

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E LÍNGUAS



CURSO DE GESTÃO DE EMPRESAS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO



Discente – Márcia Susana Teixeira Silva

Coordenador do ISAL – Mestre Manuel Freitas

Orientador da Empresa – Dra. Alexandra Campos

FUNCHAL, 15 DE JUNHO 2019

“Quando você avalia o desempenho profissional, procure as causas.

Reconheça e recompense aqueles que dão resultados. Ache as causas de por que o desempenho é bom e por que o desempenho não é bom.”

Ram Charan, escritor, professor de Harvard e consultor de negócios.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Instituto Superior de Administração e Línguas e à Dra. Sancha de Campanella por integrar um estágio curricular na conclusão da licenciatura, por forma a aplicar todos os conhecimentos e competências adquiridas ao longo de três anos.

Gostaria de dirigir também os meus agradecimentos a todos os docentes do ISAL pela disponibilidade ao longo do meu percurso, assim como, a todos os elementos da empresa Ideiassaudaveis, Lda. (Vivafit Funchal) que se apresentaram com a maior disponibilidade e permitiram a realização deste estágio.

Por último, e não menos importante, agradeço todo o apoio, competência e dedicação manifestados pelo coordenador de estágio Mestre Manuel Freitas que sem o seu profissionalismo nada disto seria possível.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Apresentação da Marca Vivafit	3
1.1 Contextualização Histórica da Marca Vivafit	3
1.2 Área de Negócio	3
1.3 Missão, Visão e Valores	4
1.4 Vivafit Funchal.....	4
1.4.1 Contextualização	4
1.4.2 Caracterização dos RH.....	4
Capítulo II – Componente Teórica	6
2.1 Definição de Gestão de Recursos Humanos	6
2.2 Recrutamento e Seleção	6
2.2.1 Importância do Recrutamento	8
2.2.2 Métodos de Recrutamento	8
2.2.3 Técnicas de Seleção.....	9
2.3 Formação	9
2.4 Avaliação de Desempenho.....	10
2.5 Gestão de Carreiras	11
Capítulo III – Desenvolvimento do Estágio.....	12
3.1 Duração do Estágio	12
3.2 Objetivo do Estágio.....	12
3.3 Atividades Desenvolvidas.....	13
3.3.1 Avaliação de Desempenho	13
3.4.2 Processo de Recrutamento, Seleção e Integração.....	15
3.4.3 Plano de Carreira Consistente.....	17
3.4.4 Plano de Formação Inicial e Contínua	18
Capítulo IV – Análise Crítica e Recomendações de Melhoria.....	19
Conclusão	20
Referências Bibliográficas.....	22
Webgrafia.....	23
Anexos.....	24

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama Vivafit Funchal.	5
Figura 2: Tipos de recrutamento.....	7
Figura 3: Fonte de recrutamento Vivafit.....	15
Figura 4: Processo de Recrutamento Vivafit.....	16

Introdução

No âmbito da licenciatura em Gestão de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Línguas, foi proposto um estágio curricular na empresa Ideiassaudaveis, Unipessoal, Lda. (Vivafit Funchal), sob orientação da Dra. Alexandra Campos.

A instituição por mim escolhida para a realização do estágio acima referido foi o Vivafit Funchal, visto que, para mim e sendo colaboradora do mesmo, considero que para o sucesso de qualquer empresa é imprescindível uma boa Gestão de Recursos Humanos.

O presente relatório tem por objetivo dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao longo do Estágio e que possibilitaram a aplicação de competências e conhecimentos adquiridos nas diversas unidades curriculares ao longo do período académico. Note-se que é uma mais-valia o fato de partirmos para o contexto prático tendo por base conceitos teóricos que facilitam a compreensão de processos com que nos deparamos em situações reais.

Antes de se iniciar o processo de estágio, foi definido um plano com a intervenção da orientadora de estágio Dra. Alexandra Campos e da discente, para que existisse um levantamento das necessidades imediatas da empresa.

Relativamente aos objetivos específicos estão divididos da seguinte forma:

- Recrutamento, seleção e acolhimento, cujo objetivo é aprender o processo de recrutamento, assim como acompanhar o processo de recrutamento, seleção e acolhimento na empresa;
- Avaliação de desempenho, na qual pretende-se que seja implementada a avaliação de desempenho e respetivos parâmetros de avaliação;
- Plano de carreira consistente, através da identificação do potencial de cada elemento da equipa, promovendo o respetivo desenvolvimento individual;
- Plano de formação, tendo em consideração o levantamento das necessidades de formação da equipa em geral.

Assim, este relatório será dividido em quatro capítulos. No primeiro é apresentada a entidade de acolhimento, caracterizando-a e mostrando as vertentes onde atua; segue-se no segundo capítulo o enquadramento teórico que serve de base do estágio; no terceiro capítulo efetua-se a caracterização das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e por fim no quarto capítulo é apresentada uma análise crítica assim como algumas recomendações de melhoria.

A metodologia utilizada para a execução deste relatório foi de observação com componente participativa, desempenhando um papel aceitável dentro do departamento, adquirindo competências na área que o discente se propôs a trabalhar.

Capítulo I – Apresentação da Marca Vivafit

1.1 Contextualização Histórica da Marca Vivafit

A Vivafit é uma marca portuguesa fundada em 2003 por Pedro e Constance Ruiz (CEO e Presidente) com a sua primeira unidade a nascer em Oeiras.

Após sensivelmente dois anos de experiência com este primeiro Centro e assente num espírito empreendedor, verificando uma lacuna no mercado nacional, os fundadores da marca apostaram na sua expansão através do modelo de *Franchising* levando a marca a alcançar a dimensão mundial que hoje conhecemos, estando presente em vários países, tais como Emirados Árabes Unidos, Índia, Kuwait, Paquistão, Taiwan e Uruguai.

1.2 Área de Negócio

A marca Vivafit caracteriza-se pela especialização em treino feminino e sendo uma *Boutique Fitness* apresenta um programa: *Vivafit Results* que alia ao exercício físico o Treino Personalizado, a Nutrição e o *Coaching*, para ajudar as suas sócias a melhorar a sua condição física e rapidamente atingirem os seus objetivos.

O principal fator chave de diferenciação e sucesso consiste na oferta de soluções personalizadas de perda de peso, saúde e bem-estar desenvolvidas à medida de cada mulher e que se caracteriza:

- Pelo atendimento e acompanhamento personalizado;
- Por treinos rápidos (30 minutos);
- Por treinos que correspondem às necessidades da população feminina ativa (pouca disponibilidade para despende para o seu bem estar);
- Por aulas exclusivas;
- Pelo programa de treino personalizado Vivafit, que consiste numa bateria de exercícios com bases científicas mas personalizável, garantindo que os instrutores têm a melhor base de prescrição assegurando assim um treino de qualidade, atendendo às necessidades e metas específicas de cada sócia;
- Por um plano de nutrição individualizado.

1.3 Missão, Visão e Valores

Missão: motivar as mulheres a emagrecer, com hábitos de exercício e alimentação saudável.

Visão: Ser uma organização disciplinada onde o trabalho em equipa contribui para o Sucesso.

Valores: Honestidade, Humildade, Disciplina, Espírito de Equipa, *Work Smarter and not Harder*, *Keep it Simple and Succeed (KISS)* e Orgulho.

1.4 Vivafit Funchal

1.4.1 Contextualização

Em plena crise económico-financeira que se vivia não só em Portugal mas em toda a Europa, Sónia Remesso decide aventurar-se em 2010 a trazer para o Funchal o conceito que já existia em Portugal Continental. Era realmente um contexto desafiante para abrir um negócio associado ao *fitness* quando a população cortava nas despesas consideradas de “luxo”.

Em abril de 2012 dá-se a abertura oficial do espaço com cerca de duzentos sócios, na Avenida das Madalenas, Santo António, cuja localização foi estrategicamente pensada. Note-se que este número inicial de sócias é deveras um número muito interessante quando se trata deste conceito, visto que em média por centro a marca recomenda cerca de quatrocentos sócios.

O centro foi evoluindo em vários níveis, cumprindo ao máximo as diretrizes da marca, e em 2014 a marca reconhece o Vivafit Funchal como o melhor Vivafit do país.

1.4.2 Caracterização dos RH

O Vivafit Funchal apresenta nos seus quadros de pessoal fixo nove colaboradores, sete mulheres e dois homens com idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos.

Analisando os efetivos por níveis de habilitação, 33.33% têm licenciatura, 22.22% têm o curso de Técnico Especialista em Exercício Físico (TEEF) e os restantes 44.45% têm o 12º ano com curso técnico e/ou a terminar licenciatura/TEEF.

Na análise dos efetivos por grupos funcionais a empresa é constituída por uma Diretora Técnica, um Técnico de Marketing, uma Comercial, uma Nutricionista e cinco Instrutores.

Segue-se o organigrama para melhor compreensão dos dados acima referidos:

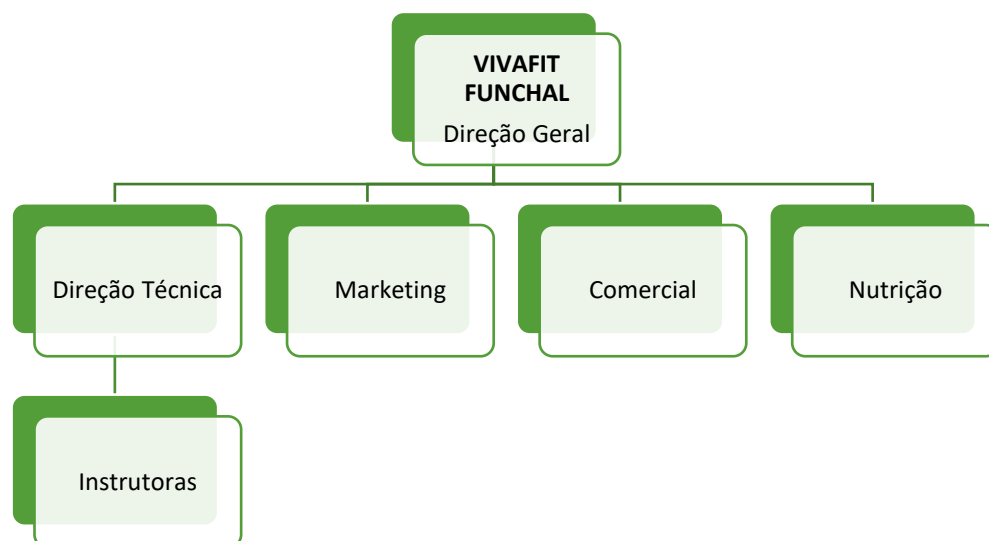


Figura 1: Organigrama VivaFit Funchal.

Capítulo II – Componente Teórica

2.1 Definição de Gestão de Recursos Humanos

Entende-se por Gestão de Recursos Humanos a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas que permitem gerir as relações das pessoas com as organizações, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e realização dos funcionários.

2.2 Recrutamento e Seleção

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.” (CHIAVENATO, Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa, 2009).

Os termos recrutamento e seleção muitas vezes confundem-se como sinónimos, contudo não corresponde à verdade.

Entende-se por recrutamento o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil para a função, isto é o recrutamento é atrair candidatos interessados para uma vaga de emprego de acordo um determinado perfil pretendido pela entidade que está a recrutar.

O recrutamento não tem que ser efetuado sempre da mesma forma e como tal é necessário definir sempre uma estratégia para preenchimento da vaga, tal como apresentado no organigrama abaixo.

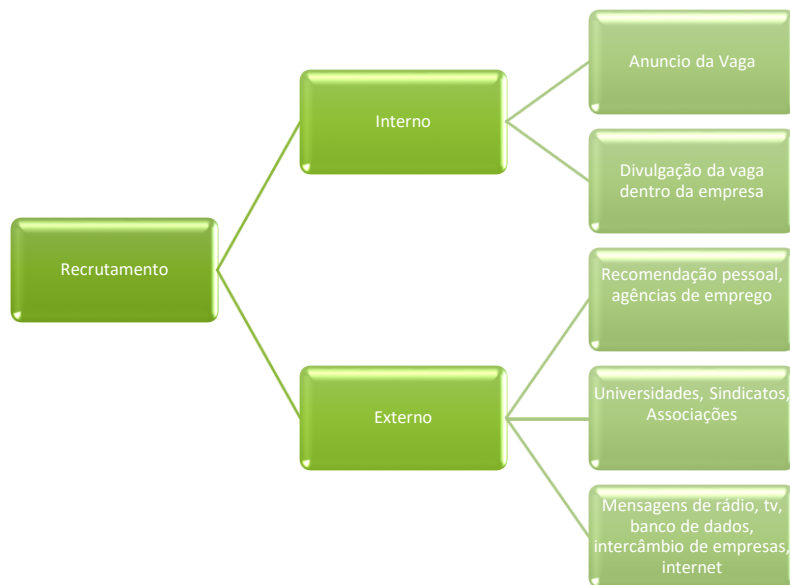


Figura 2: Tipos de recrutamento.

Assim e numa primeira fase será necessário optar por recrutamento interno ou externo. No que concerne ao recrutamento interno este consiste em preencher a vaga disponível por um colaborador que já faz parte da organização, contudo passará a desempenhar outras funções. Por vezes, devido aos Contratos Coletivos de Trabalho, este tipo de recrutamento é obrigatório como primeira opção.

Como todos os processos, este apresenta vantagens e desvantagens para a organização. Como exemplo temos, por um lado pode motivar o colaborador selecionado, por outro poderá desmotivar outros que concorreram para o mesmo cargo.

Em relação ao processo de recrutamento externo este consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente.

Por outro lado, a seleção consiste no processo de escolha entre os candidatos finalistas o que preenche melhor os requisitos que a organização procura. Tal como acontece no recrutamento interno, a seleção apresenta vantagens, nomeadamente a contratação de pessoas que trazem novas ideias enriquecendo a panóplia de competências já existentes na organização e desvantagens, como por exemplo, frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as novas oportunidades são dadas a pessoas fora da empresa, sem qualquer preocupação de desenvolver quem já está na organização.

2.2.1 Importância do Recrutamento

Nos dias que correm e com a globalização as empresas cada vez mais optam por uma estratégia de diferenciação. Como tal é necessário que tenham em linha de conta um fator importante o Capital Humano.

O responsável de Recursos Humanos que trata dos processos de recrutamento e seleção tem como competência a responsabilidade de todo o processo de identificação do candidato adequado para o cargo pretendido. Aquando a contratação da pessoa para o cargo é necessário analisar a sua formação, experiência e qualificações para o bom desempenho nas atividades pretendidas. Assim, a escolha do colaborador certo para o lugar certo depende fundamentalmente de um bom recrutamento e posterior seleção minuciosa, pois só desta forma o candidato escolhido será o que melhor reúne as condições para o cargo.

2.2.2 Métodos de Recrutamento

Escolher o melhor método de recrutamento é realmente um desafio, pois este processo despende muito tempo e dedicação da equipa de recursos humanos, e o insucesso deste processo resulta em desperdício desses recursos. Note-se que não existe o método ideal, mas o método adequado a cada empresa e o contexto em que a contratação se realiza.

Uma das peças fundamentais do processo de recrutamento é a entrevista. Esta pretende analisar as aptidões técnicas do candidato para o desempenho das funções para as quais será contratado, analisar as dimensões comportamentais relevantes para a função e o seu potencial, assim como analisar a capacidades deste se integrar na organização e dinâmica da equipa.

Outro método poderão ser os testes psicotécnicos, através de provas que o candidato é submetido, eliminando numa primeira fase alguns candidatos a depender dos resultados dos mesmos.

Testes de personalidade são outro método de recrutamento, pois através destes é possível analisar o perfil do candidato no que diz respeito à estabilidade emocional, assertividade, isolamento, entre outros.

Note-se que qualquer um dos referidos testes, psicotécnicos ou de personalidade podem ser um auxiliar ou complemento à entrevista.

2.2.3 Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção devem assegurar a previsão do bom desempenho do futuro colaborador. São várias as técnicas de seleção, podendo por vezes as mesmas se complementarem, como por exemplo: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicotécnicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A entrevista é a técnica mais utilizada, pelo facto de ser aplicada a qualquer função. Esta é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, na medida em que as entrevistas poderão ser individuais ou de forma interativa com um grupo de candidatos. Esta tem como objetivo não só conhecer o candidato mas também dar-lhe informação relativamente ao cargo, nomeadamente funções a desempenhar, progressão na carreira, remuneração e prémios, entre outros.

Chiavenato defende que a entrevista de seleção ocorre em cinco fases:

- Preparação – comparação entre as características do cargo e do perfil do candidato;
- Preparação do ambiente – certificar-se de que não existiram ruídos que interfiram na entrevista;
- Processo – entrevista propriamente dita;
- Encerramento – entrevistador deverá dar por terminada a entrevista;
- Avaliação do candidato – logo após a saída do candidato.

2.3 Formação

A formação não é uma despesa, mas um investimento da organização no seu Capital Humano. Estar em constante formação por forma a obter novos conhecimentos faz com que o indivíduo tenha um nível mais elevado de confiança quando desempenha as suas funções.

Funcionários qualificados é sinónimo de uma equipa capacitada para resolver novas situações, assim como, resolver outras para as quais não estavam aptos anteriormente. A formação profissional vem desta forma colmatar os baixos níveis de produção pela falta de conhecimento.

Podemos ainda salientar que um colaborador qualificado tem mais hipóteses do que um colaborador não qualificado de progredir na carreira, pois vai marcar pela diferença.

2.4 Avaliação de Desempenho

“Gerir o desempenho é um processo mais abrangente, mas também o mais exigente.

Consiste, num primeiro momento, em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o Colaborador, no início do ciclo de desempenho, o que pressupõe a adoção de um sistema de Gestão por Objetivos (GPO)” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

A gestão de desempenho permite medir o contributo do colaborador para os resultados da organização. Neste sentido, está subjacente a melhoria contínua dos colaboradores através do compromisso criado com o colaborador por forma a atingir os objetivos individuais propostos, tornando claro o que a organização espera dele. Contudo, a empresa também se compromete a acompanhar e apoiar o colaborador para que este tenha sucesso, podendo este ser recompensado pelos êxitos obtidos.

Podemos referir que na realização destas avaliações de desempenho é possível detetar necessidades de formação, recompensar de forma adequada de acordo com o mérito demonstrado e criar mesmo planos de carreira por forma a desenvolver o potencial detetado num determinado colaborador.

Existem várias modalidades de gestão de desempenho:

- Avaliação de 90º - quando o Colaborador é avaliado pela Chefia;
- Avaliação de 180º - quando o Colaborador é avaliado pela Chefia e, por seu turno, avalia formalmente a Chefia em termos de acompanhamento e feedback ao longo do ano;
- Avaliação de 270º - quando para além da avaliação da Chefia o colaborador é avaliado pelo colegas;
- Avaliação de 360º - quando para além das avaliações supra indicadas, o Colaborador é ainda avaliado pelos clientes.

Após a avaliação, e identificados os pontos menos positivos, é criado um plano de ação com objetivos que devem reunir um conjunto de requisitos SMART (específicos (S), mensuráveis (M), atingíveis (A), relevantes (R) e calendarizados (T), para que seja possível o compromisso com o colaborador (CHIAVENATO, 2015).

2.5 Gestão de Carreiras

Podemos definir *“plano de carreira como o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um Colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo atingir o potencial que lhe foi detetado”* (Ramos, 2016).

Este planeamento de carreiras possibilita que o colaborador tenha uma visão da forma como poderá crescer dentro da empresa, reforçando o seu compromisso com organização.

Assim, podemos dizer que a Gestão de Carreiras é uma forma de melhorar a taxa de retenção das pessoas chave na organização assim como facilitar a operacionalização do recrutamento interno.

Um plano de carreira para ser aceitável é necessário que reúna um conjunto de pré-requisitos tais como: prazo de execução entre três a cinco anos ter os passos calendarizados entre outros. Após estes estarem em conformidade é necessário proceder à elaboração de um plano de formação e ações de apoio para desenvolvimento de capacidades relevantes para o desempenho da função futura.

Capítulo III – Desenvolvimento do Estágio

3.1 Duração do Estágio

O estágio teve uma duração de 400 horas, realizadas na empresa Ideiassaudaveis, Unipessoal, Lda. (Vivafit Funchal), no departamento de recursos humanos. O referido estágio teve início dia 28 de fevereiro de 2019 e findou no dia 15 de junho de 2019.

3.2 Objetivo do Estágio

O estágio curricular teve como objetivo principal aplicar e desenvolver conhecimentos adquiridos durante os três anos da licenciatura em Gestão de Empresas num contexto real de trabalho.

Tendo em conta as necessidades da empresa e a importância de consolidar conhecimentos de uma forma prática por parte do estagiário foi desenvolvido um plano de estágio específico.

Assim, pretende-se aplicar a sequência de procedimentos num processo de recrutamento e seleção, bem como, definir e descrever funções para cada categoria profissional no centro Vivafit, culminando na elaboração da oferta salarial de emprego e em caso de recrutamento externo proceder ao respetivo acolhimento.

Outro dos objetivos deste estágio prende-se com o fato de saber utilizar os momentos de avaliação de desempenho como ferramentas de motivação, de autoavaliação e de *coaching*.

Por fim, saber identificar quais os pontos fortes e fracos de cada funcionário, por forma a criar uma estratégia que permita o crescimento individual no trabalho e na organização, elaborando um plano de carreira consistente.

3.3 Atividades Desenvolvidas

Neste ponto apresentarei as atividades que mais se destacaram ao longo do estágio, visto que, foram propostas com maior frequência e as que mais se enquadravam com o plano de estágio.

3.3.1 Avaliação de Desempenho

A Vivafit, como empresa de excelência na sua área de atuação, pretende caracterizar-se por uma cultura de desempenho, que mais do que avaliado deve ser gerido.

A par da missão, visão e valores, as empresas devem ter princípios orientadores, processos e formas de trabalhar que inspirem comportamentos que ajudem os seus colaboradores a crescer como pessoas ao mesmo tempo ajudam a empresa a crescer.

Um verdadeiro bom desempenho não se define apenas com o concretizar de objetivos estabelecidos num determinado período de tempo, mas no concretizar de objetivos com atitude e comportamento adequado aos valores da empresa, quer por parte dos colaboradores, quer por parte dos líderes que devem liderar através do exemplo e da motivação contínuos.

No caso da Vivafit os momentos de avaliação de desempenho são essencialmente ferramentas de motivação, de autoavaliação e de *coaching*, realizados de seis em seis meses com o objetivo de:

- Alinhar objetivos individuais e da organização como um todo;
- Desenvolver a capacidade de autoavaliação dos colaboradores e tomada de consciência relativamente ao seu desempenho;
- Permitir feedback quantitativo e qualitativo recíproco e frequente a todos os colaboradores;
- Desenvolver uma cultura de elevado desempenho alinhada com as exigências do negócio;
- Assegurar a excelência operacional, com foco nos valores e missão da empresa.

A avaliação de desempenho é uma autoavaliação, ou seja, é o colaborador que deve fazer uma análise do seu trabalho nos passados seis meses, composta pela avaliação de forças, avaliação de fraquezas e avaliação de resultados de objetivos passados/atuais.

Posteriormente, em conjunto com a gerente, estabelecem novas metas e avaliações assim como planos de ação e formação futura.

Verificou-se que estes procedimentos não se encontravam implementados no Vivafit do Funchal o que não permitiu a avaliação de desempenho dos colaboradores tendo sido proposto um levantamento da situação atual do centro, do seu funcionamento e funções do *staff*.

Numa primeira fase procedeu-se à análise e descrição de funções de cada categoria profissional, para que de acordo com estas fosse elaborada a avaliação de desempenho. Visto que a descrição de funções encontrava-se com características que já não eram desenvolvidas pela Vivafit procedeu-se à atualização das mesmas.

O levantamento do ponto de situação foi elaborado a partir de reuniões individuais e de equipa, *role-plays* de situações diversas, assistir a aulas de grupo, verificação dos procedimentos do centro, por forma a analisar os vários itens a serem melhorados, através da implementação de um plano de ação.

A elaboração do plano de ação consistiu em após identificar os aspetos a desenvolver, definir os objetivos a atingir e respetiva ação a implementar a curto prazo.

Em reunião geral, foi comunicado à equipa os moldes da avaliação de desempenho, sendo que se optou por uma avaliação de 180°, com a autoavaliação dos colaboradores e *feedback* da gerência, assim como a avaliação dos colaboradores à gerência.

Na avaliação de desempenho foi igualmente considerada a Gestão por Objetivos, tendo por base não só os objetivos gerais de equipa, mas também os objetivos individuais e ao que o funcionário se propôs a fazer de acordo com as necessidades da empresa.

Foram realizadas reuniões individuais com a equipa para definir o plano de objetivos mensais individuais, e respetiva estratégia, que por sua vez irá contribuir para o objetivo geral da empresa.

Introdução da cultura de *feedback*, podendo o *feedback* ser motivacional (quando encoraja as pessoas a repetir ações que estão a resultar) ou de desenvolvimento (que permite à pessoa que recebe o feedback melhorar e desenvolver as ações a realizar).

3.4.2 Processo de Recrutamento, Seleção e Integração

A Vivafit defende que o recrutamento deve ser um processo contínuo e dinâmico, que permita à gerência fazer face às dificuldades relativas aos recursos humanos necessários para a manutenção diária do centro.

São várias as fontes de recrutamento utilizadas pela Vivafit como:

- Site Vivafit¹;
- Anúncios na Internet;
- Anúncios em jornais;
- Protocolos com estabelecimentos de ensino como é o caso do CEFAD – Formação Profissional;
- Redes sociais;
- Abertura de oferta de emprego no IEM.

O site permite a criação de uma base de dados que permite que toda a rede tenha acesso aos vários currículos, e sempre que necessário é possível consultar por região os candidatos interessados em trabalhar nesse mesmo sítio.



Figura 3: Fonte de recrutamento Vivafit².

¹ https://www.vivafit.pt/1_12-recrutamento.aspx.

² Imagem retirada do site oficial da Vivafit: <http://recrut.vivafit.pt/admin/home.asp>.

Outra base de dados criada durante o estágio refere-se ao correio eletrónico específico para recrutamento, contendo o mesmo pastas específicas para cada função pretendida (Gerente, Instrutora, Comercial, Treino Personalizado).

Segue o esquema que representa o processo recomendado relativamente à triagem e seguimento dos currículos recebidos, pois qualquer correio eletrónico com currículo deverá ter sempre uma resposta, mesmo que seja de agradecimento.

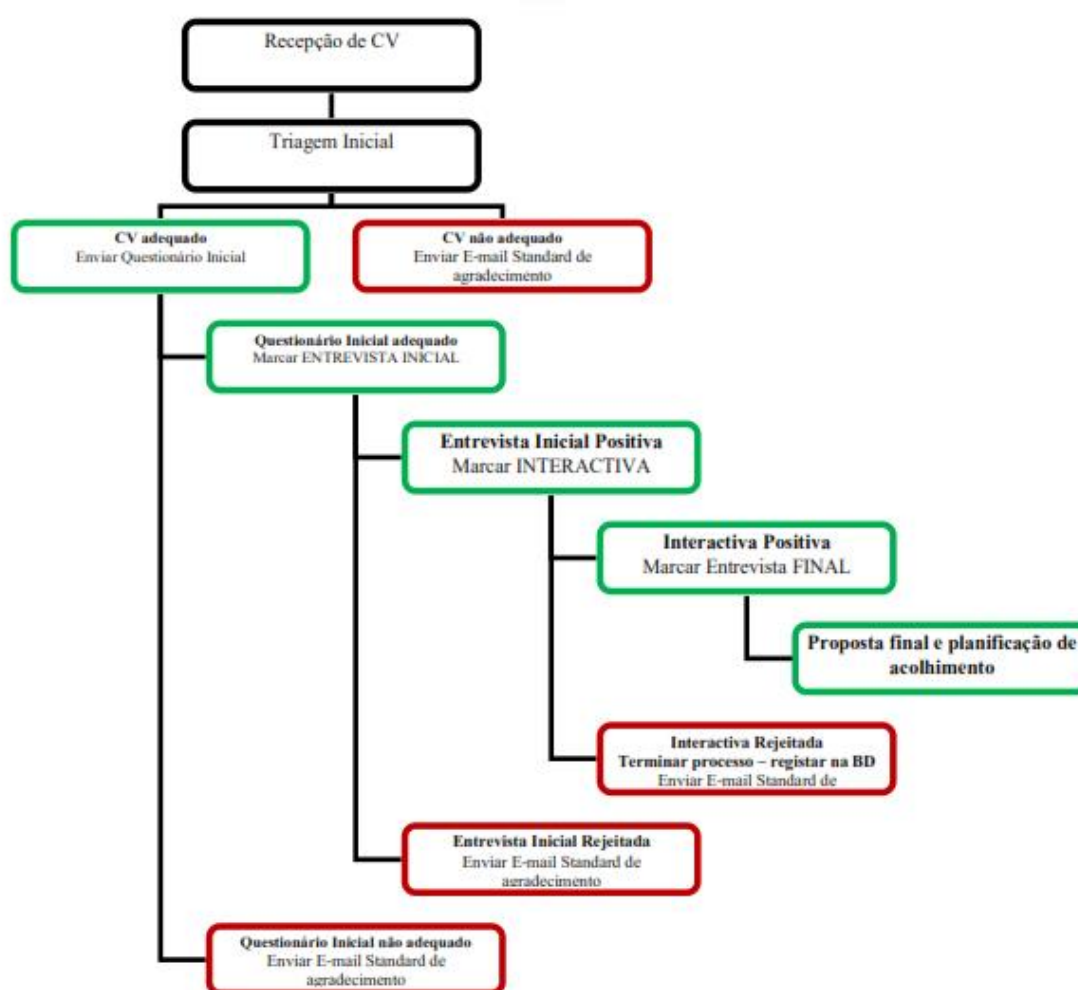


Figura 4: Processo de Recrutamento Vivafit.³

Na sequência do levantamento das necessidades do centro efetuado em março de 2019, verificou-se a necessidade de uma Diretora Técnica com maior disponibilidade de horário,

³ Retirado do Manual de Procedimentos da Vivafit.

neste sentido procedeu-se ao início de recrutamento para esse mesmo cargo. Numa primeira fase procedeu-se à revisão das candidaturas na base de dados assim como análise interna das capacidades dos funcionários para a dita função.

Após verificação das opções disponíveis e realização de uma análise *SWOT*, optamos pelo recrutamento interno, de uma instrutora que reunia as condições para o desempenho da Direção Técnica (DT) do centro pelo seu conhecimento da marca e de todos os procedimentos necessários. Após apresentação da nova proposta salarial para o acréscimo de funções, foram aceites as condições propostas, procedendo posteriormente à elaboração do aditamento ao contrato de trabalho. Neste caso em específico não foi necessário proceder ao acolhimento visto o recrutamento ter sido interno.

3.4.3 Plano de Carreira Consistente

Uma das finalidades do planeamento de carreira na Vivafit visa operacionalizar o recrutamento interno, para as várias funções ao invés de proceder ao recrutamento externo em primeiro lugar.

Como verificamos no organigrama da empresa, em termos de funções está muito bem definida, contudo foi identificado a necessidade de criar um apoio à Diretora Técnica, criando a possibilidade de existirem duas novas funções na organização dentro de aproximadamente um ano.

Neste sentido e após identificação dos pontos fortes e pontos fracos dos vários colaboradores, aquando a preparação para a implementação da avaliação de desempenho, foram efetuadas propostas no sentido de desenvolvimento de alguns colaboradores evoluírem na empresa, assim como, manter alguns elementos chave na empresa.

Após uma preparação prévia da proposta do Plano de Carreira para o cargo de Assistente de DT de Aulas de Grupo e Assistente de DT de Treino Personalizado, com um plano de formação contínua e integração nas funções de forma progressiva. Assim, foi efetuada a respetiva apresentação a qual não ia de encontro às expectativas dos dois colaboradores abordados, na medida em que não se achavam capazes de realizarem a tarefa com excelência, podendo esta gerar desmotivação.

3.4.4 Plano de Formação Inicial e Contínua

A Vivafit dá elevada importância ao processo de formação dos Recursos Humanos e por isso investe na formação contínua dos seus colaboradores.

Os colaboradores procuram desenvolver-se para alcançarem elevados níveis de desempenho e alcançarem os seus objetivos de carreira profissional. Neste sentido as sócias beneficiam diretamente do desenvolvimento das competências da equipa, sendo acompanhadas de forma mais profissional e eficiente e, com isso, alcançarem melhores resultados no seu treino e elevados níveis de satisfação com a Vivafit.

Em suma, a formação é uma aposta ganha para todas as partes (colaboradores, sócias e investidores) e, como tal, é um pilar fundamental na cultura Vivafit.

O Franchisador proporciona mensalmente formação inicial para todas as funções de qualquer centro Vivafit, de acordo com o plano anual de formações iniciais e sempre que haja substituição de algum elemento da equipa.

Com a seleção da nova Diretora Técnica, para desempenhar funções com efeitos a partir de maio, foi agendada formação para o referido cargo, no final do mês de abril do corrente ano através do portal Vivafit University.

Relativamente à formação contínua da equipa, trimestralmente existe formação específica em termos de treino de novas coreografias e atualizações de ordem técnica.

Após o levantamento das necessidades na avaliação de desempenho, verificou-se igualmente a necessidade de formação em algumas secções nomeadamente a gestão de conflitos de equipa, gestão de reclamações, vendas e procedimentos internos.

Neste sentido, para além da formação ministrada pelo *franchisador*, foi elaborado um plano de formação interna de forma a melhorar o desempenho dos colaboradores em situações específicas.

Capítulo IV – Análise Crítica e Recomendações de Melhoria

Após a realização de um sumário das atividades desenvolvidas ao longo do estágio no departamento de recursos humanos do Vivafit Funchal verificou-se a preocupação constante em possuir Recursos Humanos qualificados que consigam manter um serviço de excelência.

Assim, e tendo em conta a realidade do Vivafit Funchal, uma boa estratégia para melhoria do serviço prestado às sócias será implementar a avaliação de desempenho, pois para além de ser uma forma de perceber como os colaboradores veem os objetivos individuais e de grupo é mais uma ferramenta de controlo de qualidade de serviço.

Outra sugestão, tendo em conta a realidade de crescimento pelo Vivafit Funchal seria criar um sistema de incentivo extra para objetivos superiores aos expectáveis. Note-se que estes incentivos, não têm que ser necessariamente monetários, mas em formação ou *voucher* de parceiros.

Seria importante implementar o plano de formação sugerido, relativamente aos vários procedimentos internos por forma a uniformizar o serviço e consequentemente a sua qualidade.

É de salientar que os colaboradores estão satisfeitos na realização das suas tarefas e isso passa para as sócias. A empresa notará que os objetivos são atingidos, sendo que basta manter estes resultados, e se possível aumentar a produtividade superando assim a performance esperada.

Conclusão

O estágio na Ideiassaudaveis, Unipessoal, Lda. (Vivafit Funchal) teve a duração de 400 horas, durante as quais com a coordenação da Dra. Alexandra Campos e orientação do Mestre Manuel Freitas, contribuiu para consolidar conhecimentos. Esta oportunidade de estágio apresentou-se como uma experiência relevante que permitiu o desenvolvimento de competências, através do cumprimento do objetivo definido no plano de estágio.

O Vivafit Funchal, inserido no *franchising* Vivafit atua na área de desporto e saúde, nomeadamente em treino feminino.

Durante o estágio surgiu a oportunidade de desenvolver diversas valências inerentes ao departamento de Recursos Humanos.

Inicialmente validou-se a descrição das funções existentes no Vivafit Funchal, após a adaptação das mesmas à realidade atual. De seguida procedeu-se ao levantamento do ponto de situação à data de março 2019, por forma a implementar um plano de ação a curto prazo com o intuito de implementar a avaliação de desempenho como ferramenta de motivação e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. Com a criação do modelo de avaliação de desempenho, foi comunicado ao *Staff* os moldes nos quais seriam avaliados no final do ano 2019.

Note-se que o Vivafit Funchal é pioneiro na rede relativamente à implementação do sistema de avaliação de desempenho, sendo que o modelo desenvolvido neste estágio (com base no anterior disponibilizado pela rede) será disponibilizado para a restante rede Vivafit.

Outra tarefa desenvolvida, na sequência do levantamento das necessidades em termos de recursos humanos, foi o recrutamento de uma diretora técnica. Tendo em conta os dois tipos de recrutamento interno e externo optou-se pelo recrutamento interno, pelo facto de a colaboradora já conhecer a marca, estar na empresa há seis anos e conhecer os procedimentos internos. Este recrutamento permitiu que os elementos da equipa verificasse a possibilidade de crescerem dentro da empresa, para tarefas que fossem de encontro às suas expectativas.

Neste sentido, e entrando no ponto do plano de carreira consistente, tendo em conta os pontos fortes de cada elemento foram efetuadas propostas para novas funções dentro da empresa, de acordo com as normas de plano de carreira consistente definido pela marca, as quais não foram aceites pelos colaboradores abordados, durante o período de realização deste estágio.

Relativamente à formação, verificou-se que o Vivafit Funchal aposta na formação contínua dos seus recursos humanos, contudo para além da formação disponibilizada pela Vivafit (*franchisador*) foi criado um plano de formação a nível local.

Em suma, o plano de estágio inicialmente proposto foi cumprido, ressalvando o fato de ter existido recrutamento interno, não sendo necessário de proceder ao acolhimento na organização.

É de salientar que o trabalho desenvolvido na empresa foi uma mais-valia no departamento de recursos humanos, na medida em que com este foi possível uniformizar procedimentos e comportamentos internos, melhorando assim a qualidade de serviço.

Considero que esta oportunidade de estágio foi uma mais-valia não só para o meu futuro profissional como para o meu desenvolvimento pessoal. O fato de conseguir interligar toda a parte teórica relacionada com os Recursos Humanos, nomeadamente as Unidades Curriculares de Sociologia da Empresa e de Liderança de Recursos Humanos permitiu que consolidasse conhecimentos e estratégias que aplicarei sempre que necessário.

Referências Bibliográficas

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator XXI, Recursos Humanos . Publicações Dom Quixote.

CHIAVENATO, I. (2009). Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa (7 ed.). Manole.

CHIAVENATO, I. (2015). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações (10 ed.). Editora Campus.

Ramos, F. C. (2016). A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores. Universidade Europeia. Obtido em 19 de maio de 2019, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14361/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20M-GRH%20-%20Fulvia%20Ramos%2050027923.pdf>

Webgrafia

<https://meusuccesso.com/artigos/pessoas/o-que-e-gestao-de-recursos-humanos-27/> (19-05-2019)

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-recrutamento-e-seleo-para-o-bom-desempenho-organizacional/> (19-05-2019)

<http://www.kenoby.com/blog/metodos-de-selecao-de-colaboradores/> (19-05-2019)

<http://gestaodepessoas2012.blogspot.com/p/tecnicas-de-selecao.html> (22-05-2019)

Anexos

Anexo I – Formulário de Descrição de Função - Instrutor (a)

Anexo II – Avaliação de Desempenho Instrutor (a)