



Relatório de Estágio Curricular

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Maria do Rosário Monteiro dos Santos

nº 20810

Universo CHM- Serviços Partilhados



Supervisor da Entidade de Estágio: Luís Inácio

Orientadora da Escola Superior de Gestão de Tomar: Fernanda Aparício

Período a que respeita o estágio: 23/05/2022 a 29/07/2022

Tomar, 27 Agosto de 2022

Agradecimentos

Aos meus pais amados, que tudo fizeram para que eu vivesse essa experiência. Obrigada por me ensinarem a nunca desistir e por serem incondicionais. Quero um dia poder compensar a dedicação e cumplicidade que sempre manifestaram.

Ao meu supervisor da entidade de estágio por me ter acolhido e orientado durante todo o estágio.

À minha Professora e orientadora Fernanda Aparício, que sempre esteve disponível para o que eu precisasse e por todo aprendizado durante estes anos em que foi, minha professora.

Agradeço à minha família que foi incansável comigo e sempre mostrou disposição para o que eu precisasse.

Em especial à minha irmã que esteve sempre por perto e nunca deixou que nada me faltasse. Obrigada por ser um exemplo para mim.

À Eliane, Gerson, Júnior e Mariatu por terem sido os melhores amigos e colegas que puderam ser nestes três anos. Esta experiência não seria a mesma sem vocês do meu lado. Agradeço-vos a dedicação e carinho que tiveram comigo, que a vida vos sorria sempre.

Resumo

O presente relatório surge como resultado do trabalho desenvolvido no âmbito do estágio curricular decorrido nos Serviços Partilhados do universo CHM, para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Politécnico de Tomar.

O relatório introduz com uma contextualização teórica sobre a área de recursos humanos.

O objetivo da realização deste estágio é o de analisar as práticas adotadas pela empresa, relacionadas com a gestão de recursos humanos.

O estágio decorreu de forma remota, porém com sessões presenciais quando necessárias. Desta forma e com objetivo de caracterizar o ambiente de estágio, procede-se a uma caracterização da entidade acolhedora e uma descrição pormenorizada sobre todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, nomeadamente: o benchmarking internacional sobre a gestão de pessoas e colaboração remota, a caracterização da cultura do universo CHM, a caracterização do processo de gestão de pessoas e alinhamento da cultura das empresas com a geração Z.

É importante referir que a empresa não possui o departamento de recursos humanos, porém esta área está em desenvolvimento e justifica a realização do estágio nesta empresa.

Fundamentado nos trabalhos desenvolvidos na empresa, na recolha de informações através de pesquisas bibliográficas, apresentam-se conclusões e sugestões de melhoria relacionadas à gestão de pessoas.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Cultura organizacional, Colaboração remota

Abstract

This report arises as a result of the work carried out within the scope of the curricular internship held in the shared services of the CHM universe, for the conclusion of the degree in human resources management and organizational behavior at the Polytechnic Institute of Tomar.

The report introduces a theoretical contextualization of the human resources area.

The objective of this internship is to analyze the practices adopted by the company related to human resources management.

The internship took place remotely, but with face-to-face sessions when necessary. In this way and in order to characterize the internship environment, we proceed to a characterization of the host entity and a detailed description of all the activities developed during the internship period, namely: the international benchmarking on people management and remote collaboration, the characterization of the culture of the CHM universe, the characterization of the people management process and the alignment of the companies' culture with the z generation.

It is important to mention that the company does not have the human resources department, however this area is under development and justifies the realization of the internship in this company.

Based on the work developed in the company, on the collection of information through bibliographic research, conclusions and suggestions for improvement related to people management are presented.

Key words: people management, organizational culture, remote collaboration

Lista de Abreviaturas

- CEO- Chief Executive Officer
- CHM- Change in Motion
- COO- Chief Operating Officer
- COP- Community of Practice
- CV- Curriculum Vitae
- DAF- Descrição e Análise de Funções
- GRH- Gestão de Recursos Humanos
- IPT- Instituto Politécnico de Tomar
- PGP- Procedimento de Gestão de Pessoas
- PGRH- Práticas Gestão de Recursos Humanos
- RH- Recursos Humanos
- SGD- Sistema de Gestão de Desempenho

Conteúdo

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Lista de Abreviaturas	x
Índice de Tabelas	2
Índice de Figuras.....	2
Introdução	4
Contextualização Teórica.....	5
1. Gestão de Recursos Humanos	5
2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos	6
Caraterização das PGRH: Perspetiva da CHM	7
Recrutamento e Seleção.....	7
Onboarding	8
Formação	8
Monitorização do Desempenho	9
Sistema de Benefícios e Recompensas	10
Descrição de função.....	10
Caracterização da Empresa Acolhedora.....	11
Organogramas	12
Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio	15
Benchmarking	16
Práticas de Colaboração Remota.....	19
Onboarding	20
Feedback sobre o onboarding da Catarina Ruivo.....	20
Sugestões de melhoria e dinamização.....	20
Anúncio.....	23
Reformulação da vaga de “Coordenador de projeto”.....	24
Reformulação da vaga de “Engenheiro Civil”	25
Triagem Curricular.....	28
Entrevista	31
Análise da entrevista feita por Mónica Martins ao candidato César Miguel	31
Sugestões	31

Descrição de Funções	33
Plano de Aquisição e Desenvolvimento de Competências	34
A Cultura Organizacional do Universo CHM.....	37
Alinhamento Cultural das Empresas com a "Geração Z"	38
Bibliografia	38
Anexos	40

Índice de Tabelas

Tabela 1- Formulário de avaliação da eficácia da sessão técnica.....	51
--	----

Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da GM2E	13
Figura 2- Organograma da Lipronerg	14

Introdução

O estágio curricular insere-se como uma disciplina obrigatória para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Politécnico de Tomar e objetiva a consolidação dos conhecimentos adquiridos até ao momento presente.

Com a duração total de 270 horas obrigatórias, o estágio teve início no dia 23 de Maio e conclusão no dia 29 de Julho, sob a orientação do Luís Inácio e de toda a sua equipa de trabalho e da professora Fernanda Aparício, por parte do IPT.

Deste modo, o trabalho desenvolvido no âmbito da licenciatura em gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, tem como objetivo geral avaliar o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa acolhedora e para a prossecução deste, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Fazer um benchmarking internacional sobre a gestão de pessoas e colaboração remota;
- Caracterizar a cultura do universo CHM;
- Caracterizar o processo de gestão de pessoas: do onboarding ao offboarding
- Fazer o alinhamento da cultura das empresas com a geração z.

Contextualização Teórica

1. Gestão de Recursos Humanos

Por recursos humanos entende-se todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização e que funcionam como um dos motores da mesma, sendo considerados como o cérebro de qualquer entidade. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Assim sendo, a forma como são geridos terá consequências em termos individuais e que por sua vez terá efeitos a nível meso e macro, isto é, a gestão dos recursos humanos (GRH) tem de se preocupar primeiramente com variáveis individuais como a motivação, satisfação, commitment, etc. para que se consiga produzir efeito em variáveis organizacionais, esperando-se obter resultados positivos no final de todo este processo.

Já não é vantagem competitiva ter os melhores meios tecnológicos e financeiros. O que faz a diferença nas organizações são os colaboradores que as compõem. Assim se compreende que a área de GRH é uma das áreas chave para organizações que buscam a excelência. É igualmente importante perceber que os líderes de cada área da organização (financeira, tecnológica, comercial, de desenvolvimento do produto, etc.) devem ter o papel de gestores de recursos humanos.

Numa fase de recrutamento e seleção de pessoal, quem saberá melhor avaliar as competências necessárias para determinada função? Na fase de desenvolvimento dos colaboradores, após a integração, quem é que está próximo do colaborador? Na altura da avaliação, quem tem o conhecimento das características, comportamento, evolução e desempenho do colaborador? Em relação às competências que necessitam de ser melhoradas/desenvolvidas respeitantes à função de cada elemento da sua equipa, quem estará mais capaz de fazer esse levantamento de necessidades?

Esperar que sejam apenas os elementos da equipa de GRH a tomar as decisões implícitas nas questões anteriores, sem o contributo do responsável de cada área respetiva, não faz de todo sentido. Todavia, na prática, frequentemente, esses responsáveis, por desconhecimento ou desinteresse, desvinculam-se do seu contributo na GRH, comprometendo, desta forma, a política de excelência da organização.

2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A área de recursos humanos é extremamente estratégica para empresas de todos os portes e segmentos. Caso não seja possível para organizações de pequeno porte implantar esse setor, é importante que a companhia possua, ao menos, um profissional responsável pelas práticas de RH (mesmo que seja o próprio empresário) ou conte com o apoio de uma consultoria especializada.

As práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações a: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa et al., 2006).

Way e Johnson (2005, cit. in Veloso, 2007) referem que as práticas de GRH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. Referem ainda que as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização.

Caraterização das PGRH: Perspetiva da CHM

O universo CHM não possui um Departamento de Recursos Humanos e devido a isso as tarefas inerentes à GRH estão distribuídas por vários colaboradores, de modo assegurar a funcionalidade da área.

Recrutamento e Seleção

No universo Change In Motion pratica-se 2 tipos de recrutamento: o recrutamento contínuo, que visa a procura contínua de pessoas com perfil pré-definido, face à dificuldade atual de conseguir fixar recursos, da rotatividade de pessoas, assim como do incremento de trabalho de forma crescente de ano para ano. Tudo fatores determinantes, para que exista este tipo de recrutamento, e o recrutamento por necessidade que ocorre sempre que é identificado por uma das unidades de negócio dentro da estratégia de crescimento ou de manutenção da equipa a ocupação de uma vaga a criar ou que surja pela saída de colaboradores.

O recrutamento de pessoas parte normalmente da unidade de negócio, embora não seja impeditivo que o mesmo não surja de outra entidade interna (Gerência, ou Serviços Partilhados diretamente com anuência da Gerência).

No universo CHM o processo de recrutamento e seleção inicia quando as unidades de negócios identificam a necessidade de contratação, criam um perfil desejado e enviam por e-mail aos Serviços Partilhados juntamente com o pedido de abertura da vaga. Isto aplica-se a todas as unidades de negócio das empresas do universo CHM. Os Serviços Partilhados certificam o tipo de recrutamento que se vai proceder e se foi feita a correta identificação da necessidade de recrutar pela unidade de negócio. O pedido de recrutamento é também lançado no teams nos canais de recrutamento da Lipronerg e da GM2E.

As unidades de negócio é que decidem por quanto tempo é que a vaga fica em aberto. Posteriormente é feita a divulgação da vaga pelos Serviços Partilhados internamente, no site das empresas do universo CHM na área de recrutamento, nos canais formais de

divulgação como Net-empregos, LinkedIn e Facebook, nas entidades protocoladas e ordens e/ou associações diretamente ligadas à vaga, como por exemplo a ordem dos engenheiros.

Os currículos são direcionados para o e-mail geral da GM2E ou da LIPRONERG, dependendo para que empresa se está a contratar. De seguida é feita a triagem curricular pelos Serviços Partilhados, aonde se faz a seleção dos candidatos que mais se enquadram ao perfil da vaga, as unidades de negócio recebem as informações sobre os candidatos selecionados e que continuam interessados na vaga e de acordo com a disponibilidade destas, efetua-se a marcação das entrevistas.

As entrevistas são realizadas pela COO ou pelo CEO. Após esse processo faz-se a seleção do candidato que vai preencher a vaga e procede-se ao fecho do processo informando internamente do preenchimento da vaga, retira-se a vaga no site da Lipronerg, cancela-se a divulgação no Net-empregos, LinkedIn, Facebook, informa-se às entidades protocoladas e informa-se às Ordens e/ou Associações sobre o preenchimento da vaga.

Onboarding

Não diferente das outras empresas, o processo de onboarding inicia com o primeiro dia do novo colaborador na empresa, estão envolvidos no processo várias pessoas, desde o CEO até aos colegas de equipa. Pode-se dizer que a primeira semana de trabalho do novo colaborador faz parte do onboarding, porque este está em contato com várias pessoas da organização responsáveis por diferentes processos. Durante o processo de onboarding é apresentado ao novo colaborador os processos da organização, o espaço organizacional, bem como o seu posto de trabalho, é-lhe fornecido os instrumentos (EPI's, software, equipamentos tecnológicos) para o desempenho das funções. No anexo 1, encontra-se o exemplo de um onboarding para auxiliar na compreensão deste processo.

Formação

Para o universo CHM, a formação é uma prioridade desde a sua génese e dispõe de 2 formas de capacitação das suas equipas: a formação individual e a formação de empresa e garante um mínimo de 20 horas de formação por ano, a cada colaborador.

Relativamente à formação individual, corresponde às formações propostas pelos colaboradores individualmente, aonde os custos inerentes à formação são suportados pelos

mesmos. Quanto à formação de empresa, esta abrange toda a equipa ou a grupos restritos aos quais se entende necessário a ocorrência de formação.

O desenvolvimento da formação de empresa, pressupõe:

- Realização de Sessão Técnica para transferência de conhecimento;
- Apresentação e evidências de melhoria continua na organização (Instrução de trabalho, ganho de eficiência, realização de trabalhos decorrentes das competências adquiridas, etc...) (Inácio, 2022)

Monitorização do Desempenho

A monitorização do desempenho decorre em dois momentos – “Reunião de acompanhamento do ciclo de SGD” e “Encerramento do ciclo SGD”. A reunião de acompanhamento ocorre no meio do ciclo e a de encerramento no fecho do ano.

A monitorização do desempenho é quantitativa, podendo a pontuação variar de 0 (zero) pontos a 10 (dez) pontos, tendo em consideração as duas componentes seguintes:

- Skills & Engagement (S&E) – 4 Pontos
- Objetivos – 6 Pontos

A monitorização da componente S&E, é efetuada com base em cinco subcomponentes:

- Competências: Questionários de feedback 360°;
- Horas de Formação Individual;
- Sessões Técnicas no âmbito das CoP;
- Concretização de Iniciativas (Mapa de Iniciativas);
- Melhoria Contínua: Preparação e Revisão de Instruções de Trabalho.

De acordo com a função e mediante acordo com os elementos da equipa e a direção da empresa, são definidos até 5 objetivos individuais, alinhados com a estratégia para o ano corrente, sendo 3 dos 5 objetivos definidos, considerados para efeitos de pontuação.

(Inácio, 2022)

Sistema de Benefícios e Recompensas

O sistema de recompensas é constituído por 3 prémios:

- Prémio Individual [PI]
- Prémio Coletivo [PC]
- Prémio Suplementar [PS]

Adicionalmente prevê-se a atribuição de despesas de representação para a equipa que fizer deslocações ao estrangeiro, no âmbito dos projetos e/ou atividade comercial. (Inácio, 2022)

Descrição de função

A descrição e análise de funções do universo CHM segue um único modelo para todas as funções. Dão ênfase a dados como as competências necessárias para desempenhar a função, as responsabilidades inerentes à função e, como requisitos mínimos, deve-se saber de que função se trata, as habilitações necessárias, experiência profissional requerida para o desempenho das funções e a formação profissional que possa contribuir para aquisição ou desenvolvimento de competências.

Caracterização da Empresa Acolhedora

Os “Serviços partilhados” nasceu em 2018, como uma área independente dentro do grupo CHM, com o propósito de dar suporte na área de gestão, às empresas do universo CHM, nomeadamente a GM2E e a Lipronerg. Conta com 3 colaboradores até ao momento atual que asseguram o funcionamento dos processos SP 80, SP 90 e SP 100. As áreas associadas a cada processo estão apresentadas no organograma de cada uma das empresas às quais os serviços partilhados dão suporte ao negócio. Os serviços partilhados têm o seu escritório na Vila Nova da Barquinha- Largo José da Cruz n3, 2330-174.

Relativamente às empresas que os serviços partilhados dão suporte na área de gestão, a GM2E é uma empresa de gestão e manutenção de equipamentos e edifícios, que dispõe de um conjunto de serviços que se complementam e proporcionam uma gestão e manutenção integradas, de todos os equipamentos e infraestruturas em edifícios, garantindo uma exploração mais eficiente, com redução de custos e aumento da segurança e conforto para os utilizadores. Quanto à Lipronerg, é uma empresa que trabalha nas áreas da Consultoria e Engenharia, Projeto, Eficiência Energética e Certificação.

Visão

Empresa de serviços integrados de gestão, altamente especializada e focada na criação de valor em áreas não-produtivas.

Missão

Empresa de serviços integrados de gestão, altamente especializada e focada na criação de valor em áreas não-produtivas.

Valores

Disponibilidade

Assertividade

Organogramas

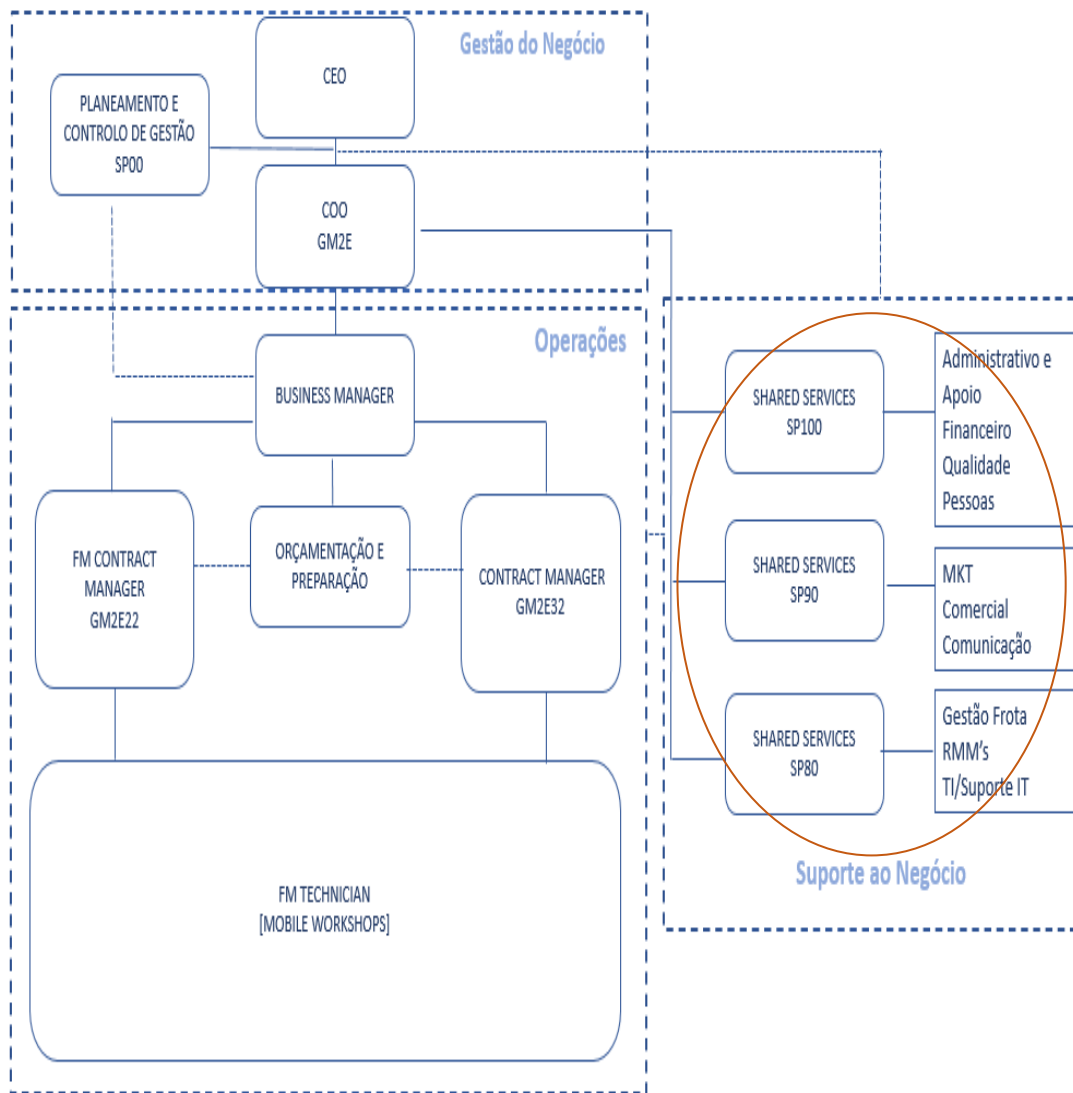


Figura 1- Organograma da GM2E

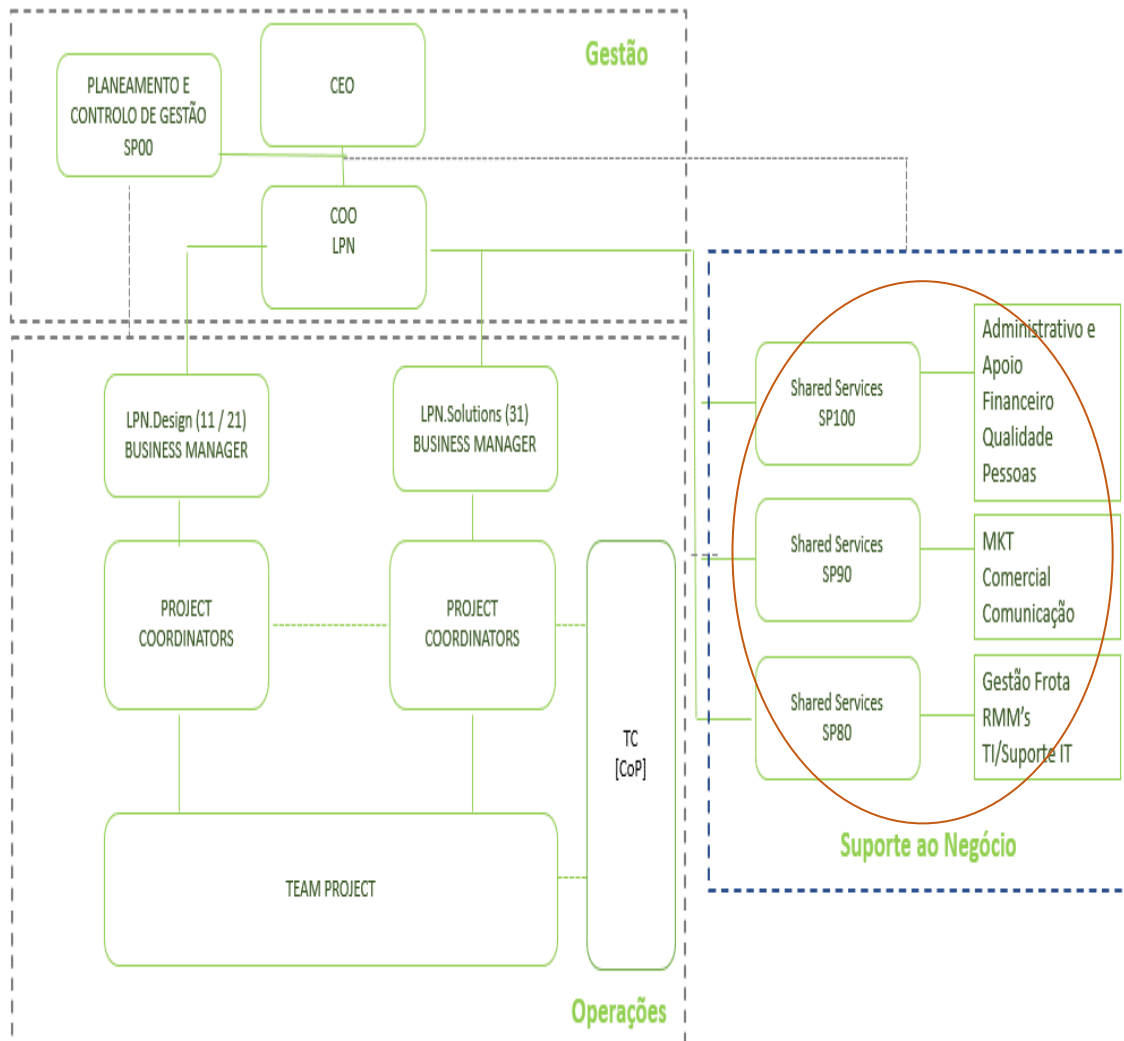


Figura 2- Organograma da Lipronerg

Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

Durante o período de estágio, foi desenvolvido um conjunto de atividades e estas foram distribuídas no calendário de estágio com o início no dia 23/05/2022, de modo a haver uma organização e acompanhamento destas tanto pela estagiária como pelo orientador da empresa acolhedora, podendo assim otimizar o tempo e conseguir melhores resultados. O anexo 1 resume as principais atividades desenvolvidas durante o estágio.

Benchmarking

Com o objetivo de identificar as melhores práticas de gestão de pessoas, realizou-se um benchmarking, tendo-se dotados como critérios de seleção: empresas com o melhor modelo de gestão de pessoas a nível internacional, e empresas do mesmo ramo de atividade, neste caso a engenharia. A recolha de informação decorreu entre Maio e Julho de 2022.

Empresas modelo: Google e Atkins

O Google é uma empresa multinacional de serviços online e software, que tem sede em Mountain View, Califórnia, nos Estados Unidos.

Atkins é uma consultoria líder mundial em design, engenharia e gestão de projetos.

O modelo Google de gestão é internacionalmente conhecido como o modelo ideal de trabalho.

A lição de gestão de pessoas que a Google dá é que alguns benefícios únicos podem valer muito mais do que uma remuneração alta.

Diferencial da Google na gestão de pessoas	Como se faz no universo CHM
❖ A gestão de pessoas é feita por um gestor de recursos humanos;	❖ No universo CHM, não existe departamento de recursos humanos, ou seja, as tarefas inerentes aos recursos humanos são desempenhadas por colaboradores qualificados em outras áreas;
❖ Pesquisa periódica com os funcionários para avaliar os gestores de projetos;	
❖ Apresentação de candidatos por indicação de funcionários- se o candidato for efetivado o funcionário recebe um prémio	

pela sua indicação;	
❖ O processo de recrutamento e seleção da Google é feito de forma eletrónica através de um software que organiza os currículos por meio de regras de busca de palavras chave e identificação dos perfis que mais se adequam ao cargo disponível;	❖ O processo de recrutamento e seleção do universo CHM é feito através da publicação de um anúncio e posterior triagem curricular pelo colaborador responsável por essa tarefa;
❖ Pessoas da área do candidato participam nas entrevistas;	❖ As entrevistas são da responsabilidade do CEO e da COO;
❖ A avaliação de desempenho dos funcionários é feita a cada 3 meses e o resultado é responsável por decisões como aumento, promoções e bónus;	❖ A monitorização do desempenho decorre em dois momentos – “Reunião de acompanhamento do ciclo de SGD” e “Encerramento do ciclo SGD”. A reunião de acompanhamento deve ocorrer no meio do ciclo e a de encerramento no fecho do ano;
❖ Peer bónus- que é quando um funcionário indica outro colega pelo seu bom desempenho;	❖ O sistema de recompensas é constituído por 3 prémios: - Prémio Individual [PI] - Prémio Coletivo [PC] - Prémio Suplementar [PS]
❖ Spot bónus- que é quando o gestor indica algum funcionário que se destaca entre os demais, este funcionário é avaliado por outros executivos e se aprovado recebe um bónus em dinheiro;	❖ O sistema de recompensas é constituído por 3 prémios: - Prémio Individual [PI] - Prémio Coletivo [PC] - Prémio Suplementar [PS]
❖ Qualidade de vida no local de trabalho (sala de lazer, creche interna, médicos disponíveis na empresa, lanche grátis);	❖ Flexibilidade de horário;
❖ Feedbacks constantes e produtivos- identificar mais rápido possível os pontos fracos e fortes dos colaboradores, desenvolvendo assim os seus pontos fracos de modo a capacitarem para que consigam alcançar os objetivos.	❖ O feedback é dado em dois momentos, tanto pelo superior hierárquico como pelo colaborador: na reunião de acompanhamento e na reunião de fecho do ano;

❖ Licença maternidade de até 18 semanas, paga;	❖ Licença prevista na legislação;
❖ Possui perfis de carreiras, entretanto não evidencia detalhes sobre o mesmo no oficial	❖ Existem dentro da GM2E e da LIPRONERG carreiras de Técnicos e de Engenharia e Gestão;

Gestão de carreiras na empresa Atkins	Gestão de carreiras no universo CHM			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ A Atkins considera quatro perfis de carreira (carreira técnica, gestão de projeto, gestão de empresa e desenvolvimento de negócio). ❖ A Atkins dispõe de programas associados a cada fase da carreira (recém-licenciados, profissionais juniores e em fase intermédia, profissionais seniores e chefias), os quais contemplam programas de avaliação e programas de desenvolvimento. São usadas diversas ferramentas como psicometria, entrevistas de avaliação, Coaching, entre outras, com vista à disponibilização da informação adequada ao desenvolvimento pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existem dentro da GM2E e da LIPRONERG carreiras de Técnicos e de Engenharia e Gestão, estando divididos do seguinte modo: 			
	GM2E - Engenharia e Gestão	GM2E – Técnicos Especialistas	LPN - Engenharia e Gestão	Level
	n.d.	n.d.	Manager	A–B–C–D
	n.d.	n.d.	Project Manager	A–B–C–D
	Principal FM Engineer	Técnico Principal de FM	Principal Engineer	A–B–C–D
	Senior FM Engineer	Técnico Sénior de FM	Senior Engineer	A–B–C–D
	Junior FM Engineer	Técnico Júnior de FM	Junior Engineer	A–B–C–D
	Trainee FM Engineer	Ajudante de Técnico de FM	Trainee Engineer	n.d.
❖ Progressão nos níveis de				

carreira com possibilidade de mudança por diversos perfis de funções ao longo da carreira.	
--	--

Práticas de Colaboração Remota

Prática adotadas pela Google	Práticas adotadas pelas empresas do universo CHM
❖ A empresa Google está a adotar em todo o mundo um modelo, em que os funcionários passam 3 dias por semana no escritório, e os outros 2 dias trabalham de onde quiserem;	❖ Os colaboradores têm a liberdade de escolha entre o trabalho remoto e híbrido, consoante as suas funções;
❖ A empresa Google avalia a possibilidade de ajustar os salários dos funcionários que se mudarem, de acordo com os padrões salariais locais;	

Empresas	Carreira			Práticas inerentes ao trabalho			Práticas inerentes à empresa	
	Plano de carreira	Formação	Planos de reforma	Colaboração remota	Trabalho em equipa	Inovação	Work-life balance	Networking
Google	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CHM	Sim	Sim	não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atkins	Sim	Sim	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Onboarding

Feedback sobre o onboarding da Catarina Ruivo

Receção da nova colaboradora

As pessoas são simpáticas, mostrou-se muito envolvimento no processo de onboarding e interesse em passar informações à nova colaboradora, porém o processo foi um pouco maçante, são muitas informações dadas durante muito tempo seguido, o que dificulta a retenção das mesmas, podendo causar desinteresse por parte da colaboradora. O processo foi pouco dinâmico. A estrutura do onboarding implementado está disposto no anexo 2.

Sugestões de melhoria e dinamização

Responsáveis pelo onboarding

- ❖ Enquanto não tiver um profissional da área de recursos humanos, o onboarding poderia ficar a cargo de um colega da área para qual a pessoa foi contratada e os atuais responsáveis pelo onboarding, porque quem está por dentro da área saberá explicar ao detalhe o funcionamento da mesma, quais informações são mais relevantes nesta fase e qual a melhor forma de as transmitir. Esta pessoa servirá como auxílio para o sucesso do onboarding.

- ❖ O mentor deveria ser uma pessoa da área, porque é uma pessoa que entende as tarefas, então saberá qual a melhor forma de encaminhar o recém-contratado, poderá auxiliá-lo na realização das tarefas caso este tenha alguma dificuldade e avaliar o seu progresso;

Primeiro dia

- ❖ Tour de apresentação da empresa ao novo colaborador, para que este se familiarize com o ambiente corporativo (não aconteceu no primeiro dia do onboarding da Catarina Ruivo), o seu espaço de trabalho, os colegas;
- ❖ Repassar algumas regras básicas e práticas recomendadas, caso existam, como o código de vestimenta, regras de conduta por exemplo (não foi falado no primeiro dia do onboarding da Catarina Ruivo);
- ❖ Nos primeiros dias dar apenas informações inerentes à sua área de trabalho e de áreas em que o recém-contratado terá contacto direto, de modo a facilitar a retenção de informação;
- ❖ Fazer uma publicação de boas vindas com a foto do colaborador (pedir autorização) no LinkedIn da empresa- divulgar a nova contratação da empresa;

Para dinamizar o processo

- ❖ Disponibilizar um vídeo de boas vindas gravado por um colega da mesma área (alguém que se sinta à vontade para tal) ou da equipa;
- ❖ Uma reunião on-line na primeira semana, com todos os membros da equipa, para se conhecerem e o novo colaborador se sentir mais integrado na equipa (levando em consideração que muitos dos colaboradores estão em trabalho remoto);

Calendarização/ Checklist

- ❖ Fazer a calendarização do primeiro mês ou semana do colaborador na empresa, com tudo o que se vai realizar e enviar ao colaborador, podendo este sempre que entender necessário consultar as tarefas que deve realizar e também facilita o trabalho do mentor ao longo do acompanhamento, assim ambos terão uma noção e visão mais ampla da evolução que se quer ver no primeiro mês, do que se espera do

colaborador. Com esta calendarização, o colaborador já vai se preparando para o “próximo passo” e contribui para o ganho da autonomia;

Quando o recém-contratado começar a desempenhar as suas funções

- ❖ Kit de boas vindas- exemplo: bloco de notas (seria bastante útil, uma vez que no começo o colaborador precisará de anotar muitas informações), caneta, pen drive;

Após o período de onboarding

- ❖ Pedir feedback do novo contratado sobre o seu processo de onboarding, isso ajuda a empresa a manter um padrão de qualidade em todos os seus processos de onboarding. Criar um pequeno “onboarding experience Survey” com essa finalidade.

Anúncio

Vagas- Coordenador de projeto e Engenheiro Civil

Os anúncios analisados estão dispostos no anexo 3.

Erros:

- Anúncio dirigido diretamente a um sexo;
- O anúncio não informa de forma visível e clara que a oferta é destinada a trabalhadores e trabalhadoras (M/F);

Código do trabalho: Artigo 30- nº 2- “o anúncio de oferta de emprego... não pode conter, direta ou indiretamente qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo”.

Sugestão:

- Abranger sempre inequívoca e explicitamente pessoas destinatárias de ambos os sexos- porque para além de ser discriminatório perde-se potenciais candidatos do sexo não referido no anúncio.

- Colocar as profissões conjuntamente no masculino e no feminino, por exemplo:

- ✓ Coordenador/ a
- ✓ Diretor/ a
- ✓ Engenheiro/ a Civil

- Utilizar títulos não discriminatórios como por exemplo “Coordenação de projeto” ou “Engenharia Civil” e incluir referências como “este anúncio destina-se a homens e mulheres”.

- Deixar explícito no anúncio a oferta de contrato de trabalho (fator motivador para os potenciais candidatos);

- Expandir os canais de divulgação das vagas;

-Localização da empresa (tendo vários escritórios, especificar para qual se está a contratar);

Reformulação da vaga de “Coordenador de projeto”

“Coordenador/a de Projeto”

A Lipronerg é uma empresa de projeto e consultoria energética, que tem como missão colocar ao serviço dos seus clientes uma equipa altamente qualificada com recurso a ferramentas inovadoras e com aplicação em todo o ciclo de vida dos edifícios.

Com escritórios em Lisboa, Vila Nova da Barquinha e Londres, no seguimento da sua estratégia de crescimento e aumento do volume de negócios, a Lipronerg está a recrutar um/a Coordenador/a de projeto para o escritório da Vila Nova da Barquinha.

Tarefas a desenvolver:

- Coordenação e gestão de projetos;
- Gestão de portfólio de projetos, incluindo planeamento/articulação com os stakeholders;
- Apoio na elaboração de propostas comerciais.
- Garantir a entrega de projetos dentro do prazo, qualidade, âmbito e orçamento.

Requisitos:

- Licenciatura/Mestrado em Engenharia [mecânica, elétrica ou civil];
- Experiência mínima de 3 anos.
- Capacidade de trabalho em equipa.
- Autonomia e capacidade para resolver problemas.
- Forte orientação para resultados.

- Assertividade, resiliência e motivação.
- Inscrição na Ordem Profissional [preferencial].

A empresa oferece:

- Integração num ambiente empresarial inovador e de elevado desempenho.
- Salário base de acordo com a experiência demonstrada.
- Forma de trabalho remota/híbrida.
- Contrato de trabalho.
- Seguro de saúde.
- Subsídio de alimentação.

Os/as interessados/as devem enviar o seu CV para o email geral@lipronerg.pt, indicando no assunto "Coordenador/a de Projeto".

Reformulação da vaga de “Engenheiro Civil”

A Lipronerg é uma empresa de projeto e consultoria energética, que tem como missão colocar ao serviço dos seus clientes uma equipa altamente qualificada com recurso a ferramentas inovadoras e com aplicação em todo o ciclo de vida dos edifícios.

Com escritórios em Lisboa, Vila Nova da Barquinha e Londres, no seguimento da sua estratégia de crescimento e aumento do volume de negócios, a Lipronerg está a recrutar um/a Engenheiro/a civil, para o departamento de Engenharia, para o escritório da Vila Nova da Barquinha.

Tarefas a desenvolver:

- Apoio na elaboração de propostas comerciais.
- Definição de requisitos e soluções com o cliente.
- Elaboração de projetos de estruturas para edifícios de habitação e serviços.
- Elaboração de projetos de águas pluviais, águas prediais e esgotos.
- Elaboração de projetos de rede hidráulica.
- Garantir a entrega de projetos dentro do prazo, qualidade, âmbito e orçamento.

Requisitos:

- Licenciatura/Mestrado em Engenharia Civil.
- Experiência mínima de 3 anos.
- Sólidos conhecimentos e experiência em AutoCad- Sólidos conhecimentos e experiência em SAP, ROBOT ou TRICALC [ou similar].
- Valoriza-se conhecimentos em REVIT.
- Capacidade de trabalho em equipa.
- Autonomia e capacidade para resolver problemas.
- Forte orientação para resultados.
- Assertividade, resiliência e motivação.
- Inscrição na Ordem Profissional [preferencial].

A empresa oferece:

- Integração num ambiente empresarial inovador e de elevado desempenho.
- Salário base de acordo com a experiência demonstrada.
- Forma de trabalho remota/híbrida.

-Contrato de trabalho.

-Seguro de saúde.

-Subsídio de alimentação.

Os/as interessados/as devem enviar o seu CV para o email geral@lipronerg.pt, indicando no assunto "Engenheiro/a Civil".

Triagem Curricular

A triagem curricular é um processo no qual o recrutador avalia as informações do CV de cada candidato e compara com os requisitos da vaga.

Lacunas no processo de triagem curricular nos serviços partilhados do universo CHM:

Não levantam indicadores sobre o processo de recrutamento como:

Número de candidatos que foram entrevistados;

Número de candidaturas por vaga;

Quantos candidatos tiveram por canal de divulgação;

Qual foi o canal de divulgação que resultou na contratação;

Tempo de contratação;

Não se costuma dar feedback aos candidatos não selecionados;

Por quanto tempo fica aberta uma vaga;

Dificuldade de divulgação com a informação correta;

A não existência de uma grelha de triagem curricular, ou seja, cada pessoa ao realizar a triagem considera os pontos que acha mais importantes;

Artigo 32.º

Registo de processos de recrutamento

1 – Todas as entidades devem manter durante cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, devendo constar do mesmo, com desagregação por sexo, os seguintes elementos:

a) Convites para o preenchimento de lugares;

- b) Anúncios de oferta de emprego;
 - c) Número de candidaturas para apreciação curricular;
 - d) Número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção;
 - e) Número de candidatos aguardando ingresso;
 - f) Resultados de testes ou provas de admissão ou seleção;
 - g) Balanços sociais relativos a dados, que permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e condições de trabalho.
- 2 – Constitui contraordenação leve a violação do disposto neste artigo.

Sugestões de melhoria

❖ Construir uma grelha de triagem curricular

O uso deste tipo de grelha permite sujeitar todos os candidatos aos mesmos critérios de avaliação, resulta da análise do CV e da carta de apresentação. Por exemplo, esta grelha deveria conter as seguintes informações:

- Data de recebimento da candidatura;
- Nome do candidato;
- Morada;
- Habilitações literárias (compatíveis com a função);
- Idade;
- Experiência profissional compatível com a função a que se candidata;
- Ações de formação compatíveis;
- Conhecimentos informáticos;
- Conhecimentos linguísticos;
- Disponibilidade para iniciar as funções;

- Motivação (visível através da carta de apresentação);
 - Currículo;
 - Capacidade de organização (percetível através da estruturação do currículo);
 - Resiliência;
 - Hobbies;
 - Total de pontuação, consoante os rácios definidos.
-
- ❖ Recurso a softwares e plataformas de recrutamento para triar currículos de acordo com requisitos preestabelecidos.
 - ❖ Recrutamento interno que permite identificar funcionários que já tenham bom desempenho em outras áreas da empresa, minimizando assim, os riscos da contratação de um candidato que não atenda as expectativas, ou quando se quer contratar para um cargo de alta responsabilidade.
 - ❖ Levantamento e análise dos indicadores de recrutamento e seleção, de modo a fazer um balanço de todo o processo, tentar perceber se o objetivo inicial foi alcançado, detetar falhas, otimizar o processo e evitar desperdício de recursos financeiros.

Entrevista

“A entrevista é um dos métodos mais usados na seleção de pessoas.” (Bártolo Ribeiro, 1995)

Análise da entrevista feita por Mónica Martins ao candidato César Miguel

A entrevista fluiu de forma leve, a entrevistadora deixou o candidato à vontade, porém quanto às informações recolhidas, estas não são suficientes para fazer uma avaliação assertiva do candidato, entretanto, foi dada abertura ao entrevistado para falar sobre o seu percurso profissional. Não foram feitas perguntas de cariz comportamental, não permitindo assim avaliar as competências comportamentais do entrevistado e determinados fatores de personalidade.

Sugestões

- ❖ As entrevistas podem ser feitas de forma grupal, em que está o candidato e um painel de entrevistadores (2), este tipo de entrevista possibilita avaliar a capacidade de comunicação em grupo, de adaptação, etc. Sugeriria que estivessem presentes o coordenador da área em que o entrevistado está a candidatar-se e o responsável de recursos humanos (neste caso como a empresa não tem recursos humanos, seria a pessoa responsável pela entrevista). A função do coordenador da área em que está a decorrer o recrutamento seria então, de analisar com base na sua experiência e a nível das competências técnicas requeridas qual o candidato ideal para a função em aberto, ou seja, as suas perguntas tendem a ser de natureza mais técnica ou operacional. Pode ser a melhor forma de tomar uma decisão bem informada sobre a compatibilidade do candidato com a vaga específica e por conhecer melhor a rotina do trabalho em questão.
- ❖ Avaliação de perfil comportamental- fazer perguntas de cariz comportamental que permitam avaliar as competências comportamentais e a personalidade do candidato de modo a fazer o ajustamento pessoa- empresa, ou seja, congruência

entre as características do candidato (valores, personalidade) e a cultura da empresa, ou, pelo menos, se apresenta flexibilidade para se adequar a ela. É durante a entrevista que o entrevistador terá que perceber e analisar a personalidade e o comportamento do candidato para ver se é a pessoa certa para o cargo em aberto e se este se identifica com a cultura organizacional. Essas perguntas possibilitam ainda saber como o interessado trabalha sob pressão, como reage às críticas.

- ❖ Perguntas que permitam avaliar as competências de relacionamento interpessoal como:

Já sentiu dificuldades de relacionamento com colegas?

Prefere trabalhar sozinho/a ou em equipa?

- ❖ Dar feedback até mesmo aos participantes que não foram selecionados para a entrevista. Vale ressaltar que eles dedicaram tempo na candidatura. Então, a atitude demonstra reconhecimento e respeito. O feedback após a finalização do recrutamento fortalece a marca empregadora e mantém as portas abertas para atrair profissionais qualificados em futuras seleções. Por outro lado, ao não receber um feedback, o trabalhador pode ficar desmotivado em participar de novos processos na empresa.

Descrição de Funções

Existem diferentes modelos de descrição de cargos e funções e descrever as funções de um técnico de manutenção (anexo 4) não é o mesmo que descrever as funções de uma gestora de marketing e comunicação (anexo 4), por exemplo. Ou seja, existem funções com algumas particularidades e estas precisam estar descritas na DAF.

A descrição e análise de funções do universo CHM seguem um único modelo, porém, existem funções como o técnico de manutenção que possuem algumas particularidades, por serem trabalhos maioritariamente desenvolvidos no terreno, não tendo assim um local de trabalho fixo, em contrapartida de algumas outras funções, sendo assim a DAF deve conter o local de trabalho aonde vão ser realizadas as tarefas e para as funções que não têm local fixo, deixar explícito como funciona a deslocação dos colaboradores para o local de trabalho e o porquê de não ser fixo. Quanto às funções com local de trabalho fixo deve ser feita a devida identificação do mesmo.

A DAF deve conter o horário de trabalho de modo a conhecer o tempo que o colaborador dedica para a realização das funções, ou ainda se possui flexibilidade horária em que este decide quando inicia e quando termina de trabalhar. As condições de trabalho exigidas por cada função devem estar explícitas na DAF, isto abrange desde as condições físicas, exigências do foro mental existentes no local de trabalho, a remuneração, horário de trabalho, até às relações interpessoais, tanto internas como externas que a função exige.

As funções têm riscos associados, uns menos e outros mais graves, aos que os colaboradores estão expostos, portanto é imprescindível conhecer os riscos associados a cada função e descrevê-los na DAF, a fim de os colaboradores terem conhecimento e arranjam ou seguirem medidas de prevenção. Todas as funções exigem determinados equipamentos ou softwares para sua realização e que apesar do seu uso diário é necessário que estes estejam descritos na DAF para dar a conhecer cada um deles. Tendo uma DAF completa e pormenorizada encaminha-nos para perceção mais clara e aprofundada das funções, facilita o processo de recrutamento e seleção no que diz respeito à definição do perfil da vaga, o aumento da possibilidade de selecionar o candidato ideal para a vaga, otimizando assim o tempo dedicado ao processo.

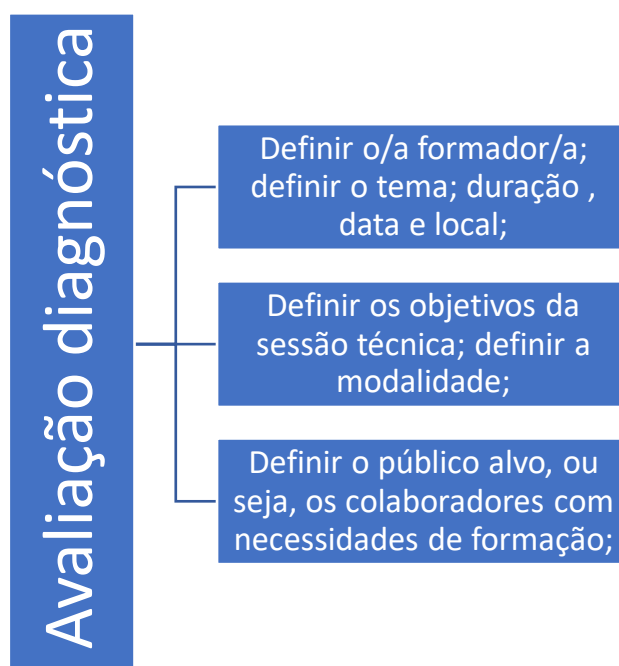
Plano de Aquisição e Desenvolvimento de Competências

Formação de Empresa- sessões técnicas

Lacunas:

- ❖ Como fazer avaliação de eficácia da sessão técnica;
- ❖ A necessidade de um questionário de avaliação da formação;
- ❖ A formação interna está a contar mais para as horas de formação do que para a aquisição de competências;
- ❖ Sugestão de ideias para aquisição de competências, ou seja, como tornar as sessões técnicas mais eficientes ou produtivas;
- ❖ Não se tem cumprido as 40 horas de formação;
- ❖ A formação interna tem sido mais informativa do que meio de aquisição de competências;
- ❖ A Lipronerg até agora não fez formação externa.

Como melhorar as sessões técnicas:



Para justificar a ocorrência de uma sessão técnica, a empresa precisa identificar as necessidades de formação, ou seja, lacunas das competências requeridas para o desempenho de determinada função. Nesta primeira fase recorre-se à aplicação de um teste de diagnóstico que permite aferir e levantar necessidades de formação, ou seja, servirá para identificar quais as competências é que os colaboradores possuem e quais é que precisam adquirir ou desenvolver. A aplicação do teste de diagnóstico poderia ser feita por área/departamento devido aos requisitos necessários para o desempenho das funções de cada área. Assim sendo, as sessões técnicas seriam divididas por áreas, conseguindo definir com facilidade o público-alvo da sessão técnica de cada área, o que acaba por poupar tempo aos colaboradores que determinada sessão técnica não agregaria valor e assim aplicarem esse tempo da sessão e outras atividades.

Após análise do teste de diagnóstico, procede-se à definição do formador que poderia ser o colaborador de cada área com maior pontuação no teste de diagnóstico, assim como o tema da sessão que consequentemente depende muito do resultado do teste de diagnóstico, a data e o local aonde irá decorrer a formação (virtual ou presencial). Nesta fase, ainda se define os objetivos da formação de modo a coincidir com as lacunas de competências dos colaboradores. A modalidade da sessão técnica tem de ser adaptada a cada área para que esta produza os efeitos esperados, podendo ser dinâmica de grupo, mentoria, workshop, etc. Por exemplo, para desenvolver competências de um técnico de manutenção, realizar um workshop não seria a modalidade mais adequada, pois é uma função que requer ação, ou seja, trabalho no terreno.

- ❖ Definir as competências que se deseja que os participantes adquiram no final da sessão técnica para poder facilitar a posterior avaliação.

- ❖ Definir as metodologias de acompanhamento e avaliação com o objetivo de:
Avaliação de aprendizagem- verificar as alterações provocadas no nível de conhecimento e aprendizagem dos participantes; pode-se aplicar um questionário, fazer uma entrevista de feedback.

Avaliação da formação- requer-se recolher a opinião crítica dos participantes, tanto sobre a sessão técnica como a prestação do/a formador/a, ou seja, corresponde a perceber se o/a formador/a tinha um bom material didático, se cumpriu o cronograma/conteúdos que estavam pré-definidos, se o/a formador/a sabia explicar o assunto, se as dinâmicas eram relevantes. Esta avaliação pode ser feita através da aplicação de um questionário. O questionário tem de ser personalizado de acordo com a área.

Como fazer avaliação de eficácia da sessão técnica

O foco é perceber se os colaboradores realmente adquiriram novas competências, ou se desenvolveram as que já possuem e se serão capazes de aplicar tais competências.

Para muitas áreas, a avaliação da eficácia terá de ser feita através de trabalhos no terreno, permitindo assim colocar em prática as competências em avaliação. A avaliação poderia ser feita pelo/a responsável da área, com a pontuação máxima de 1, segundo o disposto no PGP 2022.

O responsável pela avaliação teria como suporte uma grelha de competências a avaliar, assim como no exemplo que consta no anexo 5.

A Cultura Organizacional do Universo CHM

“A Cultura Organizacional tem de ser clara e visível para todas as pessoas, de forma a encorajar determinados comportamentos em detrimento de outros. Apesar da cultura ser dos elementos mais perenes de uma organização, ela também deve ser evolutiva, podendo ser influenciada pelas novas aprendizagens que a organização consegue realizar e onde os comportamentos de cada pessoa, além de serem a evidência da cultura que se vive dentro da organização, são também um contributo relevante na modelação da própria cultura.” (PGP-2022)

Para compreender melhor a cultura organizacional do universo CHM, foi elaborado um questionário aonde cada membro das organizações componentes do universo CHM pôde dar a sua opinião sobre essa cultura de acordo com a sua perceção e vivência da mesma. O resultado do questionário encontra-se no anexo 6.

Alinhamento Cultural das Empresas com a "Geração Z"

A geração z é a classificação de pessoas nascidas entre o fim da década de 1990 e 2010.

O objetivo das empresas é conhecer a forma como os futuros colaboradores da geração z se comportam e pensam, para que possam estar preparadas culturalmente para receber esta geração. Para isso foi elaborado um pequeno questionário, com o intuito de recolher as expectativas e experiências dessa geração em relação ao mercado de trabalho. O questionário está disposto no anexo número 7.

Bibliografia

Fonseca, E. M. (2014/2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Politécnico de Coimbra.

rh portal. (14 de junho de 2018). Obtido de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/habitos-de-gestao-chefe-rh-google/>

Serra, L. F. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Setúbal.

Silva, F. G. (11 de julho de 2022). Obtido de Digitow:

<https://www.digitow.com.br/blog/autonomia-no-trabalho/>

Tavares, J. I. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.

Up. (17 de janeiro de 2019). Obtido de <https://blog.upbrasil.com/gestao-de-rh/rh-do-google/>

Anexo 1

Plano semanal das tarefas

SPRINT 1 – 23/05/2022 até 30/05/2022

Estudar/ler a documentação partilhada

Elaborar o plano de trabalhos

Identificar necessidades de informação adicional

SPRINT 2 e 3- de 07/06/2022 a 20/06/2022

Benchmarking Internacional Gestão de Pessoas e Colaboração Remota

Identificar necessidades de informação adicional

SPRINT 4 - Até 06/07/2022

Integração do colaborador na empresa- onboarding

Construção de anúncios

Entrevista

Análise do questionário de Cultura

Identificar necessidades de informação adicional

SPRINT 5 - Até 14/07/2022

Análise do questionário de Cultura

SPRINT 6 - Até 21/07/2022

Silvia Martins: Plano de Aquisição de Competências – 18/07/2022

Jason Stockdale: Processo LPN 60 – 18/07/2022

Silvia Galinha: Processamento salarial – 02/08/2022

SPRINT 7 - Até 26/07/2022

Gestão de Competências e Resultados Questionário.

Identificar necessidades de informação adicional

Anexo 2

ONBOARDING | SP 90 | CATARINA RUIVO | TÉCNICA DE MARKETING

27/06/2022 – Integração #1

10:00 – Receção e café

10:30 – Silvia Martins – Apresentação geral das organizações

Apresentação geral das organizações LPN / GM2E e CHM

Cultura Organizacional

Organigrama e matriz funcional

Visão global dos processos

Disponibilização de conteúdos

13:00 – Almoço

14:00 – Café com a equipa dos Serviços Partilhados

14:30 – Silvia Galinha e Silvia Martins – Processos SP100 e SP80

Apresentação processo SP100

Apresentação processo SP80

Contacto com o OneDrive, SharePoint e Teams

Atribuição de contas de email e contactos

Disponibilização de procedimentos

Disponibilização de conteúdos

16:00 – Luís Inácio – Estratégia (Processo SP00) Estratégia LPN e GM2E

Alinhamento e direção organizacional

Desempenho organizacional

Disponibilização de conteúdos 17:30 – Luís Inácio –

Balanço do dia

28/06/2022 – Integração #2

9:30 – Luís Inácio, Mónica Martins – Serviços LPN e GM2E

Ciclo de vida dos edifícios

Apresentação Serviços LPN e GM2E

Disponibilização de conteúdos

13:00 – Almoço

14:30 – Luís Inácio, Silvia Martins, Tânia Silva - Processo SP90

Apresentação do processo SP90;

Posicionamento no organograma funcional;

Responsabilidades e Funções;

Contacto com as ferramentas: Tool, Trello e FGC;

Pastas SP90 – Walkthrough;

Disponibilização de conteúdos;

29/06/2022 – Integração #3

09:30 – Luís Inácio e Tânia Silva – Plano de Trabalhos

Apresentação do plano de trabalhos:

Anexo 3



“Coordenador de Projeto”

Lipronerg-Projeto e Consultadoria Energética, com escritórios em Lisboa, Vila Nova da Barquinha e Londres, pretende reforçar a sua equipa para o departamento de Engenharia, coordenador de projeto.

Tarefas a desenvolver:

- Coordenação e gestão de projetos;
- Gestão de portfólio de projetos, incluindo planeamento/articulação com os stakeholders;
- Apoio na elaboração de propostas comerciais.
- Garantir a entrega de projetos dentro do prazo, qualidade, âmbito e orçamento.

Requisitos:

- Licenciatura/Mestrado em Engenharia [Mecânica, Elétrica ou Civil];
- Experiência mínima de 3 anos.
- Capacidade de trabalho em equipa.
- Autonomia e capacidade para resolver problemas.
- Forte orientação para resultados.
- Assertividade, resiliência e motivação.
- Inscrição na Ordem Profissional [preferencial].

A empresa oferece:

- Integração num ambiente empresarial inovador e de elevado desempenho.
- Salário base de acordo com a experiência demonstrada.
- Forma de trabalho remota/híbrida.

Os interessados devem enviar o seu CV para o email geral@lipronerg.pt, indicando no assunto "Coordenador de Projeto".

Lipronerg- Projeto e Consultadoria Energética, com escritórios em Lisboa, Entroncamento e Londres, pretende reforçar a sua equipa para o departamento de Engenharia, coordenador de projeto.

Tarefas a desenvolver:

- Apoio na elaboração de propostas comerciais.
- Definição de requisitos e soluções com o cliente.
- Elaboração de projetos de estruturas para edifícios de habitação e serviços.
- Elaboração de projetos de águas pluviais, águas prediais e esgotos.
- Elaboração de projetos de rede hidráulica.
- Garantir a entrega de projetos dentro do prazo, qualidade, âmbito e orçamento.

Requisitos:

- Licenciatura/Mestrado em Engenharia Civil.
- Experiência mínima de 3 anos.
- Sólidos conhecimentos e experiência em AutoCad- Sólidos conhecimentos e experiência em SAP, ROBOT ou TRICALC [ou similar].
- Valoriza-se conhecimentos em REVIT.
- Capacidade de trabalho em equipa.
- Autonomia e capacidade para resolver problemas.
- Forte orientação para resultados.
- Assertividade, resiliência e motivação.
- Inscrição na Ordem Profissional [preferencial].

A empresa oferece:

- Integração num ambiente empresarial inovador e de elevado desempenho.
- Salário base de acordo com a experiência demonstrada.
- Forma de trabalho remota/híbrida.

Os interessados devem enviar o seu CV para o email geral@lipronerg.pt, indicando no assunto "Engenheiro Civil".

Anexo 4



Descrição de Funções

Requisitos Mínimos	Nome	
	Função	Gestora de Marketing e Comunicação
	Habilitações literárias	
	Experiência profissional	Mínima 2 ano
	Formação profissional	
	Outros	
Competências	Competência 1	Coordenação e conhecimentos especializados
	Competência 2	Orientação para resultados
	Competência 3	Organização e Planeamento
	Competência 4	Boa gestão do tempo
Responsabilidades Tarefas	1	Desenvolver e melhorar a área de Business Development (Comunicação, Marketing)
	2	Planear e Gerir as Parcerias
	3	Assegurar a angariação de novos clientes (prospecção, reuniões, propostas)
	4	Garantir o devido alinhamento dos resultados obtidos com a estratégia definida.
	5	Produção e manutenção da informação atualizada nas diversas plataformas, elaborando os reports necessários à gestão.
	6	Garantir a confidencialidade da informação obtida e gerada no âmbito das suas funções.
	7	
Outros	Autoridade Hierarquia	[ver organigrama]
	Substituído por	Diretor Geral
Validação	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 150px; border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> [Luís Inácio] </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 150px; border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> [Colaborador] </div> </div> Data ____ / ____ / ____	



Descrição de Funções

Requisitos Mínimos	Nome	
	Função	FM Technician
	Habilitações literárias	
	Experiência profissional	2 anos
	Formação profissional	Gases Fluorados/TIM III/Mecatrónica/Eletrónica
	Outros	[não especificada]
Competências	Competência 1	Trabalho de equipa
	Competência 2	Cooperação
	Competência 3	Gestão do tempo
	Competência 4	Tolerância à pressão e contrariedades
Responsabilidades Tarefas	1	Realizar a inspeção visual do funcionamento da instalação.
	2	Sensibilizar as equipas de operação sobre a utilização de sistemas AVAC.
	3	Analisar, diagnosticar e resolver incidências identificadas ou reportadas na manutenção
	4	Rever máquinas, rotinas ou processos
	5	
	6	
	7	
	8	
Outros	Autoridade Hierarquia	[ver organigrama]
	Substituído por	Gestor Contrato UN 22/32 ou Técnico Manutenção
Validação	<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"> [Luís Inácio] [Colaborador] </p> <p style="text-align: center;">Data ____/____/____</p>	

Anexo 5



Formulário de avaliação da eficácia da sessão técnica

Nome do/a colaborador/a: _____

Área: _____

Função: _____

Perfil individual de competências requerido	Antes da sessão técnica					Após a sessão técnica				
	Níveis					Níveis				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competência 1		x							x	
Competência 2			x					x		
Competência 3	x							x		

Tabela 1- Formulário de avaliação da eficácia da sessão técnica

Fonte: elaboração própria

O responsável: _____

Data: _____

1-Insatisfatório

2-Satisfatório

3-Bom

4-Muito bom

5-Excelente

Anexo 6

Questionário sobre a cultura organizacional do universo CHM

“A Cultura Organizacional tem de ser clara e visível para todas as pessoas, de forma a encorajar determinados comportamentos em detrimento de outros. Apesar da cultura ser dos elementos mais perenes de uma organização, ela também deve ser evolutiva, podendo ser influenciada pelas novas aprendizagens que a organização consegue realizar e onde os comportamentos de cada pessoa, além de serem a evidência da cultura que se vive dentro da organização, são também um contributo relevante na modelação da própria cultura.” (PGP-2022)

No âmbito do estágio curricular na área de recursos humanos, que tem como parte do objetivo a análise da cultura organizacional do universo Change in Motion, procede-se à elaboração deste questionário, com o propósito de conhecer o alinhamento das equipas com a cultura organizacional, que se pretende desenvolver.

A aplicação deste questionário está autorizada pelo CEO Luís Inácio enquanto processo de recolha de informação, no âmbito exclusivo do projeto de estágio.

O preenchimento do questionário tem a duração média de 8 minutos. Solicito que responda de forma honesta, de acordo com a sua perceção e vivência sobre a cultura organizacional.

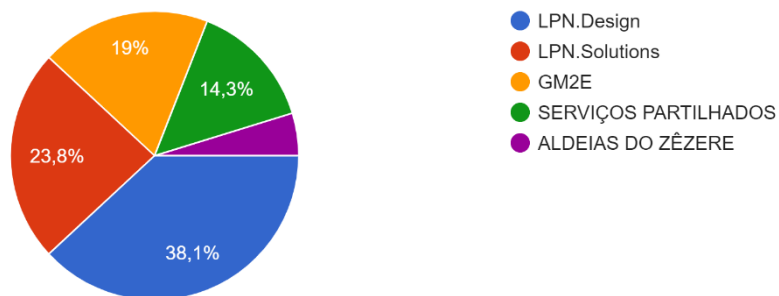
As respostas serão anónimas e confidenciais e classificadas na escala de likert, sendo:

1 - Discordo totalmente

5 - Concordo totalmente

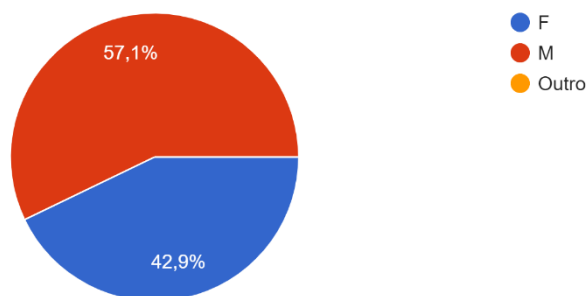
Dentro do universo Change In Motion, a que organização pertence?

21 respostas



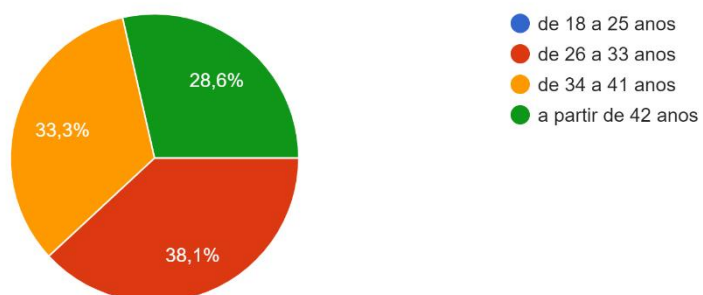
Género

21 respostas



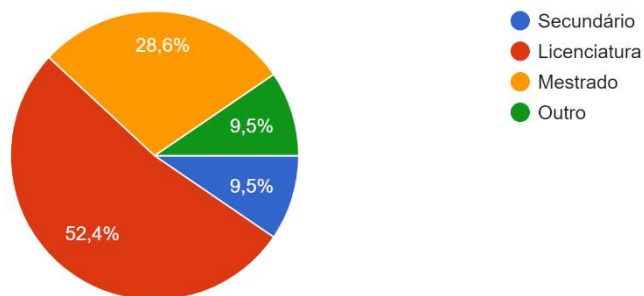
Faixa etária

21 respostas



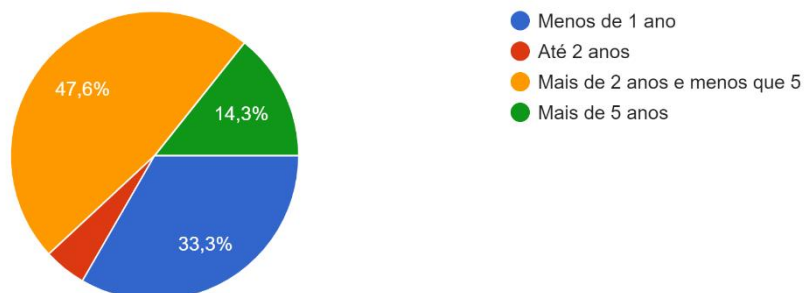
Habilitações literárias

21 respostas



Antiguidade na empresa

21 respostas



Departamento/ função
Eng. Eletrotécnico
Elaboração de projectos de instalações eléctricas e telecomunicações
Engenharia
Projetista, Fiscalização
31
Projetos AVAC
Junior Engineer
Técnico principal
GM2E/Técnico
SP100
COO Lipronerg
BIM Manager/coordenador
SP100/Responsável Qualidade
Engenheiro técnico SGCIE/Projetista
Diretora de Operações
SP
Engenheiro mecânico
Projet Coordinator
Coordenação e projectista
Cop Civil - engenheira projetista
Certificação Energética

1- Como descreveria a relação entre os colegas?

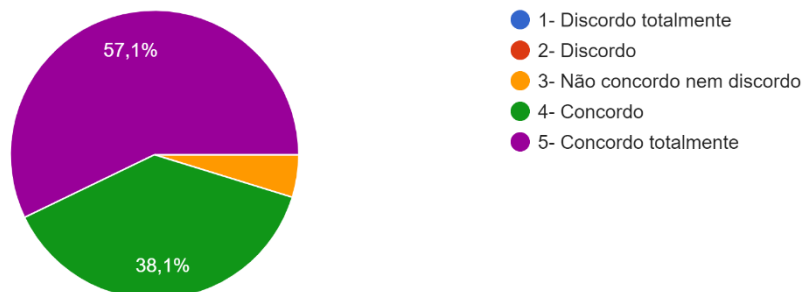
Boa
Muito boa
Relação bastante cordial entre todos. Existe bastante comunicação entre colegas, na procura das melhores soluções para os diferentes projectos onde estamos envolvidos
Excelente
Muito Boa
Uma boa relação
Cooperativa
De uma forma geral a relação entre colegas é bastante boa, existe espírito de entreatajuda, colaboração e cooperação entre todos.
Satisfatória
Bem
Normal
Boa e sempre numa perspetiva de formação e crescimento individual e coletivo.
boa/amigável
Boa

2- Como descreveria a relação com a chefia?

Boa
Muito boa
Relação bastante cordial. Os objetivos a meu ver são bem definidos bem como as metodologias de trabalho a adotar
Excelente
Razoável
Muito Boa
Uma boa relação
Clara/cooperativa
Satisfatória
Bem
Normal
Tem sido dentro do espectável, boa.
boa/amigável
Boa

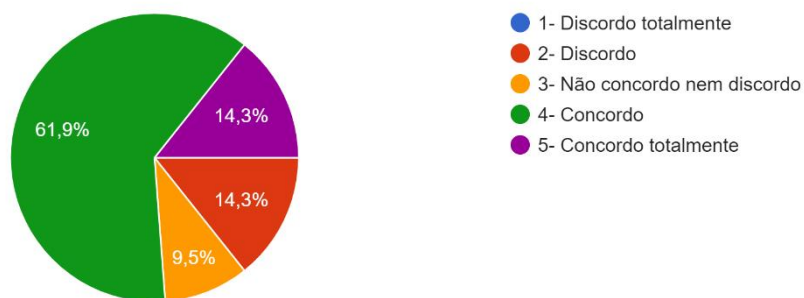
3. Demonstra-se respeito para com os colaboradores.

21 respostas



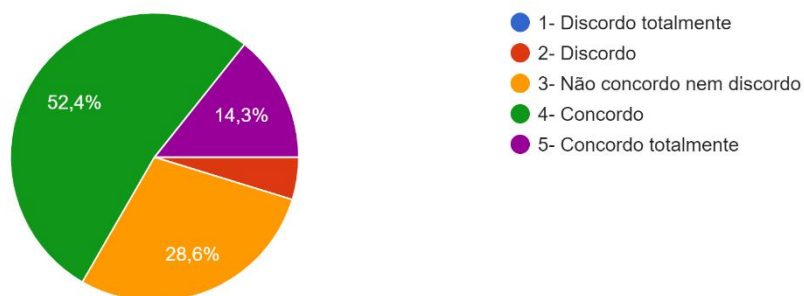
4. Os novos colaboradores são acompanhados até se sentirem autónomos.

21 respostas



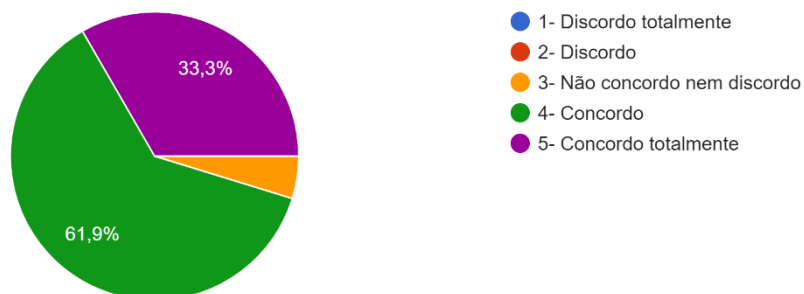
5. As reuniões das equipas são eficazes.

21 respostas



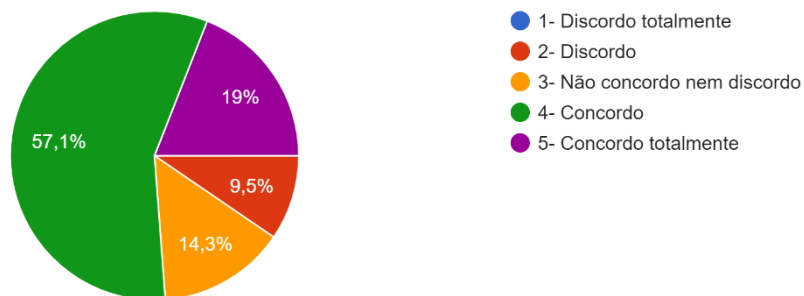
6. Na minha equipa existe uma clara cooperação entre os colaboradores.

21 respostas



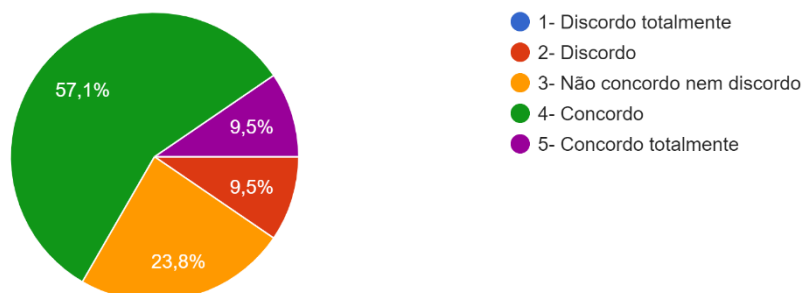
7. Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.

21 respostas



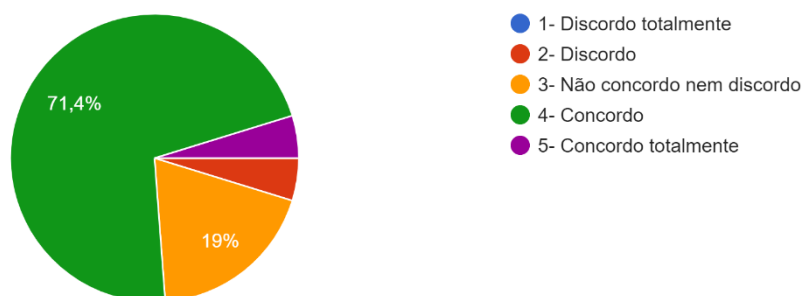
8. Existe um alinhamento entre aquilo que a gestão da empresa fomenta e aquilo que se vive.

21 respostas



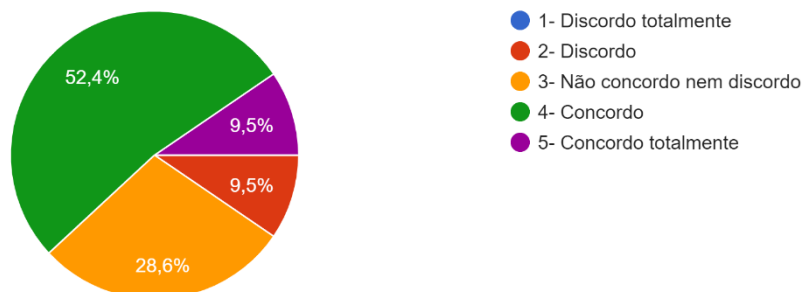
9. A cultura organizacional está alinhada com a estratégia da empresa.

21 respostas



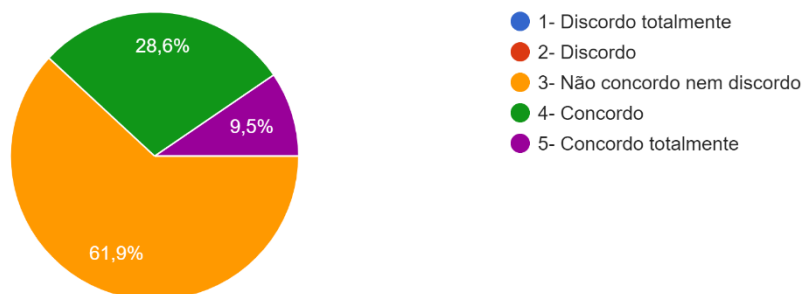
10. As decisões que são tomadas pelos gestores diariamente têm em consideração o longo prazo.

21 respostas



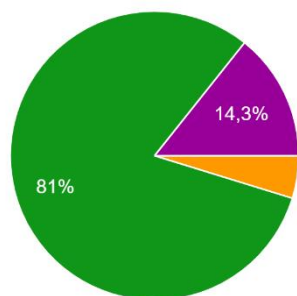
11. As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões.

21 respostas



12. As pessoas têm autonomia para tomar decisões.

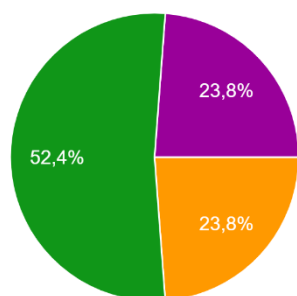
21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

13. O meu trabalho permite-me ter equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

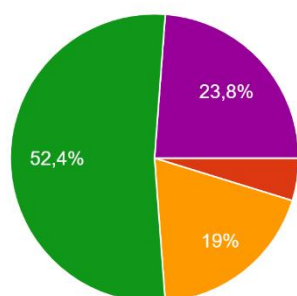
21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
| 3- Não concordo nem discordo | 23,8% |
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

14. Estou satisfeito/a com a minha função.

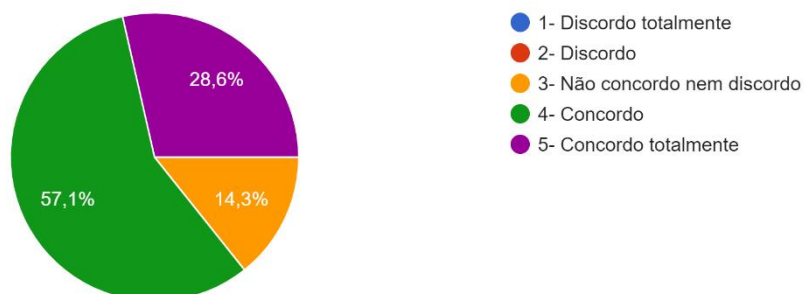
21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

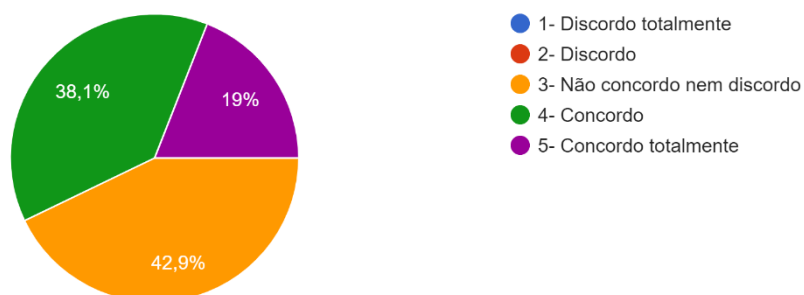
15. A experimentação e a inovação são encorajadas.

21 respostas



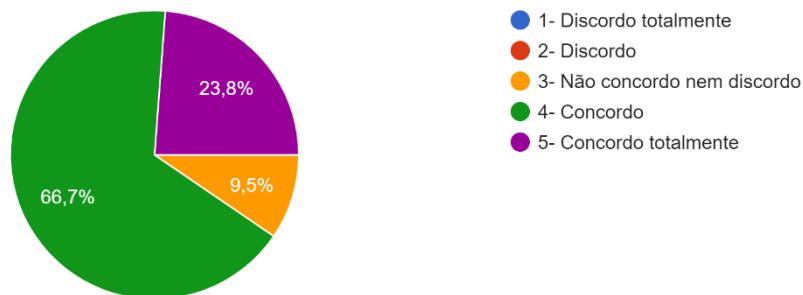
16. Os colaboradores não são punidos quando têm ideias que não funcionaram.

21 respostas



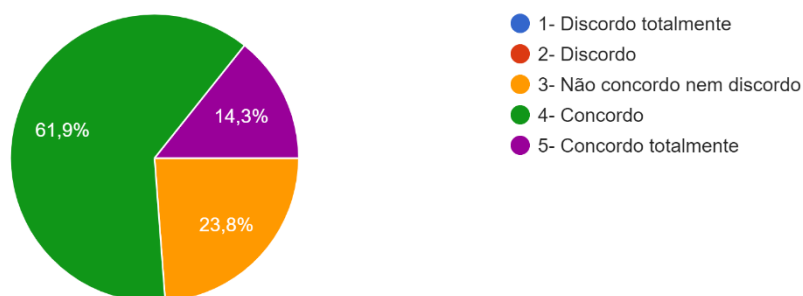
17. Na minha equipa somos incentivados a detetar e lidar rapidamente com erros, usar erros como oportunidades de aprendizagem.

21 respostas



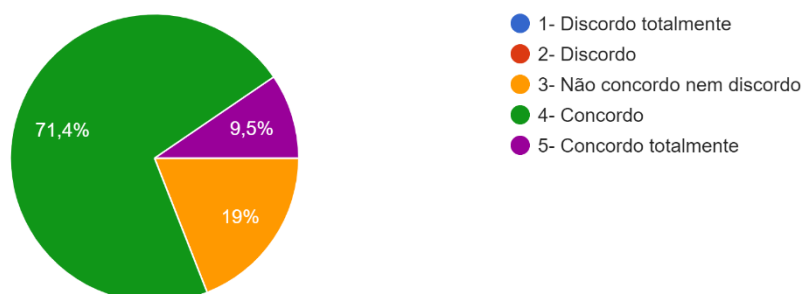
18. Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.

21 respostas



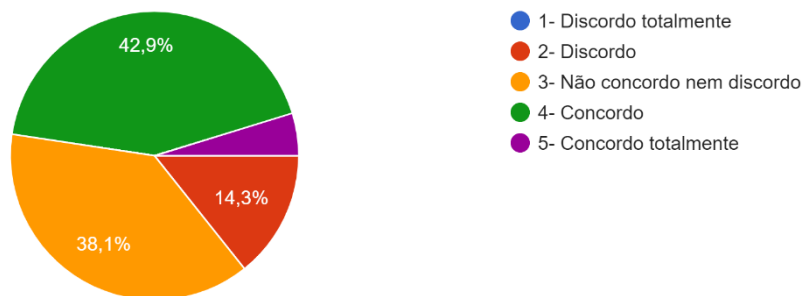
19. Adaptamo-nos facilmente às alterações do contexto externo.

21 respostas



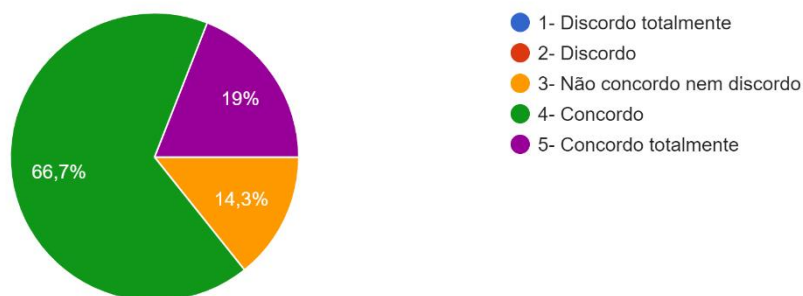
20. Na minha empresa os colaboradores não são punidos quando não cumprem os objetivos.

21 respostas



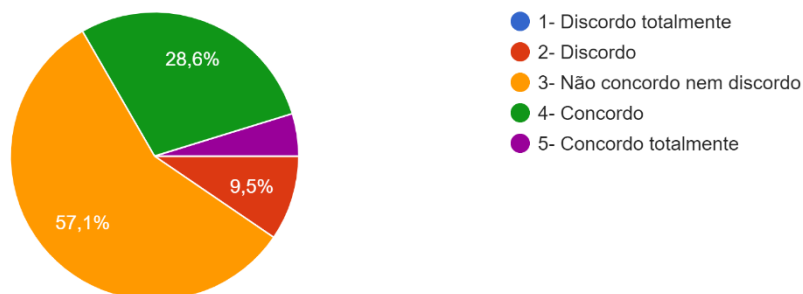
21. Sinto-me motivado/a em ir trabalhar.

21 respostas



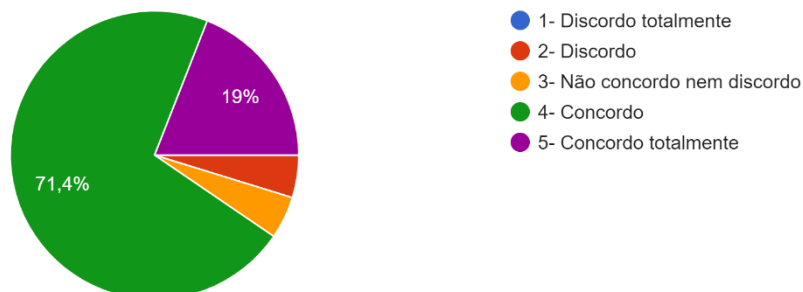
22. Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.

21 respostas



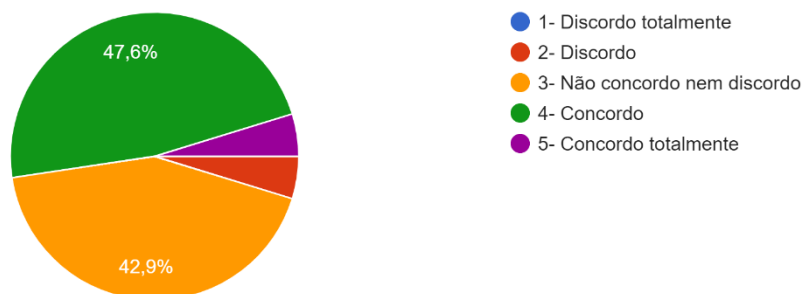
23. Na minha equipa somos encorajados a identificar novas formas de realizar as tarefas.

21 respostas



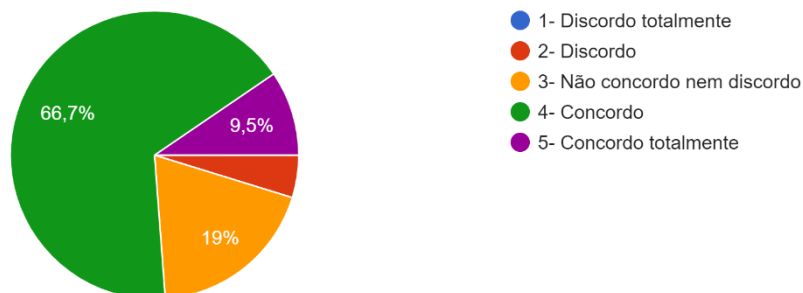
24. Existe uma correspondência entre a evolução profissional e de condições e o desempenho dos colaboradores.

21 respostas



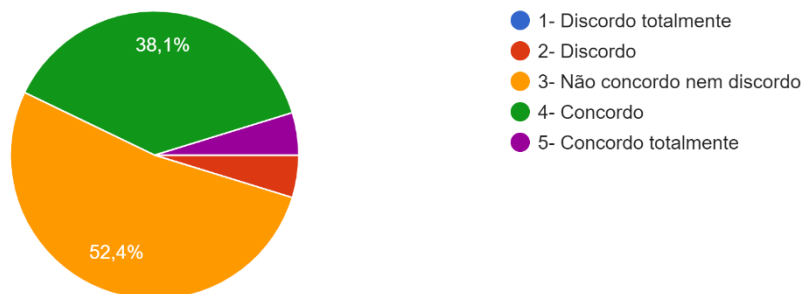
25. No planeamento, é dada um grande ênfase às necessidades dos clientes.

21 respostas



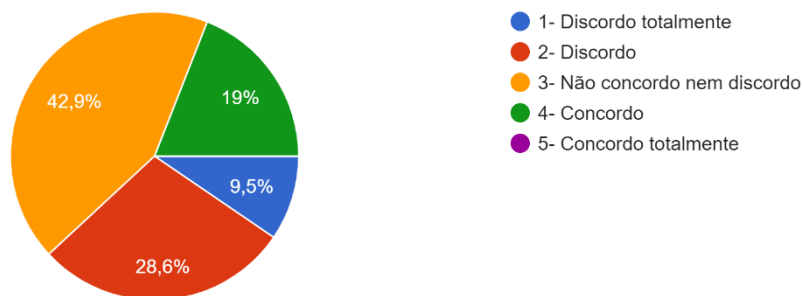
26. Os projetos são sempre entregues dentro do prazo estabelecido.

21 respostas



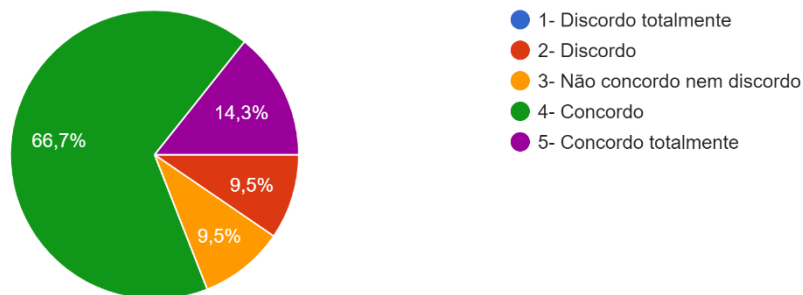
27. A minha empresa tem o lucro como prioridade.

21 respostas



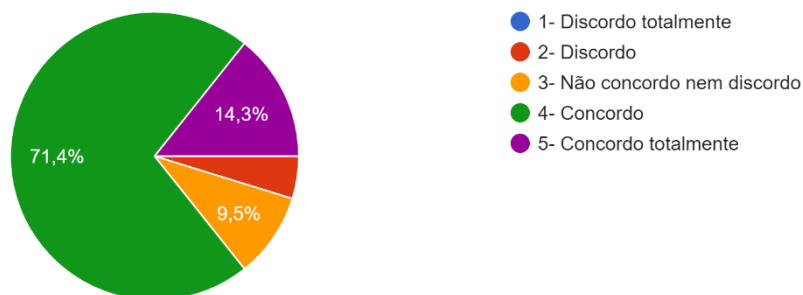
28. A minha equipa comunica bem com as outras equipas da organização.

21 respostas



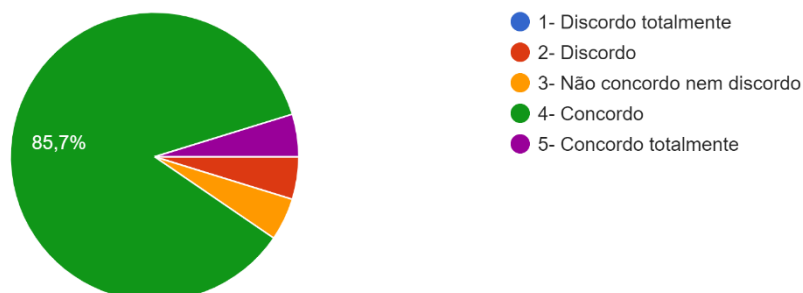
29. As informações importantes surgem pelos canais formais.

21 respostas



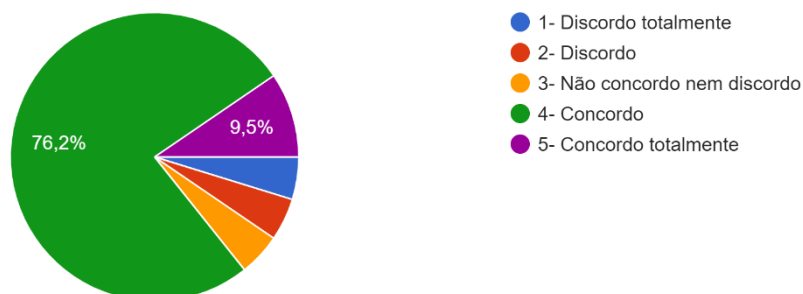
30. Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.

21 respostas



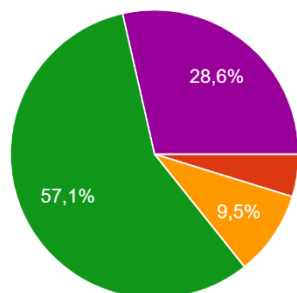
31. A informação é amplamente divulgada para que todos possam aceder à informação que precisam quando necessário.

21 respostas



32. Na minha equipa a comunicação é muito aberta.

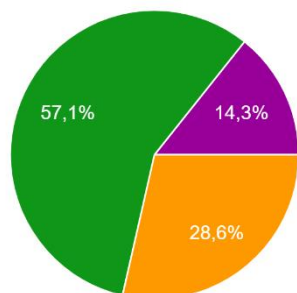
21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

33. Na minha equipa o feedback é constante.

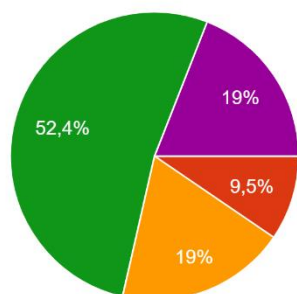
21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

34. Na minha equipa os colegas dão feedback entre si.

21 respostas



- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

Anexo 7

“Questionário sobre o Mindset e Comportamento da Geração z”

A cultura organizacional pode ser entendida como uma forma de orientar as práticas, ações e comportamentos das pessoas e deve refletir a missão, visão e valores do negócio.

A geração z é a classificação de pessoas nascidas entre 1995 e 2010.

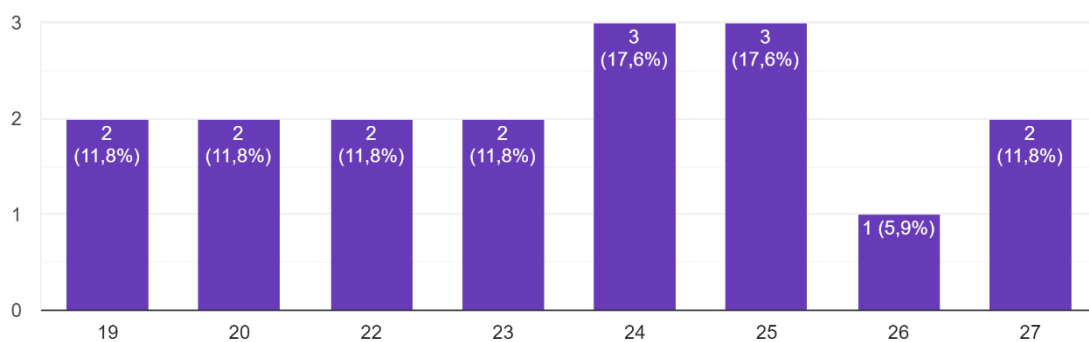
A necessidade de estudo do mindset e comportamento dos indivíduos da geração Z, justifica a elaboração do presente questionário para que as empresas possam estar preparadas para a chegada dos trabalhadores da geração em questão.

Este estudo faz parte do projeto de estágio curricular para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Politécnico de Tomar.

A sua participação consiste no preenchimento do questionário abaixo apresentado, com a duração aproximada de 6 minutos, no qual peço que responda com máxima sinceridade, a sua experiência e expectativa relativamente ao mercado de trabalho. As suas respostas serão recolhidas de forma anónima e serão utilizadas exclusivamente para o estudo referido.

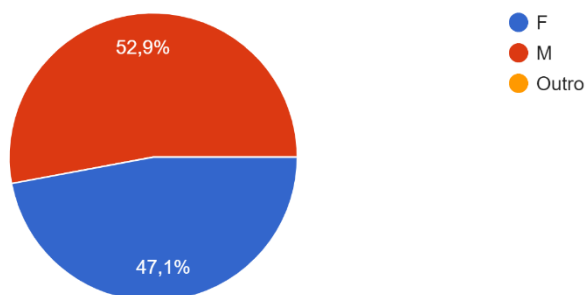
Idade

17 respostas



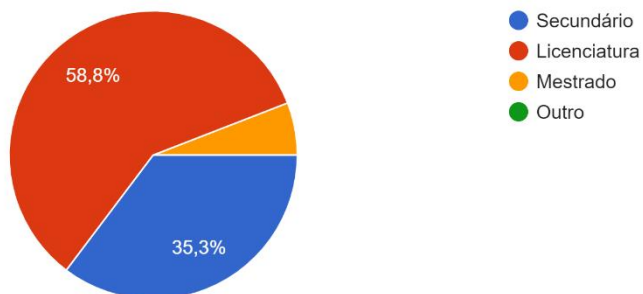
Género

17 respostas



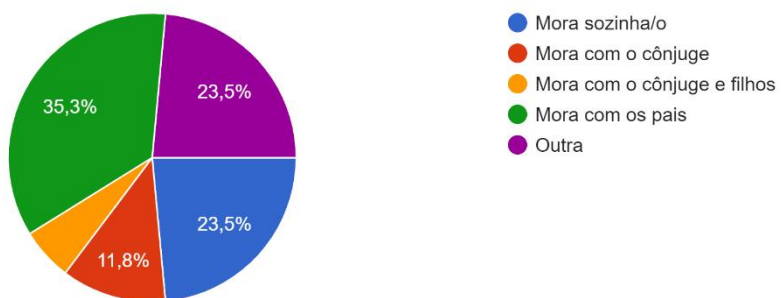
Habilitações Literárias

17 respostas



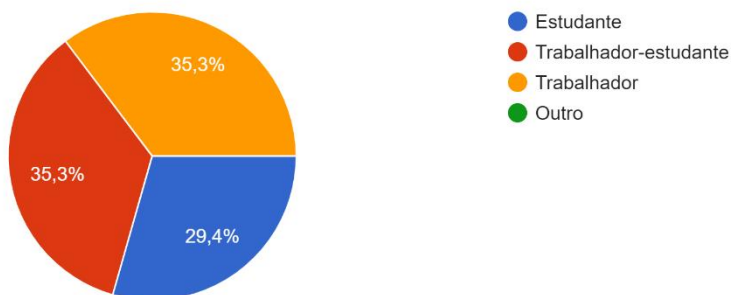
Estrutura familiar

17 respostas



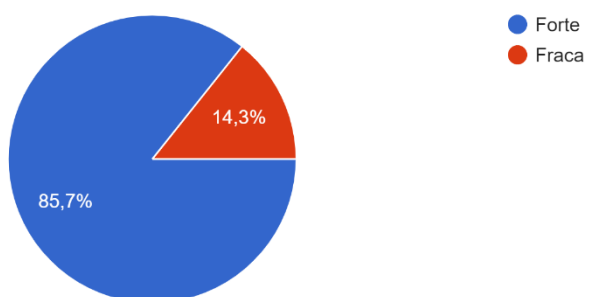
Situação Profissional

17 respostas



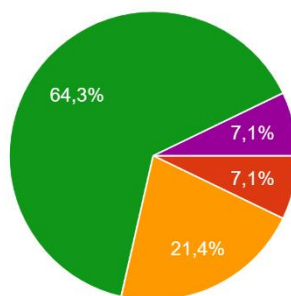
1- Se for trabalhador , como classificaria a cultura da empresa onde trabalha?

14 respostas



2- Qual o seu grau de satisfação no seu trabalho?

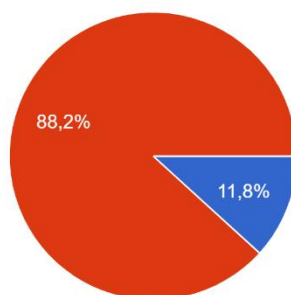
14 respostas



- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

3- O meu plano para o futuro é:

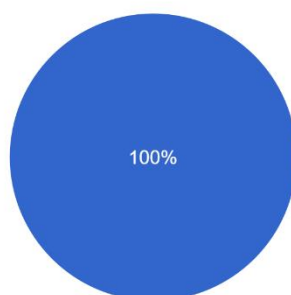
17 respostas



- Trabalhar por conta de outrem
- Empreender

4- Prefiro trabalhar numa empresa:

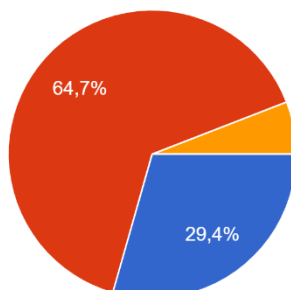
17 respostas



- Inovadora
- Ortodoxa

5- Considera ser uma empresa ideal para trabalhar:

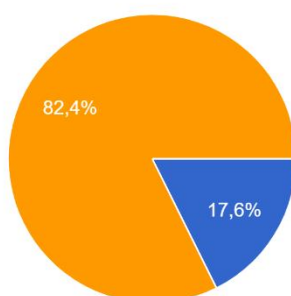
17 respostas



- A empresa orientada para o lucro
- A empresa com foco na sustentabilidade
- Uma empresa que tenha consciência da sua responsabilidade social sem esquecer do lucro, porque de uma forma ou outra é por meio deste que a empresa consegue manter-se viva

6- Identifico-me mais com uma empresa de estrutura:

17 respostas



- vertical
- horizontal
- Adapto-me a qualquer tipo de estrutura

7- Quais são os benefícios não pecuniários que espera por parte da empresa em que for trabalhar?

Prémios
não ser esclarecido as questões relacionadas ao trabalho
serem rudes
o salário para mim não é tudo
espero por parte da empresa: o bem-estar físico e psicológico.
Benefícios relacionados com planos de saúde e incentivos à natalidade

reconhecimento pelo serviço prestado
ajudar a empresa crescer
não tenho
boa segurança médica
0
flexibilidade de horários, folgas, feriados e melhoria de ambiente de trabalho
flexibilidade
fazer diferença
“life-work” balance, seguros de saúde, ambiente de trabalho acolhedor
desigualdade
que sejam bons para os meus planos futuros
aprendizagem e experiência

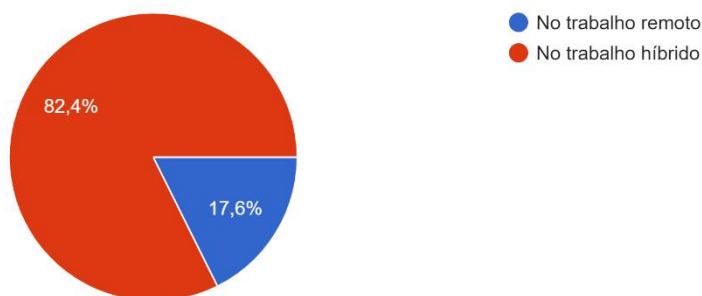
8- Cite exemplos de valores que uma empresa ideal para trabalhar deva ter.

Oportunidades para todos
1300
saber dar uma horinha de soneca depois do almoço
Inovação, integridade, responsabilidade, paixão, colaboração, diversidade, qualidade.
Ética, honestidade, recompensa com base no mérito.
Diversidade, inovação, responsabilidade, autenticidade e honestidade.
deve ajudar no âmbito da sustentabilidade
respeito
uma empresa que se preocupa com saúde mental dos seus funcionários

uma empresa que depende muito do espírito de equipa
0
Honestidade, transparência e orientação para o futuro
Gratidão, respeito, empatia, honestidade, ser justo
respeito pelos trabalhadores, foco nos objetivos com um finalidades para além do financeiro
Respeito, liberdade de expressão
Igualdade, respeito, transparência
União
Respeito, interajuda

9- Considera-se mais produtivo:

17 respostas



10- Em que área almeja desenvolver a sua carreira profissional?

...
Restauração
Trading
Empreendedor

administrativa e de RH
recursos humanos
organizações contabilidade
na imobiliária
Empresarial
ciências socioeconómicos
recursos humanos
comunicação social
Negócios
Futebol
gestão de recursos humanos
gestão

11- Descreve o ambiente de trabalho ideal para si.

Sim
onde todos se ajudam e que consigam fluir
trabalhar 4 dias por semana e em casa
ambiente de trabalho ideal seria aquele onde circula boa comunicação, respeito, clima adequado, liderança e equilíbrio, é preciso semear e preservar essas características, objetivando o bem-estar da equipa e o sucesso da empresa.
Equilibrado
um ambiente de trabalho ideal para mim seria onde haja uma comunicação clara e objetiva, com equipas motivadas e unidos, onde os funcionários não sejam apenas números

Calmo
por definir
calmo e livre
ambiente democrático
autonomia no trabalho, orientado por objetivos concretos e reais, procurar sempre aprender inovar, excelentes condições e trabalho e zero conflitos.
espírito de equipa, boa comunicação entre os colegas
empresa desafiante, respeito pelos colegas
Calmo, pautado por respeito e partilha de conhecimento, acolhedor
Transparente
um escritório com uma equipe boa
um ambiente cooperativo