

2024

CRISTINA DE JESUS ESTÁGIO NO GRUPO LARGO TEMPO
MARTINS NEVES

2024

CRISTINA DE JESUS ESTÁGIO NO GRUPO LARGO TEMPO
MARTINS NEVES

Relatório de Estágio apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutor Ivo Antunes Dias, Professor Auxiliar com Agregação, da Universidade Europeia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para o sucesso deste meu percurso, em especial, ao Professor Doutor Ivo Antunes Dias pela ajuda, apoio, orientação e disponibilidade, não apenas durante a execução deste relatório, mas também pelo vasto conhecimento compartilhado na unidade curricular ministrada ao longo deste mestrado e pela sua dedicação em esclarecer dúvidas ao longo da elaboração deste trabalho foi inestimável.

Aos meus amigos, sou grata pelo carinho, compreensão e incentivo, especialmente nos momentos em que estive mais ausente. À minha família, como sempre, agradeço pela paciência, pelo constante apoio e por me encorajarem em todas as etapas da minha vida. Um agradecimento especial ao meu namorado, que esteve sempre ao meu lado, incentivando-me e apoiando-me, sendo um verdadeiro pilar de força.

Ao Grupo Largo Tempo, agradeço pela receção calorosa. Em particular, à Ana Rita Banza, a minha orientadora no Grupo, que me transmitiu conhecimentos valiosos e me acolheu de braços abertos, tendo se disponibilizado sempre para ajudar e responder às minhas questões ao longo do estágio, que foi essencial para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Palavras-chave

Gestão estratégica; Gestão administrativa; Recrutamento e Seleção; Estágio.

Resumo

A realização deste relatório surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo refletir e analisar o percurso efetuado no desenvolvimento de competências a nível académico, assim como a nível profissional, na realização do estágio.

Este documento tem o propósito de detalhar as atividades desempenhadas ao longo do estágio, oferecendo uma análise das práticas adotadas pela empresa, onde o estágio foi realizado. Em que essa oportunidade permitiu adquirir experiência prática, transformando o conhecimento teórico em aplicação prática e adquirir ainda mais conhecimentos, no que são as diferentes áreas de Recursos Humanos.

Durante um período de 240 horas, entre 25 de setembro e 21 de novembro, foi realizado o estágio no Grupo Largo Tempo, desempenhando a função de estagiária na área de RH.

Assim, o relatório tem como intuito descrever as atividades realizadas, tendo em consideração os objetivos propostos previamente, abordando o percurso realizado durante o estágio e refletindo sobre as competências desenvolvidas ao longo desse processo.

No âmbito do desenvolvimento de competências foi realizada uma revisão da literatura sobre uma temática pertinente às áreas de RH desempenhadas no decorrer do estágio.

A elaboração deste relatório contempla a contextualização do local de estágio, descrevendo as tarefas desempenhadas, fazendo também uma reflexão sobre o mesmo, sendo por conseguinte, realizada uma análise crítica e refletiva. Terminando com uma proposta de melhorias.

Dado o carácter de confidencialidade de alguns dados relativamente à empresa, nalguns dos casos não foi possível aceder a estes e, noutros casos, não é possível apresentá-los no presente relatório, o que impôs alguns desafios na concretização dos objetivos propostos.

Keywords

Strategic management; Administrative management; Recruitment and Selection; Internship.

Abstract

The realization of this report arises within the scope of the Master's Degree in Human Resources Management and aims to reflect and analyze the path taken in the development of skills at an academic level, as well as at a professional level, in the duration of the internship.

This document has the purpose of detailing the activities performed throughout the internship, offering an analysis of the practices adopted by the company, where the internship was carried out. In which this opportunity allowed to acquire practical experience, transforming theoretical knowledge into practical application and acquiring even more knowledge, in what are the different areas of Human Resources.

During a period of 240 hours, between September 25th and November 21st, the internship was carried out at the Largo Tempo Group, performing the role of intern in the HR area.

Thus, the report aims to describe the activities carried out, taking into account the objectives previously proposed, addressing the path taken during the internship and reflecting on the skills developed throughout this process.

Within the scope of skills development, a literature review was carried out on a topic relevant to the HR areas performed during the internship.

The preparation of this report contemplates the contextualization of the internship place, describing the tasks performed, also making a reflection on it, and therefore a critical and reflective analysis is carried out. Ending with a proposal for improvements.

Given the confidentiality of some data in relation to the company, in some cases it was not possible to access them, and, in other cases, it is not possible to present them in this report, which imposed some challenges in achieving the proposed objectives.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. A Gestão dos Recursos Humanos.....	5
2.1.1. <i>Evolução do conceito</i>	6
2.1.2. <i>Políticas, Processos e Práticas</i>	8
2.2. Gestão Administrativa	9
2.3. Gestão Estratégica	11
2.4. Recrutamento e Seleção	12
3. APRESENTAÇÃO DO ESTÁGIO.....	25
4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	27
4.1. Caracterização da empresa	27
4.2. Organização e estrutura da empresa	28
4.3. Setor de atividade, descrição de produtos/serviços da organização	31
5. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS	33
5.1. Atividades Desenvolvidas	34
5.2. Processos formais de trabalho	38
5.2.1. <i>Gestão dos processos individuais dos colaboradores</i>	38
5.2.2. <i>Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista..</i>	41
5.3. Tarefas realizadas e grau de autonomia.....	49
5.4. Calendarização das atividades desenvolvidas	51
6. BALANÇO CRÍTICO.....	53
6.1. Enquadramento face ao plano de Estágio.....	53
6.2. Competências e conhecimentos mobilizados.	54
6.3. Dificuldades sentidas.....	57
6.4. Discussão Crítica das Atividades de Estágio.....	58
6.4.1. <i>Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência.</i>	58
6.4.2. <i>Análise crítica das atividades de Estágio face ao plano de Estágio.</i>	59
6.4.3. <i>Contributos do plano curricular do mestrado para o Estágio.</i>	60
6.5. Análise SWOT	61
7. DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIA	67
7.1. Identificação do Processo de GRH a melhorar.....	67
7.2. Fundamentação analítica	70
7.3. Melhorias a introduzir:	71
7.3.1. <i>Ações a desenvolver</i>	71

7.3.2. <i>Fundamentação teórica</i>	76
8. CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	91
ANEXO A – Proposta de Estágio	91
ANEXO B - Cronograma das atividades realizadas no estágio	93
ANEXO C – Grelha da Assiduidade	96
ANEXO D – Avaliação do orientador do Estágio na entidade de acolhimento	97
ANEXO E – Comunicado dos procedimentos do agendamento de viagens	98
ANEXO F – Proposta de Ações para o Departamento de Recursos Humanos	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Processo de Recrutamento	14
Figura 2 – Processo de Recrutamento	18
Figura 3 – Processo de Seleção	22
Figura 4 – Fluxograma de Recrutamento	24
Figura 5 – Organograma da estrutura do Grupo Largo Tempo	29
Figura 6 – Organograma da estrutura da Sede do Grupo	29
Figura 7 – Organograma da estrutura e dependência da DRH.....	30
Figura 8 – Processo formal da Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.....	40
Figura 9 – Processo formal da realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista.....	43
Figura 10 – Características do ZOHO Recruit.....	45
Figura 11 – Página inicial da plataforma do Zoho recruit, usada na tarefa realizada	46
Figura 12 – Informações que têm der ser preenchidas na criação de um candidato	48
Figura 13 - Análise SWOT	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de horas dedicadas a cada tarefa realizada.....	52
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – Chief Executive Officer

CV – Curriculum Vitae

DRH – Direção de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

IT – Information Technology (Tecnologia de Informação)

PIC – Processo Individual de Colaborador

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

Página propositadamente deixada em branco

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade Europeia, surge a oportunidade da realização de estágio, inserido na Unidade Curricular “Dissertação/ Projeto Aplicado/ Estágio”, que suscita a realização do presente relatório.

A realização deste documento pretende, não apenas documentar as atividades realizadas no decorrer do estágio, sendo este um momento fundamental no percurso académico de qualquer estudante, mas também fornecer *insights* relevantes sobre a prática empresarial, proporcionando uma visão aprofundada do contexto vivenciado durante este período.

A opção de realizar o estágio, em vez de uma dissertação, foi motivada pela vontade e motivação em adquirir experiência prática e de aplicar, no contexto profissional, os conhecimentos adquiridos durante a formação académica, tendo esta escolha sido feita de forma consciente e por iniciativa própria, visando a oportunidade acima mencionada, também de modo a ser possível experienciar diferentes áreas de Recursos Humanos (RH). A empresa escolhida para a realização do mesmo foi através da divulgação do Curriculum Vitae (CV) da mestranda por parte da Universidade, tendo sido posteriormente contactada pela empresa.

Durante o estágio, foram realizadas atividades durante um período de 240 horas, compreendido entre 25 de setembro e 21 de novembro, no Grupo Largo Tempo, desempenhando a função de estagiária de RH.

As principais responsabilidades estiveram centradas em atividades administrativas, que incluíram a atualização do Processo Individual de Colaborador (PIC) em formato físico e na *filshare* da empresa, a gestão de CV's, através do uso de uma plataforma, bem como a experiência nas áreas de recrutamento e de *payroll*.

Não se tratando de uma dissertação não existe uma componente autónoma da metodologia, pelo que a mesma também não possui um modelo de investigação, não se tendo também recorrido a nenhuma técnica tradicional, como questionário ou entrevista, para a recolha de dados.

É importante salientar que a informação foi recolhida no decorrer do estágio, de forma empírica e que existem determinadas informações que não constam neste presente Relatório devido a restrições impostas pela empresa, dado os dados serem considerados confidenciais por parte da mesma, aumentando a dificuldade em acesso e divulgação de dados que sejam considerados sensíveis e de carácter confidencial.

A integração entre teoria e prática desempenha um papel fundamental na formação profissional de qualquer estudante, pelo que através da realização do estágio houve a possibilidade de aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos em sala de aula e colocá-los em prática.

Nesta conformidade, o presente Relatório está estruturado em diversos capítulos, com o intuito de oferecer uma análise detalhada do Programa de Estágio, o contexto em que foi realizado e as atividades desempenhadas. Esta estrutura é concebida para proporcionar uma compreensão abrangente, com uma progressão lógica de informações e *insights*.

Para além da presente Introdução, o Relatório inicia-se com a Revisão de Literatura, procedendo-se a uma revisão crítica da literatura relevante, tendo em conta as áreas desenvolvidas, abordando o contexto teórico que irá servir de base para a análise e compreensão das atividades de estágio.

Segue-se a apresentação do Estágio, sendo aqui apresentada uma visão geral das informações relativamente ao local, horas para a realização do estágio, bem como quais as tarefas a serem desempenhadas no decorrer do mesmo.

Subsequentemente, será a apresentação da organização, pelo que neste capítulo irá abranger a caracterização da Empresa, a Organização e Estrutura da Empresa, bem como o Setor de Atividade, Descrição de Produtos/Serviços da Organização.

Posteriormente, a descrição das tarefas, sendo aqui detalhadas as tarefas realizadas e as responsabilidades desempenhadas durante o estágio, os processos formais de trabalho que foram seguidos e integrados nas tarefas diárias, o grau de autonomia na execução das tarefas atribuídas e a calendarização das atividades desenvolvidas.

Logo depois, uma avaliação crítica das atividades realizadas durante o estágio, que inclui a avaliação se as mesmas se alinham aos objetivos definidos no plano de estágio, a aplicação das competências e conhecimentos mobilizados, bem como a identificação das dificuldades enfrentadas, segue-se uma análise crítica das atividades à luz de modelos teóricos relevantes, seguida por uma análise SWOT específica ao estágio.

Em seguida, aborda-se o desenvolvimento de uma proposta de melhoria, focando-se na identificação dos processos de GRH que necessitam de aprimoramento, e a fundamentação analítica, sendo também apresentadas as melhorias sugeridas, detalhando as ações necessárias para implementá-las e a respetiva fundamentação teórica que sustente essas ações, visando a sua adoção pela empresa.

Conclui-se com a Conclusão, em que se concentrará nas principais conclusões retiradas, incluindo se foram concretizados (ou não) os objetivos estabelecidos no plano de estágio e a identificação dos pontos positivos e negativos.

Página propositadamente deixada em branco

2. REVISÃO DE LITERATURA

É importante salientar que na presente revisão de literatura são destacados conceitos fundamentais, incluindo ser necessário referir sobre as empresas familiares, devido ao facto de que essas escolhas derivam diretamente do contexto da empresa em que o estágio foi realizado, assim como as tarefas nele desenvolvidas.

As empresas familiares referem-se a qualquer negócio em que a propriedade é controlada por uma família e onde pelo menos dois membros da família estão ativamente envolvidos na gestão ou operação do empreendimento (Brockhaus, 2004). Segundo Martins (2008), uma empresa familiar é aquela que é estabelecida por um ou vários fundadores que têm laços familiares entre si, sendo que esses indivíduos detêm a totalidade ou a maior parte do capital da empresa e, por consequência, são os principais responsáveis pela administração direta da mesma.

Nestes casos, a gestão tende a ser centralizada na figura proeminente da empresa, geralmente o Chief Executive Officer (CEO), o que pode gerar desafios na tomada de decisões devido a possíveis obstáculos, como uma burocracia excessiva. Esse contexto pode levar a dificuldades para alcançar decisões rápidas e eficientes, mesmo em questões simples (Howorth & Kemp, 2019; Neves & Costa, 2012).

Sendo também importante referir que, os conceitos podem variar entre autores, pois diferentes pontos de vista e experiências influenciam as definições em áreas académicas e profissionais, essa diversidade enriquece o debate e contribui para uma compreensão mais completa.

2.1. A Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a sofrer alterações, sendo esta fundamental para o bom funcionamento das organizações, já que o desempenho delas depende diretamente da contribuição, organização e investimento no desenvolvimento das pessoas que fazem parte delas (Sousa et al., 2006).

Sendo os Recursos Humanos (RH) um dos fatores determinantes para as organizações para a competitividade no mercado (Silva & Reis, 2018), é de salientar que todas as áreas de RH possuem uma importância extrema para um bom funcionamento desse departamento em

qualquer empresa ou instituição, devido ao facto de os RH serem o pilar na gestão do Capital Humano, sendo este departamento que irá conferir às organizações os atributos que as tornam valiosas para o mercado (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020; Valentim et. al., 2023), não esquecendo que são os elementos humanos da organização que são capazes de aprender, mudar, inovar e fornecer o impulso criativo que, se forem devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização (Bontis et al., 1999).

Portanto, a GRH é uma componente fundamental para o crescimento sustentável de uma organização, já que o desempenho e o sucesso do negócio estão intrinsecamente ligados ao desempenho e à satisfação dos colaboradores, ao qual, diz respeito a “todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados” (Bilhim, 2004, p. 11).

2.1.1. Evolução do conceito

Ao longo dos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem passado por mudanças consideráveis e adaptações devido à globalização económica, a transformações no mercado de trabalho e o surgimento de novas tecnologias de informação, às políticas nacionais de comércio externo, entre outros fatores.

As maiores transformações começaram durante a revolução industrial, um período que estabeleceu novos padrões de trabalho, visto que, naquela época, as condições dos trabalhadores eram precárias, incluindo punições que envolviam castigos corporais e despedimento imediato (Machado et al., 2014; Mahoney & Deckop, 1986).

É importante referir que as vertentes de RH mais conhecidas, que são a gestão corrente/administrativa e a gestão estratégica, são abordagens distintas utilizadas na administração de uma organização, tendo em conta os conceitos e as ferramentas utilizadas na gestão estratégica e na gestão administrativa, podendo, esta última também ser conhecida como tradicional e/ou corrente, são diferentes (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982).

Segundo Bilhim (2004), o percurso da evolução da função de Recursos Humanos pode ser delineado em diferentes fases:

- Fase Administrativa: Esta fase teve início no final do século XIX e estendeu-se até 1945. Durante esse período, as primeiras discussões sobre o tema foram apresentadas no *The Annals* e na *Engineering Magazine*. Neste contexto, a preocupação central estava na gestão do recrutamento, na alocação e na utilização de recursos humanos nas organizações. O modelo taylorista impulsionou a estruturação da função de pessoal, levando ao surgimento de questões

relacionadas à definição de cargos, processos de seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos;

- Fase das Relações Humanas: Esta etapa, também conhecida como fase legal ou técnica, abrangeu o período de 1945 até 1973. Surgiu em resposta a vários desafios enfrentados nas organizações, como a monotonia, fadiga, altos ritmos de trabalho e absentismo, resultantes do crescimento económico e da ascensão dos sindicatos nos anos 30. O objetivo principal era melhorar a relação entre os trabalhadores e a gestão, havendo um redirecionamento do foco das organizações para as pessoas e os relacionamentos no ambiente de trabalho. Houve uma preocupação crescente com o desenvolvimento individual e o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo as pessoas como recursos valiosos a serem geridos, além de outros recursos organizacionais. Foi nesse período que a importância da motivação dos colaboradores, como um impulsionador da produtividade, foi destacada e não serem considerados apenas incentivos monetários;

- Fase da Gestão Integrada: Iniciada em 1973, e estendendo-se até 1985, esta fase emergiu com a necessidade de alinhar as necessidades individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Nessa etapa, os princípios fundamentais incluíam a otimização conjunta do sistema social e técnico da organização, sendo que o foco foi mais direcionado para a gestão dos sistemas organizacionais em vez da mera administração das atividades. Destacou-se a ideia de que o sistema de trabalho compreende um conjunto de atividades com significado coletivo, não apenas tarefas individuais, havendo uma mudança de ênfase do trabalho individual para o trabalho em grupo, procurando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos multidisciplinares nos indivíduos, considerando-os como um complemento à máquina e não apenas como uma extensão dela, possivelmente devido ao desenvolvimento de sistemas operacionais e de uma abordagem mais orientada para a gestão organizacional;

- Fase da Gestão Estratégica de RH: Esta fase teve início a partir de 1985 e continua até os dias de hoje. Nesta fase, a gestão de recursos humanos passou a ser abordada de maneira mais estratégica, alinhando os objetivos dos RH com os objetivos gerais da organização, visando à contribuição dos colaboradores para os resultados e sucesso da empresa (Mahoney & Deckop, 1986).

2.1.2. Políticas, Processos e Práticas

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos abrange um conjunto abrangente de estratégias, práticas e políticas que moldam e influenciam a gestão e o desenvolvimento dos colaboradores numa organização. Esses elementos não definem apenas as diretrizes e os valores orientadores da gestão de pessoas, mas também incorporam métodos, planos e abordagens para atrair, desenvolver, reter e motivar os colaboradores. Além disso, o Sistema de GRH visa alinhar as atividades de RH com os objetivos organizacionais, promovendo uma cultura corporativa coesa e apoiando o crescimento e o sucesso da empresa (Botelho, 2017).

As políticas de Recursos Humanos, de acordo com Chiavenato (1995), são diretrizes estabelecidas para orientar as funções e assegurar que estas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos estabelecidos da organização, sendo que essas políticas se referem à forma como as organizações desejam tratar os seus colaboradores, visando alcançar os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que oferecem condições para que os indivíduos alcancem os seus próprios objetivos. Essas políticas variam entre as organizações, pois cada uma delas cria políticas que melhor se adequam à sua filosofia e necessidades específicas.

Já para Botelho (2017), as políticas de Recursos Humanos são um conjunto de diretrizes gerais e específicas que estabelecem os critérios para as decisões relacionadas aos colaboradores dentro das organizações, em que essas políticas devem ser personalizadas para se adequarem à filosofia, cultura e objetivos individuais de cada empresa.

Não esquecendo que as políticas de Recursos Humanos, guiam o desenvolvimento das práticas de GRH (Armstrong, 2006), e de acordo com Chiavenato (1995), as políticas de RH devem abranger os objetivos organizacionais, sendo estas:

- Políticas de Integração: em que envolvem o Recrutamento (onde, como e sob quais condições contratar recursos humanos), a Seleção (os critérios e os padrões para admissão) e Integração.
- Políticas de Organização: incluem a Designação de Cargos (os requisitos para as funções pretendidas), o Planeamento de Carreiras (quais os critérios para planejar e posicionar internamente os colaboradores), e a Avaliação de Desempenho (como realizar uma avaliação da qualidade e da adequação dos colaboradores às exigências da função ou cargo).
- Políticas de Remuneração: abrangem critérios de Remuneração Direta e Indireta, Motivação dos colaboradores, Condições de Higiene e Segurança, e Relações Sindicais.

- Políticas de Desenvolvimento: compreendem critérios da área da Formação e renovação constante da força de trabalho, além do Desenvolvimento a médio e longo prazo, considerando o potencial humano.

- Políticas de Avaliação: consistem na Análise Qualitativa e Quantitativa da força de trabalho e na Auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas de RH.

Para Castanheira e colegas (2011), as práticas de RH são ações realizadas pela empresa para promover a melhor adaptação dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização, visando alcançar os melhores resultados no exercício de suas funções. As práticas de RH são desenvolvidas de modo a incentivar e dar apoio aos comportamentos dos colaboradores, visando o sucesso da estratégia da empresa (Schuler & Jackson, 2014), sendo identificadas sete práticas comuns em muitos sistemas de RH, incluindo: a segurança no trabalho, a seleção no recrutamento, a promoção da autonomia, as políticas salariais competitivas, os programas de formação, a redução das discrepâncias de *status* e o compartilhamento de informações, em que estas práticas ajudam a moldar e a direcionar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, influenciando o seu desempenho organizacional (Pfeffer, 1998).

Já as estratégias de Recursos Humanos traçam os objetivos que a organização procura alcançar em relação aos diversos aspetos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, em que essas estratégias são responsáveis por definir o rumo e o progresso que a GRH pretende seguir em cada uma das suas áreas de atuação (Armstrong, 2006; Botelho, 2017).

2.2. Gestão Administrativa

O embrião do que viria a ser conhecido como gestão administrativa teve origem com a designação de Welfare Officer, isto é, “funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio dos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Gomes et al., 2008, p.65). Esse conceito evoluiu ao longo do tempo, assim como a própria função de Recursos Humanos, sendo importante mencionar que, na introdução da gestão administrativa, as pessoas eram vistas como custos, algo que tem vindo a mudar (Machado et al., 2014).

A administração dos Recursos Humanos passou por mudanças significativas nas últimas duas décadas, em que muitos especialistas defendiam uma diminuição da importância na administração e no controlo burocrático e de que o foco deveria ser mais para uma gestão estratégica (Welbourne & Cyr, 1996). Essa mudança foi impulsionada pela globalização, pela

crescente competição e pela constante evolução nos mercados e tecnologias, sendo estas as principais razões para a transformação dos Recursos Humanos (Beer, 1997).

De referir que a gestão administrativa é frequentemente subestimada por alguns, sendo considerada como um elemento que não é essencial para o funcionamento eficiente do departamento de Recursos Humanos e da organização como um todo. No entanto, é indispensável compreender que a área administrativa é uma componente crítica e fundamental na estratégia global, atuando de forma transversal e possuindo um impacto em diversas áreas (Neves & Costa, 2012), existindo ainda, alguns autores que consideram as atividades administrativas como primordiais (Beer, 1997; Welbourne & Cyr, 1996).

Esta vertente dos recursos humanos costumava ser predominantemente vista como uma função operacional, com o seu foco principal no processamento salarial, nas questões fiscais e nos aspetos legais associados a contratações e rescisões de contratos, incluindo obrigações com a segurança social, cumprindo as regulamentações estabelecidas legalmente e garantindo condições de trabalho adequadas, juntamente com apoio à criação de empregos (Seixo, 2007; Sousa et al., 2006).

Os objetivos da gestão administrativa são garantir o cumprimento das leis relacionadas à contratação e cessação de contratos de trabalho diretos ou por contratação através de outras empresas, além de assegurar o pagamento de salários, envolvendo todo o processo administrativo antes e depois desse objetivo central (Sousa et al., 2006).

É importante mencionar que a gestão administrativa, para Neves e Costa (2012), está fundamentada em quatro pilares de competência essenciais, abrangendo:

- Planeamento, controlo e administração de recursos humanos: englobando processos de planeamento, controlo e orçamentação da gestão de Recursos Humanos, envolvendo a recolha, análise e auditoria dos procedimentos, para garantir a qualidade dos processos, entre outras responsabilidades;
- A regulamentação do trabalho, da segurança social e da fiscalidade, com foco principalmente em normas e regulamentos de trabalho e envolvendo procedimentos como o registo dos colaboradores na segurança social, cessação de contratos, e considerações fiscais relacionadas às políticas de compensação, entre outros aspetos normativos;
- Sistemas de informação e aplicações de suporte ao negócio, sendo estes baseados na gestão de informação do capital humano, em que se incluem o processamento de remunerações, o controlo de presenças e a gestão do absentismo;

- Sistemas de compensação e benefícios, incorporando as estruturas de funções e carreiras, os sistemas de remuneração fixa, os sistemas de benefícios e planos de pensões e reformas (Neves & Costa, 2012).

Assim sendo, a gestão administrativa abrange o registo, acompanhamento e controlo dos dados individuais e coletivos dos colaboradores da empresa (sendo aqui a manutenção da informação dos colaboradores), o controlo de absentismo, a área da formação, a manutenção dos documentos e registos que a lei impõe, procedimentos disciplinares, relações com os serviços administrativos do emprego e da segurança social, bem como com a inspeção do trabalho; a gestão e processamento dos salários; o cálculo dos encargos sociais, estando aqui incluindo os seguros dos colaboradores, entre outros (Sousa et al., 2006).

Devido à globalização e inovações tecnológicas, conforme é referido por Lawler e Boudreau (2009), a crescente integração de tecnologias de informação em RH promete aumentar significativamente a eficácia organizacional, contribuindo para a redução do tempo necessário para a execução de determinadas tarefas, com a aplicação dessas tecnologias. Nesse sentido, a utilização de novas tecnologias permitirá melhorar a eficiência dos processos e tarefas desenvolvidos e identificar novas formas de melhorar os mesmos (Gomes et al., 2008).

2.3. Gestão Estratégica

Efetivamente, o campo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos teve o seu início nos anos 80, mais precisamente em 1984 com a publicação dos livros *Strategic Human Resource Management* e do *Managing Human Assets* (Kaufman, 2015), levando a um distanciamento do carácter mais administrativo e operativo dos Recursos Humanos (Sousa et al., 2006).

Tal como refere Rumelt (2011), a gestão estratégica está associada à ação desempenhada (Grant & Baden-Fuller, 2018), em que a estratégia pode ser entendida como um plano coordenado e consistente que oferece uma resposta às pressões competitivas e aos recursos escassos, identificando, priorizando e direccionando os esforços e o foco, por parte da liderança, para alcançar objetivos específicos, delineando o como, o porquê e onde é que a organização pode concentrar a sua atenção e os seus esforços para progredir de maneira eficaz (Bakuli, 2013).

Já para Huang e colegas (2023), a gestão estratégica de Recursos Humanos diz respeito ao conjunto de ações propositadas e planeadas pelos recursos humanos, que visam possibilitar que uma organização alcance os objetivos predefinidos (Wright & McMahan, 1992).

A gestão estratégica pode, ainda, ser definida, como é referido por David (2011, p. 6) como a “art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”, isto é, a gestão estratégica visa integrar diferentes áreas para alcançar o sucesso organizacional.

Assim sendo, a gestão estratégica de recursos humanos é uma abordagem que integra a gestão de pessoas aos objetivos e estratégias organizacionais, envolvendo a formulação e implementação de políticas, práticas e programas que têm o objetivo de atrair, desenvolver, reter e gerir os talentos de forma alinhada com os objetivos e metas da empresa. Esse modelo enfatiza a importância dos recursos humanos como uma vantagem competitiva e que procura otimizar o potencial dos colaboradores para impulsionar o seu sucesso organizacional (Dessler, 2003), tendo em conta que as suas atividades são no âmbito do planeamento a médio/longo prazo do capital humano, envolvendo outras técnicas e processos, como a análise SWOT de RH, a gestão do conhecimento e do capital humano, a análise das métricas de GRH, entre outras (Machado et al., 2008).

Esta via da gestão vai proporcionar a direção da organização, sendo o seu objetivo a aplicação efetiva de tais recursos, para atender aos requisitos e objetivos estratégicos das organizações (Greer, 2001). Outros dos objetivos incluem garantir que os colaboradores de uma empresa sejam aproveitados ao máximo para maximizar os lucros, levando em consideração o seu desempenho, procurando-se, além disso, garantir também que esses colaboradores sejam recompensados, tanto a nível material quanto imaterialmente, em reconhecimento do seu desempenho (Sousa et al., 2006).

Não podendo deixar de mencionar que a gestão estratégica surgiu como uma resposta à contantes mudança e às demandas e necessidades que surgiram no âmbito da outras vertentes de Recursos Humanos, incluindo a gestão administrativa, é importante ressaltar que ambas as abordagens se complementam e a sua interligação é fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento das organizações. Sem a gestão administrativa como precursora, a gestão estratégica não teria surgido e não estaria tão integrada no ambiente empresarial contemporâneo. A interdependência entre essas abordagens é fundamental para orientar as organizações a alcançar os objetivos (Machado et al., 2008).

2.4. Recrutamento e Seleção

Inicialmente, é crucial destacar que o recrutamento e a seleção são dois processos distintos, porém interligados, que fazem parte da gestão de recursos humanos numa organização (Sousa

et al., 2006). Ao longo do tempo, esses processos têm evoluído significativamente, tornando-se mais complexos, com abordagens com maior rigor científico e técnico. Essa evolução é atribuída à crescente competitividade de mercado e à necessidade de atrair os profissionais mais talentosos, garantindo assim o crescimento sustentável da empresa.

Nesse cenário, as empresas têm direcionado investimentos significativos nos seus orçamentos para a contratação de profissionais especializados nas áreas específicas em que pretendem recrutar. Essas mudanças são reflexo do aumento da competitividade, da globalização dos mercados e da diversificação das funções e perfis de candidatos. Portanto, torna-se imperativo contratar indivíduos altamente especializados para atender às exigências específicas do mercado atual (Ferreira, 2015).

As práticas de recrutamento e seleção estão interligadas a outras práticas da gestão de recursos humanos, e cada uma dessas práticas pode influenciar/ contribuir para o processo de recrutamento e seleção de pessoal (Sousa et al., 2006).

O recrutamento em RH é um processo fundamental para identificar e atrair candidatos qualificados e adequados para preencher posições dentro de uma organização, tendo em conta que esse processo desempenha um papel imperativo (Reis, 2018; Torrington et al., 2011). Esse processo engloba um conjunto de estratégias, técnicas e métodos para atrair indivíduos com as habilidades, características e qualidades adequadas para preencher os cargos na empresa (Neves, & Costa, 2012; Sousa et al., 2006).

Alguns autores defendem que o recrutamento é a área mais significativa na gestão de RH, pois os colaboradores contratados contribuirão significativamente para a competitividade da organização (Griepentrog et al., 2012).

Os objetivos do recrutamento são atrair o maior número de candidatos qualificados para preencher uma vaga e fornecer informações suficientes para reduzir a possibilidade de os candidatos escolhidos deixarem a empresa (Silva & Reis, 2018).

É fundamental notar que este processo irá possuir custos, tanto diretos quanto indiretos, e é influenciado por diversos elementos, como o tempo despendido e a existência de disponibilidade de profissionais qualificados no mercado, entre outros aspetos.

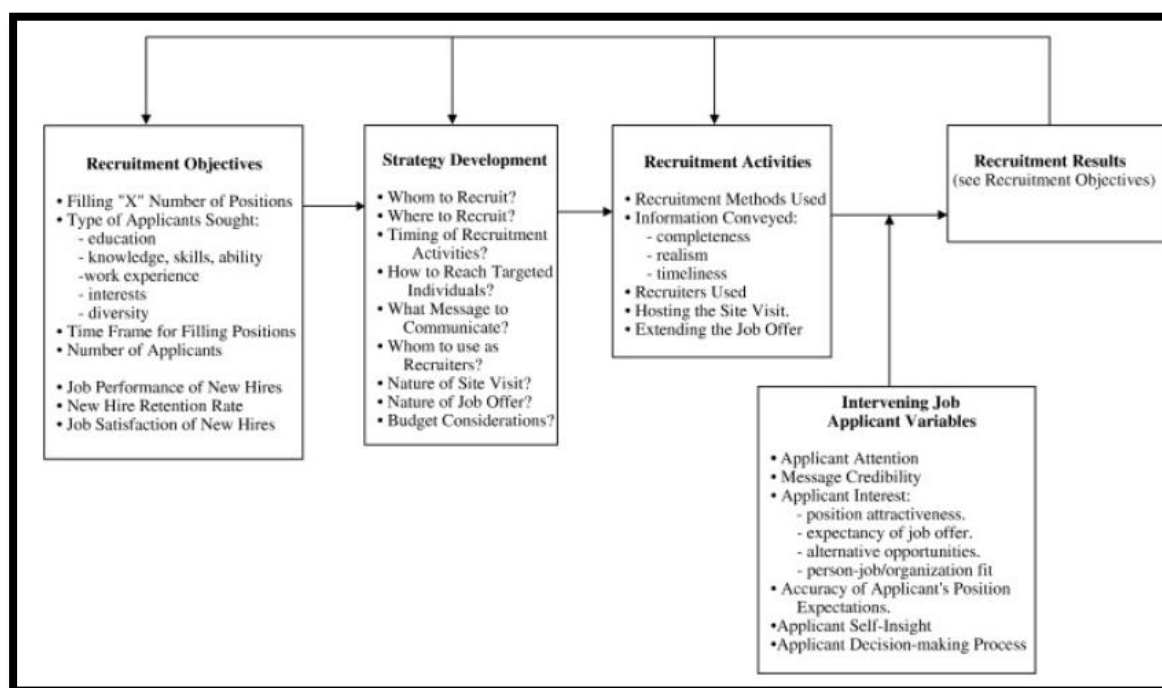
Os motivos que podem gerar a necessidade de recrutamento incluem a substituição de um colaborador, a criação de uma nova posição, o fortalecimento estratégico da empresa, o reforço de habilidades já existentes, entre outras razões (Sousa et al., 2006).

Consistindo na divulgação de vagas de emprego disponíveis com o intuito de preenchê-las, antes de serem anunciadas essas vagas, é comum realizarem-se procedimentos prévios, como rever a descrição do cargo a ser ocupado, estabelecer o perfil desejado do candidato e entrevistar colaboradores que já desempenhem essa função. Isso é feito para assegurar que o processo de recrutamento seja mais direcionado e eficaz, resultando na seleção de candidatos mais alinhados com as exigências específicas do cargo e da empresa (Neves, & Costa, 2012; Silva & Reis, 2018). Além disso, ao identificar o perfil desejado, é fundamental considerar três elementos essenciais na definição desse perfil: o papel que o indivíduo desempenhará na empresa e como se encaixa nela, os requisitos necessários para o candidato, como experiência anterior, e, por último, o que a empresa está disposta e é capaz de oferecer (Camara et al., 2019).

De acordo com Breugh (2008), foi desenvolvido um modelo de recrutamento (**Figura 1**), que começa com a definição dos objetivos desejados no processo de recrutamento. Estes objetivos englobam o número de vagas a serem preenchidas, o perfil e as qualificações dos candidatos necessários, o prazo para preenchimento das vagas e o volume de candidatos desejados. Além disso, o modelo contempla a avaliação da performance dos novos colaboradores contratados, incluindo as taxas de retenção e os níveis de satisfação.

Figura 1

Modelo do Processo de Recrutamento



Fonte: Breugh (2008, p. 104).

Por trás desses objetivos, o modelo possui uma estratégia de recrutamento, que inclui questões onde se irá procurar candidatos, a duração das atividades de recrutamento, a abordagem para atrair candidatos interessados, a seleção dos recrutadores, a natureza das contratações, o orçamento a ser considerado, entre outros fatores estratégicos.

O modelo prossegue com as atividades práticas de recrutamento, especificando os métodos e as abordagens de recrutamento a serem utilizadas, os recrutadores envolvidos e os locais onde as entrevistas com os possíveis candidatos ocorrerão. Após essa etapa, seguem-se as entrevistas, onde variáveis como a atenção do candidato, a credibilidade da mensagem transmitida, o interesse demonstrado pelo candidato e a clareza de suas habilidades são avaliadas para a tomada de decisão.

No desfecho do processo, são analisados os resultados alcançados no recrutamento para verificar se os objetivos inicialmente estabelecidos foram atingidos.

O recrutamento pode ocorrer de diferentes formas: internamente, externamente ou por meio de uma combinação dos dois, o chamado recrutamento misto.

O recrutamento interno consiste em procurar candidatos para uma vaga entre os colaboradores da própria empresa. Isso pode envolver promoções (movimento vertical), transferências para diferentes áreas (movimento horizontal) ou transferências com promoção (movimento diagonal). Esse tipo de recrutamento implica uma análise da performance dos colaboradores e se possui as qualidades e requisitos necessários para a boa realização da sua função.

As vantagens do recrutamento interno incluem o estímulo ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores, o que aumenta a motivação e promove a lealdade e a permanência destes na empresa. Além disso, irá requerer menos tempo de adaptação e gera menores custos, sendo que também irá diminuir a probabilidade de a pessoa selecionada não se inserir na cultura organizacional. Por outro lado, as desvantagens estão relacionadas à possibilidade de gerar conflitos entre os colaboradores e à falta de entrada de novas perspectivas, conhecimentos e ideias na empresa, pois não há a inclusão de "sangue novo" (Camara et al., 2019; Silva & Reis, 2018).

O recrutamento externo ocorre quando uma empresa decide procurar candidatos fora do seu quadro de colaboradores, muitas vezes devido à falta de competências necessárias entre os seus colaboradores atuais, para o cargo a ser preenchido (Silva & Reis, 2018).

Essa abordagem oferece benefícios, como trazer pessoas com novas perspectivas e conhecimentos para a empresa, renovando a sua cultura organizacional. Em alguns casos, não

requer tanto investimento em tempo e recursos para treinar o novo colaborador, além de aumentar a visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

No entanto, o recrutamento externo pode ser um processo mais demorado e caro. Além disso, pode afetar a motivação dos colaboradores atuais em relação ao crescimento das suas carreiras, gerar riscos de incompatibilidade cultural e requerer mais esforços para integrar o novo membro à equipa existente (Camara et al., 2019; Sousa et al., 2006).

Para concluir, o recrutamento misto combina tanto a abordagem interna quanto a externa para a contratação. No entanto, essa prática é menos comum entre as empresas, usando exclusivamente uma delas. Esse tipo de recrutamento pode assumir três formas: começar com o recrutamento externo, depois passar para o interno, dando preferência à contratação de novos colaboradores; iniciar com o recrutamento interno e, caso não encontre candidatos adequados, recorrer ao externo; ou ainda, realizar ambos simultaneamente (Reis, 2018; Silva & Reis, 2018).

O objetivo principal é comparar os candidatos internos e externos para enriquecer a qualidade do recrutamento. Essa prática proporciona uma oportunidade de obter mais informações sobre o mercado de trabalho interno e externo (Sousa et al., 2006).

Atualmente, as empresas dispõem de várias formas para recrutar pessoas para as vagas disponíveis, que incluem:

- Contratação de empresas especializadas em recrutamento e seleção (*head-hunting / executive search*), que são especialistas na área e abordam pessoalmente os possíveis candidatos, sendo estes submetidos a rigorosos processos de seleção, procurando ampliar as suas bases de dados com profissionais empregados que demonstrem interesse em mudanças e estejam abertos a novos desafios e oportunidades;
- Recrutamento interno, utilizando colaboradores já presentes na empresa, oferecendo oportunidades de transferência, promoção e/ou o desenvolvimento de novas competências para que possam assumir novos cargos;
- Utilização das bases de dados dos Centros de Emprego, onde estão disponíveis informações sobre candidatos à procura de emprego;
- Participação em palestras e conferências para aumentar a visibilidade da empresa e possivelmente receber currículos;
- Colaboração com organismos profissionais como sindicatos, associações profissionais e patronais para divulgar as oportunidades de emprego;
- Contacto com instituições de ensino e associações estudantis para divulgar ofertas de emprego, oferecer estágios e estabelecer parcerias;

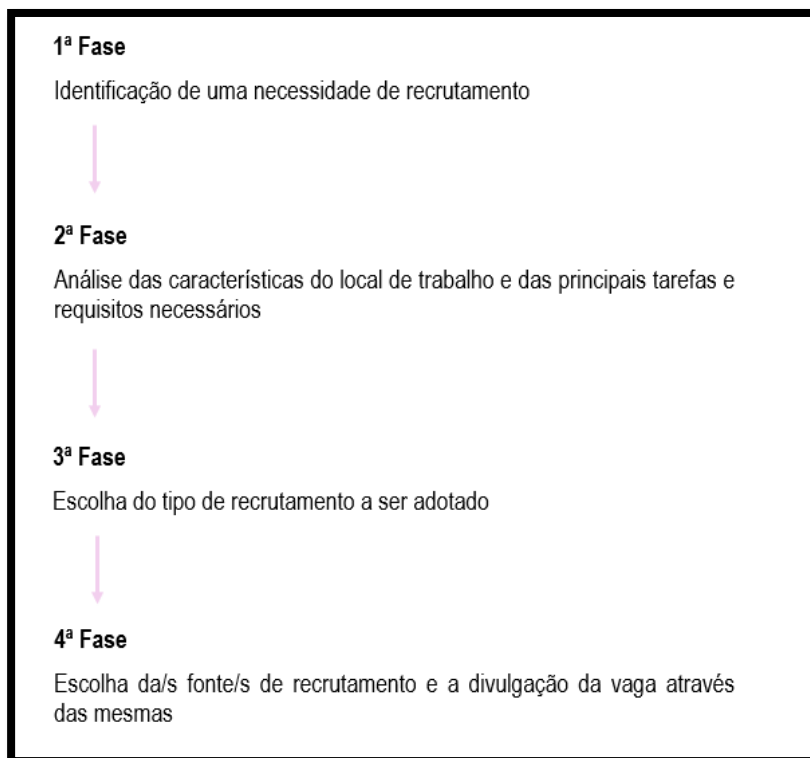
- Aceitação de candidaturas espontâneas, onde as pessoas se candidatam para áreas onde têm qualificações, sem especificação de vagas;
- Utilização de empresas de recrutamento para fornecer candidatos temporários às empresas conforme necessário, sendo esta opção melhor para empresas que possuem trabalho sazonal;
- Recrutamento online (*e-recruitment*), através da internet, que é um dos métodos mais usados pelas empresas, sendo de baixo custo;
- Feiras de emprego, de forma a divulgar a sua marca e atrair potenciais interessados;
- Contratação de empresas especializadas em oferecer serviços de mercado de trabalho (*outplacement*);
- Publicação de anúncios na comunicação social tradicional, como jornais, revistas, rádio e televisão, embora seja mais dispendioso e atualmente pouco usado;
- Utilização da rede de contactos dos colaboradores da organização, incentivando-os a divulgar vagas e até recomendarem conhecidos, com algumas empresas premiando colaboradores que indiquem bons candidatos (Ferreira, 2015; Reis, 2018; Silva & Reis, 2018; Sousa et al., 2006).

É importante considerar que o método de recrutamento escolhido muitas vezes depende dos custos que a empresa pode e está disposta a arcar, podendo ser um recrutamento direto, realizado internamente pela própria empresa, ou um recrutamento indireto, contratando empresas externas para essa função (Camara et al., 2019).

Um processo de recrutamento começa com a identificação da necessidade de contratação. Em seguida, ocorre uma análise do ambiente de trabalho para determinar as características específicas e as principais responsabilidades do cargo em questão. Essa análise pode incluir a colaboração com as chefias para identificar as tarefas e os requisitos necessários para o desempenho eficaz do trabalho. A terceira etapa envolve a escolha do tipo de recrutamento mais apropriado para a posição em questão. Por fim, a vaga é divulgada por meio das fontes de recrutamento mais adequadas e eficazes (Ferreira, 2015), podendo este ser observado na **Figura 2**.

Figura 2

Processo de Recrutamento



Fonte: Adaptado de Ferreira (2015).

A análise da função é importante, pois visa identificar as habilidades necessárias para executá-la, incluindo uma descrição detalhada que aborda os objetivos, atividades associadas e a posição dentro da organização (Cardoso, 2016).

Atualmente, o recrutamento online (*e-recruitment*) tem se destacado como um método preferencial, visto que é considerado uma alternativa eficaz para a maioria da procura por candidatos, oferecendo diversas vantagens em comparação com as abordagens tradicionais, além de ampliar significativamente o alcance das candidaturas disponíveis. Além disso, permite que um maior número de pessoas visualize as oportunidades de emprego (Cardoso, 2016).

A globalização e a crescente adoção de tecnologias têm influenciado significativamente a gestão de recursos humanos. Um exemplo disso é o aumento do uso de plataformas como o Teams e o Zoom para realizar entrevistas online, uma prática que se intensificou durante a pandemia e se tem mantido como método, substituindo os encontros presenciais por interações virtuais. Essa mudança tem vindo a evidenciar uma transformação na forma como as empresas conduzem os seus processos de seleção e interação com os candidatos (Perez & Silva, 2021).

No ambiente empresarial, as tecnologias são vistas como elementos que podem dar vantagem competitiva face aos concorrentes e são recursos indispensáveis para apoiarem no crescimento das organizações. Por isso, é crítico que as empresas adotem tecnologias de informação e sistemas de inteligência artificial no recrutamento e seleção para agilizar e encontrar de maneira mais precisa os candidatos ideais para as vagas disponíveis (Bianchi, 2022; Neto et al., 2020).

Tendo em conta o recrutamento, a nível da Inteligência Artificial (IA), a mesma oferece benefícios significativos, permitindo a análise de um maior volume de candidatos num menor espaço de tempo, resultando não apenas em economizar o tempo e recursos, mas também em melhorar a eficiência do processo de seleção, especialmente quando há um grande número de candidatos (Pinto et al., 2023), possuindo vantagens também na redução de custos, menor perda de tempo, como anteriormente mencionado, e no fim da existência de barreiras geográficas (Neto et al., 2020; Santos et al., 2023), sendo que a IA aplicada no recrutamento não terá enviesamentos e irá melhorar tanto a qualidade, quanto a velocidade desse processo (Hemalatha et al., 2021).

Assim sendo, atualmente, tem havido uma crescente adoção de ferramentas preditivas no recrutamento, em que os empregadores estão a utilizar essas ferramentas para diminuir o tempo e os custos de contratação e/ ou para maximizar a qualidade do processo seletivo, entre outros objetivos. Esse movimento reflete uma tendência na procura de eficiência e aprimoramento nos métodos de contratação (Peña et al., 2023).

A seleção de pessoal implica a escolha dos candidatos mais aptos para ocupar uma função específica dentro de um grupo de candidatos. Esse processo é conduzido pela entidade empregadora, que adota diversos métodos para identificar o candidato mais alinhado com o perfil exigido para a posição em questão (Neves & Costa, 2012).

Assim sendo, a seleção refere-se ao processo de identificar e selecionar os candidatos mais adequados dentro de um conjunto de indivíduos para preencher uma posição de trabalho disponível numa empresa (Stoilkovska, Ilieva, & Gjakovski, 2015), tendo o propósito de analisar as habilidades, as experiências, as competências e os traços pessoais dos candidatos, de modo a identificar aquele que melhor se encaixa nos requisitos da posição disponível (Sousa et al., 2006).

É imperativo estabelecer os critérios de seleção desde o início do processo, o que irá permitir a sua validação. Uma seleção bem estruturada, não só assegura uma melhor previsão da capacidade do candidato de se adaptar à cultura organizacional e ao grupo de trabalho, mas

também previne os riscos associados a uma seleção ineficaz (Neves & Costa, 2012). De facto, uma seleção bem-sucedida pode impactar positivamente o êxito da organização (Reis, 2018).

Os critérios típicos para selecionar o candidato mais adequado para a função pretendida, geralmente incluem a sua formação académica, destacando-se as habilidades técnicas específicas para o cargo em questão, a experiência profissional, as competências sociais e as habilidades interpessoais, bem como a sua localização de residência (Sousa et al., 2006).

Existem diversas abordagens para selecionar candidatos, tais como os testes psicológicos, frequentemente utilizados na seleção para cargos públicos. Esses testes oferecem informações críticas sobre o comportamento de um indivíduo, complementando um maior conhecimento de cada candidato, ajudando a minimizar ou evitar os erros da tomada de decisão (Machado & Portugal, 2013; Sousa et al., 2006).

Na escolha dos métodos de seleção, é determinante considerar a sua adequação após a fase de recrutamento, sendo fundamental ajustar os métodos às características específicas do cargo em questão. Além disso, os critérios para avaliar a qualidade dos métodos de seleção devem ser práticos, objetivos e aplicáveis de forma consistente a todos os candidatos, garantindo a sua validade (Sousa et al., 2006).

Existem várias técnicas de seleção amplamente utilizadas para avaliar candidatos. Algumas delas incluem:

- Análise curricular: Este método permite uma avaliação inicial do percurso profissional e escolar do candidato, sem necessidade da sua presença física;
- Admissão à experiência: Consiste na integração temporária do candidato à função ao qual se pretende contratar, de modo a provar a sua capacidade para exercer a função em questão, mas num modo mais prático;
- Testes psicológicos: Compostos por uma série de provas, esses testes visam avaliar o desenvolvimento mental, as aptidões, as habilidades e o conhecimentos dos candidatos;
- Testes de personalidade: Esses testes ajudam a analisar os traços de personalidade, como o carácter e o temperamento, podendo estes ser genéricos ou específicos, em que são consideradas como importantes para o bom desempenho da função;
- Testes de aptidão física: Usados para funções que exigem atividades físicas, esses testes avaliam a aptidão física dos candidatos para desempenhar a função adequadamente;
- Testes de competências específicas: Esses testes concentram-se em avaliar as competências exigidas para o cargo, ao qual as organizações consideram importante serem avaliadas, como habilidades linguísticas ou técnicas específicas;

- Testes de competência: Esta abordagem, que pode incluir testes teóricos ou práticos, destina-se a avaliar o nível de conhecimento necessário para desempenhar adequadamente as responsabilidades do cargo;

- Testes de simulação: Envolve a recriação de situações específicas, onde o candidato assume um papel, como no *role-playing*. Esses testes podem ser adaptados à função em questão e baseados em problemas reais;

- Entrevistas: Uma das técnicas mais comuns, permite avaliar competências, esclarecer informações do currículo, ajustar expectativas sobre a função e a organização, além de discutir as perspectivas de carreira e do seu desenvolvimento;

- Centros de Avaliação (*Assessment Centers*): Consistem num conjunto de exercícios, testes e entrevistas para avaliar a adaptação do candidato a uma determinada função. No entanto, é importante notar que este método pode ser dispendioso em termos de tempo e recursos financeiros (Machado & Portugal, 2013; Sousa et al., 2006).

É fundamental ressaltar que o CV representa um dos instrumentos mais cruciais na seleção do candidato mais adequado para uma função específica durante o processo de recrutamento. Cada candidato detalha seu histórico profissional e educacional no CV, o que serve como base para entender as suas experiências passadas. Este documento desempenha um papel vital na apresentação do indivíduo como candidato a uma vaga de emprego, permitindo a formulação de um perfil e a avaliação da sua adequação à posição em questão (Machado & Portugal, 2013).

No contexto do processo de seleção, não há um método universalmente melhor, pois cada organização deve adaptar e implementar o seu próprio processo, escolhendo os métodos e tipos mais adequados às suas necessidades específicas. No entanto, o processo geralmente segue um padrão comum, apesar de variações (Sousa et al., 2006).

O processo de seleção começa com a receção das candidaturas para a posição anunciada durante o recrutamento. Após essa etapa, as candidaturas são analisadas, principalmente por meio da análise curricular, e os candidatos que não atendem aos critérios necessários para o cargo são excluídos. Em seguida, os candidatos selecionados passam por entrevistas iniciais para uma análise mais aprofundada. Aqueles que não corresponderem aos critérios durante essa etapa são automaticamente rejeitados.

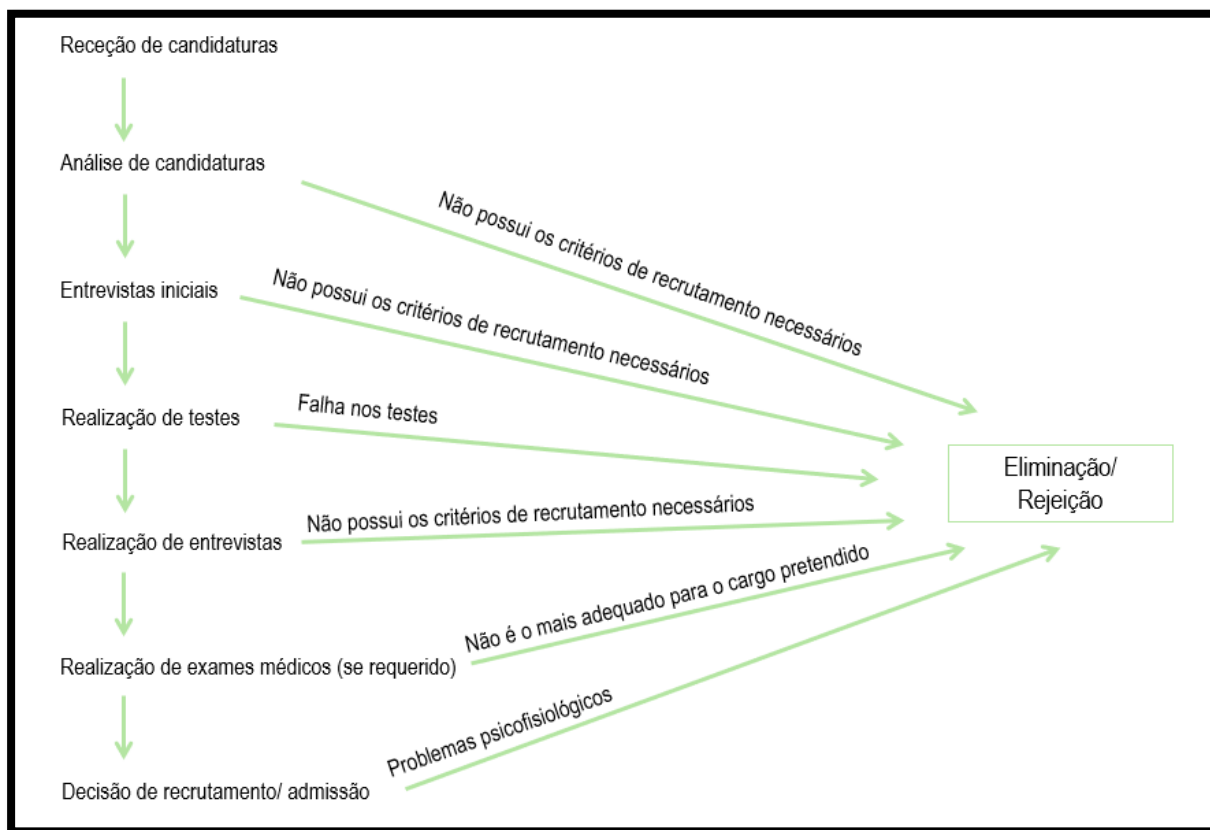
Os candidatos que passem nas entrevistas são submetidos a testes, sendo estes escolhidos de acordo com as necessidades do cargo e por quem está a conduzir o processo de seleção. Os candidatos que não obtiverem sucesso nesses mesmos testes são rejeitados. Após os testes, são realizadas novas entrevistas, possivelmente com a participação do futuro chefe do candidato,

de modo a garantir uma decisão de seleção mais eficaz. Os candidatos que não se qualificam para a posição durante essa etapa são eliminados.

Em alguns casos, os candidatos podem ser submetidos a exames médicos, e aqueles que não atendem aos requisitos médicos podem ser eliminados. Após todas essas etapas, ocorre a fase final, que envolve a seleção do candidato mais adequado entre os que foram selecionados para a posição pretendida e, eventualmente, a sua admissão na organização. Esse processo pode ser visualizado na **Figura 3**.

Figura 3

Processo de Seleção



Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006).

Conforme mencionado anteriormente, embora o recrutamento e a seleção sejam processos diferentes, muitos autores tratam-nos em conjunto num único tópico. Portanto, na explicação desses processos, poucos são aqueles que os separam claramente. Irão ser abordados alguns exemplos de processos nos quais os autores integram o recrutamento e a seleção como um só.

Para cada autor, o processo de recrutamento e seleção possui diferentes etapas, sendo que, segundo Peretti (2007), um dos processos mais comuns de recrutamento e seleção compreende as seguintes fases, sendo que nem todos os processos de recrutamento seguem estas etapas à letra:

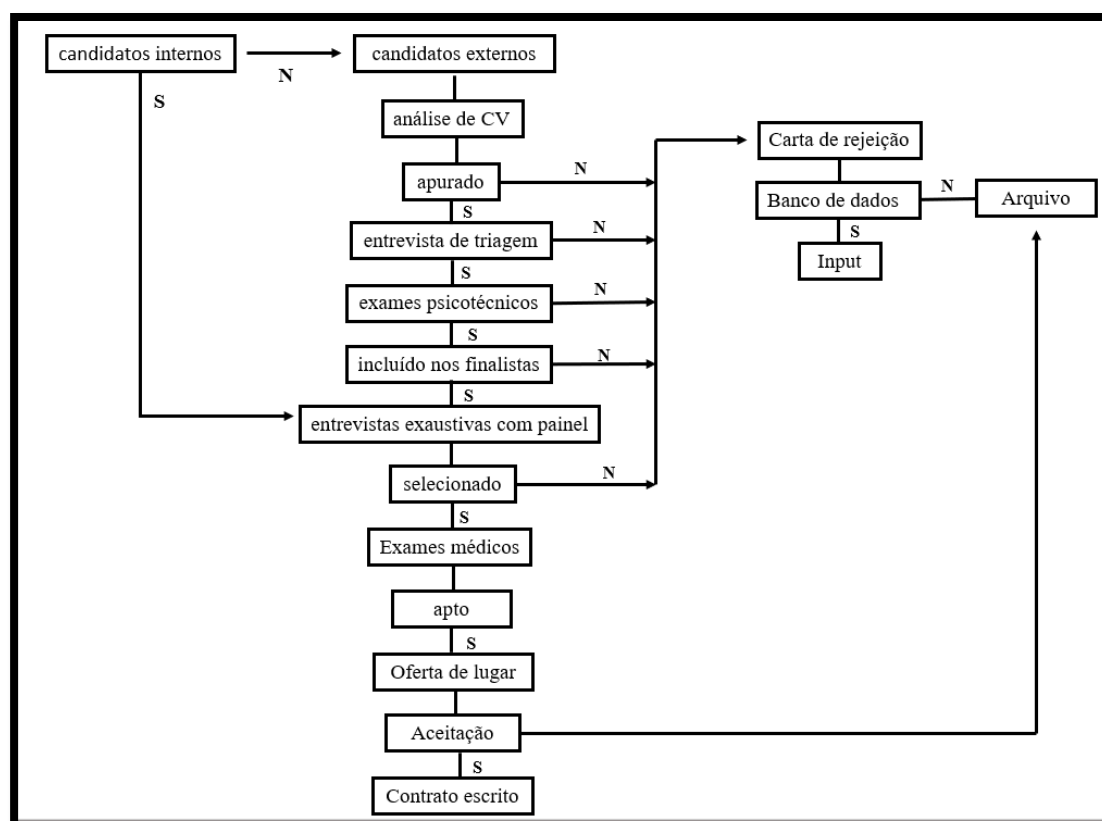
- I- Necessidades de recrutamento;
- II- Análise;
- III- Definição de função;
- IV- Prospeção interna;
- V- Prospeção externa;
- VI- Triagem de candidatos;
- VII- Questionários;
- VIII- Entrevistas;
- IX- Testes;
- X- Decisão.

Não esquecendo que, ao conduzir entrevistas ou a aplicar questionários, é relevante ter atenção para garantir a justiça e evitar questões que possam ser consideradas discriminatórias, mesmo que sejam relevantes para a empresa, como, por exemplo, perguntar sobre se a candidata planeja ter filhos em breve pode ser considerado discriminatório e tem levado empresas a mudarem as suas práticas (Wood & Payne, 2000).

Já para Camara e seus colegas (2019), através do fluxograma elaborado, conforme **Figura 4**, analisam o processo de recrutamento em detalhes, distinguindo-o com base no tipo de recrutamento adotado pela área de Recursos Humanos. No caso do recrutamento interno, os candidatos selecionados passam posteriormente por entrevistas com um painel. Em contrapartida, no recrutamento externo, existem várias etapas que precedem essa fase, como a análise dos currículos recebidos, a seleção dos candidatos, as entrevistas preliminares, a realização de testes psicotécnicos para avaliar a personalidade dos mesmos, a seleção dos finalistas e, somente então, as entrevistas com o painel. Após as entrevistas, o processo torna-se similar para ambos os tipos de recrutamento, incluindo a seleção do candidato mais adequado para a função, exames médicos e, se aprovado, é feita a oferta de emprego. Se aceitar, segue-se a assinatura do contrato.

Figura 4

Fluxograma de Recrutamento



Fonte: Adaptado de Camara et al. (2019, p. 355).

3. APRESENTAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado no Grupo Largo Tempo, cuja sede está situada na Praça de Londres número 3, 4º eq, em Lisboa. O horário estabelecido para o cumprimento do estágio foi das 9h às 16h, com uma pausa para almoço das 13h às 14h, de segunda a sexta-feira, perfazendo 6 horas diárias. O estágio teve início a 25 de setembro e terminou a 21 de novembro, totalizando as 240 horas estabelecidas, podendo ser verificada a assiduidade da estagiária durante o período do estágio no **ANEXO C**.

Durante o estágio, a orientadora no Grupo foi a Ana Rita Banza, ocupando o cargo de especialista de salários e área administrativa. O mesmo foi realizado no departamento de Recursos Humanos, na sede da empresa, onde foi exercida a posição de estagiário de RH.

Conforme estipulado pelo Plano de Estágio, previamente submetido a aprovação e acordado de comum acordo entre as três partes envolvidas, foram delineadas as tarefas que seriam desenvolvidas ao longo do período de estágio, constantes na Proposta de Estágio (**ANEXO A**) e são:

- Efetuar uma base de dados digital com registo dos CV's rececionados e triados para entrevistas;
- Realizar o acompanhamento da pasta de formação do Grupo Largo Tempo;
- Atualizar os ficheiros de Inquéritos de saída preenchidos manualmente pelos colaboradores em fecho de contas (atualização mensal);
- Auxiliar na formação das novas aplicações da plataforma *filshare*: fichas admissão, fichas entrevistas, pedido recrutamento, etc...;
- Aprender e apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH, nomeadamente nas funções Recrutamento e Seleção, contratação, agendamento de entrevistas, picagens de ponto;
- Auxiliar na validação de mapas de horários, processamento salarial e obrigações legais.

Página propositadamente deixada em branco

4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1. Caracterização da empresa

O local onde foi realizado o estágio foi num grupo empresarial ao qual irá ser apresentada, de seguida a sua caracterização, isto também de modo a conhecer o mesmo e ser possível, desta forma, possuir um melhor entendimento das tarefas desempenhadas no decorrer do estágio.

Primeiramente, é necessário ressaltar que a Largo Tempo é um grupo empresarial português.

A missão da Largo Tempo é promover e criar valor económico sustentado a longo prazo, baseado no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, nas áreas em que exerce a sua atividade, proporcionando retorno aos acionistas, sem esquecer o envolvimento com a comunidade local. Desta forma, procurando constantemente em continuar a ser um grupo inovador, que conquista a solidez, confiança e a competência técnica. Essa missão é sustentada pelos valores da empresa, que incluem responsabilidade para com a sociedade, clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

Os elementos essenciais que compõem a descrição sumária do Grupo incluem os seguintes dados:

- O Grupo opera sob a designação social de uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), sendo então, Largo Tempo SPGS, S.A.;
- O local da sua sede está situada na Praça de Londres número 3, 4º esq, 1000-191 Lisboa;
- A Largo Tempo é constituída como uma sociedade anónima (S.A.), como designação da sua natureza jurídica (Largo Tempo, 2023a);
- O seu capital social é de 4.639.639,00 €;
- A Largo Tempo enquadra-se no setor de SGPS não financeiras, de acordo com a Classificação das Atividades Económicas (CAE), sob o código 64202 (Racius, s.d.).

O Grupo é resultado do empreendedorismo familiar e visão dos seus acionistas portugueses, tendo nascido formalmente em dezembro de 2008, em que detém, gere e consolida a totalidade das participações sociais das múltiplas empresas inseridas no Grupo e possui um portfólio multidisciplinar de setores de atividade, como Comércio Internacional, Logística, Hotelaria, Restauração, Tecnologias de Informação, Marketing e Agricultura. Atualmente, atuando no mercado interno e externo, o seu sucesso resulta de uma experiência de mais de 15 anos, assente numa cultura de integridade, qualidade, inovação e investimento responsável, potenciando dessa forma o seu crescimento consistente e consciente (Largo Tempo, 2023a).

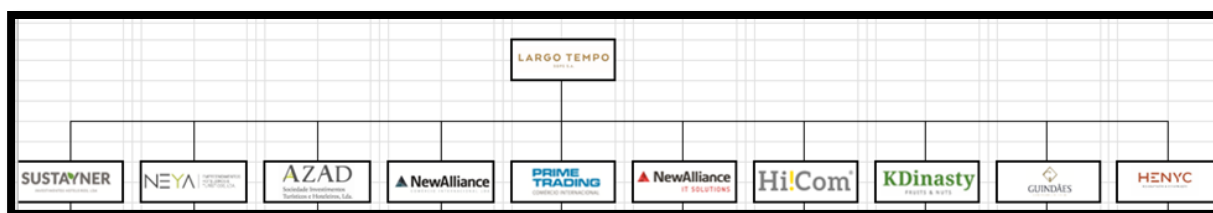
4.2. Organização e estrutura da empresa

Conforme evidenciado na **Figura 5**, a estrutura organizacional desdobra-se pelas empresas de propriedade do Grupo, sendo elas:

- A AZAD, fundada em dezembro de 2008, tendo como o setor de atividade a gestão e exploração de comércio hoteleiro com restaurante e bar, e atividades turísticas, em Lisboa;
- A NEYA, fundada em maio de 2008, desempenhando a sua atividade no setor da gestão e prestação de serviços hoteleiros turísticos e similares, no Porto;
- A Prime Iberia, fundada em outubro de 2006, possuindo duas áreas de atividade, sendo elas o comércio internacional e a saúde, operando em várias partes do mundo, mas com foco nas PALOP;
- A NewAlliance – Comércio Internacional, tendo sido fundada em outubro de 2010, ao qual tem como setor de atividade o comércio internacional por grosso e a retalho, incluindo o comércio eletrónico;
- A NewAlliance IT Solutions, fundada em novembro de 2013, no setor de prestação de serviços na área da consultadoria em informática e alta tecnologia;
- High Communication, sendo a sigla H!Com, fundada em outubro de 2016, no setor de consultadoria em comunicação e imagem;
- A Sustayner, fundada em 2016, sendo o seu setor de atividade a exploração e gestão de unidades hoteleiras e empreendimentos turísticos;
- A Guindões, fundada em julho de 2013, a sua principal atividade é também a exploração e gestão de unidades hoteleiras e empreendimentos turísticos;
- A Kdinsty, fundada em julho de 2013, tem como principal atividade da empresa, a cultura de frutos tropicais e subtropicais e turismo de natureza;
- Henyc, fundada em maio de 2018, sendo a empresa mais recente do Grupo e o seu setor de atividade é a prestação de serviços no âmbito da engenharia civil, construção civil e obras públicas (Largo Tempo, 2023a).

Figura 5

Organograma da estrutura do Grupo Largo Tempo



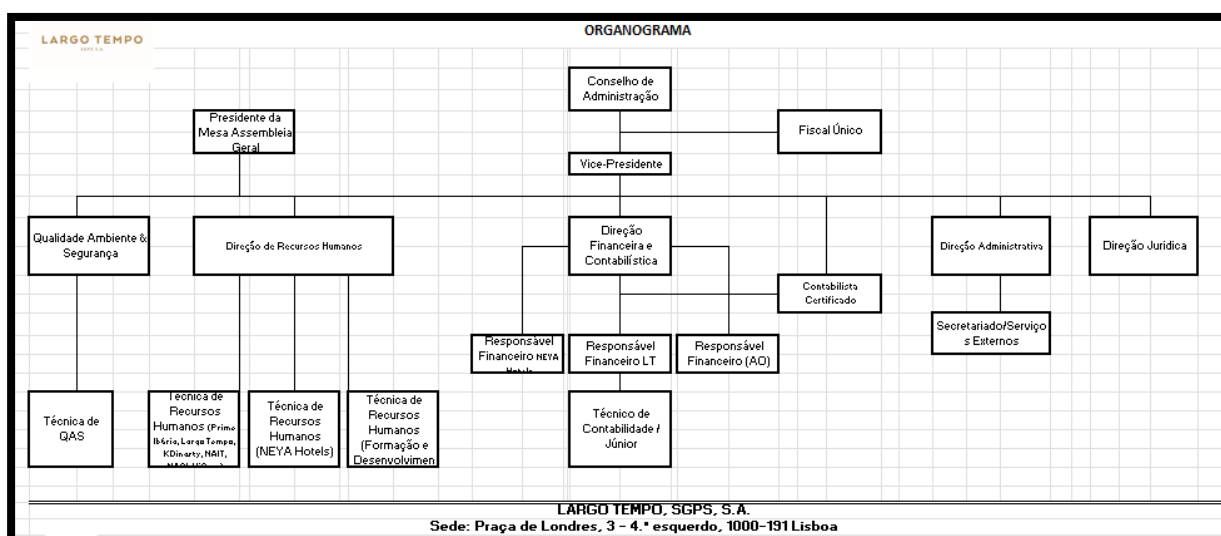
Fonte: Largo Tempo (2021).

É de referenciar que tendo em conta de que o estágio foi realizado na sede do Grupo, é também necessário compreender a sua estrutura, sendo que, conforme ilustrado na **Figura 6** é evidente que o mesmo está distribuído entre diversos departamentos, que incluem:

- DA – Direção Administrativa;
- DQAS – Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança;
- DFC – Direção Financeira e Contabilística;
- DRH – Direção de Recursos Humanos;
- DTIC -Direção de Tecnologias da Informação e Comunicação;
- DJ- Direção Jurídica.

Figura 6

Organograma da estrutura da Sede do Grupo



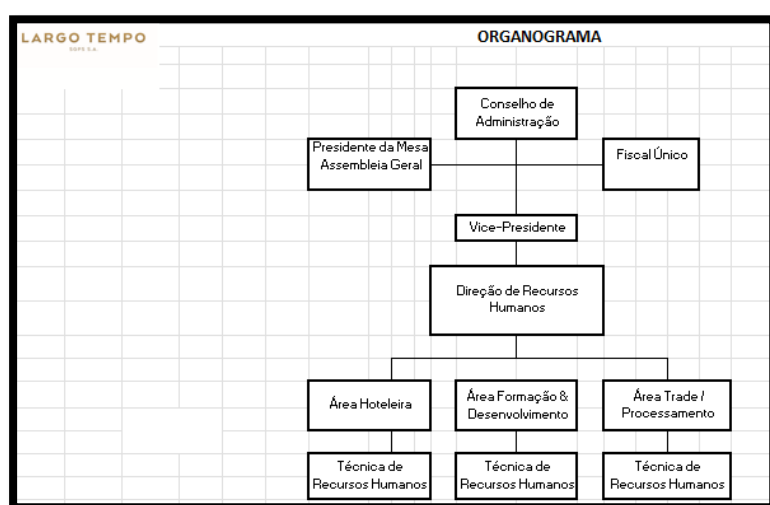
Fonte: Largo Tempo (2023b).

Considerando que o estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos (DRH), é relevante destacar a estrutura organizacional interna deste departamento, pelo que a **Figura 7** apresenta o organograma que demonstra a sua composição, sendo composto por:

- Direção de Recursos Humanos, coordenando a equipa de RH;
- Técnica de Recursos Humanos, na área de Trade/Processamento, desempenhando atividades, tais como a realização das admissões de colaboradores da sede e empresas não hoteleiras, os fechos de contas, o mapa de gestão contratual, o processamento salarial de todas as empresas do Grupo, o processamento de penhoras, a atualização e controlo as férias da sede e das empresas não hoteleiras, o registo de seguros, controlo da medicina no trabalho e possíveis acidentes de trabalho, entre outros;
- Técnica de Recursos Humanos, na área de hotelaria, com responsabilidades abrangentes, que incluem o planeamento das reuniões dos hotéis, o tratamento de processos de cessação e quitações, a contratação de novos colaboradores, a admissão dos novos colaboradores junto da Segurança Social (SS), a solicitação de fardas, materiais e cartões refeição e cartões Galp, entre outras atribuições;
- Técnica de Recursos Humanos, na área da formação & desenvolvimento, sendo responsável por tarefas como a retirada de relatórios de picagens de assiduidade da plataforma do INUX, a elaboração de anúncios de recrutamento, a colocação e atualização desses mesmos anúncios, a realização da triagem curricular e da pasta de formações, entre outros.

Figura 7

Organograma da estrutura e dependência da DRH



Fonte: Largo Tempo (2023b).

É relevante mencionar que estas funções descritas já se encontram desatualizadas, tendo sido alterado o descritivo de funções e respetivo cargo, e estão atualmente todas a serem novamente revistas, sendo que a Direção de Recursos Humanos possui atualmente a designação de Manager de HR; a Técnica de Recursos Humanos na área de hotelaria, é Coordenadora de RH na mesma área e a Técnica de Recursos Humanos, na área de Trade/ Processamento, é Especialista de salários e área administrativa.

4.3. Setor de atividade, descrição de produtos/serviços da organização

Os setores de atividade em que as empresas do Grupo atuam é no Comércio Internacional, na Saúde, na Logística, na Hotelaria, na Restauração, nas Tecnologias de Informação, no Marketing, na Agricultura, na Comunicação e Imagem, na Engenharia Civil e na Gestão Hoteleira (Largo Tempo, 2023a).

Como mencionado anteriormente, o Grupo abrange uma ampla variedade de áreas de negócios, o que resulta em uma extensa gama de produtos e mercados. Cada uma das empresas do Grupo oferece uma série de produtos e serviços específicos, direcionados da seguinte forma:

- NEYA e AZAD: Concentram-se na indústria hoteleira e oferecem serviços de restauração aos seus hóspedes;
- Prime Ibéria e NewAlliance: São especializadas no comércio internacional;
- NewAlliance IT Solutions e H!Com: Oferecem serviços de consultoria em Information Technology (IT) e comunicação e marketing, respectivamente;
- Sustayner e Guindães: Especializam-se na gestão hoteleira, com foco nos hotéis do Grupo e também para outras empresas;
- Kdinasty: Atua na venda de frutas tropicais, subtropicais e legumes baby;
- Henyc: Dedicar-se à reabilitação de edifícios.

É importante notar que todas as empresas operam tanto no mercado interno quanto externo, com a Prime Ibéria atuando internacionalmente, mas, principalmente, nos países de língua oficial portuguesa (PALOP).

Dado os seus recursos infraestruturais, é de salientar que a sede fiscal e local de trabalho do Grupo está localizada na Praça de Londres número 3, 4º esq, em Lisboa, sendo que quase todas as empresas pertencentes ao Grupo estão situadas nesse piso, em que maioritariamente os colaboradores pertencentes à sede estão no 4º esq e os restantes colaboradores, incluindo alguns

membros da administração e das restantes empresas estão no 4º drt, excetuando a empresa New Alliance – Comércio Internacional, em que a sua sede fiscal está situada no Funchal.

Baseado nos resultados económicos, financeiros e comerciais do Grupo e das empresas detidas pelo mesmo, a empresa que possui melhores resultados é efetivamente a Prime Ibéria, sendo que no ano de 2022 foi a que obteve um maior volume de negócios (Prime Ibéria, 2023), pelo que atrás ficou os hotéis (NEYA e AZAD), sendo estas as empresas que mais capital geram para o Grupo.

5. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS

Neste capítulo serão detalhadas todas as atividades realizadas durante o estágio no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Largo Tempo, tendo estas ido ao encontro do que foi estipulado na Proposta de Estágio. Além da descrição das tarefas executadas, serão fornecidos detalhes sobre a duração total do estágio, que totalizou 240 horas, distribuídas ao longo das diferentes atividades realizadas.

O estágio teve início em setembro de 2023, após a marcação de uma entrevista com duas profissionais do departamento de RH, uma vez que, na época, não havia um/a diretor/a contratado/a para liderar o departamento. Após a aceitação e o envio do Plano de Estágio à entidade formadora pela estagiária, foram realizados os procedimentos de validação pela Universidade Europeia, que avaliou a Proposta de Estágio submetida. O plano foi aprovado pela Coordenadora do Mestrado, que considerou que as tarefas propostas estavam alinhadas com os conteúdos ensinados no curso de Mestrado, tendo sido posteriormente realizado um contrato entre as três partes e assinadas por todas. Por fim, o estágio foi concluído a 21 de novembro de 2023, com uma breve despedida dos colegas presentes na sede do Grupo, incluindo dois membros da administração.

É importante descrever como foi o processo de acolhimento e integração no estágio. Ao chegar ao local de trabalho, a estagiária foi recebida pela colega do secretariado a qual a levou para uma sala onde aguardou pela orientadora do estágio, que ocupa o cargo de Especialista em Salários e Administração. Quando a orientadora chegou, a mesma apresentou as instalações dos dois escritórios da sede, ocupando um piso do prédio. Enquanto caminhavam pelo escritório, a orientadora apresentou os colegas, explicou o funcionamento da copa e informou que era necessário um código para entrar em ambos os escritórios.

De seguida, foram fornecidos os códigos de acesso, as chaves para entrar e sair do prédio, bem como uma chave para um cacifo, uma mochila, um computador e senhas de acesso ao sistema e impressoras do escritório, além de outros materiais necessários para a realização das tarefas descritas na proposta de estágio. A orientadora também explicou quais eram as empresas do grupo e o setor de atividade de cada uma delas e como as mesmas estavam organizadas na sede, tendo mencionando também o *dress code*, que era formal, com a exceção de permitir o uso de calças de ganga e ténis às sextas-feiras.

Posteriormente, foi designada uma secretária à estagiária e qual seria a primeira tarefa a ser realizada, tendo esta sido a digitalização, organização e arquivo de documentos pertencentes aos colaboradores, principalmente provenientes dos hotéis pertencentes ao Grupo Largo Tempo. Após o almoço, a Técnica de RH, responsável pela verificação das picagens de ponto, introduziu a estagiária no sistema, permitindo que fosse registado as suas horas de trabalho e o controlo da assiduidade.

5.1. Atividades Desenvolvidas

Durante o estágio, as atividades desenvolvidas estiveram alinhadas com o que foi estabelecido na proposta aprovada. Inicialmente, a estagiária começou pela tarefa de atualizar os Processos Individuais dos Colaboradores (PIC) de todas as empresas do Grupo, sendo que essa tarefa levou algum tempo devido à grande quantidade de documentos a serem digitalizados e armazenados física e digitalmente, pelo que a maioria desses documentos era proveniente dos hotéis do Grupo, embora a responsabilidade de realizar essa tarefa devesse ser da pessoa responsável pelos documentos em questão, neste caso como a maioria dos documentos eram dos hotéis esta responsabilidade recaía sob a Coordenadora de RH, que, por costume, em vez de a mesma os armazenar, esta os enviava para a sede, algo que a estagiária foi incumbida de executar devido à ausência da Técnica de RH por licença de maternidade. Isso resultou numa acumulação de documentos por digitalizar e armazenar, ressaltando que pelo menos eram enviados dois envelopes de documentos semanalmente para a sede para posterior inserção no sistema.

No segundo dia de estágio, a estagiária participou numa atividade de *team building* que já estava planeada há meses; que proporcionou à estagiária a oportunidade de conhecer mais colegas, principalmente da equipa do hotel.

Posteriormente, a estagiária apoiou nas demais tarefas do departamento de RH. A primeira delas foi organizar o escritório, que estava desorganizado devido à mudança, incluindo a dispersão de CV's em diferentes armários, já que a acumulação dos mesmos num único sítio iria facilitar a próxima tarefa que seria a inserção dos CV's no sistema para posterior destruição. Desta forma, possibilitou uma melhor organização dos documentos e dos materiais destinados aos novos colaboradores da sede, ao qual, durante esse processo, foi identificada a falta de certos materiais, que precisavam de ser encomendados para garantir a completa funcionalidade do escritório. Além disso, a estagiária trabalhou na catalogação das chaves dos cacifos e das

portas da sede, bem como os códigos de acesso ao escritório da Rosado e às chaves eletrônicas da sede e do hotel AZAD, em Lisboa.

Inicialmente, a estagiária começou por criar um documento Excel, detalhando o número de cacifos e quais chaves o departamento de RH possuíam duplicadas; em seguida, falou com os colegas no escritório para identificar quais cacifos estavam a ser utilizados e comunicou com os ausentes através do Teams, além disso, com a assistência da colega do secretariado, também atualizou as informações sobre as chaves da porta da frente e as chaves eletrônicas da sede e do hotel. Por fim, consultou a Coordenadora de RH para obter informações sobre as chaves e os códigos de acesso ao escritório da Rosado. Esse processo permitiu criar um arquivo atualizado, garantindo um controlo eficiente das chaves e evitando perdas.

Em seguida, a estagiária aprendeu a elaborar contratos com a orientação da supervisora de estágio, que demonstrou o processo na prática, em que a mesma ia realizando o contrato de uma nova contratação para a sede do Grupo e a estagiária ia vendo como os mesmos são realizados, à medida que também ia colocando diversas questões, as quais a orientadora ia respondendo. Nesse mesmo dia, a estagiária foi admitida na plataforma ZOHO pela equipa de IT, a pedido da técnica de RH, para facilitar a próxima tarefa. Mesmo sem a orientação direta da técnica habitual da plataforma, a estagiária iniciou o processo através do estudo do funcionamento da plataforma e como a mesma era utilizada, de modo a compreender a sua funcionalidade e como esta poderia inserir os candidatos.

No dia seguinte, pela manhã, houve a realização de um *workshop* de *team building* focado na saúde mental dos colaboradores, por uma psicóloga, destacando a importância desse aspeto para a administração do Grupo, seguido por um almoço para todos os presentes na sala onde foi realizado. Já no período da tarde, enquanto explorava mais a plataforma ZOHO, a estagiária aprendeu a adicionar novos candidatos e deu início à criação de uma base de dados digital para os currículos recebidos e triados para entrevista, o que facilitaria a revisão de candidatos anteriores, verificando qual o cargo para o qual se candidatou e uma análise de entrevistas realizadas, através das notas das mesmas, isto para que fosse possível perceber o porquê de o mesmo não ter ficado. No meio da realização dessa tarefa, devido a uma auditoria a uma das empresas do Grupo, foi necessário digitalizar e armazenar no sistema as formações ministradas aos colaboradores daquela empresa ao longo do ano, contribuindo significativamente para o resultado da auditoria, sendo esta uma das informações pedida no decorrer da auditoria.

Em seguida, é necessário mencionar que a estagiária dedicou um dia por semana à gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas do Grupo, principalmente dos hotéis, de forma a garantir a atualização contínua do PIC, tendo em conta que todas as semanas havia novos documentos para serem armazenados.

Subsequentemente, a Coordenadora de RH, que normalmente se encontrava nos hotéis e raramente ia à sede, num dos dias em que foi, deu à estagiária a oportunidade de aprender a realizar admissões de novos colaboradores e auxiliar nos mesmos, na preparação dos contratos, nos descritivos de funções, na admissão dos colaboradores nas finanças, na emissão do cartão de refeição e do cartão da Galp Frota e na organização do uniforme e equipamentos necessários para cada novo colaborador, conforme os padrões estabelecidos.

No dia 6 de novembro, com a chegada da nova Manager de HR, uma posição que a empresa não tinha preenchido desde o início do ano em que o estágio foi realizado, surgiram novas tarefas para apoiar o departamento de RH, consideradas importantes pela nova liderança.

Inicialmente, foi pedido a criação de documentos, em que constassem os logótipos, com informações sobre os seguros, pois embora estes estivessem disponíveis eletronicamente, não estavam fisicamente acessíveis no local de trabalho, algo que a Manager de HR considerou ser importante. A estagiária começou por elaborar um documento para a sede e cada hotel, listando a seguradora, os números de contacto e os procedimentos para os colaboradores, em caso de necessidade. Considerando que cada empresa tinha seguradoras e contratos diferentes, assim sendo, as informações foram personalizadas para cada uma delas. Além disso, foi também pedido a elaboração de uma lista de parcerias que o Grupo já possuía com instituições de ensino para a possibilidade de realização de estágios, juntamente com um *procurement* de futuras instituições relevantes para as diferentes áreas do Grupo. Este documento, feito em Excel, foi dividido em diferentes listas, entre a sede e cada hotel para facilitar consultas futuras.

Com a nova gestão no departamento, e considerando a época do ano em que se estava, foram organizadas reuniões para o planeamento da festa de Natal, uma responsabilidade do departamento de RH. A estagiária participou nessas reuniões e recebeu a tarefa de elaborar uma lista de afazeres para cada pessoa, com o objetivo de registar o progresso das tarefas. Também foi incumbida a tarefa de preparar os convites e as instruções para o sorteio do amigo secreto, sendo que no caso dos convites teria de ser um para cada hotel. Devido à baixa adesão dos colaboradores de Lisboa a irem à festa de Natal no Porto, decidiu-se realizar uma festa separada para cada local, com a festa em Lisboa, sendo combinada com os colaboradores da sede.

Diante da dificuldade em preencher uma vaga de recrutamento há vários meses, devido à escassez de candidatos, a Manager de HR solicitou à estagiária que realizasse um *procurement* para identificar possíveis *sites* de emprego e instituições de ensino capazes de ampliar a divulgação do anúncio de emprego, com o objetivo de alcançar um público mais amplo e específico para a vaga em questão. A estagiária iniciou a sua pesquisa identificando escolas que ofereciam cursos relevantes para a posição em aberto, sendo que era para o cargo de técnico de contabilidade. Em seguida, a estagiária entrou em contato com essas instituições para explorar a possibilidade de divulgar a vaga entre os seus alunos e *alumni*; o mesmo procedimento foi seguido ao contactar com associações de contabilidade para alcançar potenciais candidatos qualificados.

Também foi elaborada uma lista com todos os colaboradores do Grupo até ao momento, dividindo-os em três tabelas para distinguir entre os colaboradores da sede, do Hotel AZAD e do Hotel Neya. O objetivo era facilitar o envio de convites para a festa de Natal, confirmar a presença dos colaboradores, organizar o sorteio do amigo secreto e adquirir os presentes de Natal fornecidos pelo Grupo, sendo essa tarefa incorporada no apoio às restantes atividades do departamento de RH. Inicialmente, a estagiária criou um arquivo em Excel com três tabelas e enviou para a Coordenadora de RH para revisão e confirmação da precisão dos dados, bem como para adicionar ou excluir qualquer pessoa da lista, se necessário. Em seguida, a estagiária elaborou três listas para o sorteio do amigo secreto usando o *site Draw Names*, com o propósito de permitir que cada participante sortearse o nome do seu amigo secreto. Nas reuniões, também foi sugerida a criação de três sorteios com três categorias cada, por meio de um questionário para determinar os vencedores, esses sorteios seriam realizados para a sede, o Hotel AZAD e o Hotel Neya, e os vencedores receberiam prémios. A estagiária preparou o questionário conforme o acordado nas reuniões e enviou para a Coordenadora de RH e para a Especialista de Salários e Área Administrativa divulgarem os links para votação através de comunicados.

Considerando que a orientadora do estágio, que ocupa o cargo de Especialista de Salários e Área Administrativa, inicia a elaboração dos recibos de vencimento para todos os colaboradores do Grupo a partir do dia 20 de cada mês, ela prontificou-se a orientar, ensinar e esclarecer quaisquer dúvidas que a estagiária pudesse ter sobre o processo de emissão dos recibos utilizando o software PHC, o qual é utilizado pelo Grupo para esse fim. Na parte da tarde, a estagiária foi também encarregue de realizar a compra dos presentes de Natal para todos os colaboradores do Grupo, pelo que, após verificar a lista de colaboradores previamente criada, a estagiária solicitou as passes necessárias para os *sites* de modo a efetuar a compra. Depois de

realizar a compra, a estagiária enviou os comprovativos da compra e a lista de colaboradores para a Manager de HR, que posteriormente encaminhou para o departamento financeiro para aprovação do pagamento.

No último dia do estágio, a estagiária atualizou o PIC, isto é, realizou a tarefa de Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo e também recebeu a responsabilidade de elaborar um relatório sobre as formações ministradas ao longo do ano atual no Hotel Neya, utilizando o Excel, a mesma preparou gráficos para visualizar os dados de forma mais clara e, em seguida, foi analisar um questionário de satisfação respondido pelos colaboradores do hotel que, com base nessas informações, a estagiária foi incumbida, ainda, de criar uma apresentação em PowerPoint, incluindo os dados, os gráficos e as respostas dadas nos questionários, para ser usada numa reunião com a CEO do Grupo no dia seguinte.

5.2. Processos formais de trabalho

5.2.1. Gestão dos processos individuais dos colaboradores

Após a introdução ao ambiente de trabalho e aos colegas, bem como a obtenção dos materiais e credenciais necessárias para aceder aos sistemas da empresa, a primeira tarefa consistiu na organização, colocação no sistema e separação dos documentos por empresa, levando em consideração que cada um possui diferentes locais para armazenar os mesmos, tendo sido a maior parte dos documentos recebidos dos hotéis do Porto e de Lisboa, para além das outras empresas detidas pelo Grupo, contando com a ajuda da Patrícia, Técnica de RH do departamento de Recursos Humanos, e da Ana Rita, a orientadora de estágio no Grupo, de forma a distinguir que tipos de documentos eram e onde é que se guardavam os mesmos, quer em formato digital, como em físico.

Na gestão dos processos individuais dos colaboradores foram seguidos vários procedimentos. Primeiramente, foi retirar os documentos de todos os envelopes recebidos por parte dos hotéis, o do Porto e o de Lisboa, bem como os documentos das outras empresas do Grupo, pois os mesmos estavam numa pilha e foram acumulando, devido à mudança de escritório e falta de pessoal.

Posteriormente, os documentos foram organizados por empresa, garantindo uma separação clara das informações relacionadas a cada uma delas. Dentro de cada empresa, os documentos foram então divididos em categorias, como contratos, ajuda de custos, rescisões de contrato,

licenças médicas, assinatura da receção dos cartões de refeição e/ou da Galp Frota, registos de formações, registos de ponto de colaboradores temporários, descrições de funções, entre outros.

Em seguida, foram retirados os agraphes de todos os documentos e digitalizados um a um, sendo que após um tempo a estagiária verificou que de forma a não perder tanto tempo a digitalizar um a um, a mesma digitalizou vários documentos num só e depois com o uso do *site* iLovePDF foi separando todos os documentos e convertidos em formato PDF, exceto os registos de formação e os registos de ponto dos colaboradores temporários.

Após a digitalização, foi feita uma verificação para garantir que todos os documentos estavam devidamente registados no sistema. Caso algum documento estivesse ausente, o mesmo era colocado nas pastas correspondentes de cada funcionário, sendo que, neste caso, a maior parte dos documento ainda não estavam presentes no sistema.

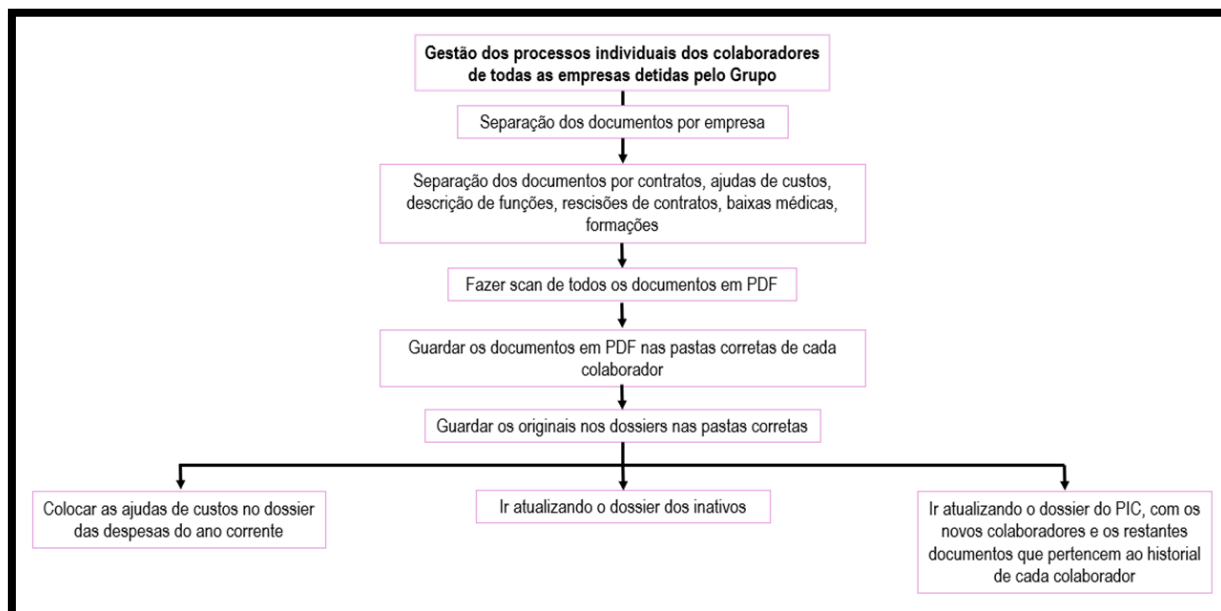
Por fim, os originais dos documentos foram arquivados nos respetivos dossiers físicos. Conforme os documentos eram inseridos nos dossiers, também era feita a atualização dos registos dos funcionários inativos, além disso, o histórico completo dos colaboradores que deixavam o grupo era transferido para o dossier correspondente da empresa. Para as ajudas de custo, estas eram arquivadas em dossiers separados designados como despesas do ano corrente da empresa ao qual as mesmas correspondiam.

Esse processo detalhado de gestão dos processos individuais dos colaboradores é fundamental para garantir a organização e a eficiência na manutenção e no acesso às informações relacionadas aos recursos humanos de todas as empresas pertencentes ao Grupo.

Este processo de gestão dos processos individuais dos colaboradores abrange todas as empresas detidas pelo Grupo e segue um protocolo formal detalhado no documento do Processo formal da Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo, sendo possível verificar melhor na **Figura 8** este processo.

Figura 8

Processo formal da Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo



Fonte: Elaboração própria.

É relevante destacar que essa tarefa é uma responsabilidade compartilhada por todos os membros do departamento de RH. No caso das formações, especificamente, essa responsabilidade recai sobre a Patrícia, que ocupa o cargo de técnica de RH. Ela é responsável por manter o registo e controlo das formações e, quando recebe as folhas de presença assinadas pelos colaboradores, a mesma insere-as no sistema como comprovativo da realização da formação em questão.

Já para as restantes membros do departamento, quando, por exemplo, um contrato é celebrado ou quando um colaborador recebe um cartão de refeição, é necessário que ele assine o documento, em seguida o documento é digitalizado e arquivado na pasta digital do funcionário correspondente e posteriormente na pasta física, sendo isto realizado tanto a nível do hotel quanto na sede. Normalmente, a responsável pelos assuntos de recursos humanos nos hotéis envia os documentos para a sede, para serem digitalizados e armazenados no sistema, pelo que tal essa tarefa demora mais tempo a ser realizada, podendo existir o problema de ser necessário visualizar algum documento e o mesmo não constar no sistema.

5.2.2. Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista

A CEO do Grupo solicitou ao departamento de RH que realizasse essa tarefa para permitir a destruição posterior dos currículos físicos armazenados na sede do Grupo. Além disso, essa medida visava preservar as anotações das entrevistas realizadas para futuras referências, tendo sido observado que muitos candidatos se candidatavam a diferentes cargos ou retornavam meses ou anos depois para se candidatarem novamente, portanto, essa abordagem permite verificar essas informações com mais facilidade.

Inicialmente, a tarefa começou com a recolha de todos os currículos armazenados nos diversos armários do departamento, que foram empilhados para posterior inserção no sistema, tendo como objetivo o de criar uma base de dados digital de todos os currículos recebidos e triados para entrevista, incluindo anotações feitas durante esse processo, em que alguns que continham anotações da CEO do Grupo.

Após ser admitida na plataforma, a pedido da Técnica de RH à equipa de IT da NEW ALLIANCE, a estagiária explorou a plataforma de forma autónoma para aprender a utilizá-la, entender as suas funcionalidades e aprender como procurar candidatos e inseri-los no sistema, para desta forma poder realizar a tarefa, sendo que tal se deveu a não estar presente a Técnica de RH e a orientadora do estágio não possuir muito conhecimento do uso da plataforma em questão.

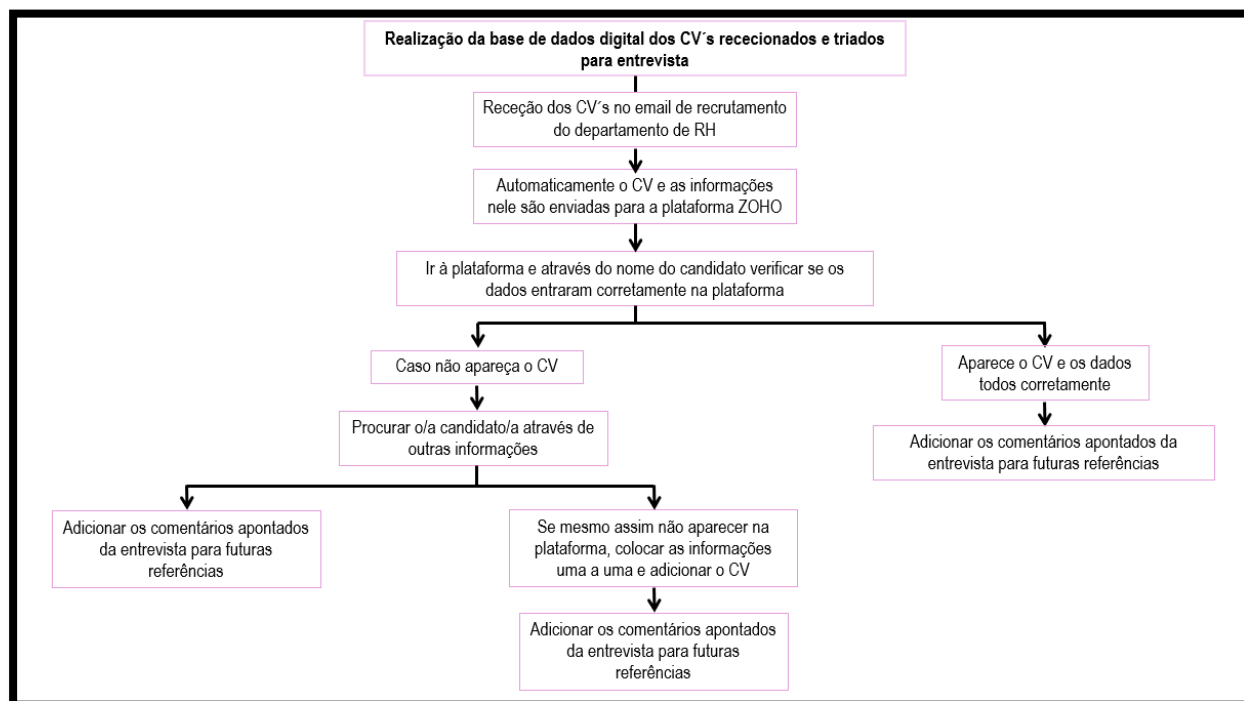
Em seguida, a estagiária começou a retirar os agraphes de todos os currículos e a digitalizá-los, agrupando vários currículos num único arquivo e separando-os usando o *site* iLovePDF. Inicialmente, a estagiária verificava se o candidato já estava no sistema e, quando não o encontrava, inseria-o manualmente. No entanto, logo percebeu que a plataforma estava a apresentar problemas de capacidade de armazenamento, o que impedia de adicionar mais candidatos. Ao relatar o problema à orientadora do curso, esta conversou com o diretor de IT da empresa NEW ALLIANCE, pertencente ao Grupo, que explicou que o problema era devido à falta de capacidade de armazenamento, tendo este aumentado a capacidade de memória, através dum pagamento por este aumento. Após a resolução desse problema, a orientadora também aproveitou para explicar que a estagiária a tinha informado que ao introduzir os candidatos o sistema ia por vezes abaixo, ao que o diretor deu a ideia de enviar os currículos para o email do departamento de RH, em que tal iria diminuir o tempo de trabalho.

A estagiária, ao adotar a sugestão do diretor de IT da NEW ALLIANCE, começou a enviar os currículos por e-mail, ao que à medida que ia dividindo os PDF's e enviando para o email, ia também verificando se os mesmos entravam realmente no sistema, tendo esta percebido que o sistema às vezes não reconhecia corretamente os candidatos, mesmo quando os seus dados estavam corretos. O sistema por vezes inseria os candidatos no sistema, mas incorretamente, pegando em algumas palavras presentes no currículo e desta forma impossibilitava a procura correta pelo candidato. Também acontecia o sistema não inserir de todo o candidato, mesmo procurando através do número de telemóvel ou email, tendo estes de ser inseridos manualmente e também criava fichas para candidatos já existentes, tornando-o ineficaz. A estagiária, ao reparar nestes problemas, criou um *ticket* para o departamento de IT da empresa da NEW ALLIANCE para estes explicarem a razão do problema, mas foi informada de que não havia solução, pois estes eram problemas do uso da IA e estes erros era normal acontecerem.

Posto esses contratemplos, a estagiária persistiu no processo de digitalização dos currículos, ao que, após separar os PDF's de cada currículo, esta enviava-os por e-mail e verificava se o candidato tinha sido realmente inserido no sistema. Para isso, inicialmente era pesquisado pelo nome da pessoa, se encontrasse o candidato e tudo estivesse correto, o currículo físico era colocado em uma pilha para posterior destruição. No caso de um candidato não constar no sistema, a estagiária verificava através do número de telefone ou do e-mail, se tal correspondia a algum perfil existente, se houvesse correspondência, a mesma corrigia o nome e quaisquer erros no perfil do candidato. Já se o candidato não fosse encontrado, um novo perfil era criado. Ao longo desta tarefa, se houvesse algum currículo que incluísse anotações, estes eram adicionados ao perfil existente, para entender melhor o motivo pelo qual o candidato não avançou para a próxima fase do processo de recrutamento. Este processo está detalhado na **Figura 9**, que contém o procedimento formal para a criação da base de dados digital de currículos recebidos e selecionados para entrevista.

Figura 9

Processo formal da realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista



Fonte: Elaboração própria.

Após a criação da base de dados solicitada pela CEO, o processo tornou-se mais rápido e eficiente, em que todos os currículos antigos foram inseridos no sistema e, posteriormente, destruídos fisicamente. Isso resultou numa nova abordagem em que os currículos são recebidos pelos e-mails dos RH do Grupo e automaticamente encaminhados para a plataforma de recrutamento, ZOHO Recruit.

Através da plataforma, é possível publicar anúncios de recrutamento em diferentes sites/plataformas, analisar os currículos recebidos em relação aos critérios do cargo e agendar entrevistas com os candidatos. Além disso, a base de dados permite visualizar as anotações de entrevistas e currículos de candidatos anteriores, caso estes sejam posteriormente colocados na pasta de cada candidato, facilitando a análise de repetidas candidaturas e o acompanhamento do desempenho dos colaboradores do grupo.

Considerando que a tarefa em questão nunca havia sido realizada anteriormente e foi iniciada por uma solicitação da CEO, foi efetivamente a estagiária que realizou um novo processo

formal de trabalho. É importante ressaltar que apesar da recepção de candidatos ser maioritariamente através dos emails recebidos com os CV's de candidatos, não se pode esquecer que é também através do uso da plataforma ZOHO Recruit que o processo de recrutamento é mais eficazmente realizado, pelo que a responsabilidade neste processo da análise curricular recai principalmente sobre a técnica de RH e a Coordenadora de RH, no qual a técnica de RH está encarregue de realizar o anúncio e publicar as vagas de emprego, à medida que estas são necessárias, além de analisar os currículos que chegam por e-mail para recrutamento na sede. No caso dos hotéis, essa responsabilidade é da Coordenadora de RH, que também conduz todas as entrevistas para os cargos relacionados. No caso de o processo de recrutamento ser realizado para um cargo de chefia, por norma a CEO do Grupo participa nas entrevistas aos candidatos, tendo poder de decisão na seleção do mesmo.

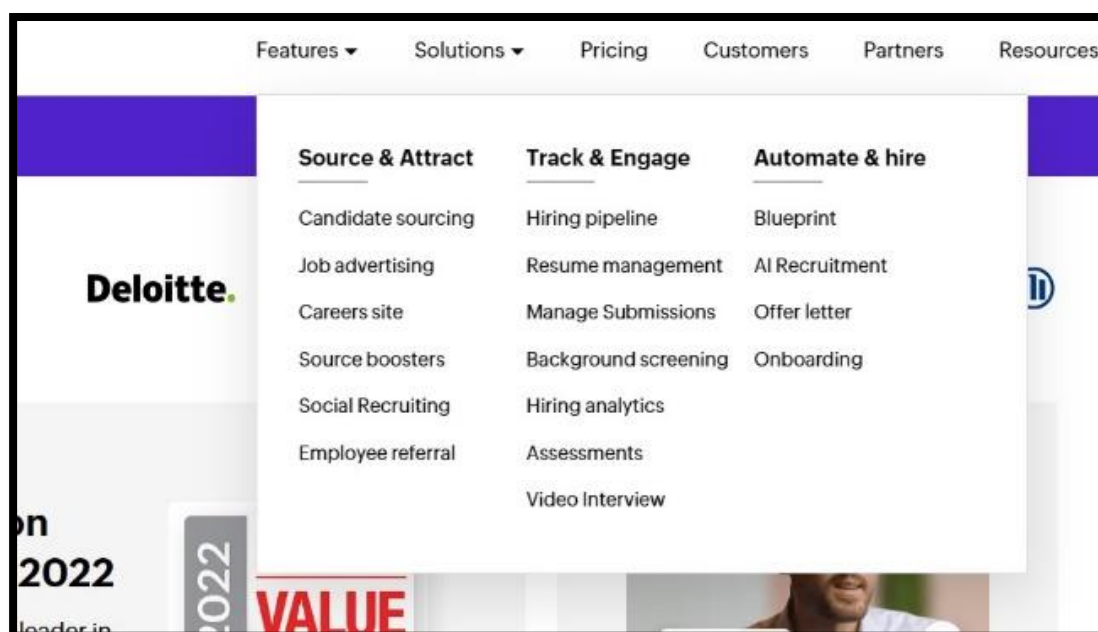
Esta tarefa ao ser necessária a utilização da plataforma ZOHO recruit, é também importante explicar como é que a mesma funciona, bem como as vantagens da sua utilização. Esta plataforma é um software que, no caso de uma empresa pequena, com poucos funcionários, pode ser usada gratuitamente, mas com limitações no seu uso, já para as empresas de médio e grande dimensão, podem pagar mensalmente pelo seu uso, em que o valor também está determinado pela quantidade de memória usada, isto é, quanta mais memória for necessária para guardar os documentos, mais dispendiosa a mesma fica, bem como os extras que cada empresa pretende.

Esta plataforma possui vários prémios, sendo reconhecido como líder na tecnologia de aquisição de talento, bem como pode ser usada por empresas multinacionais, tal como é referido no seu *site*, ajuda a otimizar o processo de recrutamento e contratações mais rápidas (Zoho, s.d.).

Esta plataforma possui diferentes vantagens para os departamentos de RH nas empresas, no que toca à gestão do seu pessoal, bem como à gestão curricular de candidatos a futuros cargos nas mesmas, sendo que estas vantagens podem também ser visualizadas na **Figura 10**. As suas vantagens são a procura de candidatos, os anúncios de emprego, os *sites* de carreiras, impulsionador de fontes, o recrutamento social, as referências que o candidato possui, tudo isto fazendo parte das vantagens do uso do programa ao atrair e fontes. Já no que toca em rastrear e interagir com os candidatos, inclui-se a reserva de contratação, a gestão curricular, a gestão de submissões, o rastreio de antecedentes, a análise de contratação, as avaliações e entrevistas em vídeo, apresentadas como vantagens de utilização desta plataforma pelas empresas.

Figura 10

Características do ZOHO Recruit



Fonte: Retirado de Zoho (s.d.).

Imediatamente, na página inicial da plataforma, são reveladas bastantes informação sobre os processos de contratação, podendo-se visualizar o *pipeline* de contratação, que mostra as etapas em que cada candidato se encontra e o tempo necessário para preencher cada vaga. Adicionalmente, a plataforma oferece dados sobre o tempo médio necessário para a contratação de um candidato para uma vaga em aberto, bem como a idade de cada trabalho, que indica há quanto tempo uma vaga está disponível.

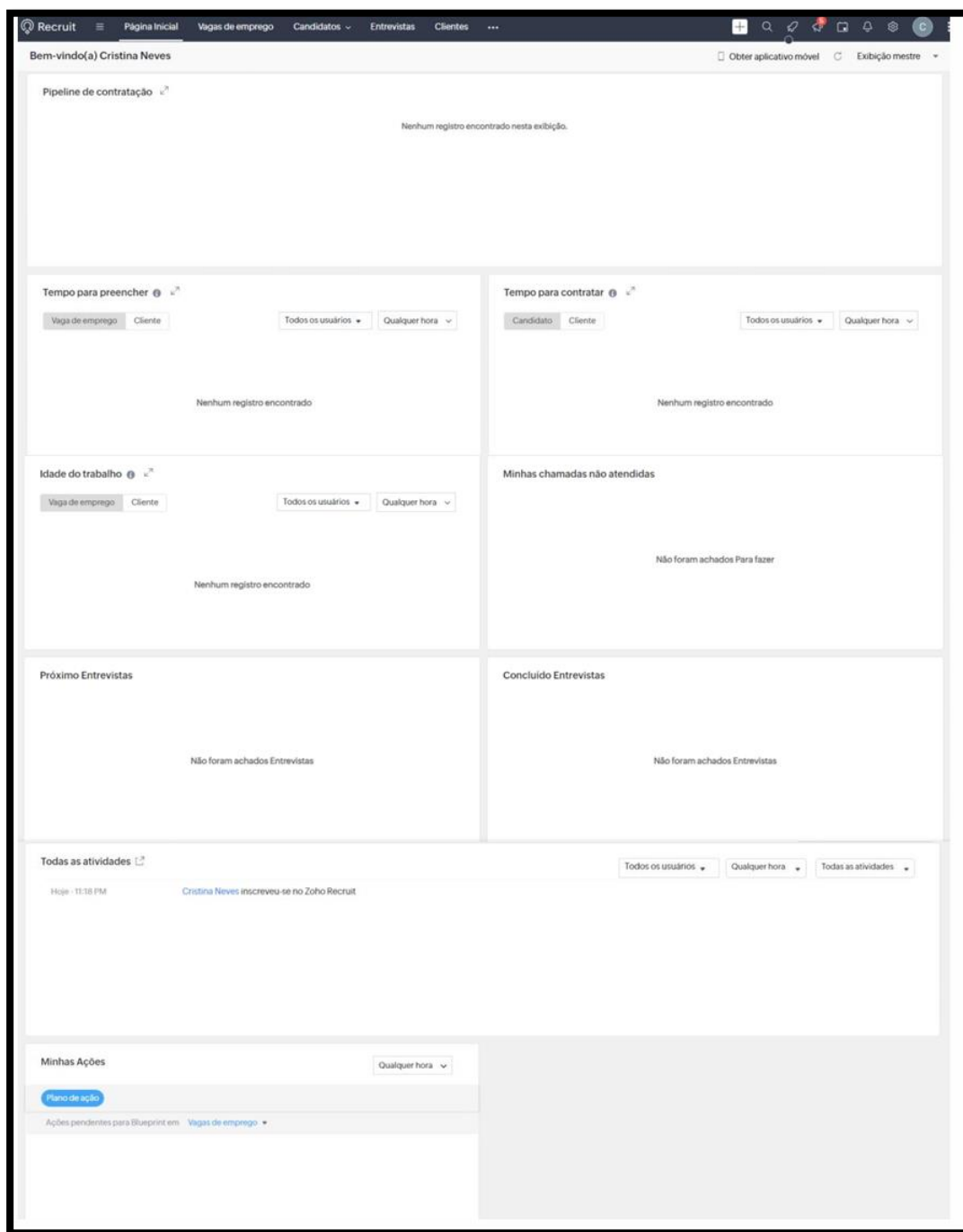
A plataforma também permite a visualização de chamadas perdidas, essencial para acompanhar a comunicação com os candidatos, considerando que a ferramenta possibilita o agendamento de entrevistas e a receção de chamadas diretamente através do sistema. Outras informações disponíveis incluem as próximas entrevistas marcadas com os candidatos, as entrevistas que já foram concluídas, um resumo de todas as atividades realizadas e as ações executadas.

Portanto, a página inicial da plataforma oferece uma visão abrangente e detalhada dos recrutamentos realizados e em andamento, proporcionando dados valiosos que podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas da empresa. Essa interface inicial pode ser visualizada na

Figura 11, servindo como um centro de informações que facilita o acompanhamento e a gestão eficiente do processo de contratação.

Figura 11

Página inicial da plataforma do Zoho recruit, usada na tarefa realizada



Fonte: Retirado do Zoho recruit, através de uma conta criada grátis para a demonstração do seu uso.

Durante a realização da tarefa, a estagiária frequentemente se deparou com a necessidade de criar um perfil de um candidato no sistema, pois alguns candidatos não apareciam na base de dados, mesmo que os seus currículos tivessem sido enviados pelo e-mail de recrutamento da empresa. No início deste processo, a estagiária tinha de inserir manualmente várias informações para cada novo candidato.

Essas informações incluíam dados básicos encontrados nos currículos, como o nome, e-mail e número de telefone. Além disso, precisava inserir informações de endereço, incluindo a morada completa dos candidatos. As informações profissionais eram também necessárias, como os anos de experiência, o cargo atual e outras posições anteriormente ocupadas.

Outro conjunto de dados essenciais eram os detalhes educacionais, que abrangiam todo o percurso educacional do candidato, desde a formação básica até os níveis mais avançados de educação. Adicionalmente, os detalhes da experiência profissional eram registados, incluindo o histórico dos locais de trabalho anteriores e os cargos desempenhados em cada um desses locais.

Finalmente, havia a necessidade de anexar documentos relevantes ao perfil de cada candidato. Esses documentos podiam incluir cópias digitalizadas de certificados educacionais, apontamentos das entrevistas realizadas, comprovativos de experiência profissional e qualquer outro anexo pertinente ao processo de seleção.

Assim, ao compilar todas essas informações, a estagiária assegurava que o perfil de cada candidato no sistema estivesse completo e atualizado, facilitando o processo de recrutamento e seleção. Este procedimento, ilustrado na **Figura 12**, demonstra a meticulosidade e a atenção aos detalhes exigidas na criação de perfis de candidatos, garantindo que todos os dados relevantes estivessem prontamente disponíveis para os recrutadores.

Figura 12

Informações que têm de ser preenchidas na criação de um candidato

Criar Candidato

[Editar Layout da Página](#)

Cancelar

Salvar e associar

Salvar

Informações básicas

E-mail

Telefone

Site

E-mail secundário

Primeiro Nome

Sobrenome

Celular

Fax

Informações de Endereço

Rua

Cidade

País

CEP/Código postal

Estado/Província

Informações profissionais

Anos de experiência

Cargo atual

Pretensão salarial

Qualificação mais elevada obtida

Empregador atual

Salário atual

Conjunto de habilidades

ID do Skype

Informações adicionais

Twitter

Outras informações

Criar Candidato

[Editar Layout da Página](#)

Cancelar

Salvar e associar

Salvar

Proprietário do Candidato

Opção de Sair do E-mail

Detalhes educacionais

[+ Adicionar Detalhes educacionais](#)

Detalhes da experiência

[+ Adicionar Detalhes da experiência](#)

Informações do anexo

Curriculo

Curriculo formatado

Carta de apresentação

Outros

Oferecer

Contratos

Fonte: Retirado do Zoho recruit.

No caso do Grupo, a plataforma é usada para a realização de vagas de recrutamento, a publicação dos mesmos em diferentes *sites* e a gestão curricular. Na realização de uma vaga de

emprego, a pessoa em questão escreve o anúncio e no fim coloca os *sites* onde este anúncio irá ser colocado, sendo eles: o LinkedIn; Careerjet; Dr. Job; Expertini.com; Google; Indeed; Jobrapido; Jooble; Jora; NetEmpregos; Talent.com; Post Job Free; Recruit.net; Tiptopjob.com; What jobs?; Sapo e no *site* do Largo Tempo.

5.3. Tarefas realizadas e grau de autonomia

Ao realizar as diversas tarefas mencionadas anteriormente, é importante destacar que cada uma delas exigiu diferentes níveis de autonomia da estagiária, como por exemplo, devido à sua maior ou menor familiaridade da mesma com os processos, e os documentos envolvidos, entre outros fatores.

No que diz respeito à gestão dos processos individuais dos colaboradores, o início da tarefa foi marcado por um baixo grau de autonomia. Inicialmente, a estagiária enfrentou desafios como o de saber onde guardar os documentos e identificar a sua natureza, tanto física quanto digitalmente. No entanto, à medida que o tempo passava e a estagiária se familiarizava com os processos, a sua autonomia aumentava progressivamente; após apenas uma semana, já conseguia separar os documentos de forma autónoma, tanto em formato físico quanto eletrónico, necessitando de ajuda apenas quando encontrava um documento que ainda nunca tinha visto e não sabia onde o guardar.

Além disso, assumiu a responsabilidade de atualizar os dossiers que continham o Processo Individual do Colaborador (PIC) e dos colaboradores inativos de todas as empresas do Grupo, especialmente nos hotéis, onde havia uma grande quantidade de documentos a serem geridos. À medida que a tarefa avançava, a estagiária não só se tornava mais competente, mas também mais proativa; no final, a mesma até sugeriu uma melhoria na organização dos dossiers, observando que alguns deles continham apenas contratos e descrições de funções, separados do restante PIC, algo que a sua orientadora de estágio concordou, permitindo que a estagiária implementasse a mudança e contribuísse para uma organização mais eficiente e integrada dos documentos. Esse processo demonstra não apenas a evolução da autonomia da estagiária, mas também a sua capacidade de identificar e resolver problemas de forma proativa.

Na execução da tarefa de criar uma base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista, a estagiária possuiu um elevado nível de autonomia. Desde o início até ao final da tarefa, a estagiária teve que assumir a responsabilidade total, pois ninguém no departamento

de RH estava familiarizado com o processo de adicionar novos candidatos à plataforma Zoho, usada para essa finalidade.

No início, a colega mais experiente no uso da plataforma estava ausente e também não possuía conhecimento sobre como introduzir novos candidatos, já que essa funcionalidade nunca havia sido necessária anteriormente, assim, a estagiária teve que explorar com se usava a plataforma para entender seu funcionamento e como poderia utilizá-la para cumprir a tarefa designada.

Enquanto realizava a tarefa, a estagiária identificou alguns problemas na funcionalidade da plataforma, ao qual tentou resolver, entrando em contacto com o suporte técnico da NEW ALLIANCE, mas, infelizmente, não obteve uma solução definitiva. Diante essa situação a estagiária procurou alternativas para minimizar a quantidade de candidatos duplicados, excluindo aqueles que apresentavam informações repetidas, no entanto percebeu que essa abordagem não resolveria completamente o problema, pois ainda existiam mais candidatos duplicados e futuramente iriam continuar a existir mais ainda.

É importante destacar que, no contexto da introdução dos currículos, o processo ainda não estava estabelecido e foi a estagiária quem o desenvolveu do zero. Este facto ressalta ainda mais o alto nível de autonomia que a mesma teve ao executar essa tarefa.

Ao auxiliar nas diversas tarefas do Departamento de RH, a estagiária teve a oportunidade de exercer um alto nível de autonomia, sendo que, em muitos casos, foi concedida total liberdade para executar as atividades designadas, desde que os documentos resultantes contivessem as informações solicitadas. Um exemplo disso foi a elaboração dos convites para a festa de Natal, onde as colegas do departamento não estavam familiarizadas com o uso do Canva. Nesse contexto, a estagiária teve carta branca para exercer a sua criatividade, contanto que os convites incluíssem as informações essenciais para o evento a que se ia realizar.

Entretanto, nas tarefas que envolviam a aprendizagem, como a admissão de novos colaboradores, a elaboração de contratos e a emissão de recibos de vencimento através do PHC, a estagiária não teve a mesma autonomia. Nessas situações a sua participação foi mais orientada, pois estava em processo de aprendizagem dessas novas responsabilidades, todas cruciais para o funcionamento eficiente do Departamento de RH e, por conseguinte, da empresa como um todo.

5.4. Calendarização das atividades desenvolvidas

A calendarização das atividades desenvolvidas ao longo do estágio pode ser visualizada no **ANEXO B**, onde consta o Cronograma das atividades realizadas, detalhando a programação diária. As atividades, explicadas anteriormente, são organizadas de maneira clara e objetiva para facilitar o acompanhamento do estágio.

As atividades iniciaram-se com a Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas do Grupo, esta foi a tarefa mais longa e recorrente, tendo sido realizada quase todas as semanas. A atualização do PIC exigia a inserção de novos documentos, tanto física quanto digitalmente, para garantir a manutenção dos registos atualizados. No total, foram dedicadas cerca de 73 horas a esta tarefa.

Duas atividades de *team building* foram realizadas. A primeira, tendo sido uma sessão de *paintball*, em que ocorreu no segundo dia do estágio, a 26 de setembro, no período da tarde. A segunda, foi um *workshop* sobre saúde mental, que aconteceu em 13 de outubro. Juntas, essas atividades somaram 7 horas.

A criação da base de dados digital dos CVs recebidos e triados para entrevista foi outra tarefa demorada, devido ao grande número de currículos dispersos em diferentes armários da sala do departamento, sendo que a partir de 12 de outubro, data em que a estagiária começou a explorar a plataforma necessária para esta tarefa, em que demorou 2 horas, para a tarefa da base de dados foram então dedicadas cerca de 72 horas para a realização deste processo.

O apoio nas diversas tarefas do Departamento de RH também consumiu tempo significativo, tendo sido realizadas diferentes atividades, como a elaboração de documentos informativos sobre os seguros das empresas, entre outras, totalizando cerca de 31 horas. Especificamente para a organização da festa de Natal foram investidas aproximadamente 24 horas, que incluíram a criação dos convites no Canva, uma plataforma que as colegas do departamento não estavam habituadas a usar, dando à estagiária autonomia criativa.

Na aprendizagem de novas tarefas, como a elaboração de contratos, a admissão de novos colaboradores e a emissão de recibos de vencimento através do PHC, a estagiária dedicou 14 horas no total: 4 horas para contratos, 6 horas para admissões e 4 horas para recibos. Durante este período, a estagiária teve a oportunidade de fazer perguntas e receber respostas detalhadas, o que foi muito importante para o seu desenvolvimento profissional.

Devido à dificuldade em preencher a vaga para um técnico de contabilidade, a Manager de HR solicitou à estagiária que realizasse um *procurement* de *sites* de emprego e instituições

educacionais que pudessem divulgar o anúncio. Esse processo, que incluiu pesquisas e contactos com diversas entidades, levou 12 horas.

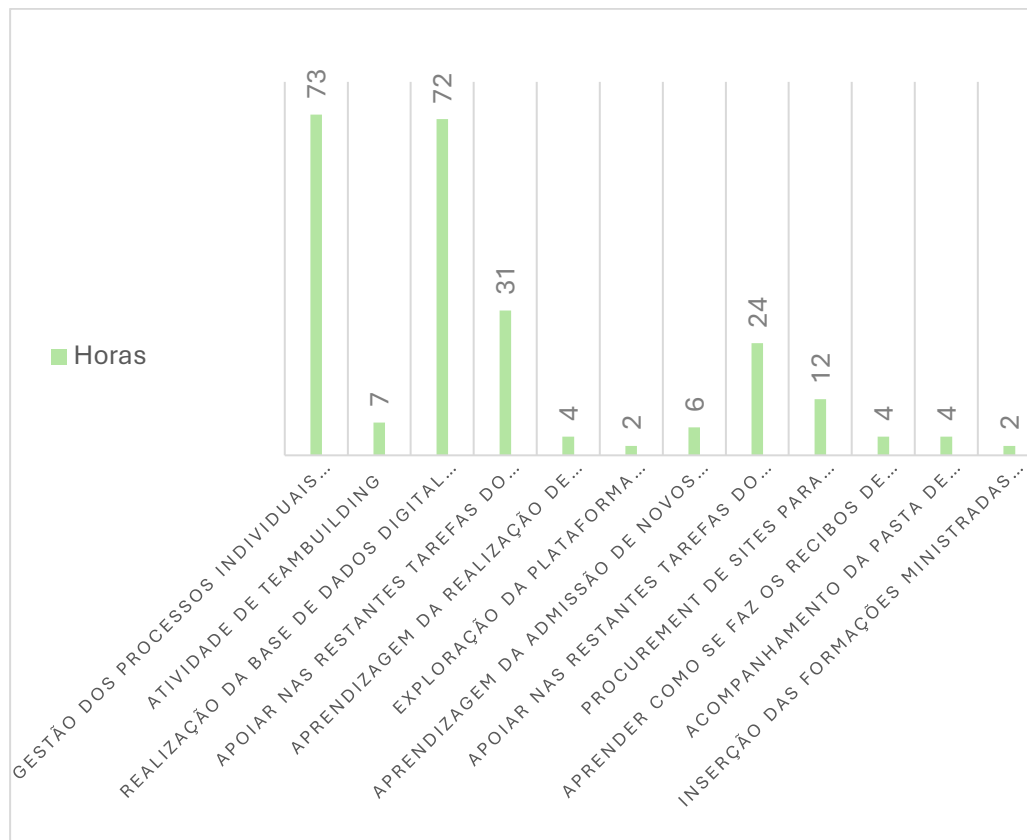
A tarefa de inserir digitalmente as formações ministradas no sistema, necessária para dar resposta a uma auditoria a uma das empresas do Grupo, foi a mais rápida, levando apenas 2 horas.

No último dia do estágio, a estagiária ficou encarregada de analisar, e posteriormente relatar, as formações realizadas no Hotel Neya, utilizando gráficos em Excel, tendo esses dados sido compilados num PowerPoint para uma reunião, que se iria realizar no dia seguinte com a CEO do Grupo. Esta atividade finalizou-se em 4 horas.

O detalhamento das horas de trabalho para cada tarefa pode ser visualizado no **Gráfico 1**, proporcionando uma visão mais detalhada do tempo dedicado a cada atividade ao longo do estágio.

Gráfico 1

Gráfico de horas dedicadas a cada tarefa realizada



Fonte: Elaboração própria.

6. BALANÇO CRÍTICO

6.1. Enquadramento face ao plano de Estágio

Apesar de algumas das atividades planeadas no Plano de Estágio não terem sido concluídas, devido ao curto período do estágio, em contrapartida foram realizadas tarefas adicionais não previstas, como mencionado anteriormente, que são igualmente importantes.

Como demonstrado no cronograma de atividades do estágio no **ANEXO B**, o Grupo realizou uma atividade de *team building*, tentando a cada mês realizar uma, com o propósito de procurar promover a colaboração e o bem-estar entre colegas. Neste sentido a estagiária participou em duas dessas atividades: uma sessão de *paintball* no parque de campismo de Monsanto e um *workshop* sobre saúde mental no NEYA Hotel, em Lisboa, tendo este sido conduzido por uma psicóloga.

Outra atividade não planeada foi a colaboração na organização da festa de Natal do Grupo, em que a estagiária participou em reuniões relevantes para a organização do evento, tendo realizado os convites, compilado uma lista de colaboradores de todas as empresas do Grupo e adquiriu cartões de presente para todos os colaboradores, como um presente por parte da administração do Grupo para os seus colaboradores. Esta tarefa é igualmente importante, pois impacta não apenas o *employer branding* do Grupo, mas também permite que os colaboradores desfrutem de momentos de celebração em equipa durante as festividades de Natal, sendo que esta tarefa fica encarregue ao departamento de RH.

No que diz respeito à criação de uma base de dados digital com registo dos CVs recebidos e triados para entrevistas, esta tarefa foi completada com total autonomia. A estagiária demonstrou competência ao gerir todo o processo de digitalização e organização dos currículos de forma eficiente e independente.

Também foi concluída com sucesso a gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas do Grupo, que quando a estagiária iniciou o estágio, o PIC estava bastante desatualizado, estando acumulando numa pilha de documentos que precisavam de ser digitalizados e arquivados tanto fisicamente quanto eletronicamente. No decorrer dessa tarefa, a estagiária começou a demonstrar maior autonomia e propôs algumas sugestões à orientadora, que foram aprovadas, essas sugestões ajudaram a evitar que os documentos do PIC fossem armazenados separadamente, melhorando assim a organização e eficiência do processo.

Já no acompanhamento da pasta de formação do Grupo Largo Tempo, essa atividade foi realizada num curto período e focada em apenas numa empresa do Grupo, neste caso o hotel. Isso deveu-se ao facto de que a Técnica de RH, ao retornar da licença de maternidade, ter assumido essa tarefa e porque ainda estar em fase de adaptação.

A atualização do arquivo de Inquéritos de Saída, preenchidos manualmente pelos colaboradores no encerramento de suas contas, não foi realizada. Essa atualização, que deveria ser mensal, não ocorreu porque, na maioria dos casos, os inquéritos de saída não eram preenchidos pelos ex-colaboradores, seja por falta de solicitação por parte da empresa, seja por desinteresse dos próprios colaboradores.

No que tange ao auxílio na formação das novas aplicações da plataforma *filshare*, incluindo fichas de admissão, fichas de entrevistas e pedidos de recrutamento, essa atividade também não foi concluída. Isso deve-se ao facto de que a Coordenadora de RH, responsável por essas formações, só ministrou formações a duas novas contratações na sede durante o período de estágio. Nessas circunstâncias, a estagiária apenas arquivou os documentos relacionados a essas formações.

No apoio às restantes tarefas do Departamento de RH, como recrutamento e seleção, contratação, agendamento de entrevistas e picagens de ponto, todas as funções foram realizadas, exceto a última. A tarefa de picagens de ponto não foi possível devido à necessidade de adaptação da colaboradora responsável por essa função, que estava sobrecarregada com outras tarefas.

Finalmente, no que concerne ao auxílio na validação de mapas de horários, processamento salarial e cumprimento de obrigações legais, estas tarefas não foram efetivamente colocadas em prática devido à curta duração do estágio. A estagiária teve a oportunidade de aprender sobre esses processos, mas não houve tempo suficiente para a mesma avançar para uma atuação mais prática e efetiva nessas áreas.

6.2. Competências e conhecimentos mobilizados.

Relativamente às competências adquiridas e/ou aprimoradas durante o estágio, estas foram transversais a todas as tarefas realizadas, abrangendo diversas áreas de desenvolvimento profissional e pessoal.

Uma das competências mais significativas desenvolvidas foi o trabalho em equipa. Esta competência, que já existia devido à prática de trabalhos de grupo no âmbito académico e em ambiente profissional, através do local de trabalho da estagiária, foi significativamente reforçada. Na sede do Grupo Largo Tempo, especialmente no departamento de RH, a colaboração é essencial, a equipa, embora pequena, é muito unida e há uma cultura de apoio mútuo. Esta experiência permitiu à estagiária integrar-se num ambiente de trabalho colaborativo, onde a interdependência e a comunicação eficaz são cruciais para o sucesso coletivo.

Outra competência importante que foi desenvolvida é a criatividade. Esta competência foi particularmente estimulada durante a organização da festa de Natal do grupo. A estagiária ficou encarregada de criar os convites para a festa, que precisavam de conter todas as informações necessárias de forma clara e atraente. Além disso, a mesma desenvolveu um folheto informativo sobre como realizar o sorteio para o amigo secreto, utilizando uma plataforma digital específica. Esta tarefa não só exigiu criatividade no design e na apresentação das informações, mas também a capacidade de pensar de forma inovadora para envolver e informar os colaboradores de maneira eficaz. Essas competências, embora distintas, complementam-se e são essenciais para o desenvolvimento profissional. A habilidade de trabalhar em equipa é fundamental em praticamente qualquer ambiente de trabalho, promovendo um ambiente de cooperação e apoio. A criatividade, por outro lado, é uma competência que pode diferenciar um profissional, permitindo-lhe abordar problemas de forma inovadora e contribuir com ideias únicas e eficazes.

A competência da comunicação interpessoal também desempenhou um papel significativo durante o estágio, sendo crítica em diversos contextos, como em reuniões onde a estagiária esteve presente, a habilidade de comunicar de forma clara e eficaz permitiu que ela contribuísse ativamente para as discussões, apresentasse as suas ideias e *feedbacks* de maneira confiante, e compreendesse plenamente as instruções e expectativas dos superiores. Essa competência foi especialmente importante ao interagir com os administradores do Grupo, onde a clareza e a assertividade na comunicação eram essenciais para assegurar que todas as partes estivessem alinhadas e informadas sobre os progressos e necessidades do departamento de Recursos Humanos. Além disso, a comunicação interpessoal foi fundamental na realização do *procurement*, onde a estagiária precisou de entrar em contato com diversas instituições educacionais, tendo sido a capacidade de estabelecer uma comunicação eficaz vital para esclarecer detalhes sobre a divulgação de vagas e assegurar a colaboração dessas instituições.

Por fim, também foram desenvolvidas competências relacionadas à capacidade de organização, responsabilidade e gestão de tempo. Embora a estagiária já possuísse um nível de

organização previamente adquirido, a aplicação dessas habilidades num ambiente profissional trouxe um novo desafio. Em qualquer tarefa a ser realizada, é de extrema importância que todo o trabalho esteja bem organizado, o que facilita a localização de documentos necessários e permite a entrega ou realização das tarefas dentro dos prazos estabelecidos. A gestão eficaz do tempo não apenas assegura a conclusão pontual das atividades, mas também permite a priorização adequada das tarefas, garantindo que as mais urgentes ou importantes sejam abordadas primeiramente. Durante o estágio, a estagiária teve a oportunidade de aplicar essas habilidades de organização ao lidar com uma variedade de documentos e informações. Por exemplo, na atualização dos processos individuais dos colaboradores e na criação de uma base de dados digital para os currículos recebidos. Manter esses documentos organizados era imperativo para que fossem facilmente acessíveis quando necessário, o que também contribuiu para a eficiência geral do departamento de Recursos Humanos. Portanto, a combinação dessas competências, de organização, responsabilidade e gestão de tempo, não apenas melhorou a eficiência da estagiária no cumprimento de suas funções, mas também a preparou melhor para futuros desafios profissionais, demonstrando a importância de manter um trabalho sistemático e bem planejado em qualquer ambiente corporativo.

Durante o estágio houve uma ampla gama de conhecimentos mobilizados e adquiridos, abrangendo diversas áreas-chave da administração de Recursos Humanos. Um desses aspectos foi a realização de análises e relatórios, uma atividade fundamental para fornecer *insights* valiosos à administração da empresa. Isso incluiu a elaboração de relatórios detalhados e a criação de gráficos para visualizar e apresentar informações de maneira clara e compreensível. Esses relatórios foram essenciais para auxiliar nas tomadas de decisão e no planejamento estratégico da organização.

Além disso, no domínio do recrutamento e seleção, foram aplicados conhecimentos significativos, a estagiária teve a oportunidade de se envolver no processo de *procurement* de candidatos, o que envolveu uma série de atividades, como pesquisa de fontes de recrutamento, contacto com instituições educacionais e publicação de vagas em *sites* de emprego. Essa iniciativa visava atrair um *pool* mais amplo de candidatos qualificados, alinhados com as competências e requisitos necessários para os cargos em aberto. A capacidade de conduzir esse processo com eficiência e eficácia demonstrou um domínio crescente das práticas de recrutamento e seleção.

Adicionalmente, no que diz respeito aos conhecimentos técnicos, a estagiária enfrentou desafios específicos, como a utilização de uma plataforma de gestão curricular com a qual não

estava familiarizada. No entanto, por meio de iniciativa própria e habilidades de pesquisa, a mesma conseguiu dominar a plataforma e cumprir as tarefas atribuídas; esse exemplo destaca a importância da adaptabilidade e da capacidade de aprender novas habilidades rapidamente, habilidades essenciais num ambiente de trabalho em constante evolução. Ao enfrentar esses desafios, a estagiária demonstrou, não apenas competência técnica, mas, também, resiliência e determinação em superar obstáculos.

Considerando as diversas tarefas desempenhadas durante o estágio, caso fosse necessária a avaliação da realização do mesmo por parte da orientadora do Grupo, esta avaliou, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional, a estagiária de maneira muito positiva, tendo atribuído na avaliação final, uma nota de 18 valores à estagiária, evidenciando um desempenho exemplar. A orientadora destacou o compromisso e a dedicação da estagiária, ressaltando que o seu desempenho foi essencial para o sucesso da Empresa. Essas observações da orientadora estão detalhadamente registradas no **ANEXO D**.

6.3. Dificuldades sentidas

Durante a realização do estágio, foram encontradas algumas dificuldades relacionadas aos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado. Isso ocorreu porque o curso não incluía uma vertente específica de Recursos Humanos para a área administrativa, concentrando-se principalmente na área estratégica. Por exemplo, ao aprender sobre a realização de contratos e a admissão de novos colaboradores, a estagiária encontrou diversas dúvidas, embora essas questões tenham sido esclarecidas pelas colegas do departamento de RH, onde o estágio foi realizado. A falta de uma base teórica específica na área administrativa de RH representou um desafio inicial significativo.

Além disso, durante a tarefa de criar uma base de dados digital para os currículos recebidos e triados para entrevista, a estagiária enfrentou dificuldades adicionais. No início, ninguém no departamento sabia como adicionar novos candidatos à plataforma, obrigando-a a explorar a ferramenta, de forma autônoma, para compreender o seu funcionamento. Este processo inicial de exploração exigiu tempo e esforço para superar a falta de conhecimento de uso da plataforma. Para além de que, no decorrer da tarefa, surgiram problemas técnicos com a plataforma, que afetavam as informações de cada candidato. Apesar de tentar resolver esses problemas com o apoio da equipa de IT, foi constatado que não havia uma solução disponível no momento, o que complicou ainda mais a realização eficiente da tarefa. Essas experiências destacam a importância de uma formação abrangente que inclua tanto aspetos estratégicos quanto

operacionais da gestão de Recursos Humanos, bem como a necessidade de habilidades de resolução de problemas e adaptação a novas ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho.

6.4. Discussão Crítica das Atividades de Estágio

6.4.1. *Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência.*

A análise das atividades desenvolvidas durante o estágio no Grupo Largo Tempo revela a aplicação prática de vários modelos teóricos de referência em gestão de recursos humanos.

Começando pelas atividades de *team building*, como a sessão de *paintball* e o *workshop* sobre a saúde mental, promovem a coesão e o bem-estar da equipa, sendo estes elementos essenciais na Teoria das Necessidades de Maslow (Silva & Amorim, 2022; Silva & Reis, 2018), que destaca a importância das necessidades sociais e de autorrealização. Além disso, essas atividades refletem os princípios da Teoria de Gestão de Douglas McGregor, especificamente a Teoria Y (McGregor, 1960; Reis, 2018), que pressupõe que os funcionários são motivados e procuram a autorrealização através do trabalho colaborativo e um ambiente de apoio.

A participação na organização da festa de Natal destaca a aplicação do conceito de Employer Branding (Ambler & Barrow, 1996), que é fundamental para a retenção e satisfação dos colaboradores. De acordo com a Teoria de Expectativas de Vroom (Reis, 2018; Souza & Sá, 2016), este tipo de atividade aumenta a motivação ao alinhar os esforços dos colaboradores com os resultados esperados (recompensas e reconhecimento), alinhando-se também com a Teoria de Equidade de Adams (Silva & Reis, 2018), uma vez que proporcionar presentes e a celebração de conquistas promove um sentimento de justiça e reconhecimento para com os colaboradores.

A criação de uma base de dados digital com registos de CV's demonstra a aplicação prática dos princípios de Gestão da Informação e Eficiência Operacional, conforme discutido na Teoria de Processos de Negócio (BPM) (Dumas et al., 2013).

O acompanhamento da pasta de formação, destaca a importância da Gestão de Competências, sendo que existe sempre a necessidade de formação e desenvolvimento contínuo, mesmo em períodos de transição, como o retorno da Técnica de RH da licença de maternidade.

A falta de atualização dos inquéritos de saída aponta para a importância de práticas eficazes de Gestão de Talentos e *Feedback* Contínuo. A Teoria de Retenção de Funcionários de Hom e Griffeth (Hom et al., 2017) sugere que a recolha de *feedback* dos funcionários que deixam a empresa é crucial para identificar problemas e implementar melhorias. A falta de interesse em

preencher os inquéritos indica uma área onde o Grupo pode desenvolver estratégias para melhor comprometer os colaboradores nesse processo.

A criação de uma base de dados digital e a atualização do PIC estão de acordo com os princípios de gestão da informação e eficiência operacional, como descritos no modelo de Business Process Reengineering de Hammer e Champy (Hammer & Champy, 1993), ao qual, a digitalização dos processos melhora a eficiência, reduz o tempo de acesso à informação e minimiza os erros, promovendo uma organização mais ágil e responsiva.

A aprendizagem sobre a validação de mapas de horários, o processamento salarial e as obrigações legais, embora a tarefa não tenha sido praticada, reflete a importância que essas atividades são cruciais para a conformidade legal e a eficácia operacional, conforme destacado por práticas de governança corporativa.

O apoio nas tarefas de recrutamento e seleção, contratação, agendamento de entrevistas e picagens de ponto possui uma elevada importância, visto que é a partir daí que irá tornar os processos mais estruturados e eficientes para a gestão de talentos.

A análise das atividades desenvolvidas durante o estágio mostra que, apesar das limitações de tempo, muitas das tarefas realizadas e observadas alinham-se com os modelos teóricos importantes de gestão de recursos humanos. A implementação dessas teorias na prática proporciona uma base sólida para entender os desafios e oportunidades dentro do departamento de RH do Grupo Largo Tempo.

6.4.2. Análise crítica das atividades de Estágio face ao plano de Estágio.

Relativamente às atividades de estágio desenvolvidas face ao Plano de Estágio fornecido pela entidade acolhedora, a estagiária observou algumas discrepâncias significativas. A principal delas foi a falta de adaptação do período real de estágio ao plano inicialmente entregue, na elaboração do Plano de Estágio, não foram considerados vários pontos cruciais, como o tempo necessário para a execução de cada tarefa e a disponibilidade real dos recursos humanos para orientação e suporte.

Por exemplo, a Técnica de RH, que tinha acabado de retornar de licença de maternidade, necessitou de se readaptar ao ambiente de trabalho e assumir novas tarefas que lhe foram atribuídas, pelo que essa situação limitou a sua disponibilidade para auxiliar a estagiária, especialmente em tarefas que a própria ainda estava também a aprender, como as formações.

Como resultado, algumas das tarefas planeadas não puderam ser realizadas dentro do curto período do estágio. Esta experiência ressalta a importância de ajustar o Plano de Estágio às condições reais de trabalho e ao tempo disponível, de modo a garantir que as tarefas sejam viáveis e que os objetivos possam ser atingidos, assim, seria benéfico que a entidade revisse e adaptasse os Planos de Estágio, alinhando-os com a duração real e as circunstâncias específicas de cada estágio, assegurando uma experiência mais produtiva e alinhada às expectativas de ambas as partes.

Também na elaboração e entrega do Plano de Estágio, não foram especificadas as competências que a estagiária deveria adquirir ao longo do período de estágio. Da mesma forma, não foram detalhadas as habilidades e conhecimentos esperados a serem desenvolvidos durante a execução de cada tarefa especificada no plano. A inclusão dessas informações seria de extrema importância, pois proporcionaria à estagiária uma compreensão clara das expectativas e objetivos do estágio, permitindo-lhe avaliar se estas metas estão alinhadas com a sua formação académica e com suas aspirações profissionais.

6.4.3. Contributos do plano curricular do mestrado para o Estágio.

No que diz respeito ao contributo do Plano Curricular do Mestrado para a realização do Estágio, este teve um papel extremamente significativo, em que muitos dos conceitos aprendidos nas diversas unidades curriculares foram fundamentais para uma melhor adaptação e desempenho no ambiente de trabalho real.

Os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Gestão Estratégica de Recursos Humanos destacaram-se como um dos mais importantes durante o estágio, ao qual, na primeira aula, a docente explicou a diferença entre a gestão tradicional/administrativa de RH e a gestão estratégica de RH, abordando também as Práticas de RH, como o recrutamento e a seleção, onde foram apresentados os tipos de recrutamento e as diversas fontes que podem ser utilizadas para esse propósito.

A unidade curricular de Atração e Retenção de Recursos Humanos também foi importante, em que nela, foram ensinados diversos conceitos, incluindo as fontes de recrutamento e os processos de seleção, com um foco particular na seleção.

Além dessas unidades, a estagiária conseguiu aplicar noções aprendidas noutras unidades curriculares do Mestrado, o que contribuiu para uma experiência de estágio mais enriquecedora.

Contudo, apesar do plano curricular ter proporcionado uma base sólida, o mesmo concentra-se, tal como referido anteriormente, maioritariamente na gestão estratégica de RH, pelo que no caso específico do estágio realizado, houve uma ênfase maior nas tarefas correntes/administrativas, o que resultou em algumas dificuldades. Tendo em conta essa discrepância se possível, poderia haver uma melhoria no plano curricular futuro em que seria introduzido alguns conceitos focalizados na gestão administrativa e conceitos básicos de RH, também pelo facto que muitos dos estudantes do Mestrado vinham de outras áreas.

6.5. Análise SWOT

Após a conclusão do estágio e das diversas unidades curriculares realizadas durante o Mestrado, é possível avaliar a empresa e o departamento de Recursos Humanos relacionados ao estágio, utilizando uma análise SWOT.

Primeiramente, a análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico usada para identificar e avaliar os fatores internos e externos que podem influenciar o sucesso de uma organização, projeto ou empreendimento, sendo que o seu acrónimo é constituído por quatro elementos.

O **S** é referente a *Strengths*, que em português significa Forças, sendo estas os atributos internos positivos, isto é, os pontos positivos da organização que a diferenciam da concorrência, como competências, recursos, vantagens competitivas, reputação sólida e equipa qualificada, pelo que ao identificar as forças ajuda também a entender como a organização pode impulsionar as suas vantagens competitivas.

O **W** representa as *Weaknesses*, que significa Fraquezas em português, e estas são as limitações internas, ou seja, são os pontos fracos que podem prejudicar o desempenho da organização, como falta de recursos, deficiências em determinadas áreas, infraestrutura inadequada ou problemas de gestão, sendo que ao reconhecer as fraquezas é fundamental para que a organização possa trabalhar na sua melhoria e na mitigação das mesmas.

O **O** representa as *Opportunities*, que significa Oportunidades em português, consistindo nos fatores externos positivos que a organização pode aproveitar para crescer e se desenvolver, como mudanças no mercado, avanços tecnológicos, tendências económicas ou sociais favoráveis e políticas governamentais benéficas, em que se forem identificadas as oportunidades irá permitir à organização expandir e inovar.

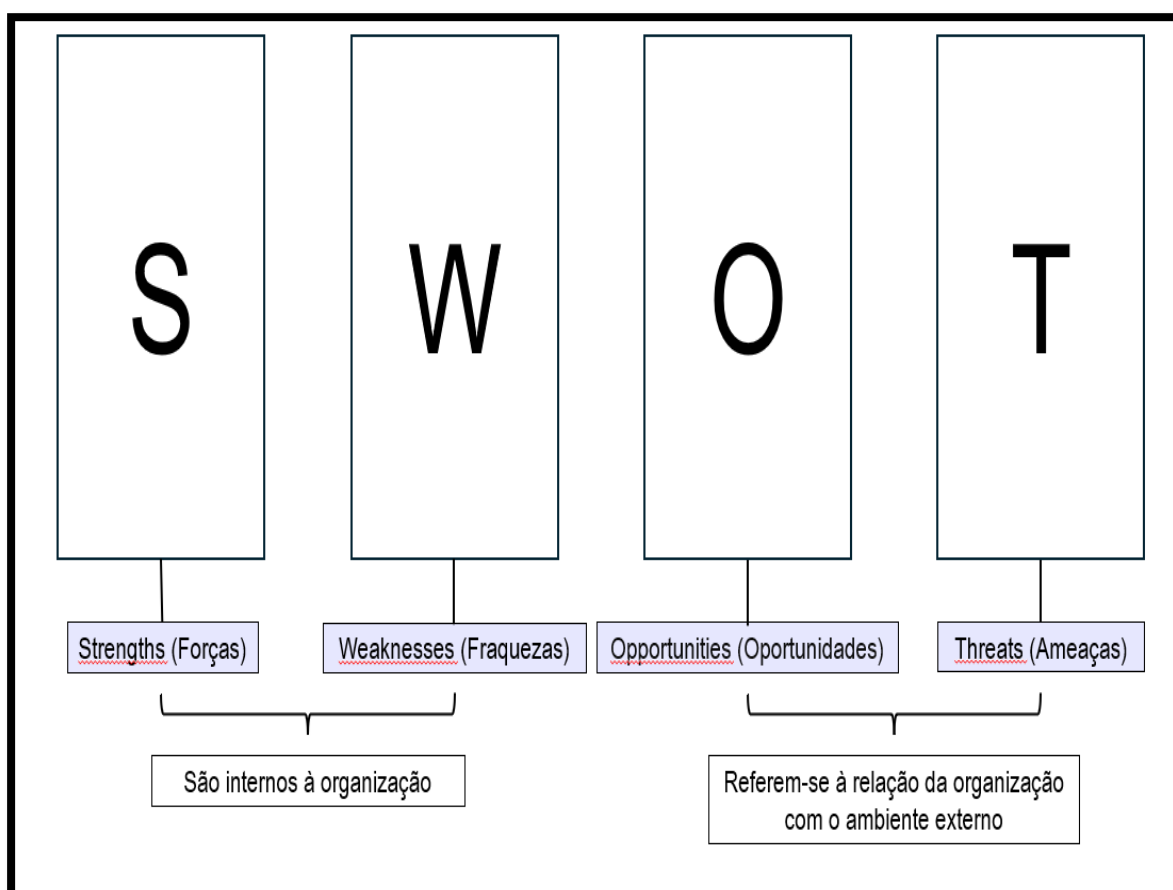
Por fim, o **T** representa as *Threats*, que é as Ameaças em português, resumindo-se em fatores externos negativos que podem representar riscos para a organização, como a elevada concorrência, mudanças regulatórias desfavoráveis, crises económicas, inovações disruptivas e alterações nas preferências dos consumidores, porém, se forem reconhecidas as ameaças, irá permitir à organização preparar-se e desenvolver estratégias para as mitigar.

Assim sendo, ao realizar uma análise SWOT, uma organização pode obter uma visão mais clara da sua situação atual e desenvolver estratégias que maximizem as suas forças e oportunidades, enquanto minimizam as suas fraquezas e ameaças (Gürel & Tat, 2017; Reis, 2018).

Podendo ser visualizado o esquema a explicar esta análise na **Figura 13**.

Figura 13

Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria.

Realizando uma análise SWOT do estágio realizado, podemos identificar vários pontos fortes. Um dos principais aspectos positivos é a disponibilização de todos os materiais necessários aos estagiários para a execução das tarefas, incluindo o fornecimento de acessos a informações financeiras e de capital humano, no caso específico da estagiária, a mesma recebeu todos os acessos essenciais, o que facilitou a sua integração e desempenho. Além disso, o estágio oferece a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos em situações reais, o que é fundamental para o desenvolvimento de habilidades práticas essenciais para a carreira, enriquecendo o currículo e aumentando a empregabilidade. A imersão na cultura organizacional e nos processos adotados pela empresa ajuda a estagiária a entender melhor o ambiente de trabalho corporativo, preparando-a para futuros desafios profissionais.

No entanto, também foram identificadas algumas fraquezas, uma das principais limitações foi a impossibilidade de os estagiários utilizarem plenamente as informações e dados disponíveis nos relatórios devido a restrições de confidencialidade impostas pelo Grupo, isso impediu que os relatórios fossem mais enriquecidos com dados reais. Além disso, houve uma limitação na diversidade de tarefas atribuídas, muitas vezes resultando na realização de atividades menos desafiadoras ou repetitivas, que não contribuem tanto para o desenvolvimento de habilidades avançadas. Por fim, o período de estágio foi relativamente curto, tendo sido insuficiente para adquirir um entendimento profundo da empresa e dos seus processos de trabalho e da realização de todas as tarefas propostas, o que limitou a capacidade de assimilação e aplicação de conhecimentos mais abrangentes.

As oportunidades incluem a possibilidade de ser contratado pela empresa após o fim do estágio, desde que se demonstre um bom desempenho e uma adaptação à cultura organizacional. Além disso, há a possibilidade de participar em projetos e tarefas importantes que destacam as suas habilidades e contribuem para a empresa. Receber *feedback* construtivo de profissionais experientes é outra oportunidade valiosa, pois ajuda no aperfeiçoamento contínuo.

Por outro lado, as ameaças envolvem a intensa concorrência entre estagiários, o que pode dificultar a obtenção de uma oferta de emprego após o estágio. Reestruturações ou mudanças na gestão também podem impactar a continuidade do estágio e as oportunidades futuras.

Realizar um estágio oferece inúmeras vantagens, como o desenvolvimento de habilidades práticas, *networking* e experiência profissional, no entanto, é imperativo estar atento às possíveis fraquezas e ameaças, como a falta de experiência e a concorrência intensa,

aproveitando ao máximo as oportunidades e mitigar as ameaças contribuirá para uma experiência de estágio bem-sucedida e enriquecedora.

Também para se ter uma melhor visão do local onde foi realizado o estágio pode-se realizar uma análise SWOT relativamente ao mesmo, sendo que, os pontos fortes no caso do Grupo, este destaca-se pela competência e especialização dos seus colaboradores, que são profissionais experientes e dedicados nas suas funções, bem como também investirem nos seus recursos humanos, através de formações para o seu desenvolvimento, como com promoções internas. A equipa é coesa e colaborativa, criando um ambiente de trabalho harmonioso e solidário, as instalações, tanto na sede quanto nos hotéis, são de alta qualidade, proporcionando um ambiente confortável e funcional para todos e um exemplo disso é a prática de celebrar os aniversários dos colaboradores no final de cada mês, fortalecendo o espírito de equipa e valorização dos funcionários. Além disso, o Grupo possui um excelente Employer Branding no mercado, abrangendo todas as suas empresas, e uma diversificação de negócios que abrange várias áreas, o que contribui para sua estabilidade e crescimento.

Relativamente às fraquezas, o departamento de RH onde o estágio foi realizado enfrentou alguns desafios significativos, não havendo um líder à frente do departamento por mais de meio ano, resultando numa falta de comunicação eficiente entre a direção do Grupo e o departamento de RH, o que gerou desentendimentos e uma falta de clareza na delegação de tarefas específicas, já que a direção frequentemente intervinha, mudando o clima de trabalho. Além disso, uma das colaboradoras do departamento passava a maior parte do tempo nos hotéis e não na sede, em que a mesma não realizava a digitalização e armazenamento dos documentos e apenas enviava os documentos para a sede, o que esse problema levou a um maior atraso na realização de outras tarefas por parte das colegas no departamento.

As oportunidades para o Grupo incluem a distinção que os seus hotéis possuem na sustentabilidade, um fator que tem aumentado o seu reconhecimento e prestígio no mercado e a adoção de novas tecnologias tanto na sede quanto nos hotéis, em que tem o potencial de melhorar a eficiência das operações diárias, resultando numa maior eficácia e produtividade. Possuindo também um crescimento no mercado, tendo o objetivo de expandir o seu mercado de negócio na área hoteleira e parcerias estratégicas com algumas entidades de educação, beneficiando o Grupo e os estagiários que eventualmente aceitem.

Por fim, as ameaças que o Grupo pode enfrentar incluem o aumento da concorrência, especialmente no setor hoteleiro, a ocorrência de desastres, como a pandemia, em que afetou

significativamente duas das empresas do Grupo que dependem fortemente do volume de negócios gerado pelos hotéis, pelo que essa situação destacou a vulnerabilidade do Grupo às flutuações do mercado e à concorrência crescente. O Grupo também possui uma elevada rotatividade de colaboradores, o que futuramente poderá impactar negativamente o seu Employer Branding.

Página propositadamente deixada em branco

7. DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIA

7.1. Identificação do Processo de GRH a melhorar

Qualquer processo, por mais eficiente que seja, sempre pode ser aprimorado para obter melhores resultados. Durante a realização do estágio e ao escrever o presente relatório, a estagiária identificou certas melhorias, inclusive nos processos mencionados anteriormente.

No caso da gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas do Grupo, foi observado que o processo é adequado para seu propósito principal, que é o de armazenamento de documentos, permitindo a sua consulta tanto física quanto eletronicamente a qualquer momento, no entanto, como acontece com todos os processos, há sempre espaço para melhorias. Foi constatado que este processo não era iniciado imediatamente após a assinatura dos documentos. Em vez disso, os documentos eram enviados ou deixados de lado para serem armazenados posteriormente, o que resultava numa perda de tempo, pois o acúmulo de documentos a serem armazenados tornava a tarefa mais demorada.

Um exemplo concreto dessa ineficiência ocorreu três semanas após o início do estágio, quando a CEO precisava de visualizar um contrato de uma colaboradora e o mesmo não estava disponível no arquivo eletrônico, pelo que a razão para isso era que a estagiária ainda estava a inserir vários documentos no sistema, e a colaboradora responsável por esse contrato específico não o havia arquivado eletronicamente após sua assinatura, já quando a falta do documento foi percebida, a estagiária prontamente o procurou e o inseriu no sistema. Este incidente destacou a necessidade de um procedimento mais ágil e imediato para a inserção de documentos no sistema, logo após sua assinatura, evitando atrasos e garantindo que todas as informações estejam sempre atualizadas e acessíveis é crucial. Portanto, a implementação de uma rotina, isto é, um sistema de arquivo imediato, que assegure o armazenamento imediato dos documentos sejam arquivados física e eletronicamente imediatamente após a assinatura pode significativamente aumentar a eficiência do processo e reduzir a ocorrência de situações semelhantes no futuro, podendo incluir a digitalização e o upload dos documentos no mesmo dia em que são assinados. Aqui também seria importante uma comunicação efetiva, com o objetivo de melhorar a comunicação entre todos os membros do departamento, de modo a garantir que estejam todos cientes das suas responsabilidades no processo de arquivamento e que possam reportar quaisquer problemas ou atrasos imediatamente.

Apesar da elevada rotatividade nos hotéis, a estagiária verificou que os dossiers relativamente ao PIC precisavam de ser revistos semanalmente para se manterem atualizados, pelo menos fisicamente, no caso dos registos eletrónicos, assim que o colaborador entrega a carta de demissão ou é dispensado dos seus serviços ou sai por mútuo acordo, a sua pasta é imediatamente transferida para a categoria de inativos. Para garantir a atualização contínua do PIC, seria benéfico implementar um procedimento de atualização regular, isso poderia incluir a realização de revisões mensais ou, se possível, quinzenais dos dossiers. Estabelecer tais rotinas periódicas de verificação garantiria que os dossiers de todos os colaboradores estejam sempre atualizados, tanto nas empresas do grupo, quanto especialmente nas do setor hoteleiro, onde a rotatividade é mais alta. Esta prática não apenas asseguraria a conformidade com as regulamentações de dados, mas também manteria a eficiência administrativa, permitindo um acesso rápido e preciso às informações dos colaboradores.

É importante notar que a estagiária sugeriu melhorar a organização dos dossiers, integrando contratos e descrições de funções ao restante do PIC, uma proposta aceite e implementada com a aprovação da orientadora de estágio.

Na realização da base de dados digital dos currículos recebidos e triados para entrevista, foram encontrados diversos problemas, pelo que a maioria desses problemas estava relacionada à própria plataforma utilizada, que usava IA. Essas falhas na introdução de novos candidatos foram comunicadas ao departamento de IT da empresa NEW ALLIANCE, no entanto, a resposta deles não foi positiva, pois afirmaram que, como a plataforma é um serviço pago, não pode ser alterada por eles. Os erros mais comuns incluíam o não aparecimento de candidatos, mesmo que eles enviassem os seus currículos por meio do e-mail de recrutamento da empresa, ou o aparecimento de dados incompletos, o que dificultava a localização dos candidatos e além disso, havia a criação de múltiplos registos para o mesmo candidato, com informações idênticas, chegando a haver até oito registos duplicados para o mesmo indivíduo.

O objetivo da criação dessa base de dados era permitir a verificação dos dados presentes nos currículos e das informações fornecidas nas entrevistas, facilitando a compreensão dos motivos pelos quais um candidato não avançou para a próxima fase ou não foi escolhido para o cargo pretendido, perante as limitações da plataforma atual, que se mostrou inadequada para essa finalidade, seria mais eficaz adotar outra abordagem. Uma alternativa seria criar um sistema de pastas organizado, onde os currículos dos candidatos anteriores fossem armazenados em subpastas específicas por empresa o que isso facilitaria a localização de cada candidato e incluiria os CV's enviados para a realização de estágios, que poderiam ser úteis para preencher

cargos em aberto no futuro, essa solução não só resolveria os problemas técnicos enfrentados com a plataforma de IA, mas também proporcionaria uma maneira mais intuitiva e eficiente de gerenciar os currículos e as informações dos candidatos, podendo estas pastas estarem presentes no *filshare* usado no Grupo.

Implementar um sistema de armazenamento baseado em pastas garantiria assim uma maior flexibilidade e controle sobre os dados dos candidatos, além de facilitar o acesso e a consulta dos currículos e das informações de entrevistas. Com uma organização clara e bem estruturada, a equipa de recrutamento e direção poderia encontrar rapidamente os dados necessários, melhorando o processo de seleção e reduzindo o tempo gasto na procura de informações.

Na realização desta tarefa, foi também mencionado que o pedido da realização desta base de dados foi por parte da CEO, mas que a própria tarefa estava em incumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), sendo este um regulamento por parte da UE, isto é, foi realizado pelo Parlamento Europeu e o Conselho, em que visa a proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, algo que neste caso o Grupo estava a cometer uma irregularidade, no sentido que estavam a guardar os dados, mesmo que eletronicamente, de candidatos, alguns dos CV's já tinham uns anos, e isto sem a aprovação de cada candidato para guardar os seus dados para verificar dados no futuro. Como tal, aqui seria necessário no ato da realização do recrutamento, deveria ser colocado ou através de um email ou uma declaração automática de forma que cada candidato permita e autorize a colheita dos seus dados e o armazenamento dos mesmos, desta forma a cumprir com o regulamento estabelecido.

Sendo também importante referir que no âmbito da introdução dos CV's, o processo não existia, pelo que foi a estagiária que o desenvolveu, tendo só por isso já sido uma melhoria, apesar que o próprio processo carece de melhorias no sentido da própria plataforma e dos dados que é pretendido la serem colocados.

Na execução dessa tarefa, foi mencionado que o pedido para a criação desta base de dados partiu da CEO, no entanto, a tarefa estava em incumprimento com o RGPD, sendo este um regulamento, estabelecido pela União Europeia, através do Parlamento Europeu e do Conselho, visando proteger as pessoas no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. No caso do Grupo, havia uma irregularidade, pois esta tarefa carecia do armazenando de dados, eletronicamente, de candidatos cujos CV's já tinham vários anos, sem a aprovação explícita desses candidatos para manter as suas informações para futuras

consultas. Para cumprir o RGPD, seria necessário que, no momento do recrutamento, fosse incluído um procedimento para obter o consentimento dos candidatos para o armazenamento dos seus dados, isso poderia ser feito através de um e-mail ou uma declaração automática onde cada candidato permitiria e autorizaria a coleta e o armazenamento dos seus dados.

Além disso, é importante destacar que o processo de introdução de currículos na base de dados foi desenvolvido pela estagiária, uma vez que não existia um procedimento formal anteriormente, em que isso por si só já representou uma melhoria, no entanto, o próprio processo ainda necessita de aprimoramentos, tanto na plataforma utilizada quanto nos dados que se pretende armazenar. Melhorias na interface da plataforma seriam necessárias, mas não é uma solução visto que a mesma é um serviço pago e só a própria plataforma poderia fazer essas alterações, poderia era na definição clara dos dados necessários são essenciais para tornar o processo mais eficiente e conforme as regulamentações vigentes.

Portanto, para estar em conformidade com o RGPD e melhorar a eficiência do processo, é fundamental implementar um sistema que garanta a obtenção do consentimento dos candidatos para o armazenamento de seus dados, bem como continuar a desenvolver e refinar a plataforma e os procedimentos de inserção de CV's, isso não só garantirá a conformidade legal, mas também aumentará a transparência e a confiança dos candidatos no processo de recrutamento do Grupo.

7.2. Fundamentação analítica

A fundamentação analítica, isto é, o processo ou método usados para a recolha de informação, utilizada para a elaboração do presente relatório, durante o período do estágio, baseou-se principalmente através da observação direta, esse método envolveu a recolha regular de informações por parte da estagiária, que manteve um registo constante das atividades e interações no Grupo. Também através do contacto contínuo com as colaboradoras já inseridas na organização, foi possível reunir dados de forma sistemática, semelhante a um diário de bordo. Devido à eficiência desta abordagem, a realização de entrevistas formais não foi considerada necessária.

Assim sendo, através da observação direta e da troca constante de informações, a estagiária foi capaz de identificar áreas potenciais para melhorias dentro do departamento, em que esta metodologia não apenas forneceu uma compreensão profunda das operações diárias, mas

também revelou oportunidades de aprimoramento que poderiam beneficiar significativamente o departamento como um todo.

7.3. Melhorias a introduzir:

7.3.1. *Ações a desenvolver*

Cada colaboradora tem a oportunidade de desenvolver novas iniciativas e aprimorar as ações já existentes, com o objetivo de tornar os processos mais eficazes, essa abordagem não apenas melhora a eficiência das tarefas individuais de cada membro da equipa, mas também otimiza as operações do departamento como um todo. Ao incentivar a inovação e a melhoria contínua, é possível implementar ajustes significativos em ações futuras, beneficiando tanto o desempenho individual das colaboradoras quanto o funcionamento geral do departamento de Recursos Humanos. Essa dinâmica de aprimoramento constante assegura que o departamento esteja sempre a evoluir e a adaptar-se às novas demandas e desafios.

Primeiramente, a Coordenadora de RH, ao criar um documento que requer a assinatura do colaborador e subsequente o seu armazenamento, deverá assegurar que este seja digitalizado e armazenado eletronicamente imediatamente após a assinatura, isso irá garantir que o arquivo esteja disponível no sistema eletrónico sem demora, facilitando o acesso rápido e eficiente caso seja necessário, após a digitalização, o documento era posteriormente enviado para a sede para ser armazenado fisicamente. Esse procedimento iria aumentar significativamente a eficácia na atualização do PIC, eliminando a espera pelo envio e processamento físico dos documentos. Pelo que este processo iria demorar aproximadamente 30 minutos por dia para digitalização, dependendo do volume de documentos, sendo que por vezes haveria dias que nem seria necessário realizar esta tarefa.

A prática atual de apenas enviar os documentos para a sede resulta em atualizações ineficazes, pois o tempo de processamento é prolongado, muitas vezes, os documentos são colocados numa pilha e inseridos no sistema apenas quando há disponibilidade de tempo, o que pode levar dias ou semanas. Através da implementação de um procedimento de digitalização imediata, que levaria aproximadamente 30 minutos por dia, dependendo da quantidade de documentos, evitaria a acumulação de trabalho. Essa mudança simples, mas crucial, evitaria situações como as observadas durante o estágio, onde foi necessário semanas para organizar e armazenar os documentos acumulados. Além disso, garantiria que a pasta de cada colaborador, tanto física quanto eletrónica, esteja sempre atualizada, reduzindo significativamente a ocorrência de

atrasos. Outra possível ação seria a implementação de formações regulares para os funcionários sobre a importância e os procedimentos da atualização do PIC, sendo estas dadas pela Manager de RH, com a duração da formação de cerca de 15 minutos, sendo esta realizada de três em três meses para não se voltar aos hábitos praticados atualmente, e caso voltem a fazer o mesmo, seria realizada uma formação mais antecipadamente. Essas medidas assegurariam um fluxo de trabalho mais ágil e eficiente, beneficiando todo o departamento de RH e a organização como um todo.

No caso da Técnica de RH, que recentemente assumiu a responsabilidade pelas formações, uma área com a qual não estava previamente familiarizada, é essencial que a mesma se concentre integralmente nesta nova função, sendo importante que dedique tempo e esforço para entender e executar as tarefas relacionadas à formação de maneira eficaz. Durante este período de adaptação, não seria apropriado que assumisse tarefas adicionais que pertencem à Coordenadora de RH, especialmente considerando que, ocasionalmente, a Coordenadora tem delegado o seu trabalho para outros membros da equipa, sobrecarregando a Técnica de RH.

Essa fase de aprendizagem é crucial para que a Técnica de RH se torne proficiente na gestão de formações, um aspecto vital para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para a manutenção de padrões elevados de desempenho dentro da organização, devendo ter a oportunidade de se familiarizar com todos os processos, desenvolver estratégias de formação eficazes e construir uma base sólida de conhecimento nesta área específica.

Quando a Técnica de RH estiver mais confortável e segura com suas novas responsabilidades, e tiver demonstrado competência na gestão das formações, então será mais viável que participe em outras atividades, como visitar os hotéis com maior frequência, nessas ocasiões, poderá oferecer suporte adicional à Coordenadora de RH, ajudando com tarefas que podem facilitar a execução do trabalho da Coordenadora. Esse apoio, no entanto, deve ser cuidadosamente equilibrado para garantir que a Técnica de RH não se sobrecarregue novamente e que as suas responsabilidades principais não sejam comprometidas, é essencial que haja uma clara definição de tarefas e uma comunicação eficaz entre a Técnica e a Coordenadora de RH para garantir que o trabalho seja distribuído de maneira justa e que todos os objetivos do departamento de RH sejam atingidos de forma eficiente e colaborativa, assim, a Técnica de RH poderá contribuir de maneira significativa tanto para a gestão das formações quanto para outras áreas, quando estiver plenamente capacitada e disponível para assumir responsabilidades adicionais.

No caso da Especialista de Salários e da área administrativa, a mesma assumiu uma tarefa que anteriormente era responsabilidade do secretariado, sendo esta a da compra de bilhetes de comboio e autocarro para os colaboradores que precisavam viajar entre Lisboa e Porto, ou vice-versa, no entanto, a colaboradora demonstrava incertezas ao executar essa tarefa, especialmente quando era necessário cancelar ou reagendar viagens, frequentemente precisando da ajuda da colega do secretariado. Além disso, a mesma não gostava de executar essa responsabilidade, que se tornava ainda mais complicada pelo facto de alguns colaboradores, incluindo a Coordenadora de RH, frequentemente marcarem viagens para um determinado dia e horário, apenas para depois cancelarem e solicitarem uma nova reserva, essas mudanças não eram relacionadas a necessidades de trabalho, mas sim a preferências pessoais, o que tornava o processo exaustivo e resultava numa perda de tempo para a Especialista de Salários e área administrativa, devido ao constante remarcar e desmarcar de viagens. Esse processo tornou-se desgastante, pois exigia um tempo considerável da Especialista, tempo este que poderia ser mais bem utilizado nas suas funções principais, para resolver essa situação, era recomendável que essa tarefa voltasse a ser da responsabilidade do departamento de secretariado do Grupo, caso a direção não concordasse com a solução apresentada, seria emitido um comunicado a informar que as viagens só poderiam ser canceladas e/ ou remarcadas por razões justificadas, se a necessidade de alteração fosse apenas por preferência pessoal, a troca não seria permitida, com o objetivo de evitar a perda de tempo e a frustração associada ao processo, podendo ser visualizado no **ANEXO E** um exemplo de um comunicado realizado pela estagiária que deveria ser enviado a todos os colaboradores, de modo a que fosse possível resolver o problema existente.

Dessa forma, a Especialista de Salários e área administrativa poderia focar nas suas principais responsabilidades, enquanto o secretariado, que possui mais experiência com a gestão de viagens, reassumiria essa tarefa, além disso, a política de alteração de viagens baseada em motivos fortes ajudaria a minimizar a frequente reprogramação, aumentando a eficiência e reduzindo a carga de trabalho desnecessária.

Por fim, a Manager de HR, assumiu recentemente as suas funções e, portanto, ainda estava a familiarizar-se com o funcionamento do Grupo e, especificamente, do departamento de RH, o qual agora liderava. Ao iniciar suas atividades, a mesma começou por rever o manual de procedimentos e verificar os descritivos de funções de cada colaboradora do departamento, durante essa análise, percebeu que esses descritivos precisavam de alterações, pois estavam muito extensos e incluíam tarefas que não eram necessariamente atribuídas à colaboradora em

questão. Para abordar essa questão, a Manager de HR iniciou um processo de definição de expectativas e estabelecimento de uma comunicação aberta e transparente, em que realizou reuniões individuais com cada colaboradora para entender melhor as suas preferências e confortos em relação às tarefas designadas, tendo isso permitido que a Manager de HR obtivesse uma visão clara das áreas em que cada colaboradora se sentia mais apta e satisfeita. Com essas informações em mãos, a Manager de HR propôs-se a elaborar novos descritivos de funções que refletissem de maneira mais precisa a realidade das tarefas desempenhadas por cada membro da equipa.

Assim sendo, as ações que para além das que já estava a realizar, também deveria realizar uma reunião coletiva para, de forma assertiva, relembrar que cada colaboradora tem as suas próprias responsabilidades e que todas devem ser respeitadas igualmente, enfatizando que ninguém deve negligenciar as suas próprias tarefas para assumir responsabilidades atrasadas de outras pessoas, destacando a importância da colaboração e do respeito mútuo.

Também aqui, no decorrer do estágio, possivelmente por ser um Grupo empresarial de cariz familiar, a administração frequentemente interferia nas decisões do departamento de RH, mesmo nas menores questões, sendo que, essa intervenção constante, às vezes, colocava em cheque as decisões tomadas pela equipa de RH, criando um ambiente de incerteza e desconforto.

Assim sendo, para mitigar esses problemas, a Manager de HR teria de assumir o papel de intermediária entre a direção do Grupo e as colaboradoras do departamento, tendo como objetivo o de evitar conflitos e promover um clima organizacional mais harmonioso, onde as decisões pudessem ser tomadas com maior autonomia e as colaboradoras se sentissem mais seguras e valorizadas nas suas funções. Por meio dessas ações, a Manager de HR iria visar criar um ambiente de trabalho mais eficiente, colaborativo e respeitoso, alinhado com os valores e objetivos do Grupo.

Também, de um modo geral, todas as colaboradoras que estivessem envolvidas no processo de rescisão de algum contrato deveriam garantir que fosse entregue aos funcionários uma cópia do Inquérito de Saída, para o mesmo preencher, tendo a duração desta tarefa de cerca de 15 minutos, sendo o tempo de entregar o inquérito e posteriormente a este estar preenchido, digitalizar e inserir no processo do colaborador/ a em questão. Durante o estágio, a estagiária observou que nenhum inquérito era fornecido aos colaboradores que deixavam a empresa, pelo que a inclusão deste inquérito é fundamental, pois permite questionar os funcionários sobre os motivos que levaram à sua saída e obter *feedback* sobre a experiência deles no Grupo, incluindo

percepções sobre o clima organizacional. Este procedimento não apenas proporcionaria dados valiosos para entender as razões por trás da alta rotatividade, especialmente nos hotéis, mas também ajudaria a identificar áreas de melhoria dentro da organização, sendo que ao ter essas informações documentadas e disponíveis para consulta em qualquer momento é crucial para a análise contínua e a implementação de estratégias para combater a rotatividade excessiva. Além de compilar o inquérito por escrito, mesmo que o motivo da saída seja inicialmente obtido através de conversas informais com o colaborador, é essencial que essas informações sejam registradas de forma detalhada e arquivadas, de modo a garantir que todas as razões e *feedbacks* fornecidos sejam acessíveis para futuras análises e tomadas de decisão. Implementando esta prática ajudaria a criar uma base de dados consistente sobre os motivos das saídas dos colaboradores, permitindo ao departamento de RH e à gestão identificar padrões e tendências, que com essa informação, a empresa poderia desenvolver iniciativas direcionadas para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, reduzir a rotatividade.

Em resumo, a distribuição sistemática do Inquérito de Saída a todos os colaboradores que deixam a empresa, juntamente com a documentação cuidadosa dos motivos de sua saída, é uma estratégia essencial para compreender e abordar os desafios relacionados à retenção de funcionários.

É também importante destacar que todas as colaboradoras do departamento de RH possuem um nível elevado de conhecimento e demonstram grande polivalência na execução das suas tarefas, em que frequentemente se ajudam mutuamente, o que é uma prática essencial que deve ser mantida no futuro. Esse espírito de colaboração é fundamental para garantir a eficiência e a eficácia do departamento, no entanto, é crucial que essa cooperação não comprometa o desempenho individual nem a prioridade das tarefas que precisam de ser realizadas. Cada colaboradora deve continuar a equilibrar o seu próprio trabalho com a assistência às colegas, assegurando que as responsabilidades principais de cada uma sejam cumpridas de forma adequada e dentro dos prazos estabelecidos, assim, o departamento pode manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde a ajuda mútua não interfere nas obrigações individuais, mas sim fortalece a capacidade coletiva de atingir os objetivos organizacionais.

Todas estas ações mencionadas, podem ser visualizadas mais claramente no documento realizado pela estagiária, presente no **ANEXO F**, em que neste consta a Proposta de Ações para o Departamento de Recursos Humanos.

7.3.2. *Fundamentação teórica*

A fundamentação teórica das ações propostas que cada colaboradora poderia realizar de melhoria, baseia-se em várias abordagens de gestão de recursos humanos e eficiência organizacional, tendo em conta que cada ação tem como objetivo melhorar a eficácia operacional, a comunicação interna e o desenvolvimento das competências dos colaboradores, alinhando-se com teorias reconhecidas no campo da administração e gestão de pessoas.

Conforme apontado por Barba-Aragón e Jiménez-Jiménez (2020), e por Valentim e seus colegas (2023), a área de RH desempenha um papel de extrema importância nas organizações. Esses estudiosos destacam que, sendo o RH o pilar central da gestão do Capital Humano, é imperativo que essa área esteja constantemente focada em aprimorar as suas práticas e processos, sendo que essa procura contínua por melhorias visa não apenas aumentar a eficiência, mas também a eficácia na realização de suas atividades. Por outras palavras, a gestão eficaz do Capital Humano implica desenvolver estratégias que permitam maximizar o potencial dos colaboradores, otimizando assim o desempenho organizacional, em que os estudos sugerem que, através de práticas inovadoras e uma gestão estratégica, o departamento de RH pode assegurar que as suas funções e responsabilidades sejam executadas de maneira mais eficiente e eficaz, resultando em benefícios tangíveis para toda a organização.

Considerando que o estágio foi realizado num grupo empresarial de natureza familiar, a estagiária observou que havia um controlo significativo por parte da direção na tomada de decisões, tendo sido mais intensivo desde a ausência de um/a líder à frente do departamento. No entanto, essa situação resultou numa maior dificuldade na tomada de decisões de forma rápida e eficiente, caracterizando-se por uma burocracia excessiva, sendo que este aspeto é abordado por Howorth & Kemp (2019) e Neves & Costa (2012), que referem as complexidades e desafios enfrentados por empresas familiares em relação à burocracia e à centralização de decisões.

O controlo rigoroso por parte da direção, comum em empresas familiares, pode gerar um ambiente onde a agilidade na resposta às necessidades do mercado e às questões internas é comprometida. A estagiária percebeu que essa burocracia excessiva não apenas atrasava os processos decisórios, mas também impactava a eficiência operacional do departamento, tendo de esperar pela aprovação da direção antes de se avançar com certas ações. Segundo Howorth & Kemp (2019), tal cenário é comum em empresas familiares, onde a direção centralizada tende

a ter um envolvimento direto e profundo em todas as atividades, muitas vezes sem delegar tarefas de forma adequada. Neves & Costa (2012) também destacam que essa centralização pode levar a uma sobrecarga de trabalho para os membros da direção, dificultando a implementação rápida de mudanças e inovações. Dessa forma, a experiência da estagiária confirma o que os estudos que indicam que a burocracia em empresas familiares pode ser um obstáculo significativo para a eficiência e a competitividade.

A teoria de melhoria contínua, como a abordagem Kaizen (Lima & Marques, 2024), enfatiza a importância de pequenos ajustes contínuos para melhorar os processos e aumentar a eficiência, incentivando cada colaborador/a a desenvolver novas iniciativas e aprimorar as ações já existentes não só melhora a eficiência das tarefas individuais, mas também otimiza as operações do departamento de RH como um todo, sendo importante destacar a necessidade de adaptação e evolução constante para enfrentar novos desafios.

A Teoria da Gestão da Informação (Bawden & Robinson, 2009) sustenta que a digitalização e o armazenamento eletrônico de documentos aumentam a eficiência e a acessibilidade da informação, pelo que ao digitalizar e armazenar eletronicamente os documentos imediatamente após a assinatura, a Coordenadora de RH pode garantir que os arquivos estejam disponíveis no sistema eletrônico sem demora. Isso reduz o tempo de processamento e evita a acumulação de trabalho, conforme referido pelos Princípios de Gestão de Processos de Negócios (BPM), que enfatizam a eficiência e a eliminação de desperdícios.

Segundo a Gestão de Competências, é crucial que os colaboradores desenvolvam plenamente as suas habilidades nas áreas de responsabilidade antes de assumirem novas tarefas, sendo aqui especificamente o caso da Técnica de RH, focar integralmente na nova responsabilidade pelas formações permite uma curva de aprendizagem eficaz e o desenvolvimento de competências específicas.

A abordagem de Gestão do Tempo de Stephen Covey (Stepniak, 2018) destaca a importância de priorizar tarefas de acordo com a sua importância e urgência, a Especialista de Salários e área administrativa deve-se primeiramente focar nas suas principais responsabilidades, enquanto a tarefa de compra de bilhetes deve ser reatribuída ao secretariado, melhorando a eficiência, pelo que de acordo com a abordagem mencionada a tarefa da compra de bilhetes enquadra-se no terceiro quadrante.

Definir claramente as tarefas e responsabilidades a serem cumpridas possui uma elevada importância, em que neste caso, a Manager de HR, ao rever e ajustar os descritivos de funções,

assegura que cada colaboradora tenha uma compreensão clara das suas responsabilidades, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente.

A prática de aplicar inquéritos de saída está alinhada com a teoria de *feedback* contínuo, que é fundamental para a gestão de recursos humanos, recolher *feedback* dos colaboradores que deixam a empresa proporciona *insights* valiosos sobre as razões da rotatividade e áreas de melhoria, conforme proposto por modelos de gestão de desempenho. Documentar essas informações de forma sistemática permite à organização identificar padrões e implementar mudanças estratégicas para melhorar a retenção de talentos.

Por fim, referente à manutenção da colaboração sem comprometer a eficiência, a colaboração é essencial para o sucesso organizacional, no entanto, é vital que a cooperação entre as colaboradoras não comprometa a realização das tarefas prioritárias, mantendo um equilíbrio entre a ajuda mútua e a realização eficiente das responsabilidades individuais garante um departamento de RH produtivo e harmonioso.

Essas ações, fundamentadas em teorias robustas de gestão e administração, não só melhoram a eficiência e a eficácia do departamento de RH, mas também promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e adaptável às novas exigências organizacionais.

8. CONCLUSÃO

O estágio realizado no Grupo Largo Tempo proporcionou uma experiência prática inestimável, essencial para o desenvolvimento profissional da estagiária, o percurso no departamento de Recursos Humanos revelou a importância crucial desta área para o bom funcionamento de qualquer empresa, especialmente num grupo empresarial que engloba várias empresas de diferentes setores. A gestão de capital humano num contexto tão diversificado e abrangente é desafiadora, exigindo estratégias eficazes e bem coordenadas.

No setor hoteleiro, em particular, a necessidade de um elevado número de colaboradores é evidente, devido à dimensão e prestígio das operações, sendo que a satisfação das necessidades dos clientes depende diretamente da eficiência da gestão de RH, que deve garantir a contratação, formação e manutenção de uma equipa competente e motivada.

Cada empresa possui características únicas, refletidas na sua missão, valores e modelo de gestão, compreendendo esses elementos é fundamental para que o departamento de RH possa alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. No Grupo Largo Tempo, o RH desempenha um papel essencial ao integrar esses objetivos com as operações diárias, assegurando que a equipa não só atenda às exigências do negócio, mas também contribua para o crescimento e sucesso contínuo do Grupo.

Conforme mencionado ao longo deste relatório, o estágio foi realizado no Grupo Largo Tempo, sendo este um grupo empresarial português detentoras de várias empresas em diferentes setores de atividade, tendo sido realizado entre 25 de setembro e 21 de novembro, totalizando as 240 horas estipuladas na proposta de estágio.

É importante mencionar que a orientadora de estágio proporcionou um acolhimento exemplar, transmitindo todas as informações necessárias sobre o Grupo, tendo apresentado a sede e os membros da equipa, fazendo com que a estagiária se sentisse imediatamente bem-vinda. Ao qual, desde o primeiro dia de estágio, todos os colaboradores demonstraram uma grande disposição e vontade de ajudar, oferecendo apoio constante no desenvolvimento das tarefas da estagiária e graças à ajuda, assistência e simpatia dos colegas, aliadas à proximidade e ao ambiente acolhedor, permitiram com que a estagiária se sentisse confortável para fazer perguntas e procurar esclarecimentos sobre qualquer dúvida que surgisse.

A realização do estágio foi extremamente positiva para o desenvolvimento da estagiária, representando uma significativa mais-valia ao proporcionar experiência prática num contexto

real de trabalho. Durante o estágio, a estagiária teve a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos e as competências adquiridas ao longo do percurso académico, tendo aprendido a gerir o PIC de cada colaborador, compreendendo a sua importância, e a gerir os currículos recebidos, criando uma base de dados eficiente para a consulta dos mesmos, quando necessário. Além disso, a estagiária pôde apoiar diversas tarefas do departamento de Recursos Humanos, adquirindo novos conhecimentos sobre a elaboração de contratos, o processo de admissão de novos colaboradores e o uso do software PHC para a emissão de recibos de vencimento. Também contribuiu na área de formações ministradas e participou ativamente do processo de *procurement* para a divulgação de vagas de recrutamento, aumentando a visibilidade das oportunidades.

Este estágio não apenas reforçou os fundamentos teóricos que a estagiária aprendeu nas unidades curriculares, mas também proporcionou habilidades práticas essenciais para a sua futura carreira profissional.

De facto, como mencionado anteriormente, a maioria dos objetivos definidos na proposta de estágio foram alcançados, isso inclui a criação de uma base de dados digital para registar os currículos recebidos e selecionados para entrevistas, o acompanhamento da pasta de formação do Grupo Largo Tempo, e a aprendizagem e apoio nas diversas tarefas do Departamento de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, contratação, agendamento de entrevistas e controle de ponto. No entanto, algumas dessas tarefas foram realizadas por um período limitado e outras não foram completamente concluídas devido à curta duração do estágio e outras circunstâncias. Quanto ao auxílio na validação de mapas de horários, processamento salarial e obrigações legais, a estagiária apenas iniciou o processo de aprendizagem dessas atividades, mas não teve a oportunidade de realizá-las efetivamente devido ao tempo restrito do estágio.

Infelizmente, não foi possível realizar a atualização do arquivo de Inquéritos de Saída preenchidos manualmente pelos colaboradores que deixavam a empresa, já que, durante o estágio, a estagiária percebeu que esses inquéritos não eram entregues aos colaboradores, sendo as razões de saída conhecidas apenas por meio de conversas informais. Além disso, a estagiária não pôde auxiliar na formação sobre as novas aplicações da plataforma *filshare*, como fichas de admissão, fichas de entrevistas e pedidos de recrutamento, pois não houve oportunidade para tal.

Portanto, se o estágio tivesse uma duração mais longa, teria sido extremamente benéfico para a estagiária, permitindo que desenvolvesse integralmente as tarefas propostas no Plano de

Estágio. O período curto de permanência na entidade limitou a realização de algumas atividades, impedindo um aprofundamento maior em certas áreas.

Durante o estágio, foi fundamental mobilizar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso acadêmico, que se mostraram essenciais para a execução das atividades propostas, além disso, o estágio proporcionou a aquisição de novos conhecimentos e competências à medida que as tarefas eram realizadas, o que representou um significativo benefício para a estagiária.

Embora tenham surgido algumas dificuldades, conforme mencionado anteriormente, estas foram superadas, permitindo que a estagiária cumprisse o que lhe era pedido. A superação dessas dificuldades contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária, fortalecendo a sua capacidade de enfrentar e resolver problemas no ambiente de trabalho.

A análise SWOT realizada revelou que o Grupo Largo Tempo possui um grande potencial de crescimento, aproveitando os seus pontos fortes e oportunidades, no entanto, é necessário que o Grupo melhore e implemente mudanças nos seus pontos fracos para continuar a crescer. Algumas dessas fraquezas são influenciadas por fatores externos e, portanto, podem ser mais difíceis de alterar, mesmo assim, é crucial que o Grupo se adapte e otimize as suas estratégias para minimizar o impacto dessas fraquezas.

É importante destacar que o Grupo Largo Tempo acolhe diversos estagiários nas suas diferentes empresas, proporcionando-lhes a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos teóricos na prática e vivenciar um ambiente de trabalho real, essa prática não só beneficia os estudantes, permitindo-lhes adquirir experiência prática e desenvolver as suas habilidades, mas também contribui para a formação de futuros profissionais mais preparados e competentes.

Durante a execução das tarefas, a estagiária implementou um novo processo, o que por si só já representou uma melhoria significativa, no entanto, essa inovação isolada não foi suficiente. Ao longo do estágio, a estagiária identificou várias outras melhorias potenciais que poderiam ser adotadas, sendo que essas melhorias não se limitam apenas aos processos, mas também incluem ações específicas de cada colaboradora. Implementar essas mudanças poderia resultar num funcionamento mais eficaz do departamento de RH, além de aumentar a eficiência geral das operações, sendo que estas propostas de melhoria estão descritas ao longo do presente relatório.

Durante o estágio, a mestranda enfrentou várias limitações que impactaram a sua aprendizagem e a execução das tarefas propostas. A primeira limitação decorreu da ausência de

um líder à frente do departamento de RH durante a maior parte do estágio, tendo isso resultado numa falta de orientação clara, sendo que aqui a orientadora do estágio conseguiu combater essa ausência para com a estagiária, orientando-a, e de um intermediário eficaz entre o departamento de RH e a direção do Grupo, o que prejudicou a comunicação e a coordenação das atividades.

A segunda limitação está relacionada com a discrepância entre o que foi estabelecido na proposta de estágio e o que foi realmente executado, houve alguns pontos previstos na proposta que não foram cumpridos, o que impediu a mestrandia de realizar todas as tarefas planejadas, essa falha na execução do plano de estágio comprometeu o alcance dos objetivos inicialmente definidos.

A terceira limitação envolveu a plataforma utilizada para criar a base de dados digital dos currículos recebidos e triados para entrevistas, visto que a plataforma apresentava falhas técnicas constantes e, apesar das notificações feitas pela mestrandia, não houve uma solução definitiva. Além disso, a plataforma mostrou-se inadequada para as necessidades específicas do processo, dificultando a eficiência do trabalho.

A última limitação refere-se ao acesso restrito às informações fornecidas pelo Grupo aos estagiários no departamento de RH, embora a mestrandia tivesse acesso a dados importantes, incluindo alguns de caráter financeiro, havia uma restrição quanto à divulgação dessas informações para manter a confidencialidade. Essa restrição não prejudicou a redação do relatório, mas limitou a profundidade das análises que poderiam ter sido realizadas, restringindo a obtenção de conclusões mais abrangentes.

Com o intuito de melhorar os procedimentos relacionados ao estágio, ao plano de estágio e ao plano curricular, a estagiária apresenta algumas recomendações. Em primeiro lugar, a entidade acolhedora deve ter um conhecimento mais preciso sobre os objetivos de estágio do candidato antes de aceitá-lo, permitindo que as tarefas sejam mais bem adaptadas aos objetivos específicos do estagiário, aumentando a relevância e a eficácia do estágio.

Além disso, o plano de estágio deve ser detalhado com maior precisão, especificando claramente as atividades a serem desenvolvidas durante o período do estágio. Este plano deve estar alinhado com o período em que o estagiário estará na entidade e deve referir as competências que o mesmo irá desenvolver ao desempenhar as tarefas mencionadas.

O plano curricular também deve ser aprimorado para incluir, futuramente, unidades curriculares focadas tanto na gestão administrativa quanto em conhecimentos básicos, isso

proporcionaria uma formação mais equilibrada e prepararia melhor os estagiários para as diversas tarefas que podem encontrar no ambiente de trabalho, não sendo so focado na área estratégica.

Com o propósito de aperfeiçoar a performance da entidade em futuros estágios, alguns desafios devem ser considerados. É crucial que a entidade forneça mais apoio ao estagiário, especialmente no que diz respeito à entrega de informações necessárias para a realização do trabalho final, sobretudo quando o estágio tem uma natureza curricular. Além disso, é importante oferecer uma formação mais intensa sobre a oferta da organização e adaptar as tarefas à formação-base do estagiário, isso ajudará o estagiário a desenvolver as suas competências profissionais na área científica do curso em que está inserido.

Embora o plano curricular tenha sido útil, o mesmo concentrou-se maioritariamente em aspetos estratégicos de RH, no entanto, o estágio em questão teve um foco maior em áreas operacionais e administrativas. Essa diferença resultou em algumas dificuldades, indicando a necessidade de ajustes no plano curricular para alinhar melhor a formação teórica com as exigências práticas do estágio. Ajustar o plano curricular para incluir mais conteúdo prático e operacional pode melhorar significativamente a preparação dos estudantes para futuras experiências de estágio.

Essas recomendações e desafios visam não apenas a melhoria imediata das condições de estágio, mas também a construção de uma base sólida para o desenvolvimento profissional dos estagiários, alinhando melhor suas experiências práticas com os objetivos académicos e de carreira.

Por fim o estágio no Grupo Largo Tempo foi uma oportunidade valiosa de crescimento profissional, permitindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos academicamente. As recomendações propostas visam melhorar a experiência de estágio para futuros estagiários, garantindo que eles possam desenvolver suas habilidades de maneira eficaz e alinhada aos objetivos académicos e profissionais.

Página propositadamente deixada em branco

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996, outubro 30). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10.^a ed.). Kogan Page Publishers.
- Bakuli, D. (2013). Book Review. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 365-366. doi: 10.1017/jmo.2013.29
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020, outubro). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.007>
- Bawden, D. & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), pp. 180-191. doi: 10.1177/0165551508095781
- Beer, M. (1997). The transformation of the Human Resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Bianchi, I. S. (2022, setembro). O impacto das Tecnologias e Sistemas de Informação no desempenho organizacional. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 47, 1-4. DOI: 10.17013/risti.47.1-4
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. UTL- ISCSP.
- Bontis, N., Dragonnetti, N. C., Jacobson, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Ge Intangible Resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Botelho, C. (2017). Introdução à Gestão de Recursos Humanos. In *Gestão de Recursos Humanos: Modelos e Técnicas – Tomo III Recursos Humanos* (pp. 21–54). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Breaugh, J. A. (2008, setembro). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2019). *Humanator XXI recursos humanos e sucesso empresarial* (7.^a ed.). D. Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de talentos*. Lidel- Edições Técnicas.
- Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S., & Sobral, F. (2011). Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: tratamento idêntico para respostas semelhantes. In *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários* (pp 21-51). Editora RH.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos* (3.^a ed.). Atlas
- David, F. R. (2011). *Strategic Management concepts and cases* (13.^a ed.). Prentice Hall.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (2.^a ed.). Prentice Hall.
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H.A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer. DOI 10.1007/978-3-642-33143-5
- Ferreira, A. I. (2015). Recrutamento e Seleção. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (Eds.), *GRH para gestores* (pp. 141-176). RH Editora.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals And knowledge requirements of the core Strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322–338.
<https://doi.org/10.5465/amle.2017.0126>
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management a general managerial approach* (2.^a ed.). Prentice-Hall.
- Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J., & Marsh S. M. (2012). Integrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Withdrawal from an Organizational Recruitment Process. *Personnel Psychology*, 65(4), 723-753.
<https://doi.org/10.1111/peps.12000>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017, Agosto). Swot analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers.
- Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021). Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies. *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Smart*

- Systems* (pp. 60- 66). IEEE Xplore. Acedida a 9 dezembro, 2023, a partir de <file:///C:/Users/HP/Documents/Mestrado%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos/2%C2%BA%20ano/estagio/artigos/impact%20of%20artificial%20intelligence%20on%20recruitment.pdf>
- Hom, P. W., Shaw, J. D., Lee, T. W., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. DOI: 10.1037/apl0000103
- Howorth, C., & Kemp, M. (2019). *Governance In family Businesses evidence and implications*. IFB Research Foundation.
- Huang, X., Yang, Y., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28, 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Kaufman, B. E. (2015, maio-junho). Evolution of Strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. DOI:10.1002/hrm.21720
- Largo Tempo. (2021). *Organigrama Geral 2019*.
- Largo Tempo. (2023a). *Manual de acolhimento*.
- Largo Tempo. (2023b). *Organigrama Largo Tempo atualizado a 02/2023*.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). *Achieving excellence in human resources management: an assessment of Human Resources Functions*. Stanford University Press.
- Lima, E. O., & Marques, W. S. (2024, abril). Inovação na pipoca da vovó em busca da melhoria contínua. *Revista Fatec Zona Sul (REFAS)*, 10(4), 1-27. DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n04_06
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de pessoas*. Escolar Editora.
- Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., & Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização*. Escolar Editora.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241. DOI: 10.1177/014920638601200206

- Martins, J. C. (2008). Gestão de RH nas empresas familiares. In Bancalheiro, J. (Eds.), *Gestão de Activos Humanos no Século 21* (pp. 45-58). Editora RH.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Interprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Neto, A. D., Bandeira, P. S. R. S., & Macêdo, M. E. C. (2020, maio). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. *Id on Line Rev.Mult. Psic.*, 14(50), 964-974. DOI: 10.14295/online.v14i50.2507
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH.
- Peña, A., Serna, I., Morales, A., Fierrez, J., Ortega, A., Herrarte, A., Alcantara, M., & Ortega-Garcia, J. (2023, junho). Human-Centric Multimodal Machine Learning: Recent Advances and Testbed on AI-Based Recruitment. *SN Computer Science*, 4(5), 1-20. DOI: 10.1007/s42979-023-01733-0
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos* (3ª. Ed.). Edições Sílabo.
- Perez, G., & Silva, V. B. S. (2021, dezembro 22). Transformação Digital: a constante necessidade de adaptação. *SciELO em Perspectiva: Humanas*. Acedida a 19 de dezembro de 2023 a partir de <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/12/22/transformacao-digital-a-constante-necessidade-de-adaptacao/>
- Pfeffer, J. (1998, dezembro). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. DOI: 10.2307/41165935
- Pinto, J., Borrego, M., & Cardoso, R. (2023, junho). Inteligência artificial como potencializador de um Sistema de Business Intelligence para auxiliar o processo de recrutamento Business Intelligence, Recursos Humanos e Talento. *2023 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. IEEE Xplore. Acedida a 9 de dezembro de 2023 a partir de file:///C:/Users/HP/Documents/Mestrado%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos/2%C2%BA%20ano/estagio/artigos/Artificial_Intelligence_as_a_booster_of_a_Business_Intelligence_System_to_help_the_recruitment_process_Business_Intelligence_Human_Resources_and_Talent.pdf
- Prime Ibéria. (2023). *Anexo 0*.
- Racius. (s.d.). *Largo Tempo - SGPS, S.A.* Acedida a 30 outubro, 2023, a partir de <https://www.racius.com/largo-tempo-sgps-s-a/>
- Reis, F. L. (2018). *Manual de Gestão das Organizações*. Teoria e Prática. Edições Sílabo.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Random House, Inc

- Santos, E. K. A., Leite, F. F. P., Araújo, F. E. D., Nascimento, J. S. P., & Sousa, F. S. (2023). Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(5), 7332-7352. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2124>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014, março). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55. DOI: 10.1108/JOEPP-01-2014-0003
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão administrativa dos Recursos Humanos* (6.^a ed.). Lidel – edições técnicas.
- Silva, F. G. O., & Amorim, A. P. (2022). Motivação no trabalho de atendimento no contexto da covid-19: estudo à luz da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. *Revista Administração de Empresas Unicuritiba*, 4(39), 50-75.
- Silva, V. P. G., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos métodos e práticas* (5.^a ed.). Lidel – Edições Técnicas.
- Souza, M. R. V., & Sá, M. A. D. (2016). Motivação em Voluntariado Empresarial: Aplicação e Validação Semântica do Modelo Vie de Victor Vroom em uma Instituição Financeira do Recife-PE. *Rev. FSA, Teresina*, 13(3), 3-27. <http://dx.doi.org/10.12819/2016.13.3.1>
- Stępnia, A. (2018). Musicians' time management based on third habit of Stephen R. Covey. *Scientific Quarterly Organization and Management*, 2(42), 119-130. DOI: 10.29119/1899-6116.2018.42.9
- Stoilkovska, A., Ilieva, J. & Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23, 47–61.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management* (8.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Valentim, M. E. C., Amorim, I. T. B., Bento, F. J. S., Costa, Y. P. D., Filho, F. S. R., Silva, B. N., Holanda, J. C. S., & Galvão, L. G. S. (2023). Mapeamento bibliométrico do impacto da transformação digital na gestão de recursos humanos: um estudo na base de dados Web of Science. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, 14(7), 11575-11588.

- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1996). *Agency theory implications for strategic human resource management: Effects of CEO ownership, administrative HRM, and incentive alignment on firm performance*. CAHRS / Cornell University.
- Wood, R., & Payne, T. (2000). *Competency Based Recruitment and Selection a practical guide*. John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zoho. (s.d.). *Engage quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution*.
Acedida a 24 de Abril de 2024 a partir de
<https://www.zoho.com/recruit/?ireft=nhome&src=home1-dd>

ANEXOS

ANEXO A – Proposta de Estágio

PROPOSTA DE ESTÁGIO

** todos os campos são editáveis e de preenchimento obrigatório, não sendo aceites propostas manuscritas*

Identificação do Estudante:

Nome: Cristina de Jesus Martins Neves

Nº 50045276

Curso: Gestão de Recursos Humanos

Grau:

Ano Curricular:

Tipologia de Estágio:

Curricular: ☒

Licenciatura /Mestrado

Extracurricular: ☐

Profissional: ☐

Diplomados

Identificação do Local de Estágio

(Todas estas informações deverão ser solicitadas diretamente à empresa)

Denominação da
Empresa: Largo Tempo – SGPS, S.A
(Nome social da Empresa)

NIPC: 508812798
(Nº fiscal):

Nome e cargo do Representante Legal: Yasmin Bhudarally
*(Pessoa na empresa com poderes para
assinar o Protocolo de Estágio)*

Morada da sede da
Empresa: Praça Londres 3 4º Esq 1150-173 Lisboa

Morada do local de
estágio: Praça Londres 3 4º Esq 1150-173 Lisboa

Identificação do Supervisor de Estágio (Empresa)

(Funcionário/a da empresa que fica responsável por acompanhar o estudante nas funções de estágio e que o/a avalia no final de estágio)

Nome: Rita Banza

Cargo/Função: Técnica RH

E-mail: rita.banza@largotempo.com

Pessoa de Contacto da Empresa para envio da Documentação
(Se pessoa diferente do supervisor de estágio)

Nome: Maria Rosado

Cargo/Função: Coordenadora Operacional R E-mail: mailto:maria.rosado@largotempo.com

PROPOSTA DE ESTÁGIO

**todos os campos são editáveis e de preenchimento obrigatório, não sendo aceites propostas manuscritas*

Caracterização do Estágio

Data Início do Estágio: 18-Sep-2023

Data de Término do Estágio: 14-Nov-2023

Nº de horas semanais: 30
(não poderá ultrapassar
as 40 horas semanais)

Horário de Estágio: 9h- 16h

Departamento/Área de Estágio (poderão ser vários departamentos):

Recursos Humanos

Nº total de horas:

240

Descrição detalhada de tarefas a desenvolver durante o estágio / Plano de Estágio:
(É com base nestas tarefas que o Professor Coordenador irá validar a sua Proposta)

As tarefas a desenvolver durante o estágio serão:

- Efetuar uma base de dados digital com registo dos Cv's rececionados e triados para entrevistas;
- Acompanhamento da pasta de formação do Grupo Largo Tempo;
- Atualização do ficheiro de Inquéritos saída preenchidos manualmente pelos colaboradores em fecho de contas (atualização mensal);
- Auxílio na formação das novas aplicações da plataforma filshare: fichas admissão, fichas entrevistas, pedido recrutamento, etc...;
- Aprender e apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH, nomeadamente nas funções Recrutamento e Seleção; contratação; agendamento de entrevistas; picagens de ponto;
- Auxílio na validação de mapas de horários; processamento salarial e obrigações legais.

Observações

(neste campo poderá colocar informações adicionais que considere relevantes, tais como: horário discriminado, folgas rotativas, valor de bolsa de estágio ou outros)

ANEXO B - Cronograma das atividades realizadas no estágio

Dias	Setembro	Outubro	Novembro
1		- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.	Feriado
2			- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo
3			- Aprendizagem da admissão de novos colaboradores
4			Folga
5		Feriado	Folga
6		- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.	- Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH
7		Folga	
8		Folga	
9		- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.	- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo - Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH (festa de Natal).
10		- Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH	- Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH (festa de Natal).
11		- Aprendizagem da realização de contratos - Exploração da plataforma necessária para a realização de dados digital dos CV's rececionados.	Folga
12			Folga
13			- Procurement de sites para recrutamento para técnico de contabilidade
14		Folga	

15		Folga	- Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.
16		- Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista	- Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH (festa de Natal).
17		- Inserção das formações ministradas no sistema. - Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista.	
18		- Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista	
19			Folga
20			- Aprender como se faz os recibos de vencimento no PHC . - Apoiar nas restantes tarefas do Departamento de RH (festa de Natal).
21			Folga
22		Folga	
23		- Realização da base de dados digital dos CV's rececionados e triados para entrevista	
24			
25	- Apresentação das instalações e dos colegas presentes na sede. - Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo.		
26	- Continuação da Gestão dos processos individuais dos colaboradores de todas as empresas detidas pelo Grupo. - Parte da tarde realização de uma atividade de Teambuilding .		

27	- Gestão dos processos		
28	individuais dos colaboradores	Folga	
29	de todas as empresas detidas pelo Grupo.	Folga	
30	Folga	- Realização da base de dados digital	
31	Folga	dos CV's rececionados e triados para entrevista	

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO C – Grelha da Assiduidade



Mapa de Controlo de Assiduidade

Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Setembro																																
Outubro		X	X	X	FE	X	S	D	X	X	X	X	X	S	D	X	X	X	X	X	S	D	X	X		X	X	X	X	X	S	D
Novembro	FE	X	X	S	D	X	X	X	X	X	S	D	X	X	X	X	X	S	D	X	X											

(assinalar com X as presenças do aluno e com F as faltas dadas pelo aluno durante o estágio)

Curso: Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

Estudante: Cristina de Jesus Martins Neves

Entidade de Acolhimento: Largo Tempo – SGPS, S.A

Supervisor do Estágio: Rita Banza

Período de Estágio: 25 / 09 / 2023 a 21 / 11 / 2023

Assinatura do Supervisor de Estágio e Carimbo da Entidade de Acolhimento: _____

LARGO TEMPO - SGPS, S.A.

NIF: 508 412 798

Sede: Praça de Londres, 3, 4º Esq.
1000-191 Lisboa Portugal

ANEXO D – Avaliação do orientador do Estágio na entidade de acolhimento



AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR DO ESTÁGIO NA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO		
Nome da Entidade: Largo Tempo – SGPS, S.A		
Orientador de Estágio: Rita Banza		
Estudante: Cristina de Jesus Martins Neves	N.º: 50045276	
Curso: Mestrado de Gestao de Recursos Humanos	Ano: 2º	Turma:
Início: 25 / 09 / 2023	Fim: 21 / 11 / 2023	
COMPETÊNCIAS/ATRIBUTOS A AVALIAR		
Atribua em cada item uma classificação entre 0 e 20. Nos casos em que determinado critério não seja aplicável não preencha a coluna da classificação e coloque um x na coluna "Não Aplicável".		
	Classificação	Não Aplicável
COMPETÊNCIA PESSOAL		
Apresentação e imagem pessoal	15	
Postura e saber-estar	18	
Pontualidade e assiduidade	18	
Disponibilidade para o trabalho	19	
Capacidade de integração e de adaptação	18	
Sentido de responsabilidade	18	
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL		
Conhecimentos técnicos e profissionais	18	
Conhecimentos de línguas estrangeiras	18	
Expressão oral e escrita	18	
Cumprimento das normas da empresa/instituição	18	
Capacidade para prestar informação	18	
Capacidade de iniciativa e dinamismo	18	
Criatividade na realização das tarefas propostas	18	
Capacidade de organização e execução	18	
Qualidade nas tarefas desenvolvidas	18	
Capacidade de trabalho em grupo	18	
Capacidade de resolução de problemas	18	
Progresso do desempenho e competências ao longo do estágio	18	
Classificação final do Estágio		18
Comentários adicionais ao desempenho do estagiário		
A Cristina Neves demonstrou sempre compromisso, dedicação e realização nas tarefas executadas, o que foram essenciais para o sucesso contínuo da Empresa e organização, sempre com uma atitude positiva e uma disposição constante para ajudar. Agradecemos sinceramente a sua lealdade e desempenho. Desejamos os maiores sucessos profissionais á Cristina.		
Tem interesse em recrutar novos estagiários da Universidade Europeia no próximo ano? Se sim em que áreas? De momento ainda não temos informação nesse sentido.		
LARGO TEMPO, SGPS, S.A. O Supervisor, NIF: 508 812 798 Sede: Praça de Londres, 3, 4º Esq. de 20 1000-191 Lisboa - Portugal (Assinatura e Carimbo da Empresa)		

ANEXO E – Comunicado dos procedimentos do agendamento de viagens

Assunto: Procedimentos para Agendamento de Viagens

Caros colegas,

Gostaríamos de reiterar a importância de seguir corretamente os procedimentos para o agendamento de viagens corporativas, a fim de assegurar eficiência e evitar contratempos.

Ao solicitar a marcação de uma viagem, é fundamental que todos os detalhes, como data e horário, estejam devidamente confirmados e corretos. Pedimos encarecidamente que verifiquem e tenham a certeza dessas informações antes de encaminhar a solicitação ao departamento responsável.

Além disso, gostaríamos de esclarecer que alterações no agendamento das viagens, após já estarem confirmadas, somente serão aceitas em casos de mudanças relacionadas ao trabalho ou por razões justificáveis e significativas. Reagendamentos de última hora não serão permitidos, exceto em situações excepcionais. Esta política visa evitar atrasos e desorganização, além de permitir que a pessoa responsável pelo agendamento possa cumprir as suas restantes tarefas de maneira eficaz.

Contamos com a compreensão e colaboração de todos para que possamos continuar a garantir a eficiência nos nossos processos administrativos.

Atenciosamente,

Departamento de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO F – Proposta de Ações para o Departamento de Recursos Humanos

Proposta de Ações para o Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Melhorar a eficiência dos processos e otimizar as operações do departamento de Recursos Humanos, promovendo a inovação, a melhoria contínua e a adaptação às novas exigências e desafios.

Ações Propostas

→ Digitalização e Armazenamento de Documentos

Responsável: Coordenadora de RH

Ação: Criar um procedimento padrão para a digitalização imediata de documentos após a assinatura. Esses documentos devem ser armazenados eletronicamente antes de serem enviados para armazenamento físico na sede.

Benefícios: Disponibilidade imediata dos arquivos no sistema eletrônico, aumento da eficácia na atualização do PIC (Perfil Individual de Competências), e eliminação da espera pelo envio e processamento físico dos documentos.

Tempo Estimado: Aproximadamente 30 minutos por dia para digitalização, dependendo do volume de documentos, sendo que por vezes haveria dias que nem seria necessário.

Impacto Esperado: Acesso rápido e eficiente a documentos, redução de atrasos e melhor organização dos arquivos.

→ Formações Regulares sobre Atualização do PIC

Responsável: Manager de HR

Ação: Implementar sessões de formação regulares para os funcionários sobre a importância e os procedimentos de atualização do PIC.

Benefícios: Garantir um fluxo de trabalho mais ágil e eficiente, além de melhorar a compreensão dos funcionários sobre a importância das atualizações contínuas.

Tempo estimado: Aproximadamente 15 minutos para a realização da formação, sendo esta realizada de três em três meses para não se esquecerem e em caso de voltarem ao hábito atual de ir deixando acumular os documentos.

Impacto Esperado: Maior eficiência no processo de atualização do PIC, melhor entendimento e comprometimento dos funcionários.

→ Foco na Nova Função da Técnica de RH

Responsável: Técnica de RH

Ação: Permitir que a Técnica de RH, recentemente responsável pelas formações, se dedique integralmente a esta nova função, sem assumir tarefas adicionais da Coordenadora de RH.

Benefícios: Permitir que a Técnica de RH se familiarize com as responsabilidades da formação, desenvolva estratégias eficazes e construa uma base sólida de conhecimento.

Impacto Esperado: Melhor desempenho nas formações, desenvolvimento contínuo dos colaboradores e manutenção de padrões elevados de desempenho.

→ Reavaliação da Responsabilidade pela Compra de Bilhetes de viagem/ Emissão de um comunicado com as regras da compra de bilhetes

Responsável: Especialista de Salários e Área Administrativa

Ação: Devolver a responsabilidade pela compra de bilhetes de comboio e autocarro ao departamento do secretariado. Se a administração não concordar e decidir que esta responsabilidade se deva manter sob a alçada dos RH, seria emitido um comunicado com restrições para cancelamentos e remarcações, sendo só estes possíveis apenas por motivos justificados.

Benefícios: Reduzir a carga de trabalho desnecessária e aumentar a eficiência ao focar nas responsabilidades principais.

Impacto Esperado: Maior eficiência no processo de compras de bilhetes, redução da carga de trabalho da Especialista de Salários e melhoria no cumprimento das funções principais.

→ Definição Clara de Tarefas e Responsabilidades

Responsável: Manager de HR

Ação: Rever e atualizar os descritivos de funções de cada colaboradora do departamento, alinhando-os com as tarefas realmente desempenhadas.

Benefícios: Melhor definição de expectativas, comunicação aberta e transparente, e distribuição justa de trabalho.

Impacto Esperado: Maior clareza nas responsabilidades, melhor distribuição de tarefas e aumento da eficiência do departamento.

→ Intermediação entre a Direção e Colaboradoras

Responsável: Manager de HR

Ação: Assumir o papel de intermediária entre a direção do Grupo e as colaboradoras do departamento para promover um clima organizacional harmonioso e na tomada de decisões haver uma maior autonomia.

Benefícios: Evitar conflitos, aumentar a segurança e valorização das colaboradoras nas suas funções, e criar um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

Impacto Esperado: Ambiente de trabalho mais eficiente, colaborativo e respeitoso, alinhado com os valores e objetivos do Grupo.

→ Distribuição do Inquérito de Saída

Responsável: Todas as colaboradoras envolvidas no processo de rescisão de contratos

Ação: Garantir que cada funcionário que deixa a empresa receba e preencha um Inquérito de Saída, documentando detalhadamente os motivos da saída e feedback sobre a experiência no Grupo.

Benefícios: Obter dados valiosos para entender as razões da rotatividade, identificar áreas de melhoria, e desenvolver iniciativas para aumentar a satisfação dos colaboradores e reduzir a rotatividade.

Tempo Estimado: Cerca de 15 minutos, sendo só entregar o inquérito e posteriormente a estar preenchido inserir no processo.

→ Promoção de Colaboração e Respeito Mútuo

Responsável: Manager de HR

Ação: Realizar reuniões coletivas para enfatizar a importância da colaboração e do respeito às responsabilidades individuais, garantindo que nenhuma colaboradora negligencie suas tarefas para assumir as responsabilidades de outras pessoas.

Benefícios: Manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde a ajuda mútua fortaleça a capacidade coletiva de atingir os objetivos organizacionais sem comprometer o desempenho individual.

Essas ações visam aprimorar continuamente os processos do departamento de RH, assegurando a eficiência e a eficácia do trabalho realizado, além de promover um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso. Implementá-las trará benefícios significativos tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo, alinhando-se com os objetivos estratégicos do Grupo.

Fonte: Elaboração Própria