles, o meu obrigado!

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos, procura explicar a forma como as organizações se mobilizam na relação com a gestão de pessoas.

É cada vez mais um fator de crucial que estas organizações reconheçam a importância de uma gestão eficaz dos seus recursos humanos para se alcançar um bom desempenho organizacional e que reformulem as suas práticas e culturas, para que os seus recursos humanos estejam constantemente alinhados com a missão, com os objetivos organizacionais e produtivos.

Este relatório de estágio é elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, com vista á finalização da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, que me permitiu adquirir conhecimentos e de certa forma entrar no mercado laboral na área de Consultoria de recursos humanos e gestão.

Palavras-chave: Estágio; Recursos Humanos; Consultoria de gestão; Consultoria de Recursos Humanos; Darefy.

Abstract

Human Resource Management seeks to explain how organizations are mobilized in relation to people management.

It is increasingly a crucial factor that these organizations recognize the importance of an effective management of their human resources to achieve good organizational performance and that they reformulate their practices and cultures, so that their human resources are constantly aligned with the mission, with organizational and productive objectives.

This internship report is prepared within the scope of the Internship Curricular Unit, with a view to completing the Degree in Human Resources Management and Organizational Behavior, which allowed me to acquire knowledge and, in a certain way, enter the labor market in the area of Human Resources Consulting and management.

Keywords: Internship; Human Resources; Management consulting; Human Resources Consulting; Darefy.

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
Índice.....	VI
Introdução.....	7
Capítulo 1	8
Enquadramento Teórico das Áreas Desenvolvidas	8
Marketing	8
Leadership consulting.....	8
Executive search.....	8
Machine learning	9
Engagement survey	9
Inovação social.....	9
Capítulo 2	10
Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio	10
Consultoria de gestão e recursos humanos	10
Darefy – Leadership & Change Builders.....	11
Capítulo 3	13
Descrição das Atividades Realizadas no Período de Estágio	13
Leadership Finding.....	14
Engagement & Culture Survey.....	14
Gestão da Webpage	15
Gestão das redes sociais da organização	15
Criação e implementação de um chatbot.....	16
Articulação direta com os principais portais de RH e Gestão em Portugal	16
Dinamização de web talk’s na área da gestão e recursos humanos	17
Host Country Platinum Partner do maior evento de Employer Branding Day	17
Pesquisa avançada na integração de machine learning na gestão de talento	18
Criação de conteúdos digitais e tecnológicos para uso interno e externo	19
Participação ativa em projetos de responsabilidade social	19
Considerações Finais.....	21

Introdução

Este relatório foi realizado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, necessária para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, lecionada no Instituto Politécnico de Tomar.

O relatório foi dividido em três partes de forma a organizar o que nele consta: um primeiro capítulo, em que se procede ao enquadramento teórico das áreas desenvolvidas, um segundo momento em que se procede à caracterização da entidade acolhedora de estágio, a Darefy - Leadership & Change Builders, e um terceiro e último momento, onde se analisam as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, também disponíveis nos Anexos deste relatório.

A consultoria de gestão e recursos humanos dedicam-se a várias tarefas diariamente para construir projetos à medida das organizações e a gerir as pessoas dentro das organizações. Por isso, neste relatório, enumeram-se as áreas de recursos humanos que relevam para a compreensão do trabalho desenvolvido ao longo do período de estágio curricular. Posteriormente a isso, será possível analisar no relatório a caracterização da entidade acolhedora e as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico das Áreas Desenvolvidas

Neste primeiro capítulo do relatório de estágio procederei a uma pequena revisão dos conceitos que dizem respeito, efetivamente, à consultoria de gestão e recursos humanos e às práticas que se adequam realizar nas execuções.

Este o enquadramento teórico visa a demonstração dos conhecimentos adquiridos nas diferentes áreas desenvolvidas durante o período de estágio e que constituem o dia a dia enquanto Marketing & Tech Manager e Leadership Consultant na Darefy.

Marketing

Marketing é a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar aos consumidores. A finalidade do marketing é criar valor e chamar a atenção do cliente, gerando relacionamentos lucrativos para ambas as partes. (Siqueira, 2021)

Leadership consulting

Leadership consulting é um serviço de negócios que se envolve na avaliação das estratégias atuais de gestão e supervisão e auxilia a corporação no desenvolvimento de qualidades de liderança inerentes entre gerentes e funcionários em geral. (Tatum, 2022)

Executive search

O Executive search é um tipo especializado de recrutamento destinado a atrair talentos da alta administração para uma organização. Normalmente é usado para preencher funções estrategicamente importantes, incluindo CEO, CFO, COO, HRD e CIO. (BIE, s.d.)

Machine learning

O Machine learning é um tipo de inteligência artificial que permite que aplicativos de software se tornem mais precisos na previsão de resultados sem serem explicitamente programados para isso. Os algoritmos de machine learning usam dados históricos como entrada para prever novos valores de saída. (Burns, 2021)

Engagement survey

Engagement surveys permitem que as equipes colem feedback dos funcionários em escala, capacitando-os com os dados certos. O feedback em escala é fundamental porque representa as vozes coletivas de sua base de funcionários, em vez das vozes mais altas de algumas pessoas. (Croswell, 2021)

Inovação social

A inovação social é o processo de desenvolvimento e implantação de soluções eficazes para questões sociais e ambientais desafiadoras e muitas vezes sistêmicas em apoio ao progresso social. A inovação social não é prerrogativa ou privilégio de qualquer forma organizacional ou estrutura legal. As soluções geralmente exigem a colaboração ativa dos constituintes do governo, das empresas e do mundo sem fins lucrativos. (Sarah, s.d.)

Capítulo 2

Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio

O presente capítulo é constituído por dois pontos, um primeiro momento, em que se descreve a consultoria de gestão e recursos humanos e um segundo momento em que se dá a conhecer a entidade acolhedora de estágio, neste caso, a Darefy – Leadership & Change Builders.

Consultoria de gestão e recursos humanos

Para uma empresa executar seu papel plenamente, é preciso que os objetivos organizacionais estejam bem alinhados com os objetivos dos colaboradores.

Então, muitas empresas e de forma a maximizar o potencial interno e externo, humano e não humano adquirem serviços junto de empresas especializadas em gestão e recursos humanos para, e através de métricas e metodologias inovadoras ajudar nesse alinhamento.

Por outras palavras, a partir de uma visão externa, os consultores de gestão e recursos humanos analisam o relacionamento entre funcionários, gestores e todos os pares envolvidos no funcionamento da organização, para criar estratégias de mudanças que estejam alinhadas aos objetivos da empresa, mas que também atendam os interesses e objetivos dos colaboradores.

O papel de uma consultoria é amplo, mas essas são algumas de suas principais funções:

- Diagnosticar problemas ou aspetos que podem ser otimizados na organização
- Definir as soluções e melhorias que devem ser feitas
- Estabelecer metas e objetivos
- Traçar caminhos para alcançar os resultados
- Definir métricas de avaliação
- Fornecer soluções para atração de talento

Darefy – Leadership & Change Builders

A Darefy – Leadership & Changes Builders é uma plataforma de transformação de lideranças e culturas empresariais, lançada a 3 de maio 2021, que tem como objetivo apoiar a aceleração da mudança nas organizações.

Num mundo cada vez mais complexo, interconectado e incerto, onde os modelos de trabalho tradicionais estão a mudar de modo acelerado (matriz sociocultural das novas gerações, transformação digital, pós-pandemia) a Darefy oferece um diagnóstico dos desafios organizacionais e de como os sistemas humanos podem superá-los.

A equipa da Darefy – Leadership & Change Builders



O logótipo da Darefy – Leadership & Change Builders pode ser observado em seguida:



A empresa propõe-se a construir projetos à medida, com base nas seguintes soluções:

- **Culture & Organization Transformation** – Apoio na análise e transformação de culturas organizacionais, de acordo com os seus valores, visão e estratégia; redesenho dos processos organizacionais, a fim de maximizar a inteligência coletiva e os níveis de engagement e compromisso;
- **Talent Management & Analytics** – Apoio no design de um mapa de talentos interno, a fim de obter uma análise prospetiva, relevante para o futuro; tal permitirá desenhar estratégias de captação, desenvolvimento, mobilidade interna e retenção de talento;
- **Employer Branding Strategy & Design** – Desenvolvimento de uma proposta de valor (EVP) e tradução da mesma em estratégias (processos, comunicação) para atrair e obter o compromisso dos talentos mais adequados;
- **Leadership Finder** – Pesquisa dos melhores líderes, a nível global, alinhados com cultura e estratégia da organização, que possam garantir o desenvolvimento de grandes equipas;
- **Executive & Leadership Development** – Desenho dos modelos de liderança e soluções integradas (mentoring, coaching e training) para o desenvolvimento dos líderes das organizações, partindo da sua autoconsciência e autogestão, para a realização do seu potencial.

As metodologias Darefy consolidam os mais recentes conhecimentos de desenvolvimento organizacional e de gestão, das ciências sociais e comportamentais (neurociências, psicologia social e antropologia) e da tecnologia. São utilizadas abordagens pragmáticas, como systems analysis e design thinking para resolver problemas organizacionais passando ainda pelo machine learning e o AI.

Capítulo 3

Descrição das Atividades Realizadas no Período de Estágio

Neste capítulo irei proceder ao sumário das tarefas realizadas em contexto de estágio, que agreguei todos os conhecimentos adquiridos aos longo da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional com outra formação académica transata em Gestão e Programação de Sistemas Informáticos bem como a minha experiência profissional na área de marketing e gestão de eventos pois cada vez mais os profissionais do futuro não se limitam a uma área específica mas sim ao agravamento de varias áreas e conhecimentos de forma a se tronarem profissionais mais produtivos e completos, neste caso alio uma forte componente tecnológica e de marketing nas suas mais variadas formas á área de recursos humanos tendo sido essas as seguintes:

- Leadership Finding;
- Engagement & Culture Survey;
- Gestão da Webpage;
- Gestão de redes sociais;
- Criação e implementação de um chatbot;
- Articulação direta com os principais portais de RH e Gestão em Portugal;
- Dinamização de web talk's na área da gestão e recursos humanos;
- Host Country Platinum Partner do maior evento de Employer Branding Day;
- Pesquisa avançada na integração de machine learning na gestão de talento;
- Criação de conteúdos digitais e tecnológicos para uso interno e externo;
- Participação ativa em projetos de responsabilidade social.

Leadership Finding

Participei ativamente, entre outros, na captação e seleção de talento para um cargo de alta liderança para um cliente internacional na área da banca.

Após escolha de o perfil ideal para o cargo ter sido acordado entre o cliente e a Darefy, foi-me incumbida a tarefa de, através do LinkedIn e outras plataformas de pesquisa de talento, encontrar os candidatos ideais, criar uma base de dados com os mesmos, em seguida fazer um screening inicial onde através de mensagens nas plataformas fazia uma abordagem inicial e caso os talentos em questão mostrassem interesse iniciava então conversações para avaliar se esse talento era um “match” para o perfil pretendido.

Nos casos em que após essas conversações através de chamada de voz ou vídeo elaborava então uma lista de potenciais candidatos para ser apresentada ao project manager e posteriormente ao cliente em questão.

Engagement & Culture Survey

Também para um cliente internacional na área financeira participei ativamente na criação, implementação, dinamização e tratamentos de dados de um Engagement & Culture Survey que dividido em 8 segmentos e 58 perguntas, questionário esse que foi respondido por 318 colaboradores.

Para a implementação do questionário usei a ferramenta Survey monkey e criei uma landing page para facilitar os colaboradores menos familiarizados com o uso das tecnologias.

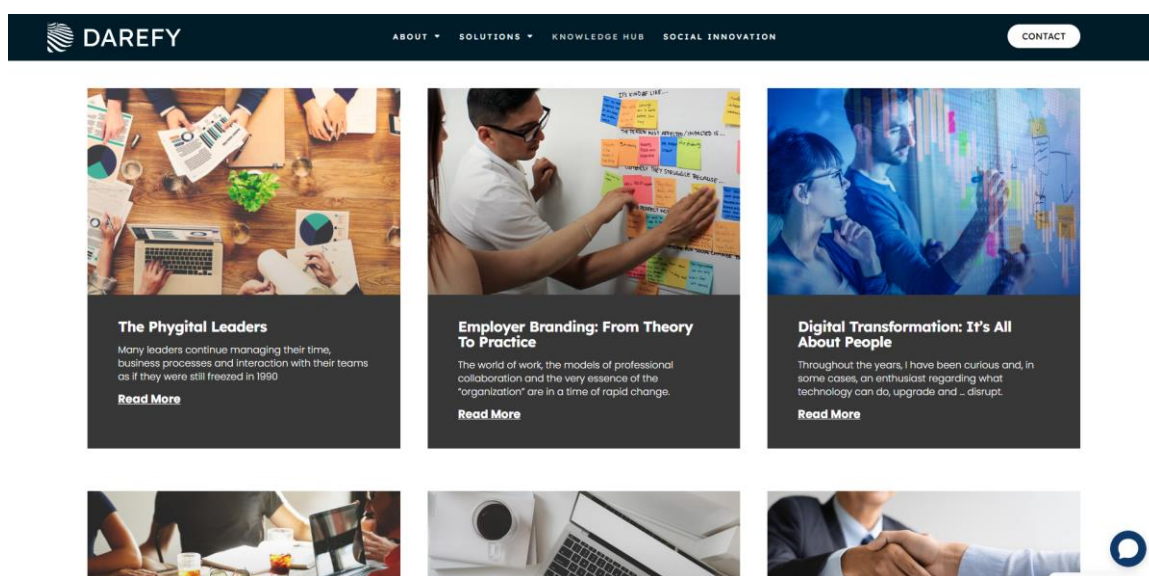
Na dinamização estive constantemente em contacto direto com o departamento de RH e de informática do cliente de forma a garantir uma experiência agradável a todos os colaboradores e à satisfação do cliente.

Após o encerramento do questionário fiz todo o processamento e segmentação estatística dos dados obtidos bem como a elaboração do relatório para envio ao mesmo.

Gestão da Webpage

Durante o período de estágio procedi à gestão, manutenção e atualização da webpage da Darefy, onde e com muita regularidade são publicados artigos numa secção de Knowledge Hub e também com bastante regularidade são atualizadas páginas e conteúdos ajustando-se a estratégia de comunicação da empresa.

<https://www.darefy.co/index.php/knowledge-hub/>



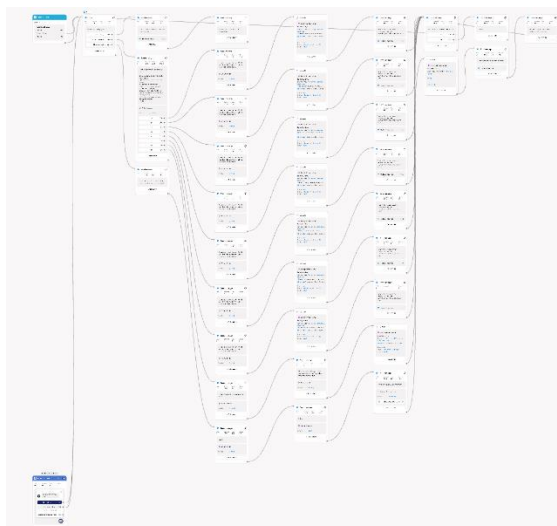
Gestão das redes sociais da organização

Durante o período de estágio procedi à gestão das redes sociais da empresa de forma a manter uma estratégia de marketing e comunicação ativo, muito baseado na partilha de artigos e eventos com parceiros.



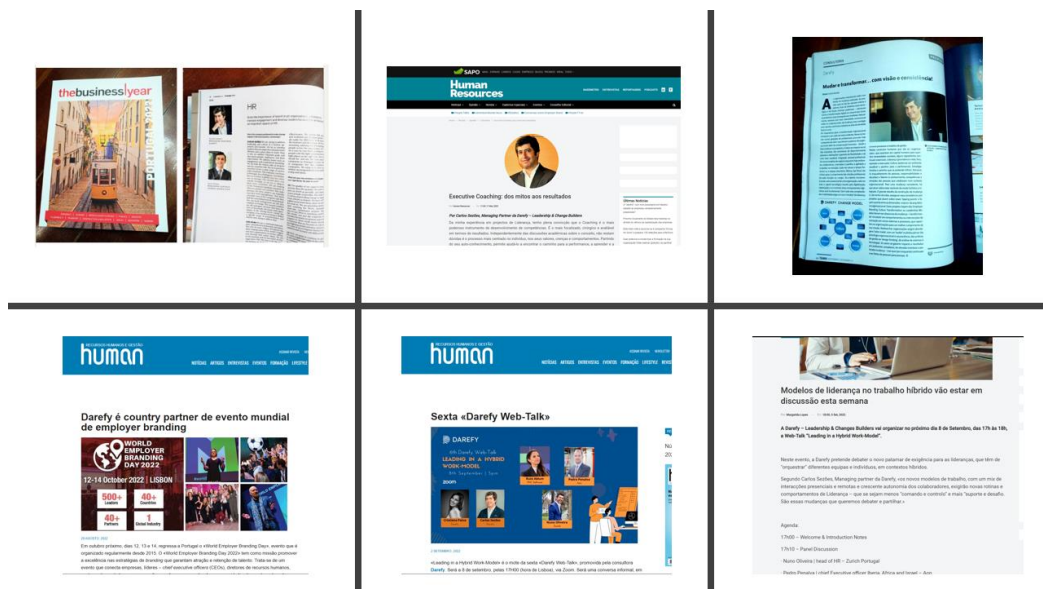
Criação e implementação de um chatbot

Uma das tarefas por mim realizadas foi a criação e desenvolvimento de um sistema autónomo de conversação com os clientes e que realiza várias tarefas desde agendamentos, envio de email, fornecimento de informações e que está disponível no site e nas redes sociais Facebook e Instagram da Darefy.



Articulação direta com os principais portais de RH e Gestão em Portugal

Enquanto responsável de marketing da consultora uma das tarefas frequentemente realizadas é a articulação de campanhas publicitárias, quer em formato digital quer em formato papel com todos os main players na área dos media de gestão e recursos humanos em Portugal e internacionais.



Dinamização de web talk's na área da gestão e recursos humanos

Uma das tarefas mais prazerosas que realizei ao longo do estágio foi a continuação da organização e dinamização dos já reconhecidos no meio os “Darefy web-talk”.

Web talk que contam com importantes figuras da área de gestão e recursos humanos a nível nacional e mundial com nomes de referência mundial com Brett Minchington, Bem Greeven, Scott Rencher entre outros bem como gestores de referência em empresas como Sonae MC, Deco Proteste, SAP, NOS, Zurich, PHC, Deloitte, KPMG e muitas outras organizações de referencia a nível nacional e mundial em que os lideres já participaram num dos web talk's



Host Country Platinum Partner do maior evento de Employer Branding Day

Outro dos marcos do meu estágio e na verdade de todo o meu tempo na Darefy desde a sua fundação é sermos Host Country Platinum Partner do World Employer Branding Day o maior evento de Employer Branding Day 2022 trata-se de um evento que conecta empresas, líderes – chief executive officers (CEOs), diretores de recursos humanos, gestores de marketing e comunicação, agências especializadas e comunidades de employer branding,

num ambiente interativo e acolhedor. E que conta com a presença de speakers de grandes empresas globais como Microsoft, BCG, Vodafone, Unilever e Mars.



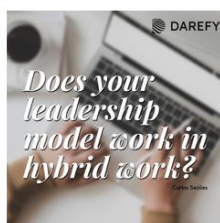
Pesquisa avançada na integração de machine learning na gestão de talento

Durante o meu estágio o processo de aquisição de novas competências e conhecimentos, alias pratica corrente na cultura da Darefy foi me proposto o aprofundamento e o estudo de tecnologias de machine learning onde iniciamos um projeto de utilização de AI e machine learning como auxílio na tomada de decisões dos gestores das empresas e desta feita iniciamos um projeto que através dos dados e com recurso a correlações vai aprendendo quais os soft skills e hard skills mais importantes para aumentar a produtividade da organização, entre outros recursos.

Criação de conteúdos digitais e tecnológicos para uso interno e externo

A criação de conteúdos digitais sempre esteve presente no meu dia a dia desde á muitos anos, no meu estágio não foi diferente, desde:

- Criação dos cartazes para os webtalk's
- Criação do material gráfico para os relatórios
- Vídeos corporativos e publicitários, gravação e edição
- Automação de ferramentas de relatório, internas e externas
- Design de material gráfico para publicidade

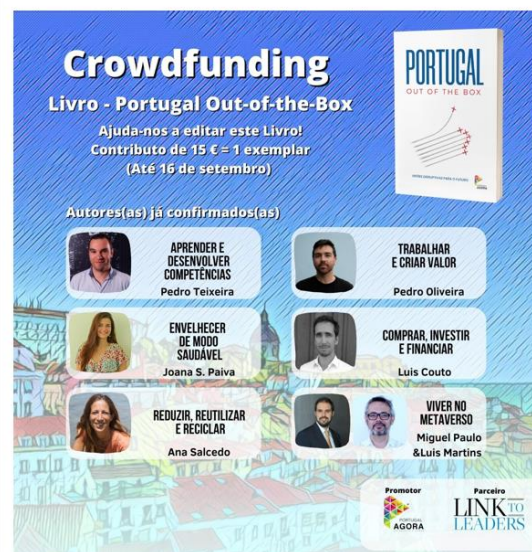


Participação ativa em projetos de responsabilidade social

Na Darefy valorizamos a inovação social e vemos startups, instituições sociais, projetos comunitários e ONGs construindo soluções criativas para atender às necessidades sociais.

Por isso, uma parte substancial dos nossos recursos (tempo e energia) está focada em projetos que impulsionam mudanças e impactam a sociedade, por isso abraçamos o princípio 20/20, onde 20 % do tempo e dos lucros da empresa são investidos em projetos de inovação social que se destacam 2 atividades.

- O **Social Impact Acceleration Program** – um programa criado pela Darefy para apoiar organizações com projetos de responsabilidade através de apadrinhamento, brainstorming e networking, onde selecionamos um conjunto de iniciativas e convidamos alguns gestores a ouvir, a apadrinhar e a mostrar suporte a iniciativas que ajudem a vida social.
- Projeto **Portugal Agora** – Embora não seja um projeto da Darefy entra no princípio 20/20 como uma iniciativa que acolhi e me integrei como membro do conselho disruptivo. Algumas das atividades realizadas no âmbito do projeto Portugal agora foram, o II Fórum “Link to Portugal”, a conferencia “Portugal: Novo Hub de talento Global” e a participação no crowdfunding do livro “Portugal Out-of-the-box”.



Considerações Finais

Para considerações finais e, desde logo, tendo em conta toda a informação mencionada nos capítulos anteriores, prossigo então à conclusão deste Relatório de Estágio.

Enquanto apreciação global da instituição de acolhimento, que me acolheu ao longo destes quase dois meses de estágio, apenas posso dizer coisas positivas, pela equipa que no geral, mas não posso deixar de individualizar e agradecer ao Carlos Sezões, alguém que mesmo com mais de 20 anos de experiência e provas dadas em todos os campos da consultadoria, sempre me apoio e ajudou e é dono de uma humildade sem igual.

O facto de na Darefy sempre me ter dado uma total liberdade para ser criativo, para laborar nas horas que eu achasse mais produtivas de me dar imensas responsabilidades, mas ao mesmo tempo enorme autonomia fez de mim com certeza um melhor profissional.

Por fim, foi para mim muito prestigiante realizar o estágio na Darefy e ter o apoio do Carlos Sezões e da Prof. Dra. Ana Junça Silva nesta última etapa, para conclusão da minha licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, no Instituto Politécnico de Tomar.

Bibliografia

- (s.d.). Obtido de BIE: <https://www.bie-executive.com/guides/guide-to-executive-search/>
- Burns, E. (03 de 2021). Obtido de Tech Target: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/machine-learning-ML>
- Croswell, L. (11 de 05 de 2021). Obtido de Culture Amp: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-survey-questions>
- Sarah, A. (s.d.). Obtido de Stanford Business: <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>
- Siqueira, A. (03 de 03 de 2021). Obtido de Resultados Digitais: <https://resultadosdigitais.com.br/o-que-e-marketing/>
- Tatum, M. (03 de 09 de 2022). Obtido de wisegeek: <https://www.wise-geek.com/what-is-leadership-consulting.htm>