



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Gestão de Recursos Humanos na empresa **Esporão, S.A.**

Joana Rita dos Santos Lopes, nº50035791

Orientador: Professor Doutor Luís Lourenço

Lisboa, junho de 2021

Agradecimentos

Ao ingressar no Mestrado de Recursos Humanos sabia que o percurso não iria ser fácil e que tinha de trabalhar com empenho e com rigor em todos os desafios propostos para ser bem sucedida e alcançar os meus objetivos, como tal aconteceu com a realização desde estágio na qual procurei dar o meu melhor.

No final deste percurso, só tenho a agradecer a pessoas excecionais que me apoiam incondicionalmente e a pessoas que se cruzaram comigo neste caminho e a quem devo o meu profundo agradecimento. Gostaria de agradecer especialmente:

Ao Professor Doutor Luís Lourenço por, sem o conhecer anteriormente, se mostrar disponível para tudo o que precisei, por me orientar ao longo do relatório de estágio e por ser rigoroso, fazendo-me ser rigorosa comigo mesma. Estou-lhe profundamente grata por todo o apoio que me deu, tranquilizando-me sempre nas dificuldades que mais senti ao realizar este relatório.

À Universidade Europeia, não só por estes 2 anos de mestrado mas também pelos 3 anos de licenciatura em Psicologia, por me dar a oportunidade de estar sempre a aprender, de me desafiar e de me preparar para o futuro.

Ao meu namorado pelo apoio incondicional, por se orgulhar de mim, pela paciência nos dias mais difíceis e por acreditar sempre em mim e no meu potencial.

Aos meus pais por me darem a oportunidade de entrar na faculdade, porque sem a ajuda deles não seria possível. Por me apoiarem e se orgulharem sempre de mim. Estou-lhes profundamente grata.

Resumo

O presente relatório tem como objetivo apresentar o trabalho efetuado no estágio curricular realizado na empresa Esporão, S.A.. O estágio teve a duração de 4 meses, iniciando-se no dia 7 de outubro de 2020 e terminando no dia 14 de janeiro de 2021, com um total de 242 horas.

A empresa Esporão, S.A. foi inaugurada em 1973 pelo Dr. José Roquette, quando o mesmo comprou a herdade em Reguengos de Monsaraz. A empresa ao longo dos anos diversificou-se bastante, continuando a apostar nos vinhos e também na fabricação de azeites e cervejas artesanais.

O estágio curricular realizou-se na área dos Recursos Humanos e, com o objetivo de refletir mais sobre esta área, a fundamentação teórica apresentada refletir-se-á sobre esse tema. De acordo com a literatura, a Gestão de Recursos Humanos foi criada há muitos anos atrás, muito devido ao contributo do estudioso Frederick W. Taylor. A evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos dividiu-se em três grandes períodos: o período da Administração, a fase da Gestão de Pessoal e a fase da Gestão de Recursos Humanos. Em Portugal a evolução não foi tão rápida comparativamente aos Estados Unidos devido à existência maioritária de pequenas e médias empresas, não se tornando necessário a existência de um departamento de Recursos Humanos nas mesmas.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos mais importantes numa empresa segundo a literatura, são, nomeadamente: o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação e Desenvolvimento.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Evolução, Evolução em Portugal, Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Abstract

This report aims to present the work carried out in the curricular internship carried out at the company Esporão, SA. The internship lasted for 4 months, starting on November 7, 2020 and ending on January 14, 2021, with a total of 242 hours.

The company Esporão, S.A. was opened in 1973 by Dr. José Roquette, when he bought the estate in Reguengos de Monsaraz. The company has diversified over the years, continuing to invest in wines and also in the manufacture of olive oils and craft beers.

The curricular internship took place in the area of Human Resources and, in order to reflect more on this area, the theoretical foundation presented will be reflected on this theme. According to the literature, Human Resource Management was created many years ago, largely due to the contribution of the scholar Frederick W. Taylor. The historical evolution of Human Resources Management was divided into three periods: the Administration period, the Personnel Management phase and the Human Resources Management phase. In Portugal, the evolution was not so fast compared to the United States due to the majority of small and medium-sized companies, and it is not necessary to have a Human Resources department in them.

The most important Human Resource Management practices in a company, according to the literature, are, namely: Recruitment and Selection, Reception and Integration, Performance Evaluation, Rewards System and Training and Development.

Key-word: Human Resources, Evolution, Evolution in Portugal, Human Resource Management Practices

Índice Geral

Introdução	7
Fundamentação Teórica	9
1.1 A Gestão de Recursos Humanos	9
1.2 Evolução dos Recursos Humanos em Portugal	9
1.3 Evolução Histórica dos Recursos Humanos	10
1.4 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos	12
1.4.1 Recrutamento e Seleção	12
1.4.2 Acolhimento e Integração	14
1.4.3 Avaliação de Desempenho.....	17
1.4.4 Sistema de Recompensas	18
1.4.5 Formação e Desenvolvimento.....	19
Apresentação do Estágio	22
Apresentação da Organização	23
Organização e estrutura da empresa	24
Descrição das Tarefas elaboradas	28
Balanço Crítico	34
Proposta de Melhoria	36
Conclusão	38
Referências Bibliográficas	39

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de recrutamento	13
Figura 2 - Participantes no Processo de Acolhimento e Integração	15
Figura 3 - Exemplos de Formação de Acolhimento e Integração	17
Figura 4 - Teoria da expectativa de Porter e Lawler	19
Figura 5 - Componentes da ação de formação	21
Figura 6 - Organização da empresa dividida em quatro áreas e respetivas percentagens de vendas.....	24
Figura 7 - Organograma da Equipa de Vinhos.....	24
Figura 8 - Organograma da Equipa de Azeites	25
Figura 9 - Organograma da Equipa de Centros de Experiência.....	25
Figura 10 - Organograma da Equipa dos Serviços Partilhados.....	26
Figura 11 - Organograma da Equipa de Cerveja.....	26
Figura 12 - Organograma da Equipa de Serviço a Clientes	27
Figura 13 - Organograma da Equipa de Serviços Gerais e Recursos Humanos	27

Índice de Tabelas

Tabela I - Registo Mensal de Atividade do Esporão no Porto	29
Tabela II - Registo de Horas Mensal.....	29
Tabela III - Exemplo da listagem para a medicina no trabalho	30
Tabela IV - Exemplo de questionário	31
Tabela V - Cronograma do estágio	32

Introdução

O presente estágio curricular foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Europeia, na empresa Esporão, S.A., sediada em Reguengos de Monsaraz e com escritórios em Lisboa. O estágio ocorreu na área dos Recursos Humanos, onde pude contar com a supervisão da Dra. Elsa Ramos, Diretora de Recursos Humanos e Serviços Gerais.

O presente relatório está estruturado da seguinte forma: primeiramente a Fundamentação Teórica em que descrevo em teoria, segundo a literatura, o tema da Gestão de Recursos Humanos, abordando a sua importância nas organizações e no impacto que origina. Em seguida apresento a Evolução dos Recursos Humanos em Portugal e a Evolução Histórica dos Recursos Humanos no resto do país, quais os implementadores da criação deste conceito na qual a literatura indica que foi dividida em três grandes períodos (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Ali & Chevalier, 2001): o período de Administração que diz respeito à fase de remunerações e recompensas (Valadas, 2018), o período da Gestão de Pessoal na qual começou a haver uma preocupação pelas pessoas e pela forma como as mesmas se sentem motivadas e satisfeitas no ambiente organizacional (Valadas, 2018) e, por último, a fase de Gestão de Recursos Humanos, originada através de uma integração estratégica em que o objetivo é o prestígio da organização no mercado competitivo (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso & Marques, 2015). Posteriormente introduzi o tema das Práticas de Gestão de Recursos Humanos mais utilizadas nas empresas, sendo elas, nomeadamente, Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação e Desenvolvimento, e de seguida expliquei, com base na literatura, em que consistia cada uma dessas práticas, inclusive o seu processo de implementação.

De seguida fiz a apresentação do estágio, na qual especifiquei qual o plano de estágio definido inicialmente, quais as tarefas que o englobava, delineadas com a coordenadora de estágio, a Dra. Elsa Ramos, que desempenha a função de Diretora de Recursos Humanos e Serviços Gerais, e em que período ocorreu inclusive a sua duração em horas. Posteriormente fiz uma apresentação da organização, em que falo da sua fundação e respetivo fundador e da sua história e evolução até à atualidade. Apresento os diversos organogramas dos vários departamentos da organização que se dividem em quatro áreas distintas do Produto, Marketing e Vendas, nomeadamente a Equipa de Vinhos, a Equipa de Azeites, a Equipa de Centros de Experiência,

a Equipa de Cerveja, os Serviços Partilhados, o Serviço ao Cliente e por fim, os Serviços Gerais e Recursos Humanos, departamento em que teve por âmbito o estágio curricular.

Após a apresentação da organização, efetuei a descrição das tarefas na qual expus detalhadamente todas as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio. Seguidamente realizei um balanço crítico em que refleti sobre os aspetos positivos e negativos do estágio e, posteriormente, desenvolvi uma proposta de melhoria de uma prática organizacional no âmbito do tema da gestão de recursos humanos.

Para finalizar, é apresentada as conclusões finais e é realizada uma exposição das referências bibliográficas utilizadas ao longo do presente relatório.

Fundamentação Teórica

Na primeira parte do presente relatório de estágio efetuar-se-á um breve enquadramento teórico sobre a temática dos Recursos Humanos, na qual apresentarei a definição do conceito de Gestão de Recursos Humanos a partir de várias perspetivas de diversos autores seguindo-se a sua evolução histórica.

Posteriormente, irei apresentar as práticas de Gestão de Recursos Humanos mais utilizadas nas empresas e segundo a literatura as mais importantes, nomeadamente Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação e Desenvolvimento bem como a sua explicação, de acordo com a comunidade científica.

1.1 A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), segundo Veloso (2007), é um processo organizacional muito complexo e foi criada para dar resposta às necessidades organizacionais. De acordo com Fischer (2002), as organizações dependem do desempenho das pessoas e o sucesso só se alcança através do desempenho das mesmas. A Gestão de Recursos Humanos origina um grande impacto no desenvolvimento organizacional, sendo uma vantagem a nível da competitividade face ao mercado (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1999; Richard & Johnson, 2001), tornando-se cada vez mais importante numa organização, pois desempenha um papel fundamental no funcionamento da mesma, tanto a nível interno como externo (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). O lucro, as vendas, a qualidade e crescimento das organizações dependem da performance e do contributo dos indivíduos que desempenham funções na empresa (Sousa *et al.*, 2006).

1.2 Evolução dos Recursos Humanos em Portugal

Em Portugal, devido à existência maioritária de pequenas e médias empresas, que não tinham a necessidade de ter uma organização de Recursos Humanos, a Gestão de Recursos Humanos evoluiu bastante tarde comparativamente com os Estados Unidos. Contudo, o país conseguiu

moderar essa diferença devido ao avanço da tecnologia, apesar de haver grandes diferenças face à produtividade e competitividade (Neves e Gonçalves, 2009).

Desde a segunda metade da década de 90 e até aos dias de hoje, é fundamental haver uma boa gestão das competências e dos recursos humanos, uma grande satisfação e bem-estar dos colaboradores com o objetivo da organização ter uma boa performance e desempenho (Caetano & Vala, 2007).

1.3 Evolução Histórica dos Recursos Humanos

Robert Owen reconheceu, no século XIX, a importância das pessoas nas organizações, que estas são fundamentais para a performance das mesmas e que seria importante melhorar a qualidade da atividade no trabalho (Rego *et al.*, 2015). Posto isto, implementou, na sua fábrica, na Escócia, várias medidas, entre elas a redução do horário de trabalho, a diminuição de trabalho infantil e a construção de casas para os seus trabalhadores viverem com a sua família (Rego *et al.*, 2015). Assim, as primeiras técnicas de Gestão de Recursos Humanos foram feitas em fábricas durante a revolução industrial. A produção deixou de ser manual e passou a ser realizada por máquinas, o que originou um aumento dos lucros, o que conseqüentemente levou à necessidade de organizar a administração da empresa, entre elas a administração dos Recursos Humanos (Pacheco, 2009).

De acordo com Pacheco (2009), a Gestão de Recursos Humanos foi criada entre 1890 e 1920. Durante essa época, Frederick W. Taylor, estudioso da indústria norte-americana, tinha como opinião que as pessoas se sentiam motivadas devido a razões económicas. Contudo, um estudo realizado por Wren (2005), afirmou que Frederick W. Taylor preocupava-se com as condições dos trabalhadores e que criou um departamento de pessoal para esse mesmo efeito, para orientar os trabalhadores a alcançar melhores desempenhos, ajudá-los na vida financeira e familiar, oferecendo cuidados médicos e alimentação. Com esse objetivo construiu uma cantina, uma enfermaria e a biblioteca na fábrica (Wren, 2005).

Os desenvolvimentos feitos por Taylor sofreram uma evolução que afetou não só a Gestão de Recursos Humanos como também outras áreas da vida dos indivíduos (Santos, 2011). Desenvolveu-se a escola das Relações Humanas por Elton Mayo com o objetivo de continuar a evolução da área da gestão de pessoas (Santos, 2011). Mayo, em 1927, implementou-a na

empresa “*Western Electric*”, com o objetivo de retirar partido das relações entre funcionários e os níveis de gestão, pois concluiu que as emoções dos trabalhadores tinham impacto na sua produtividade, pois sentiam-se muito mais motivados (Santos, 2011). Esta fase corresponde à fase inicial da Gestão de Recursos Humanos e representa um marco histórico, pois as emoções e expectativas dos trabalhadores foram postas em cima da mesa e considerada importantes (Santos, 2011).

Segundo Sekiou *et al.* (2001), a evolução histórica da Gestão dos Recursos Humanos é dividida em três períodos: o período da Administração, a fase da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos.

O período da Administração ocorreu entre o final do século XIX e os anos 50/60 e caracteriza-se por ser uma fase de remunerações e recompensas, dedicando-se ao cumprimento de regras internas e das leis em vigor (Valadas, 2018). De acordo com Sekiou *et al.* (2001), os indivíduos que desempenhassem a função de recursos humanos eram interpretados como indivíduos que solucionavam problemas da organização, nomeadamente negociações contratuais, parcerias, formação e questões de satisfação dos colaboradores.

O segundo período dominado de Gestão de Pessoal, ocorreu dos finais da década de 60 e meados da década de 80. Neste período começou a haver preocupações humanistas, apostando-se, segundo Valadas (2018), em ações que propiciem à motivação e satisfação no trabalho refletindo-se numa grande produtividade ao haver uma minimização de custos, ao dar a responsabilidade ao colaborador sobre as remunerações, formações, regulamentos do trabalho e higiene e segurança, ou seja, houve uma modernização na forma como se integrava os colaboradores com o objetivo dos mesmos se sentirem motivados e conseqüentemente de haver um maior nível de satisfação e produtividade dos mesmos, melhorando a sua performance e a da empresa (Valadas, 2018).

Rego *et al.*, (2015), definem a fase de Gestão de Recursos Humanos como uma estratégia de aproveitamento do talento humano em vários níveis organizacionais, com o objetivo de terem grandes vantagens competitivas no mercado. A Gestão de Recursos Humanos é originada através de uma integração estratégica, na qual os comportamentos, atitudes e talentos se unem para o prestígio da organização (Rego *et al.*, 2015). É uma função que abrange várias dimensões: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação

de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica, etc.” (Neves e Gonçalves, 2009, p.70).

1.4 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Os Diretores ou Gestores de Recursos Humanos têm em consideração as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, que devem ser utilizadas quando existe necessidade para tal, contudo é importante que essas práticas ajudem a aumentar a satisfação dos colaboradores com o objetivo dos mesmos serem mais proativos e produtivos (Vitória, 2017).

Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012), examinaram a avaliação das práticas de Recursos Humanos em relação às competências, motivação e esforço e oportunidades:

- Competências – Avaliam-se pelo recrutamento e seleção e ações de formação.
- Motivação e esforço – Avaliam-se pela avaliação de desempenho, recompensa e incentivos, desenvolvimento de carreira e segurança no trabalho.
- Oportunidades – Avaliam-se pelo desempenho das equipas, partilha de informações e organização de trabalho.

De seguida serão apresentadas as práticas mais utilizadas e abrangentes em todas as áreas Recursos Humanos.

1.4.1 Recrutamento e Seleção

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013), o recrutamento é o “processo (...) que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na Empresa.” (Camara *et al.*, 2013, p.341) e a seleção é entendida para os mesmos autores como sendo “um processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo” (Camara *et al.*, 2013, p.341).

A prática de recrutamento e seleção permite à empresa atrair trabalhadores com características que mais se adequem à função (Serrano, 2017). Este processo surge pela necessidade de criação de um novo posto de trabalho e consequentemente de um novo cargo, devido à substituição de

um colaborador ou mesmo para fazer um reforço na equipa (Sousa *et al.*, 2006). Contudo antes de se preencher a vaga tem de se pensar em algumas alternativas, nomeadamente, proceder a uma redistribuição de tarefas pelos membros do grupo para saber se há necessidade de admitir uma nova pessoa, perceber se é preciso recorrer ao outsourcing, isto é, a uma fonte externa para satisfazer só uma necessidade ou fazer uma análise das tarefas que podem ser eliminadas para não ter de contratar mais pessoas (Camara *et al.*, 2013) (*Figura 1*).

Após este processo, se a necessidade em recrutar mais pessoas persistir é importante prever, nomeadamente: os custos que irá trazer uma nova contratação, se, contando com o colaborador que será recrutado cumprem com o número de pessoal autorizado e quando é que é necessário o colaborador começar a desempenhar as suas funções (Camara *et al.*, 2013) (*Figura 1*). Posto isto, o processo vai para aprovação e só depois de aprovado é que o departamento de Recursos Humanos inicia o processo de recrutamento, percebendo sempre antes de iniciar o processo se o determinado candidato cumpre as competências que são pretendidas desempenhar (*Figura 1*).

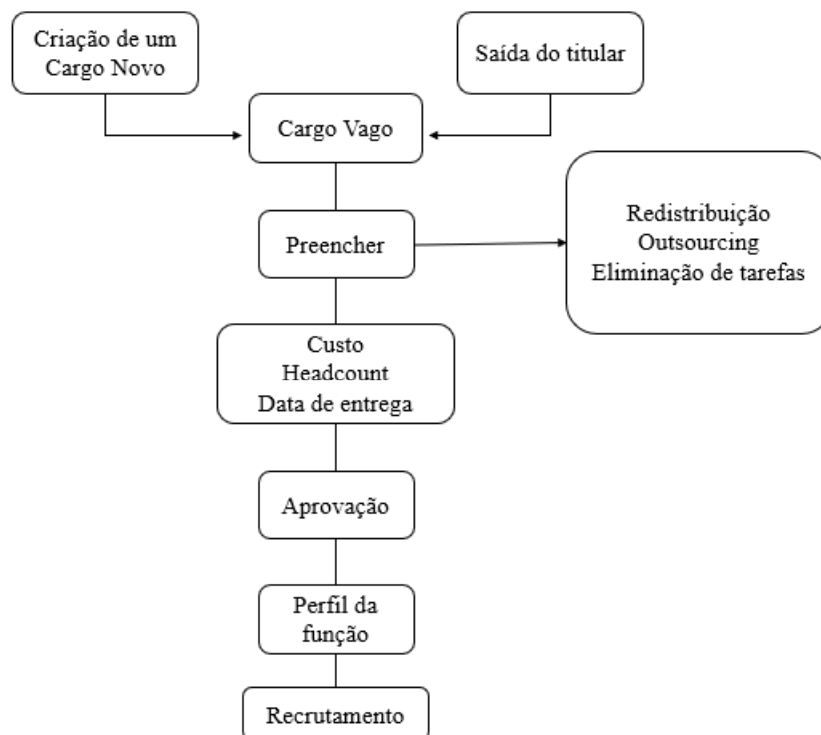


Figura 1 - Processo de recrutamento. Adaptado de Camara et al. (2013)

Segundo Camara *et al.* (2013), o perfil para a função pretendida tem três aspetos fundamentais:

- “A identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional” (Camara *et al.*, 2013, p. 346);
- “A clarificação dos requisitos que o candidato ideal deve preencher, nomeadamente: as aptidões e competências técnicas e de gestão; a experiência anterior; as dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso; os fatores preferenciais” (Camara *et al.*, 2013, p. 346);
- “O que a Empresa tem para lhe oferecer em troca, focando, entre outros: o salário e benefícios atribuídos ao cargo; as oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal; as perspetivas de carreira; o local de trabalho; o horário de trabalho; outras condições específicas como, por exemplo, cláusulas de confidencialidade, regime de exclusividade, etc.” (Camara *et al.*, 2013, p. 346).

1.4.2 Acolhimento e Integração

“O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e seleção” (Sousa *et al.*, 2006, p. 76). Segundo Valadas (2018), o processo de acolhimento e integração tem o objetivo de apoiar e esclarecer questões que o novo colaborador tenha, questões essas que podem ser relacionadas com a cultura organizacional, conhecer os seus direitos, deveres e benefícios que o cargo acarreta. No fundo, o processo de acolhimento tem como objetivo acolher e fornecer ao novo colaborador as melhores condições de integração para que se sinta membro da equipa (Sousa *et al.*, 2006).

O processo de acolhimento e integração é bastante importante para que o colaborador se sinta confortável no seu local de trabalho e a ajuda dos colegas, chefia, diretor de recursos humanos que está responsável pelo processo de acolhimento é fundamental nesta etapa (Sousa *et al.*, 2006). (Figura 2)

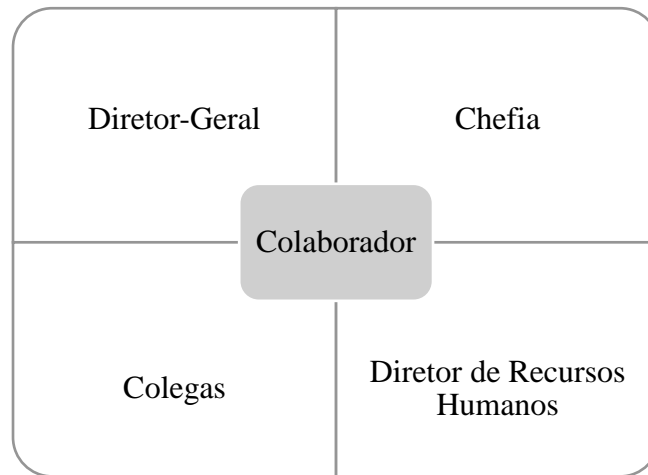


Figura 2 - Participantes no Processo de Acolhimento e Integração. Adaptado de Sousa *et al.* (2006)

Segundo Sousa *et al.* (2006), a preparação da integração do novo colaborador passa por:

- Preparar o espaço físico;
- Preparar a documentação necessária;
- Fornecer à equipa de trabalho do novo colaborador, toda a informação e a tirada de dúvida sobre a nova admissão.

Os processos de integração dos novos colaboradores podem ter diversas formas (Sousa *et al.*, 2006):

1. Distribuir um Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e as suas especificidades. Segundo Sousa *et al.*, (2006) pode ter as seguintes informações:

- Introdução com uma mensagem de boas-vindas;
- História da empresa;
- Objetivos das áreas funcionais da empresa;
- Documentos burocráticos usados na submissão de novos colaboradores;
- “Relações individuais e coletivas de trabalho”, entre elas ao nível de direitos e deveres (Sousa *et al.*, 2006, p. 80);

- “Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.” (Sousa *et al.*, 2006, p. 80);
- “Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho” (Sousa *et al.*, 2006, p. 80).

2. Turn Around

O *Turn Around* pela empresa é bastante importante pois é fundamental haver um primeiro contacto não só com o responsável da empresa, para o colaborador ser informado que rumo é que o responsável está a tomar para o futuro da empresa, como também com o Diretor de Recursos Humanos, em que apresenta as expectativas em relação ao contributo do novo colaborador (Sousa *et al.*, 2006). É importante o colaborador conhecer as unidades funcionais da empresa, podendo ser feito pelo diretor de Recursos Humanos ou pela chefia (Sousa *et al.*, 2006).

3. Formação de Acolhimento e Integração do novo colaborador

“A formação de acolhimento dos novos colaboradores pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o colaborador e a organização.” (Santos *et al.*, 2006, p. 81)

Este tipo de formação é bastante importante, contudo envolve alguns riscos pois “é um investimento cujo retorno muitas vezes não acontece, porque o colaborador sai da empresa antes que tal seja possível. Por outro lado, quando o mercado sabe que determinada empresa tem este tipo de formação, este pode ser um fator que contribui para atrair os melhores colaboradores do mercado” (Santos *et al.*, 2006, p. 81).

Para algumas empresas, o nível técnico é fundamental se for a componente da atividade da empresa. Para outras é mais importante conhecer o mercado onde a empresa atua, isto é, o negócio em si, a concorrência, o fornecedor e os clientes (Santos *et al.*, 2006). A formação a nível comportamental é fundamental para colaboradores que estão em contacto direto com os clientes, contacto esse que é o fator de competitividade da empresa no mercado (Santos *et al.*, 2006). (*Figura 3*)

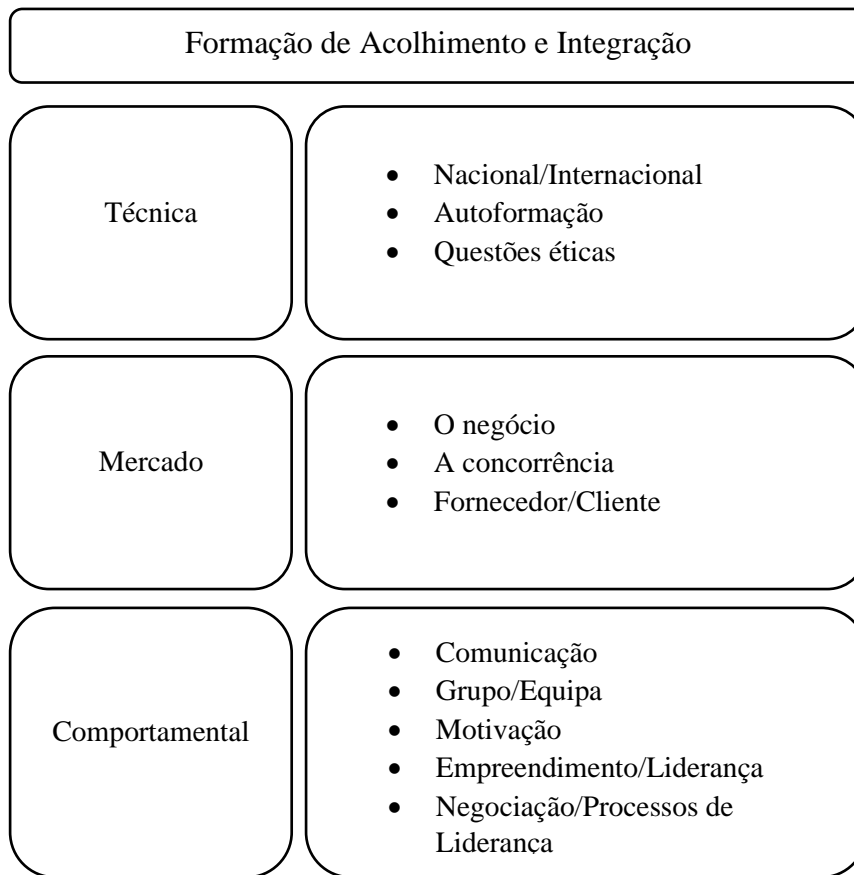


Figura 3 - Exemplos de Formação de Acolhimento e Integração (Santos et al., 2006)

1.4.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Fernanda Tomás (2013), “Um bom desempenho, na verdadeira plenitude do conceito, é a concretização dos objetivos estabelecidos, com a atitude e o comportamento adequados aos Valores da Empresa (quer por parte dos colaboradores em geral quer por parte dos líderes, que deverão, em toda e qualquer circunstância, liderar através do exemplo e atuar de acordo com o modelo de liderança preconizado em cada organização)” (Tomás *in* Camara et al., 2013, p. 366).

Segundo Camara et al. (2003), a avaliação de desempenho inicia-se, primeiramente, por gerir os objetivos individuais com os objetivos organizacionais de acordo com um plano de ação para o novo colaborador.

Para a realização da Avaliação de Desempenho, tem de ser efetuado um acompanhamento, ao longo do ano, ao colaborador, formal ou informal, em que a chefia, por exemplo, vai dando feedback para o colaborador corrigir tarefas e ser bem sucedido (Camara et al., 2013).

Os objetivos da avaliação de desempenho, segundo Santos *et al* (2006), agrupam-se em quatro domínios:

1. “Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais” (Santos *et al.*, 2006, p. 119), por exemplo, estimulação do *commitment* com a organização;
2. “Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional” (Santos *et al.*, 2006, p. 119), por exemplo, estimular o desenvolvimentos de competências dos colaboradores;
3. “Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos, na senda da excelência” (Santos *et al.*, 2006, p. 119), por exemplo, promover os melhores colaboradores e sistema de recompensas;
4. “Melhoria da comunicação interna” (Santos *et al.*, 2006, p. 119), por exemplo, explicar quais as expectativas da empresa em relação aos colaboradores e haver a iniciativa de comunicação.

1.4.4 Sistema de Recompensas

“Um Sistema de Recompensa geralmente contempla uma componente de Retribuição-base, uma de Retribuição Variável e Benefícios associados à função, devendo o *mix* entre estas componentes ser diferenciado por função ou grupo de funções” (Luís Reis *in* Camara *et al.*, 2013, p. 437).

O Sistema de Recompensas é entendido por ser o conjunto de contrapartidas (sendo materiais ou imateriais) por parte do colaborador, que a Empresa lhe disponibiliza com o objetivo de o colaborador manter e até melhorar o seu nível de desempenho (Camara *et al.*, 2013).

Segundo Camara (2011), o Sistema de Recompensas é definido como um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo Colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2011, p. 87).

A realização de um Sistema de Recompensas deve ter determinadas especificações: deve haver coerência no Sistema, deve estar estritamente sincronizado com a estratégia e objetivos da empresa e deve haver recompensas de natureza imaterial como material (Camara *et al.*, 2013).

Segundo a Teoria da Expectativa desenvolvida por Porter e Lawler (citado por Cowling e Mailer, 1998), o comportamento dos colaboradores quando informados que vão receber uma recompensa sentem-se mais estimulados e motivados, esforçando-se mais para aumentar o seu nível de desempenho para receber a dita recompensa (*Figura 4*).

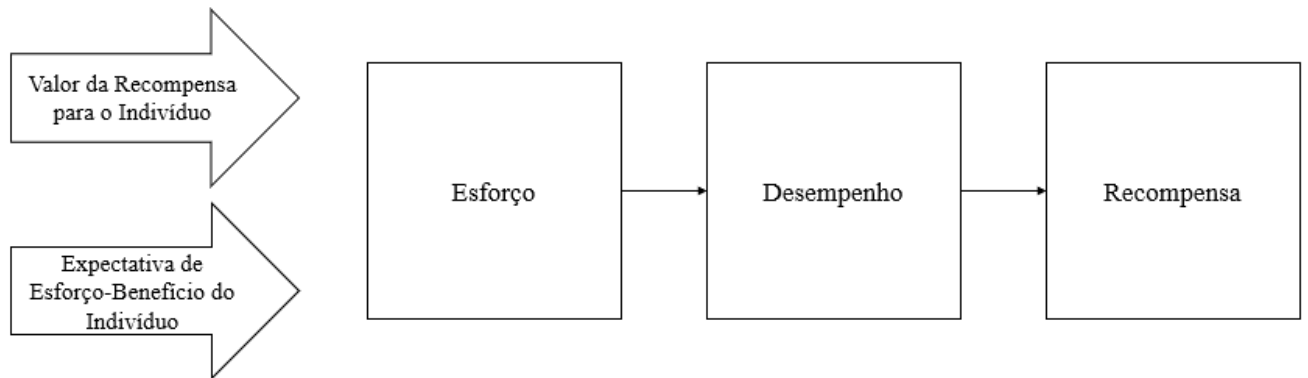


Figura 4 - Teoria da expectativa de Porter e Lawler. Adaptado de Camara et al. (2013)

De acordo com Camara *et al.* (2013), o Sistema de Recompensas tem três objetivos a atingir:

- 1.º “Atrair, reter e motivar os melhores profissionais”;
- 2.º “Ser financeiramente sustentável, no médio prazo”;
- 3.º “Ser percebido como justo pelos seus destinatários” (Camara *et al.*, 2013, p. 444).

1.4.5 Formação e Desenvolvimento

Segundo Francisco Madelino, “As empresas, para sobreviverem, são obrigadas a mudar constantemente, a reestruturar e a reinventar novas formas de funcionamento, de forma a serem mais ágeis, mais flexíveis, mais abertas e com níveis de decisão mais céleres e reduzidos, colocando assim a aprendizagem e eficiência organizacional no topo das suas preocupações” (Madelino *in* Camara *et al.*, 2013, p. 483).

A formação atua em duas vertentes (Camara *et al.*, 2013):

- Os Colaboradores adquirem novas competências (Marin e Berrocal, 2004 citado em Camara *et al.*, 2013);

- Desenvolver essas competências, de modo a desempenharem as suas funções com eficácia (Camara *et al.*, 2013).

Para os autores Camara *et al.* (2013), é fundamental que a formação atue em duas vertentes na ação sobre as competências dos Colaboradores:

- “Ativação proactiva de competências” – Define-se por ações que podem ter como objetivo aumentar a motivação do Colaborador como também prepará-lo para usar algumas competências que irão ser necessárias no futuro;
- “Inibição de Competências” – É importante desapegar de competências usadas no passado que não são necessárias para o presente.

A formação atua em várias componentes, segundo Camara *et al.* (2013):

- Saber: Definido como sendo o “Campo dos Conhecimentos”, esta componente permite que os Colaboradores recebam formação acerca das competências necessárias para o trabalho que vão realizar (Camara *et al.*, 2013);
- Saber-fazer: Definido como o “Campo das habilidades”, esta componente permite que os Colaboradores apliquem os seus conhecimentos na prática (Camara *et al.*, 2013);
- Saber-ser/estar: Definido como o “Campo das atitudes e interesses”, a formação permite que os Colaboradores mudem de atitudes (Camara *et al.*, 2013);
- Querer-fazer: Definido como o “Campo da motivação” (Camara *et al.*, 2013). Esta componente é fundamental para que as componentes interiores se realizem, pois se o Colaborador não tiver motivação, não importa se o mesmo tem conhecimentos, habilidades, atitude e interesses;
- Poder-fazer: Definido como o “Campo dos meios e recursos” (Camara *et al.*, 2013). Os autores Marin e Berrocal (2001) afirmam que esta componente é sempre tomada em consideração ao usar as componentes descritas anteriormente, pois o Colaborador tem de ter meios e recursos para pôr em prática o comportamento e as componentes exigidas.

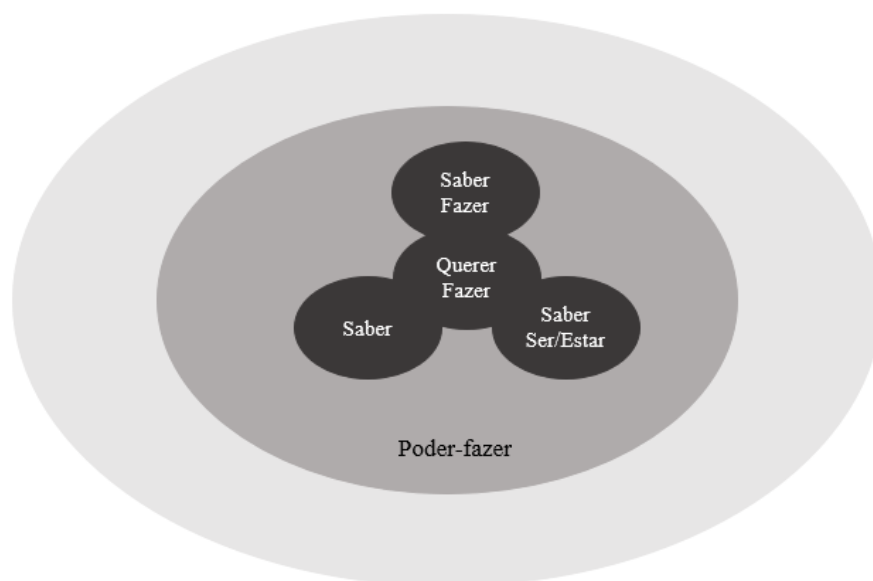


Figura 5 - Componentes da ação de formação (Camara et al., 2013)

Apresentação do Estágio

O presente estágio realizou-se na empresa *Esporão, S.A*, empresa responsável por vinhos e azeite da marca “Esporão”. A sede da empresa está localizada em Reguengos de Monsaraz, onde se encontra a herdade e possui escritórios em Lisboa, na Avenida do Restelo n.º 44.

Tal como estava inicialmente previsto, o estágio iria decorrer presencialmente, no escritório da empresa em Lisboa, contudo, devido à pandemia de COVID-19 o estágio acabou por ser realizado em teletrabalho.

O horário de estágio foi flexível, não tendo nenhuma hora definida para ser efetuado. Não decorreu todos os dias da semana, mas sim quando havia reuniões marcadas antecipadamente para a passagem de atividades e tarefas e para troca de ideias e informação.

A supervisionar o meu trabalho esteve a Dra. Elsa Ramos, que desempenha a função de Diretora de Recursos Humanos e Serviços Gerais na *Esporão, S.A*.

O estágio ocorreu na área dos Recursos Humanos, em que o plano de estágio foi criado e ajustado com o objetivo de trabalhar nos temas dessa área. Para tal foi definido um plano com as seguintes tarefas:

- Participação em projetos e iniciativas;
- Adaptação do sistema de Gestão de Desempenho à equipa dos Estados Unidos;
- Organização da informação de Recursos Humanos;
- Reformulação da estratégia de comunicação interna aos colaboradores sem e-mail;
- Reformulação da página da Intranet de RH.

O estágio curricular iniciou-se a 7 de outubro de 2020 e o seu término foi a 14 de janeiro de 2021 e contou com a duração de 242 horas.

Apresentação da Organização

Os limites geográficos da Herdade do Esporão em Reguengos de Monsaraz foram definidos em 1267 e até aos dias de hoje não foram alterados. Soeiro Rodrigues, mestre Santiago Rodrigues de Vasconcelos, D. Álvaro Mendes de Vasconcelos e os condes de Alcáçovas foram os primeiros proprietários da herdade, mantendo-a como propriedade da família até a venderem a José Roquette (Esporão, 2016). Empresário e dirigente desportivo português, José Alfredo Parreira Holtreman Roquette nasceu a 22 de setembro de 1936. Trabalhou para o Grupo Espírito Santo na administração e uns anos mais tarde para o Banco Totta e Açores. Em 1996, José Roquette obteve o cargo de presidente da direção do Sporting Clube de Portugal, clube onde o seu avô paterno, José Alvalade, foi fundador, terminando o seu mandato no dia 1 de agosto de 2000.

Em 1973 o atual proprietário, José Roquette comprou a herdade, inaugurando a empresa Esporão quando se procedeu à primeira colheita em 1985 e à produção do primeiro vinho – o Esporão Reserva Tinto (Esporão, 2016). Posto isto a empresa lançou-se na criação do azeite, construindo o Lagar de Azeite do Esporão (Esporão, 2016).

A par da natural evolução da empresa, acelerou-se, igualmente, a diversificação do seu negócio acrescentando à sua fabricação de vinhos do Alentejo, vinhos verdes e vinhos do Douro, produzidos na Quinta dos Murças, junto ao rio Douro, entre a Régua e Pinhão (Esporão, 2016). Esta quinta é reconhecida pela diversidade dos seus 8 *terroirs* (Esporão, s.d.). Os clientes podem-se deslocar ao local, ficando hospedados na Casa Principal da Quinta, sendo-lhes proporcionada uma experiência única para quem gosta da vida no campo, ao ar livre, provas de vinho e reservas (Esporão, s.d.).

Em 2019 a Esporão apostou no setor das cervejas artesanais, comprando a empresa Sovina (Esporão, s.d.). A empresa foi fundada em 2009 por Alberto Abreu e posteriormente Arménio Martins e Sousa integraram a equipa, criando a empresa “Os Três Cervejeiros”, unidos pela paixão da cerveja artesanal. Somente em 2011 é que foram produzidas as primeiras cervejas Sovina, confeccionadas apenas com ingredientes naturais (Sovina, s.d.).

A *Esporão, S.A.*, tem como missão “Fazer os melhores produtos que a Natureza proporciona, de modo responsável e inspirador” (Esporão, 2015), defendendo que as empresas têm de estar ao serviço das pessoas e segue, nomeadamente, os valores do inconformismo, onde trabalham para um mundo com mais oportunidades e sonhos, da responsabilidade, tanto individual como

coletiva e sobretudo da excelência (Esporão, 2015). A *Esporão, S.A.* tem como visão no futuro ser “uma empresa familiar, económica, social e ambientalmente sustentável, capaz de oferecer experiências e produtos únicos que melhorem a vida das pessoas” (Esporão, 2015).

Organização e estrutura da empresa

Toda a evolução da *Esporão, S.A.* nos últimos anos aumentou a complexidade de gestão do negócio e tiveram a necessidade de reformular a forma como estão organizados com o objetivo de garantir o foco nos diferentes projetos. Posto isto, organizaram a empresa em quatro áreas distintas do Produto, Marketing e Vendas (Esporão, s.d.).



Figura 6 - Organização da empresa dividida em quatro áreas e respetivas percentagens de vendas

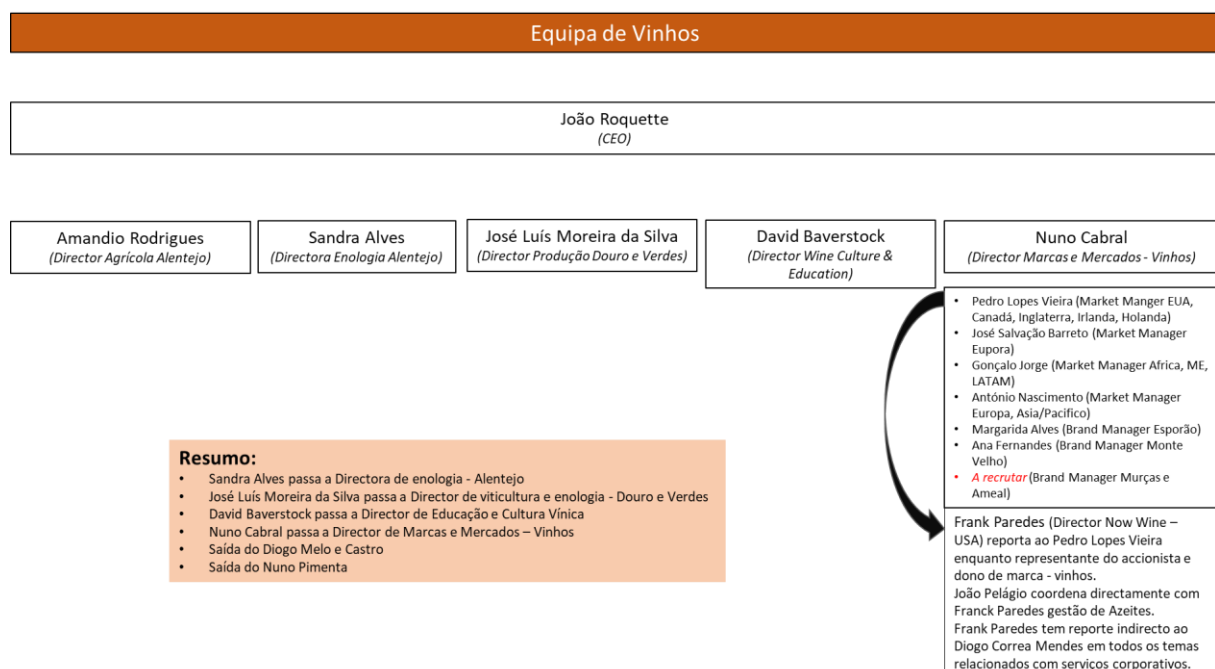
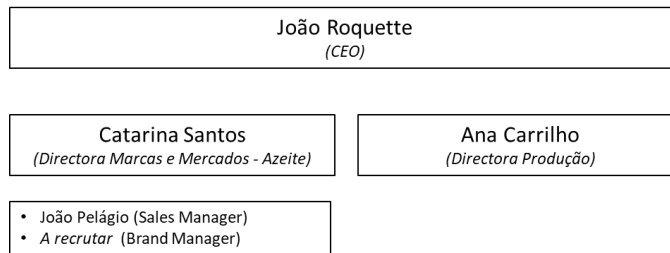


Figura 7 - Organograma da Equipa de Vinhos (Esporão, s.d.)

Equipa de Azeites

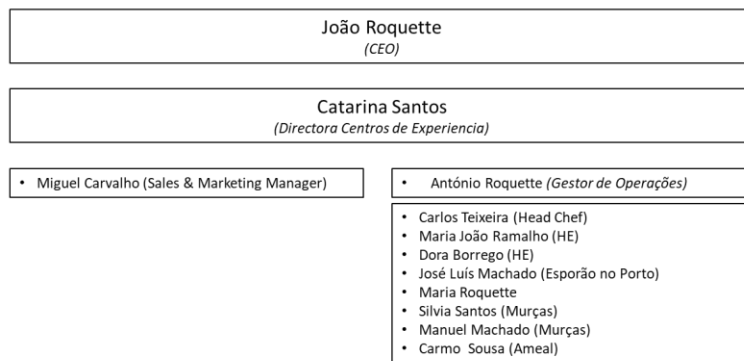


Resumo:

- Catarina Santos passa a Directora de Marcas e Mercados - Azeites
- Ana Carrilho passa a Directora de Produção – Azeites
- Saída do Diogo Melo e Castro
- Saída do Nuno Pimenta
- Um novo gestor de marca será recrutado, 100% focado em azeites

Figura 8 - Organograma da Equipa de Azeites (Esporão, s.d.)

Equipa de Centros de Experiência

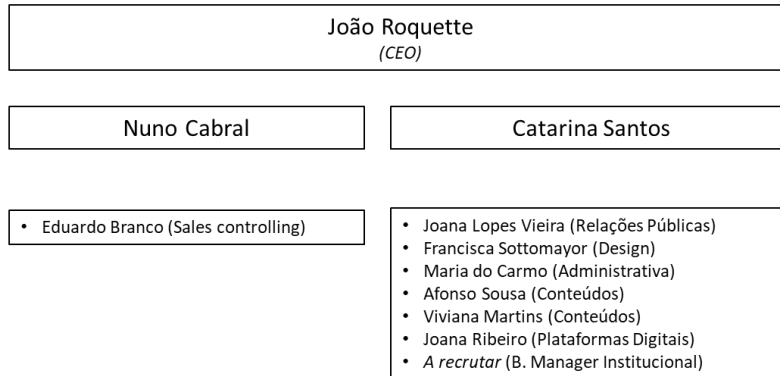


Resumo:

- Catarina Santos é a Directora desta área
- Miguel Carvalho ficará 100% focado em marketing e vendas de CE
- António Roquette acumula a gestão operacional dos 4 centros de experiencia - HE, Porto, Murças e Ameal
- Carmo Sousa passa a fazer parte da equipa do António Roquette, focada no Ameal

Figura 9 - Organograma da Equipa de Centros de Experiência (Esporão, s.d.)

Serviços partilhados

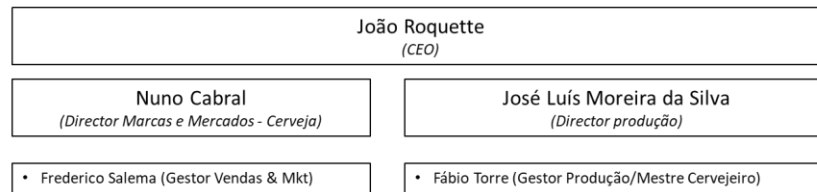


Resumo:

- Eduardo Branco passa a reportar ao Nuno Cabral e focado em Sales Controlling
- Catarina Santos mantém o reporte das áreas transversais
- Joana Lopes Vieira passa a Gestora mantendo a função de Relações Públicas
- A recrutar novo Brand Manager focado na marca Institucional.

Figura 10 - Organograma da Equipa dos Serviços Partilhados (Esporão, s.d.)

Equipa de Cerveja



Resumo:

- Nuno Cabral passa a Direcção de Produção da Sovina para o José Luís Moreira da Silva.

Figura 11 - Organograma da Equipa de Cerveja (Esporão, s.d.)

Serviço a Cliente



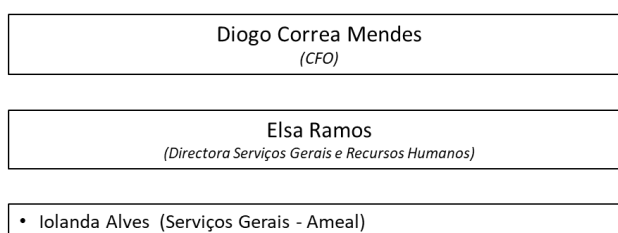
Resumo:

- Ana Pocinho passa a Gestora de Serviço a Cliente, reportando ao Mauro Brandão

Figura 12 - Organograma da Equipa de Serviço a Clientes (Esporão, s.d.)

O estágio realizado inseriu-se na área dos Recursos Humanos, onde, como é apresentado abaixo no organograma dos Serviços Gerais e Recursos Humanos (Figura 13), o cargo de representante legal é destinado a Diogo Corrêa Mendes, responsável pela parte financeira, administrativa e pela área dos recursos humanos, a minha supervisora, Elsa Ramos, diretora dos Serviços Gerais e Recursos Humanos e Iolanda Alves que tem o cargo de Serviços Gerais na Quinta do Ameal localizada em Ponte de Lima.

Serviços Gerais e Recursos Humanos



Resumo:

- Elsa Ramos mantém funções, mas passa a Directora
- Iolanda Alves passa a integrar a equipa da Elsa Ramos focando-se nos Serviços Gerais - Ameal

Figura 13 - Organograma da Equipa de Serviços Gerais e Recursos Humanos (Esporão, s.d.)

Descrição das Tarefas elaboradas

O estágio curricular teve início no dia 7 de outubro de 2020, com a primeira reunião a realizar-se nesse mesmo dia, via Microsoft Teams, com a presença de Elsa Ramos, supervisora de estágio. Na reunião estipulou-se o que estava previsto fazer ao longo do estágio.

Posto isto, ao longo do estágio, realizei as seguintes atividades/tarefas:

- **Resolução de um problema.**

A minha supervisora apresentou-me o seguinte problema: “Existe um piquete de intervenção, elemento de uma equipa de manutenção, que tem de estar disponível durante o período da noite para dar auxílio a algum trabalhador ou caso exista algum problema nas fábricas da herdade, inclusive teria de se deslocar ao local para resolvê-lo. A empresa teria de pagar ao piquete de intervenção também a sua disponibilidade, independentemente de precisar ou não dos seus serviços. O que se poderia fazer de acordo com o Código de Trabalho?”

Para a resolução deste problema tive em consideração se o piquete trabalhava também durante o dia e se era sempre o mesmo a fazer de piquete de prevenção. Recorri ao Código de Trabalho, Lei nº7 em determinados artigos, nomeadamente, aqueles sobre o trabalho noturno; período normal de trabalho por dia/semanais; trabalho suplementar; descanso compensatório; cumulação de descanso semanal; descanso diário; e retribuições mínimas mensais garantidas.

Após a consulta do Código de Trabalho sugeri à minha supervisora que criasse um acordo retributivo entre o piquete de intervenção e a empresa e que pagassem a deslocação desde o momento em que o indivíduo saísse de sua casa até ao momento em que chegasse ao lugar que fosse necessário, na qual recebe também horas de trabalho extra pois está no período de descanso.

- **Registo Mensal de Atividades.**

No Excel realizei uma folha para os colaboradores registarem mensalmente as suas atividades ao longo do mês de outubro, novembro, dezembro e janeiro, nomeadamente, entradas e saídas, férias, assistência à família, licença de maternidade, licença de paternidade, falta justificada e injustificada, falta de acidente de trabalho e falta de baixa médica, como apresentado na *tabela I*. A folha foi elaborada para todos os setores da empresa (Adega, Ameal, Enologia, Equipa Técnica Agrícola, Esporão Azeites, Esporão no Porto, Eventuais Adega, EVM- Logística

As consultas de medicina no trabalho realizaram-se em outubro de 2020 e, como forma de facilitar e organizar os horários de acordo com a disponibilidade de todos os colaboradores, realizei uma grelha no Excel organizado por hora, data, nome do colaborador, categoria profissional e empresa, conforme é apresentado na *tabela III*.

No decorrer desta tarefa pude obter algumas informações sobre a medicina no trabalho, nomeadamente:

- É uma obrigação legal;
- Colaboradores até aos 50 anos de idade realizam a consulta de 2 em 2 anos;
- A partir dos 50 anos inclusive realizam a consulta todos os anos;
- Cada ficha de aptidão de um colaborador em falta a empresa paga 1050€ de multa em caso de inspeção do ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho);
- Colaboradores recentes na empresa têm 15 dias para ir à consulta após entrada na empresa;
- Não existe justificação no caso da pessoa não comparecer por se encontrar de férias/folga.

Tabela III - Exemplo da listagem para a medicina no trabalho

Hora	Data	Colaborador	Categoria Profissional	Empresa
09:00	28/10/2020		Auxiliar de Adegueiro	Esporão, S.A.
09:10	28/10/2020		Gestor de Planeamento e Logística	Esporão Vendas e Marketing, S.A.
09:20	28/10/2020		Ajudante Controlador Qualidade	Esporão Azeites, LDA.

- **Formulação de uma carta de Pedido de Alargamento de Laboração.**

A realização da presente carta, dirigida à Diretoria da Unidade Local do Alentejo Central, tinha como objetivo o pedido de autorização para o alargamento do período de laboração de segunda a sábado das 00:00h às 24:00 para a empresa Esporão Azeites, Lda., Esporão, S.A. e Esporão Vendas e Marketing, S.A. Este pedido deveu-se à necessidade de aumentar a produção de forma a repor os stocks necessários para o normal funcionamento da atividade.

- **Consulta aos trabalhadores.**

A consulta aos trabalhadores é caracterizada por um inquérito feito aos colaboradores para responderem a determinadas perguntas acerca de Segurança e Saúde no Trabalho, na qual introduzi duas perguntas acerca do COVID-19. Os colaboradores teriam de responder “Sim”, “Não” ou “Não tenho Opinião (N/A)”. Foi realizado três questionários com questões diferentes de acordo com a área de trabalho: Adegas, Sovina e Esporão; Vinha, Murças e Ameal; e Escritórios. Na *tabela IV* é apresentado o exemplo de cinco perguntas dos questionários realizados.

Tabela IV - Exemplo de questionário

	SIM	NÃO	N/A
1. Considera que os equipamentos de trabalho que utiliza têm todas as condições que permitem trabalhar em segurança?			
2. Considera que no seu local de trabalho são respeitados os princípios da igualdade e não discriminação?			
3. Considera que os equipamentos de trabalho de utiliza têm todas as condições e permitem trabalhar em segurança?			
4. Considera que a Empresa adotou as medidas adequadas para a prevenção de contágio por COVID-19?			
5. Foi informado sobre as medidas a adotar para garantir um espaço de trabalho seguro de modo a evitar o contágio por COVID-19 no desempenho das suas funções?			

- **Reformulação da página de *Intranet* dos Recursos Humanos.**

Na secção dos departamentos é apresentado os Recursos Humanos, na qual está dividido por diversas áreas: os colaboradores, sistema de gestão de desempenho, formação, telemóveis, viaturas, férias, recrutamento, seguro de saúde, documentos, acidentes de trabalho, sistema de gestão de qualidade e *report* mensal. Para reformular a página da *Intranet* dos Recursos Humanos dei as seguintes sugestões:

- Os temas mencionados acima poderiam estar organizados de maneira diferente, isto é, em vez dos ícones estarem espalhados ao longo da página, poder-se-ia fazer um menu com todos os itens para ficar mais perceptível e os temas ficarem mais juntos;
- Após a criação desse menu, apareceria primeiramente os temas principais e ao passar o cursor por cima de cada tema apareceriam os vários subtemas;

- Criação de um chat com respostas automáticas, com o objetivo dos colaboradores poderem tirar dúvidas mais superficiais de forma mais rápida em vez de estarem a mandar e-mail e demorar a obterem respostas.

- **Exploração a página de Intranet.**

A Esporão S.A. possui uma página de intranet em que apresentam várias informações importantes para os colaboradores nomeadamente os aniversários dos colaboradores, links de apoio, aplicações do *office* 365, atalhos úteis, previsão meteorológica e uma secção em que se encontram os departamentos, nomeadamente o departamento dos Recursos Humanos. Com o objetivo de conhecer melhor a empresa, departamentos e colaboradores, tive a possibilidade de explorar essa mesma página.

- **Exploração a página de Sistema de Gestão de Desempenho.**

A Esporão S.A. apresenta uma página de Sistema de Gestão de Desempenho a qual tive a possibilidade de explorar.

De seguida é apresentado um cronograma do estágio (*tabela V*), em que cada tarefa que foi realizada é representada com uma determinada cor no mapa.

Tabela V - Cronograma do estágio

Dia/Mês	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	
Outubro																																
Novembro																																
Dezembro																																
Janeiro																																

Legenda:

Resolução de um problema	Explorar a página de SGD
Consulta aos trabalhadores	Reformulação da página de intranet de RH
Elaboração da Folha de Horas Mensal	Registo Mensal de Atividades
Explorar a página de intranet	Carta de pedido de alargamento de laboração

Como expresse neste capítulo e como forma de conclusão, as atividades realizadas ao longo do estágio na Esporão, S.A. foram, nomeadamente: resolução de um problema, consulta aos trabalhadores, explorar a página de sistema de gestão de desempenho e respetiva página de intranet, reformulação da página de intranet de Recursos Humanos, elaboração da folha de horas mensal, registo mensal de atividades, realização da carta de pedido de alargamento de laboração, preenchimento de listagem para a medicina de trabalho e a realização de reuniões. Após a explicação das tarefas mencionadas anteriormente, todas foram realizadas autonomamente, sendo que no final aguardei o respetivo feedback e se necessário alguma reformulação. A maioria das atividades, na minha opinião, foram facilmente realizadas, sendo que a tarefa da resolução de problema foi a que tive mais dificuldade visto que nunca tinha trabalhado com o código de trabalho.

Balanço Crítico

Ao realizar o balanço crítico sobre o presente estágio curricular pude fazer uma auto-observação e uma reflexão do trabalho desenvolvido, descrevendo as expectativas que tinha inicialmente, as competências adquiridas, os aspetos tanto positivos como negativos e, por fim, as dificuldades sentidas ao longo do estágio. No âmbito organizacional realizo uma análise crítica sobre melhorias da organização acerca de estágios curriculares.

Devido ao gosto pela área dos Recursos Humanos, inicialmente tracei expectativas bastante altas para o estágio, devendo-se também a nunca ter estado em contacto profissional e nunca ter tido uma experiência de estágio curricular nesta área. O plano de estágio também me agradou bastante pois iria fazer uma adaptação do sistema de Gestão de Desempenho à equipa dos Estados Unidos, sendo um tema que particularmente tenho bastante interesse. Contudo este estágio não foi tão enriquecedor como estava à espera. Devido ao estado atual do país, por causa do COVID-19, o estágio decorreu em teletrabalho, o que, na minha opinião, não favoreceu ambas as partes, visto que a comunicação foi difícil desde a explicação das tarefas às respostas que eram demoradas, sendo que só conseguia tarefas com a minha iniciativa, pois não me eram atribuídas a não ser que as pedisse.

Os acessos às plataformas da empresa tornaram-se muito demoradas, por exemplo o departamento de *IT* a instalar o *VPN* no meu computador pessoal, atrasando todo um processo de aprendizagem e trabalho, entre elas a tarefa que mais gostava de ter realizado acerca da adaptação do sistema de Gestão de Desempenho para a equipa dos Estados Unidos. Saliento também como ponto negativo o facto de mal ter comunicado com a minha supervisora mas sim com a sua colega Ana Ruaz, sendo esta que, na prática, me deu todas as atividades e explicações do que se pretendia fazer.

No ponto de vista mais técnico, na minha opinião, existe falha na comunicação entre colaboradores, principalmente no departamento de Recursos Humanos, não só pelas as conversas que testemunhei dentro do departamento entre colegas, como também pelo feedback de alguns colaboradores que trabalham noutra departamento da empresa.

Devido às controvérsias mencionadas acima, não tive a possibilidade de experienciar esta oportunidade como estava à espera e como desejava. Considero que não adquiri grandes competências pois as atividades que realizei eram sempre muito semelhantes, não estando em conformidade com o plano inicial de estágio. Acredito que se o estágio tivesse ocorrido de

forma presencial esta experiência tinha sido mais enriquecedora e teria retirado mais aspectos positivos do que negativos.

Proposta de Melhoria

Como abordado, anteriormente, no tópico do “Balanço Crítico” identifiquei um problema que pode ser alvo de melhoria que tive a oportunidade de observar ao longo do estágio e pelo *feedback* dado por alguns colaboradores da empresa. O problema apresentado tem por âmbito a falta de comunicação entre colaboradores e departamentos, principalmente no departamento de Recursos Humanos, área onde o estágio se inseriu.

Segundo Ruão (1999, p.179) “é amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização”.

A comunicação interna está na base de uma organização. De acordo com Curvello (2002), a comunicação interna é caracterizada como um conjunto de ações proposta pela organização que tem como intuito informar, educar, manter a coesão interna com base em valores partilhados por todos os colaboradores como forma de contribuir para a boa reputação e prestígio da empresa.

A comunicação organizacional, de acordo com Marchiori (2011) apresenta dois grandes fatores, sendo eles os fatores sociológicos, que abordam aspetos interpessoais e sociais e os fatores acerca da logística da empresa. Wolton (2004), propõe três dimensões da comunicação nas organizações:

- Dimensão instrumental – Baseada na eficiência dos colaboradores nas organizações (Wolton, 2004);
- Dimensão estratégica – Baseada em estratégias postas em prática que têm como objetivo alcançar objetivos propostos ao longo do tempo (Wolton, 2004);
- Dimensão humana – Baseada nas relações humanas, motivação, dedicação e resiliência dos colaboradores na organização (Wolton, 2004).

Como mencionado anteriormente, a comunicação interna nas organizações é fundamental e, sendo um problema do Esporão, S.A, julgo, com a devida modéstia que seria bastante positivo apresentar uma proposta de melhoria que irá atuar principalmente na comunicação interna da empresa, desenvolvendo competências de comunicação e aumento do *engagement* dos colaboradores, com o intuito de melhorar a *performance* organizacional e garantir a satisfação dos mesmos.

Relativamente ao plano da proposta de melhoria, primeiramente realizar-se-á uma reunião com a equipa e respetiva chefia para conhecer os colaboradores e explicar o objetivo da intervenção e o respetivo procedimento. Seguidamente aplicar-se-ia um questionário de satisfação a todos os colaboradores com o intuito de recolher os dados e analisar os mesmos para compreender como é que os colaboradores se sentem na organização. Na fase de implementação da intervenção realizar-se-á formações de comunicação, liderança, formação de equipas e atividades *Team Building* que fomentem o espírito de equipa e a criação de uma ligação entre os colaboradores.

Atividades *Team Building*

- *Scape Room* – Os indivíduos serão fechados numa sala, sendo que o seu objetivo é procurar, em equipa, pistas (podendo ser objetos, números ou letras) que os levem a sair da sala no menor tempo possível;
- Realização de um retiro de fim-de-semana na Herdade do Esporão, no Alentejo, em que se realizará provas de vinhos e visitas guiadas pela herdade;
- *Workshop* de culinária – Com a participação do *chef* Miguel Laffan, que conquistou uma estrela *Michelin*.
- Concurso de culinária – Após a realização do *workshop* com o *chef*, os indivíduos organizam-se em equipas de 4 elementos e terão de elaborar os pratos realizados que decorreu no *workshop*. A melhor equipa, ganha um jantar no restaurante do *chef*, *L'AND*, em Montemor-o-Novo.
- *Geocaching* no Monsanto – Os indivíduos formam equipas de 4 elementos. Cada equipa irá receber um mapa que vai guiá-los a várias pistas, sendo que essas pistas irão encaminhá-los para a meta. A primeira equipa a chegar ganha.

Conclusão

Após realizar a licenciatura em Psicologia, na qual desenvolvi o interesse pelas organizações e ingressei no mestrado em Gestão de Recursos Humanos, o estágio curricular iria ser a alavanca para a minha primeira experiência em “campo” na área dos Recursos Humanos, pelo que tinha elevadas expectativas. Ao planejar junto com a minha orientadora, Dra. Elsa Ramos, a proposta de atividades, fiquei bastante motivada e satisfeita pois iria realizar atividades acerca de um tema que tenho bastante interesse, a gestão de desempenho.

Contudo, após a finalização do estágio pude considerar que o mesmo não decorreu tal como planeado inicialmente, pois maioritariamente as atividades que estavam propostas no plano de estágio não foram concretizadas.

Na minha opinião, o que dificultou todo o processo foi o facto de o mesmo se ter realizado em teletrabalho, sendo que a comunicação se tornou muito difícil bem como a distribuição de tarefas. Para aceder às plataformas da empresa teria de ter instalado o VPN no meu computador pessoal, sendo que os serviços *IT*, da informática, dificultaram o processo pela demora do serviço. Como outro ponto negativo saliento que a minha supervisora era a Dra. Elsa Ramos, contudo pouco interagi com ela pela sua indisponibilidade, podendo contar com a sua colega Ana Ruaz.

Tal como mencionei anteriormente, a comunicação não foi fácil devido ao contexto do estágio ser em teletrabalho pois todo o processo de perguntas e respostas eram muito mais demoradas e tinha de recorrer constantemente, por iniciativa própria à Ana Ruaz para ela me dar trabalho e atividades para realizar pois se isso não acontecesse era difícil alguém vir falar comigo.

Num futuro próximo espero ganhar mais experiência profissional nesta área e que este estágio sirva de exemplo que nem tudo na minha vida é fácil de alcançar e que nem tudo corre como planeado.

Referências Bibliográficas

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*.

Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.

CAMARA, Pedro B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3.^a ed. Dom Quixote, p. 87.

Cowling, A. G., Mailer, C. J. B., & e Silva, J. F. (1998). *Gerir os recursos humanos*. Dom Quixote, p.159

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.

Esporão. (2015, dezembro 18). *Quem Somos*. <https://www.esporao.com/pt-pt/sobre/quem-somos.html/>

Esporão. (2016, março 16). *Uma breve História*. <https://www.esporao.com/pt-pt/sobre/herdade-do-esporao/uma-breve-historia.html/>

Esporão. (s.d.). *Quinta das Murças*. <https://www.esporao.com/pt-pt/sobre/quinta-dos-murcas/#content>

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *Gente*.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações* (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora.

Marin, S. P. & Berrocal, F. B. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Marin, S. P. & Berrocal, F. B. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4), 66-83.

Pacheco, M. S. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 177-195.

Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: evolução e actualidade*.

Santos, A. C. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos: perspectivas da direcção executiva* (Doctoral dissertation).

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J. M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Serrano, A. C. B. (2017). *Modelos e práticas de gestão de recursos humanos numa IPSS: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior* (Master's thesis).

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.

Sovina. (s.d.). *Cerveja Sovina*. <https://sovina.pt/a-sovina/>

Valadas, S. I. F. (2018). *O discurso e a prática na gestão de recursos humanos: aproximações e divergências* (Master's thesis, Universidade de Évora).

Veloso, A. L. D. O. M. (2008). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional.

Vitória, J. E. B. (2017). *A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora UnB.

Wren, D. A. (2005). *The history of management thought*. John Wiley & Sons Incorporated.