

Nuno Miguel de Almeida Ribeiro Mora Peixoto

**O IMPACTO DO COVID – 19 NOS RECURSOS
HUMANOS DO TEMAÇO**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Pinto Borges

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO MARÇO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Nuno Miguel de Almeida Ribeiro Mora Peixoto, abaixo-assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260023, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 16 de março de 2021



(Nuno Miguel Mora Peixoto)

Agradecimentos

Concluída a realização do presente relatório, finda também a etapa mais importante do meu percurso académico, o mestrado em Gestão de Empresas.

Face à importância desta etapa na minha vida pessoal e profissional não fazia sentido não agradecer a todas as pessoas que me ajudaram e que, não me deixaram desistir, e ao Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto, o ISAG.

Assim, agradeço, em primeiro lugar à minha família, à minha avó e à minha mãe que tornaram possível concluir esta etapa e à minha irmã que me ajudou com vários pormenores presentes no relatório.

Em segundo lugar, agradecer à minha namorada que, nos momentos mais difíceis e que eu quis desistir do mestrado, nunca me deixou abandonar, dando-me as palavras certas para que nunca desistisse e que concluísse com sucesso esta etapa.

Em terceiro lugar, agradecer ao Temako, na pessoa da Ana Sousa, pela oportunidade que me deram de estagiar no seu restaurante ainda que existissem muitas dificuldades face à Covid-19.

Resta-me agradecer à Doutora Ana Pinto Borges, que me acompanhou, aturou e ajudou a realizar o presente relatório, acreditando sempre nas minhas capacidades.

Resumo

O presente relatório surge no seguimento da realização de um estágio curricular na empresa Quizalways, no restaurante Temako. Ao longo do estágio foram realizadas várias atividades como a implementação de documentos de controlo financeiro e de desperdícios, com o intuito de adquirir conhecimentos e colocar outros em prática, tendo como objeto de estudo, o impacto do Covid-19 nos seus Recursos Humanos.

Passado um ano desde o início da pandemia em Portugal, continuamos a sofrer as consequências causadas pela covid-19, o que resulta em muitas dificuldades para o sector da restauração

Neste sentido, e de forma a efetuar uma análise à Gestão dos Recursos Humanos antes e durante a pandemia, realizei uma análise metodológica onde apliquei uma pesquisa qualitativa, através de dois modelos de entrevistas realizadas a cinco colaboradores, o primeiro tipo foi realizado a dois colaboradores com tarefas dedicadas à gestão do restaurante e o segundo tipo foi realizado a três colaboradores com funções na área da cozinha.

Dessas entrevistas, e com o objetivo de analisar o impacto da covid-19 nos Recursos Humanos, foi elaborada a sua análise que originou algumas conclusões, como implementar um departamento de R.H e a instituição de uma normativa interna que contemple a descrição e análise de funções, o recrutamento e seleção, a retenção dos colaboradores, a avaliação do desempenho, a política de incentivos e a gestão de carreiras. Do estágio realizado resultaram também outputs que aportei ao Temako, que podem ser consultadas no capítulo 4, subcapítulo 4.4.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Covid-19; Restauração; Práticas de Recursos Humanos;

Abstract

This report is the corollary of the academic internship developed in the Temako Restaurant, owned by the Quizalways company, in Porto city. During the internship, several activities were carried out, namely the implementation of financial document control and waste management, with a dual purpose: i) acquire knowledge and ii) put the academic learning into practice. The ultimate goal was, naturally, help to improve the restaurant performance levels. The object of study is to evaluate the Covid-19 impact on the Human Resources of the Temako Restaurant.

After a year from the beginning of the coronavirus pandemic in Portugal, society continues to suffer the consequences of this health, economic and social crisis. One of the most affected sector is the food and beverages sector (F&B), with a tremendous impact especially in the restaurants viability. With the closing order imposed by the authorities to contain the spread of the virus in the successive states of emergency.

In order to analyze the human resources management before and during the pandemic crisis, I carried out a methodological analysis with a qualitative approach, through two models of interviews: the first one with two employees with management tasks, and the second one with three employees who work in the kitchen area.

Of these, and in order to analyze the impact of covid-19 on Human Resources, its analysis was prepared, which automatically led to how to implement an HR department and the institution of an internal regulation that includes the description and analysis of functions, recruitment and selection, employee retention, performance evaluation, incentive policy and career management. The internship performed also resulted in outputs that I contributed to Temako, which can be consulted in chapter 4, subchapter 4.4.

Keywords: Human Resources, Covid-19, Food and Beverage sector (F&B), Human Resources Practices

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de abreviaturas	v
1 - INTRODUÇÃO	1
2 - ENQUADRAMENTO TECNICO E CIENTÍFICO	3
2.1- A gestão dos Recursos Humanos	3
2.2-Gestão de Recursos Humanos em tempo de Pandemia	4
3- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMATICA	6
3.1- Apresentação da Empresa	6
3.2- Missão Visão e Valores	7
3.3- Dimensão e Recursos Humanos	7
3.4- Organograma	8
3.5- Descrição de Funções	9
3.6- Análise da problemática	12
4 - METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	13
4.1 - Metodologia	13
4.2 - Análise das entrevistas	15
4.2.2 – Entrevista realizada aos cargos de Gestão	15
4.2.3 – Entrevista realizada aos cargos Operacionais	23
4.3 - Análise SWOT	30
4.4 - Atividades desenvolvidas	32
4.4.1 - Reunião com a Agência WorkForce.....	32
4.4.2 - Controlo de desperdícios alimentares	33
4.4.3 - Controlo de custos e gastos mensais	33
4.4.4 - Entrevistas de Emprego	34
4.4.5 - Outras tarefas	34
4.5 - Contributos para a organização	35
5 - REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	37
6 - CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

WEBGRAFIA.....	42
ANEXOS	42

Lista de abreviaturas

CRM – Customer Relationship Management

GRH – Gestão de Recursos Humanos

POS – Ponto de Venda

RH – Recursos Humanos

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1- Número de colaboradores	16
Gráfico 2- Principais competências dos colaboradores	24
Gráfico 3- Qual a vantagem competitiva do Temako.....	26

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Time-Line Temako 2014-2020	7
Figura 2- Organograma Temako.....	8
Figura 3 - Dimensões e categorias de respostas	15
Figura 4 - As principais competências dos colaboradores	17
Figura 5- Como foi lidar com a pandemia.....	19
Figura 6 - Medidas implementadas	20
Figura 7 - Excel controlo de desperdícios	43
Figura 8- Excel de controlo de despesas e gastos	43
Figura 9- Excel de controlo de despesas e gastos	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - O impacto da covid-19 na gestão dos R.H.....	17
Tabela 2 - O ambiente e as relações de trabalho	18
Tabela 3 - A vantagem competitiva	19
Tabela 4 - O recurso ao Layoff.....	21
Tabela 5 - Segurança no trabalho e Incentivos	22
Tabela 6 - O impacto na estratégia e o cumprimento das obrigações.....	23
Tabela 7- Colaboradores.....	24
Tabela 8 - O ambiente em contexto de trabalho	25
Tabela 9 - Trabalhar em tempos de pandemia.....	27
Tabela 10 - Medidas e desafios	27
Tabela 11 - Segurança e Higiene no Trabalho.....	28
Tabela 12 - As dificuldades financeiras	29
Tabela 13 - Análise SWOT	30

1 - INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, e de forma a obter o grau de Mestre, optei pela realização de um estágio curricular, motivado pela vontade de aprender de forma prática e com o intuito de adquirir experiência profissional na área da Gestão.

Desta feita, e atendendo ao atual contexto em que vivemos, marcado pela pandemia global e pelas dificuldades acrescidas que esta representa para o setor empresarial e de forma muito especial – considerando as drásticas medidas de contenção – para o setor da restauração, escolhi a área da restauração para desenvolver o meu estágio.

Surge, assim, a oportunidade de realização de estágio curricular no Temako. Um restaurante de sushi, localizado na cidade do Porto.

O presente relatório de estágio tem por base a descrição das tarefas realizadas, melhoramentos na área do marketing e da comunicação, apoio administrativo e entrevistas de emprego e fundamentalmente a análise do impacto que a Covid-19 tem vindo a causar no Temako, ao nível dos recursos humanos. Para a realização desta análise, e além da experiência durante o estágio, foram realizadas entrevistas a cinco colaboradores, dois com funções ligadas à gestão e os restantes ligados às tarefas de cozinha, com o objetivo de avaliar o verdadeiro impacto da pandemia na gestão dos recursos humanos.

O estágio curricular iniciou-se no dia 17 de setembro no restaurante, localizado nos Pinhais da Foz, e terminou no dia 27 de novembro perfazendo um total de 400 horas de uma experiência completa e desafiante.

Ao longo do meu estágio, procurei implementar os conhecimentos previamente adquiridos no primeiro ano do mestrado e absorver toda a experiência das pessoas com quem trabalhei de forma a tornar-me mais completo e preparado para novas funções num futuro próximo.

Cumprir ainda referir que, no início deste percurso, estava longe de pensar que o impacto desta pandemia, com a qual ainda lutamos hoje, fosse tão severo e dramático que impossibilita, praticamente um ano após o surgimento do primeiro caso em Portugal, saber, com exatidão, a dimensão do seu impacto no tecido empresarial nacional.

O relatório encontra-se dividido em 7 capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução. O segundo capítulo, e de forma a sustentar todo o trabalho realizado faz referência a um breve

enquadramento teórico do tema do trabalho, a Gestão dos Recursos Humanos antes e durante a pandemia, tendo por base bibliografia da área.

O terceiro capítulo incide sobre a apresentação da empresa onde foi realizado o estágio, bem como, a sua Missão, Visão e Valores e a descrição da organização numa ótica de recursos humanos. Ainda neste capítulo é apresentada a descrição de todas as funções dos colaboradores.

O quarto capítulo faz referência à análise da problemática, a razão pela qual realizei o estudo.

No capítulo seguinte encontra-se a metodologia utilizada, bem como a sua análise e as principais conclusões e possíveis sugestões de melhoria. Ainda neste capítulo, estão referidas as atividades desenvolvidas durante o estágio e os contributos para a organização.

No capítulo seis, é dedicado à reflexão e autoavaliação sobre o trabalho desempenhado, destacando as principais dificuldades encontradas, bem como a aprendizagem e competências adquiridas ao longo dos dois meses. Por último, o sétimo capítulo onde poderão ser encontrados os principais factos do estudo, as conclusões finais, destacando a utilidade das sugestões apresentadas.

2 - ENQUADRAMENTO TECNICO E CIENTÍFICO

2.1- A gestão dos Recursos Humanos

Segundo Barracho (2014), com a globalização chegaram também um conjunto de mudanças que viriam a ter um impacto enorme não só a nível pessoal, mas também ao nível da empresa. Essas mudanças obrigaram as organizações a tornarem-se mais flexíveis, a adaptarem-se melhor às alterações dos mercados, a aumentarem a tendência para a inovação, oferecendo uma maior autonomia e capacidade de trabalho aos seus colaboradores.

Com o passar dos anos, as empresas têm vindo a reconhecer a importância da área dos Recursos Humanos (RH) e reflexo disso é a participação dos responsáveis pelos RH na definição das estratégias gerais da organização (Ribeiro, 2019).

Segundo Nunes (2015), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) baseia-se apenas na colocação dos colaboradores certos, na função mais apropriada às suas competências, de forma que este atinja de forma mais rápida os objetivos.

No entanto, para Carvalho e Rua (2017), a GRH tem um papel fundamental na gestão de uma empresa, principalmente a seleção, o recrutamento, a receção e a integração, a análise e descrição de funções, sendo esta a prática que nos permite entender quais as responsabilidades e as competências que devem possuir os colaboradores que se pretende contratar. A qualificação e o desenvolvimento de competências, ou seja, quanto mais a organização formar o seu colaborador, mas perto fica este de cumprir as suas tarefas com mais eficiência e eficácia, atingindo num menor espaço de tempo os objetivos propostos. A avaliação de desempenho e a política de incentivos para que a empresa possa avaliar os seus colaboradores de forma a tirar conclusões sobre que tipo de formação eles necessitam ou, caso o seu desempenho seja positivo, lhe seja dada um incentivo. A interligação entre a gestão estratégica da empresa e a GRH, permite alinhar os objetivos da gestão dos RH com a gestão estratégica de modo a todos os objetivos globais propostos sejam cumpridos. A política salarial e de benefícios, face à grande concorrência que existe, apenas com uma boa política salarial e com benefícios reais e atrativos é que os colaboradores se sentem satisfeitos e não procuram outro local de trabalho. A cultura e o clima organizacional, são fulcrais para

que os colaboradores se sintam bem no seu ambiente de trabalho e se identificarem com a sua organização.

Segundo Leão (2019), há uns anos a função de RH limitava-se a tarefas administrativas, mas com evolução das empresas e das pessoas, a GRH teve de evoluir também. Apesar de continuar a ser responsável por tarefas administrativas, os responsáveis passam a ser fundamentais na implementação das estratégias da empresa, através da criação de procedimentos que vão ao encontro dos objetivos gerais estratégicos definidos.

A eficácia da gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento dos colaboradores como equipa, é determinante para o sucesso da organização (Yildirim e Korkmaz, 2017). Para que tal aconteça, é necessário que os gestores tenham um vasto conhecimento dos seus colaboradores de forma que entendam as suas necessidades.

Em suma, e de acordo com, Rego et al. (2015) em Portugal a função de gestão de RH tem vindo evoluir desde o início do século XXI. Assim, deixou de ser uma função administrativa para passar a deter um papel de maior proatividade. Ou seja, tem assumido maior envolvimento na estratégia da organização, tendo esta evolução sido acompanhada de uma mudança na denominação dos departamentos de gestão de e pessoal para GRH e, atualmente, para gestão estratégica de RH.

2.2-Gestão de Recursos Humanos em tempo de Pandemia

Para Porto (2020), devido à pandemia, o profissional de RH tem agora duas grandes tarefas, promover o bem-estar físico e emocional de todos os colaboradores e, ao mesmo tempo contribuir para a sobrevivência da empresa, através da proteção dos postos de trabalho e de garantir que os rendimentos dos colaboradores não são afetados. De forma a assegurar que tal acontece, o diretor de RH deverá reunir por vídeo conferência com os gestores da empresa e, com todas as áreas envolvidas, de forma a desenharem a melhor estratégia para se adaptarem ao momento que o sector empresarial atravessa, com o objetivo de manter produtividade dos colaboradores.

No entanto, e indo ao encontro com o referido pelo autor no paragrafo anterior, Santos (2021), afirma que, face a todas as alterações provocadas pela pandemia, a estratégia da gestão de pessoas deve ser analisada e reestruturação. Esta reestruturação passa por quatro pontos essenciais, a gestão eficaz do teletrabalho, o manter o grupo coeso, unido, fazendo com que

se sintam parte da empresa, a gestão da produtividade, permitindo aos colaboradores gerirem os seus horários e as suas pausas, e, o bem-estar dos próprios colaboradores, tanto fisicamente como psicologicamente de forma que tenham capacidade de enfrentar as dificuldades individuais e as coletivas.

Segundo a Ordem dos Psicólogos (2020), numa situação de crise como a que vivemos, é fundamental existir um bom clima organizacional e que quem lidera seja competente e esteja disponível, neste caso de teletrabalho, por via digital, para estar perto dos seus colaboradores de forma que estes se sintam importantes para a organização pois são eles que representam a empresa. Para que os colaboradores se sintam parte da organização, e, *“É fundamental que os colaboradores tomem conhecimento por parte dos seus profissionais de RH sobre a forma como a pandemia está a afetar a sua empresa”* (Porto, 2020).

Com os olhos no futuro, Abreu (2020), afirma que existem três dimensões que, não sendo novas, ganham agora uma importância maior num mundo pós-covid. A resiliência, ou seja, os colaboradores têm de estar abertos a novos projetos e novas funções, a flexibilidade, os colaboradores têm de estar preparados para trabalhar em casa, de forma mais individual no que diz respeito ao horário e local de trabalho e a capacidade de mudança.

Concluindo, e indo ao encontro com o referido anteriormente, de forma a ajudar as organizações, a Ordem dos Psicólogos (2020), num documento de apoio à gestão dos RH em tempo de pandemia recomenda aos gestores que acompanhem os seus colaboradores por videochamadas, que aumentem os níveis de compreensão e preocupação com os colaboradores, que transmita segurança e os motive para que não se sintam frustrados, que envolvam os colaboradores nas reuniões de implementação de novas medidas, que estabeleçam objetivos de curto e médio prazo para que os trabalhadores não se desliguem dos objetivos, que estabeleçam medidas de team building interativas via online e que os faça cumprir as horas de descanso de forma a não ficarem exaustos, desvalorizando a família e a sua vida pessoal.

Estas medidas podem ser aplicadas na restauração através de uma maior preocupação e um maior acompanhamento dos colaboradores, mantendo conversas diárias sobre a situação difícil que atravessamos. Podem também, criar dinâmicas que tornem o grupo mais unido através de ações de team building ou através de folgas extra entre todos os colaboradores de forma a passarem mais tempo junto dos que lhes são importantes.

3- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMATICA

3.1- Apresentação da Empresa

Com base em informações cedidas pela organização onde realizei o estágio, a empresa Quizalways, Lda, foi fundada em 2014 depois de três amigos de diferentes áreas decidirem, abrir um restaurante de Sushi. Tratadas as burocracias necessárias para a abertura da empresa, os três sócios definiram o nome, Temako.

O primeiro estabelecimento abre portas em Matosinhos, na Rua Conselheiro Costa Braga. Depois de um primeiro ano com bons resultados financeiros, surge a oportunidade de abrir uma nova loja física na baixa do Porto, no primeiro piso do edifício “Food Corner”. Com o passar do tempo e com os objetivos internos a serem alcançados, o terceiro restaurante surge naturalmente nos Pinhais da Foz, na Rua João de Barros, na Foz do Porto. Por último e já em 2019, com o intuito de estar perto das faculdades, o Temako expande-se para o Campus de São João na Galeria Comercial, na cidade do Porto

Ainda em 2019, o Temako passa a realizar um papel relevante de responsabilidade social junto da comunidade, estando presente na app “Too Good To Go” em que, no final de cada dia, de forma a combater o desperdício alimentar, os produtos que não foram vendidos, são disponibilizados na aplicação a um custo baixo ou sem custo.

No entanto nem tudo tem sido positivo desde que o Temako abriu portas, nomeadamente, por questões mal resolvidas relativas à loja do Food Corner, que, entretanto, encerrou, e ainda no final de 2019 fechou a loja de Matosinhos.

Desde que se iniciou a situação pandémica em Portugal, que o governo tomou medidas que nos levaram ao confinamento e a várias restrições não só na restauração, mas também na vida de cada individuo. Este impacto obrigou o Temako a encerrar a loja no Campus de São João de forma a ser possível dar resposta internamente às dificuldades financeiras, ficando assim, em atividade a loja situada no Pinhal da Foz.

3.2- Missão Visão e Valores

Relativamente à missão, visão e valores, uma vez que a empresa não os tem definido, tomei a liberdade de os apresentar com base nas informações disponibilizadas no seu website e em informações obtidas e vivenciadas ao longo do estágio.

Missão: O Temako procura proporcionar ao cliente a melhor experiência de sushi fresco, ao melhor preço com sabores únicos e inesperados.

O Temako pretende dar resposta aos desejos dos clientes apresentando os melhores ingredientes e os melhores peixes, seja no restaurante ou em casa.

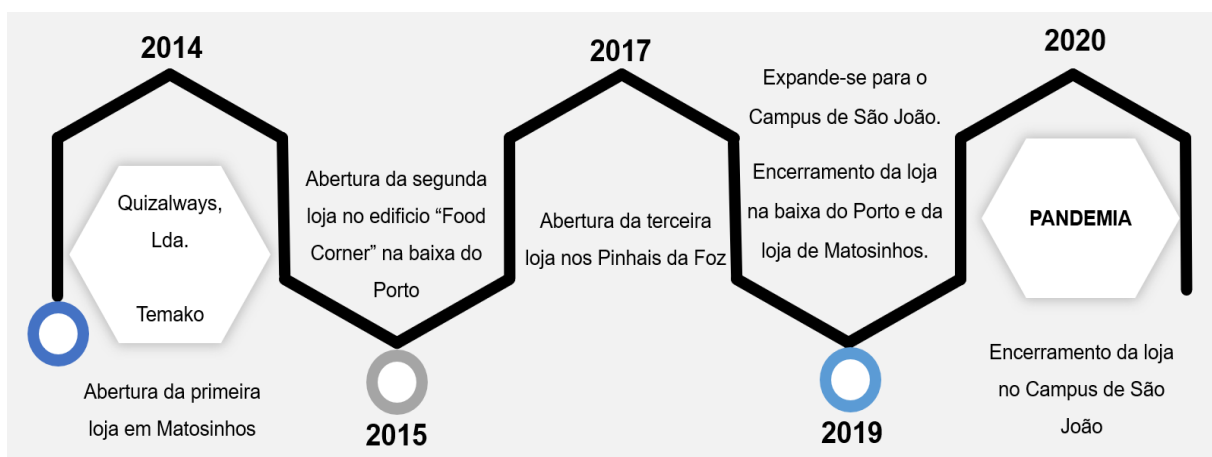
Visão: O Temako deseja ser a referência do sushi no Grande Porto

Valores: Qualidade, Frescura, Transparência e Simpatia.

3.3- Dimensão e Recursos Humanos

Sobre a dimensão da Quizalways Lda, empresa que detém o Temako, e com base em informações disponibilizadas pela empresa, podemos dividi-la em dois momentos distintos, um antes do início de 2020 e outro em 2020 com todas as restrições e dificuldades que o sector da restauração enfrenta. No final de 2019, o Temako estava aberto ao público em dois locais diferentes, nos Pinhais da Foz e no Campus de São João. No entanto, com a chegada da pandemia e de todas as restrições implementadas viram-se obrigados a reduzir custos e a repensar toda a estratégia.

Figura 1 - Time-Line Temako 2014-2020



Fonte: Elaboração Própria

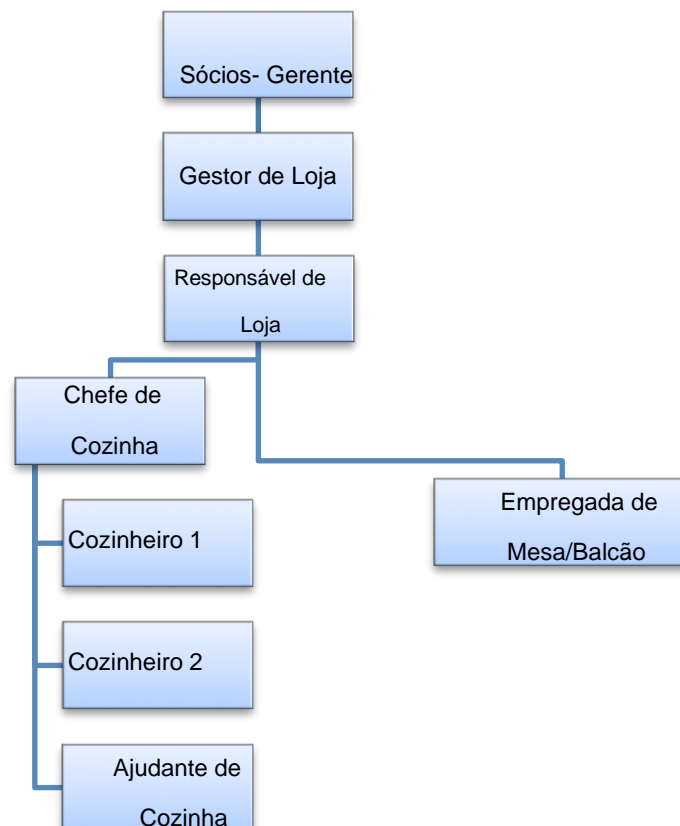
Deste modo, no início de março encerraram a loja do Campus de São João, reduzindo também o seu *staff* de onze colaboradores para apenas seis, estando aberto apenas nos Pinhais da Foz. Devido a estas alterações, a Quizalways Lda, deixa de ser considerada uma pequena empresa passando a ser uma microempresa tendo em conta o número de colaboradores.

No que diz respeito ao espaço físico, o restaurante dispõe de uma sala com a capacidade para trinta pessoas, no entanto respeitando os constrangimentos no âmbito das medidas de prevenção da Covid-19, neste momento a sala tem capacidade para quinze clientes. Já a cozinha está equipada com os utensílios necessários à produção de sushi.

Quanto à equipa do Temako, durante a realização do estágio, era composta por uma gestora de loja, uma responsável de loja, uma chefe de cozinha, dois cozinheiros, um ajudante de cozinha. No que fiz respeito à função de empregado de mesa ela era assegurada pela responsável de loja e pela gestora de loja.

3.4- Organograma

Figura 2- Organograma Temako



Fonte: Temako

3.5- Descrição de Funções

Como referido anteriormente, e com suporte em informação cedida pelo Temako, a equipa do Temako é composta por sete pessoas, com as seguintes funções, Gestor de Loja, Responsável de Loja, *Chef* de Cozinha, Cozinheiro, Ajudante de Cozinha e Empregada de Mesa/Balcão.

Para que os clientes retirem um valor maior do serviço que usufruem quando vão ao restaurante é necessário que todas estas funções sejam desempenhadas com o maior rigor e entusiasmo. As seguintes informações sobre cada função têm como fonte o Temako.

A função de Gestora de Loja, que reporta aos sócios da empresa e tem como principais tarefas:

- Tratar de todo o processo administrativo da empresa;
- Garantir que todos os fornecedores são pagos antes do vencimento das faturas;
- Ser a ponte entre funcionários e os proprietários, estabelecendo-se como uma parte fundamental na hierarquia da empresa.
- Colocar anúncios de emprego;
- Realizar entrevistas a solo num primeiro momento e num segundo momento com a presença da responsável de loja (quando necessário);
- Gere conflitos com e entre os colaboradores;
- Analisar regularmente a qualidade dos produtos e pesquisar novos fornecedores;
- Controlar os custos operacionais e elaborar estratégias para reduzir custos;
- Criar relatórios detalhados de receitas e despesas semanais, mensais e anuais;
- Promover a marca junto dos clientes e potenciais clientes;
- Promover descontos e campanhas de marketing;
- Elaborar protocolos com empresas, colégios, faculdades de forma a aumentar a notoriedade do restaurante.

A função de Responsável de Loja, que reporta à Gestora de Loja e desempenha as seguintes funções:

- Coordenar a equipa;
- Realizar as encomendas aos fornecedores;
- Elaborar o calendário de folgas e férias;
- Controlar o *stock*;
- Contactar o cliente em caso de reclamação dos serviços disponibilizados, e responder às reclamações dos clientes por escrito;
- Promover um bom clima organizacional;
- Coordenar diariamente as operações do restaurante no salão e na cozinha;
- Organizar e supervisionar turnos;
- Avaliar o desempenho da equipa e dar *feedback* para melhorar a produtividade
- Recomendar formas de atingir um público maior (descontos e anúncios nas redes sociais);
- Estimar necessidades futuras de produtos, utensílios de cozinha e produtos de limpeza;
- Garantir que as regras de Higiene e Segurança no trabalho são cumpridas.

A função de *Chef* de Cozinha, que reporta à Gestora de Loja semanalmente os menus e à Responsável de loja sobre questões de encomendas e tem como principais funções:

- Planear a produção e o serviço da cozinha;
- Distribuir tarefas pelos restantes colaboradores da cozinha;
- Preparar, confeccionar e emplatado refeições e sobremesas;
- Supervisionar a qualidade e a quantidade dos produtos vendidos;
- Organizar e distribuir as tarefas da cozinha;
- Elaborar a ementa/menu da semana;
- Articular o serviço com o pessoal da sala;
- Assegurar o cumprimento das normas de higiene e segurança;
- Efetuar as encomendas necessárias de produtos;
- Rejeitar matérias-primas que apresentem não conformes de acordo com as normas de higiene e segurança alimentar e com as normas da empresa;

A função de Cozinheiro, que reporta ao *Chef* de Cozinha e desempenha as seguintes funções:

- Zelar pela conservação de alimentos e a manutenção de equipamentos relacionados a conservação dos mesmos;
- Auxiliar na preparação de alimentos conforme a orientação do *Chef* de Cozinha;
- Garantir a higienização e limpeza do local de trabalho

A função de Ajudante de Cozinha, reporta ao *Chef* de Cozinha e desempenha as seguintes funções:

- Auxiliar em todas as tarefas descritas nas funções de *Chef* de Cozinha e de Cozinheiro;

Por último, mas não menos importante, a função de Empregada de Mesa/Balcão, que reporta à Responsável de Loja e tem como funções:

- Cumprimentar e levar os clientes às suas mesas;
- Apresentar o cardápio e dar informações detalhadas quando solicitadas (sobre porções, ingredientes ou potenciais alergias a alimentos);
- Preparar as mesas colocando toalhas, talheres e taças,
- Informar os clientes sobre os pratos do dia;
- Anotar corretamente os pedidos de alimentos e bebidas, usando um *software* POS;
- Verificar a identidade dos clientes para garantir que tenham idade para consumir bebidas alcoólicas;
- Atender o telefone e anotar encomendas;
- Comunicar os detalhes do pedido à brigada de cozinha e fazer a gestão de tempos para pedidos de *Delivery*;
- Realizar a preparação de molhos e de bebidas, bem como a sua reposição;
- Verificar a limpeza e apresentação de pratos e talheres,
- Arrumar a mesa e manter o sala organizado;
- Entregar a conta e receber o pagamento;
- Levar louça, copos e talheres sujos para serem limpos na cozinha;
- Limpeza do espaço.

3.6- Análise da problemática

A pandemia mundial provocada pelo coronavírus afetou em grande escala a economia mundial. Dia 2 de março de 2020 é confirmado em Portugal o primeiro caso de covid-19 e, dias depois o governo português vê-se obrigado a tomar medidas de forma a conter esta estirpe do vírus. (Banco de Portugal, 2020).

Em comunicado ao país, e segundo Campos e Lins (2020), as medidas anunciadas passaram pelo encerramento dos estabelecimentos de serviços não considerados de necessidade básica e pelo encerramento das fronteiras. Face às dificuldades que as empresas sentiram por serem obrigados a encerrar, o governo português facilitou o recurso ao *layoff*, medida que reduz o rendimento bruto dos trabalhadores, sendo o estado responsável por pagar 70% e as empresas ficaram responsáveis pelos restantes 30%.

Face as medidas impostas, como por exemplo a restrição de horários e a redução da lotação dos restaurantes, as empresas e os trabalhadores por contra própria tiveram de procurar alternativas e estratégias para que os seus negócios não fechassem ou não se ressentissem economicamente, conseguindo manter os seus colaboradores (Werneck, 2020).

Segundo Barros, (2020), com base num estudo do Instituto de Informação em Recursos Humanos (IIRH), sobre o impacto da covid-19 no emprego e nas empresas podemos afirmar que, esse impacto obrigou as empresas a repensarem as suas estratégias e, nas que era possível, instalou-se uma nova realidade do teletrabalho. Infelizmente nem todas as empresas podem trabalhar em teletrabalho o que resultou numa perda enorme de receitas levando muitas a fecharem portas. Nesse estudo verificou-se também que, *“mais de 90 % dos inquiridos acreditam que a crise da Covid-19 terá um impacto elevado, ou pelo menos moderado nos colaboradores, operações, receitas, lucros e clientes da organização e que, apenas 33,75% das organizações estavam altamente preparadas para proteger os colaboradores”* (IIRH, 2020).

Face a estas dificuldades, e de forma a ajudar as empresas e os trabalhadores, o governo tem vindo a implementar medidas, ainda que temporárias, que ajudam a suportar o impacto económico e financeiro da pandemia. O objetivo passa por aliviar as obrigações das empresas perante o sector bancário, o fisco e a segurança social, para que, conseqüentemente as empresas não sejam obrigadas a despedir os seus colaboradores e que consigam cumprir com as obrigações com os seus fornecedores (Revista Portugal Global, 130, 2020).

Assim, percebendo todo o impacto que o vírus da Covid-19 esta a ter em todas as atividades, através da metodologia qualitativa decidi estudar o impacto da Covid-19 nos RH do Temako.

4 - METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo irei abordar, num primeiro ponto, a questão da metodologia e do método utilizado para recolha de informação necessária, a amostra escolhida para a realização do estudo, bem como os resultados obtidos e conclusões. No ponto seguinte estará descrito as tarefas mais importantes desenvolvidas durante a realização do estágio. Por último, serão indicados os contributos criados através deste estudo para a organização.

4.1 - Metodologia

O objetivo deste estudo é perceber qual o impacto que a Covid-19 teve na GRH do Temako e de que forma podem ultrapassar alguma dificuldade tendo em conta que, o Temako não dispõe de um departamento de RH.

Este estudo foi elaborado através do recurso a um método de investigação, a entrevista semiestruturada. Segundo Barañano (2008), *“A entrevista consiste no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma serie de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, segundo o tipo de entrevista.”*

Através da entrevista foi possível recolher informação mais pormenorizada e detalhada de como era realizada a GRH antes, e depois da pandemia e compreender o nível de satisfação dos colaboradores.

Para a sua realização, determinei a amostra que é composta por duas colaboradoras da parte da gestão e três colaboradores da parte da cozinha, contando assim com um total de cinco participantes. A amostra é apenas de cinco participantes porque na altura do estágio, o

Temako apenas tinha seis colaboradores, mas foi-me impossível realizar a entrevista ao sexto colaborador uma vez que não existiu disponibilidade do próprio para ser entrevistado.

No total foram elaborados dois guiões de entrevistas distintos (Anexo 1), um para realizar às duas colaboradoras da parte da gestão e outro para realizar aos três colaboradores da cozinha. O objetivo geral das entrevistas era, recolher informação mais detalhada sobre a gestão dos RH antes e durante a pandemia. Nesse sentido, e de forma a responder ao objetivo geral defini objetivos que se dividem em:

i) Objetivos relativos aos cargos de gestão:

- Identificar quais as principais *skills* que o colaborador tem de ter para pertencerem à equipa Temako;
- Saber se recorreram a apoios do estado, em concreto ao *layoff* e como foi o procedimento
- Perceber se foi possível preservar todos os postos de trabalho e se existiu perda dos rendimentos dos colaboradores.

ii) Objetivos relativos aos cargos de cozinha

- Investigar se o clima organizacional era positivo e se, foi afetado com a chegada da pandemia;
- Identificar se existe uma vantagem competitiva ao nível dos seus colaboradores de forma que, perante dificuldades, possam continuar a ser a escolha dos consumidores de Sushi;

iii) Objetivos que são coincidentes

- Perceber qual o impacto a nível dos RH, na sua confiança, segurança no trabalho
- Saber quais as medidas de segurança impostas no restaurante;
- Entender de que forma é que os colaboradores do Temako são motivados;
- Entender como é que os colaboradores lidaram com a pandemia e com o confinamento;

4.2 - Análise das entrevistas

De forma que a análise e o tratamento de dados das entrevistas realizadas fosse mais fácil, optei por criar dimensões de resposta e categorias para que a sua organização e perceção para quem lê o relatório se tornasse mais coerente e organizada.

Figura 3 - Dimensões e categorias de respostas

Dimensões	Categorias
Gestão de Recursos Humanos	Impacto do covid-19 na G.R.H; Colaboradores
Clima organizacional	O ambiente e as relações no trabalho; O ambiente em contexto de trabalho
Análise interna	Vantagem competitiva
Financeira	Recurso ao <i>Layoff</i> ; Impacto na estratégia; Cumprimento das obrigações; Dificuldades financeiras
Gestão em tempos de Pandemia	Trabalhar em tempos de Pandemia
Adaptação às medidas implementadas	Medidas e desafios
Segurança	Segurança e Higiene no trabalho
Recursos Humanos	Segurança no trabalho; Incentivos

Fonte: Elaboração Própria

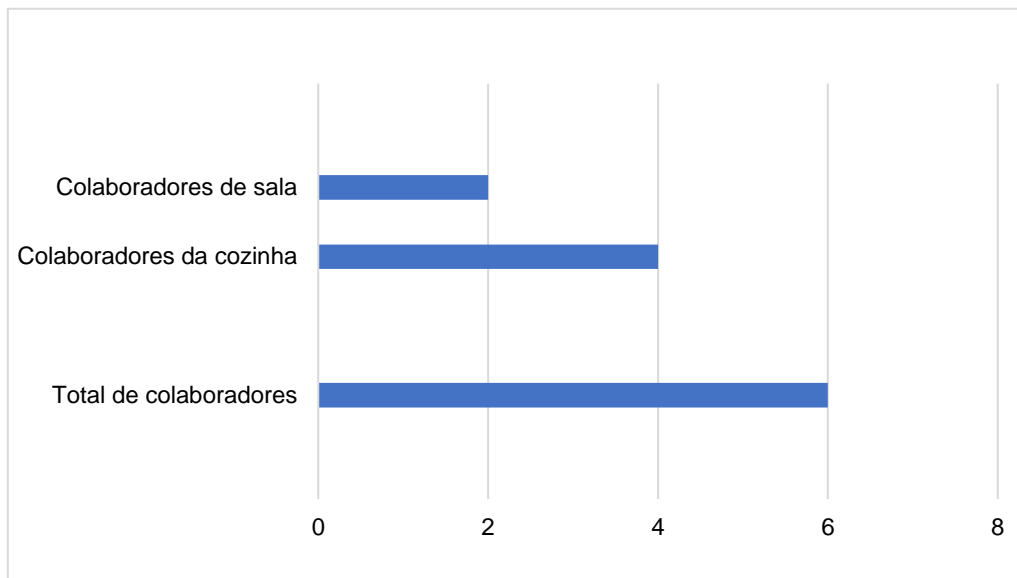
4.2.2 – Entrevista realizada aos cargos de Gestão

Uma vez que foram realizados dois modelos de entrevistas diferentes, como explicado no ponto anterior, início a minha análise pela entrevista realizada à Ana Sousa (**AS**), gestora de Loja e à Luísa Taveira (**LT**), responsável de Loja.

Questão nº 1: Com o objetivo de conhecer a vossa estratégia ao nível da gestão dos Recursos Humanos, peço-lhe que aborde como é feita essa gestão? De que forma esta organizada a equipa do Temako?

Quanto à primeira dimensão, a organização interna, o número de colaboradores que exercem funções no Temako, está representado no gráfico seguinte.

Gráfico 1- Número de colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Ainda sobre a primeira dimensão de análise das respostas obtidas à questão nº1, obtivemos também, uma breve descrição de tarefas de cada função, destacando que o chef da cozinha é o responsável pela distribuição das tarefas dos seus ajudantes e do cozinheiro. Já quanto às funções do trabalho em sala, assegurar a manutenção do espaço bem como a reposição de *stock* necessário. Quanto aos horários, a gerente de loja afirma que, variam entre o repartido e o direto, sendo que o colaborador da sala tem sempre horário repartido enquanto que os colaboradores com funções na cozinha variam entre os dois.

Passando à segunda dimensão da resposta, a parte da GRH, foi relatado que, com a chegada da pandemia e com todas as restrições, a gestão dos colaboradores tem sido muito complicada.

Da nuvem de palavras conseguimos verificar que as duas entrevistadas destacam o trabalho de equipa, a união entre colaboradores e a organização como as principais competências.

Questão nº 3: Qual a sua perceção do ambiente de trabalho? Sente os seus colaboradores motivados? É atribuído algum tipo de motivação/ incentivo de forma a mantê-los focados nos objetivos?

Relativamente à primeira dimensão da resposta, as entrevistadas revelam que os colaboradores têm vindo a demonstrar alguma desmotivação e desgaste face à pressão a que estão sujeitos.

Tabela 2 - O ambiente e as relações de trabalho

Dimensão	Categoria	Resposta
Clima Organizacional	O ambiente e as relações de trabalho	“(…) os trabalhadores do Temako encontram-se cada vez mais desmotivados.” AS “(…) está sujeito a níveis de pressão muito elevados num registo quase constante, sobre um estado de desgaste acentuado dos trabalhadores, (…)” LT

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à política de incentivos, a gestora de loja refere que, “O objetivo é iniciar o ano 2021 com uma política que incentive de alguma forma os trabalhadores, ou seja, definir objetivos de vendas e críticas positivas. Se atingir o volume de faturação pretendido e obtivermos lucro, o mesmo será repartido proporcionalmente por todos (...). Esta pretensão é reforçada pela responsável de loja que também afirma que, “Está a ser projetado um pacote de incentivos, sob o formato de prémios de produtividade, para toda a equipa.” Estes objetivos delineados vão ao encontro do que, Carvalho e Rua (2017), defendem, nomeadamente da necessidade de existir uma política de benefícios para que os colaboradores se mantenham motivados.

Questão nº 4: Para si, o Temako dispõe de uma vantagem competitiva? Consegue identificá-la?

Quando questionadas sobre qual consideram ser a vantagem competitiva do restaurante, ambas as entrevistadas destacaram a relação qualidade/preço. No entanto, a gestora do restaurante, acrescenta que, vê também como vantagem competitiva o serviço de *takeaway*, *Delivery* e *Ubereats*, uma vez que são o restaurante de sushi com o maior número de pedidos.

Tabela 3 - A vantagem competitiva

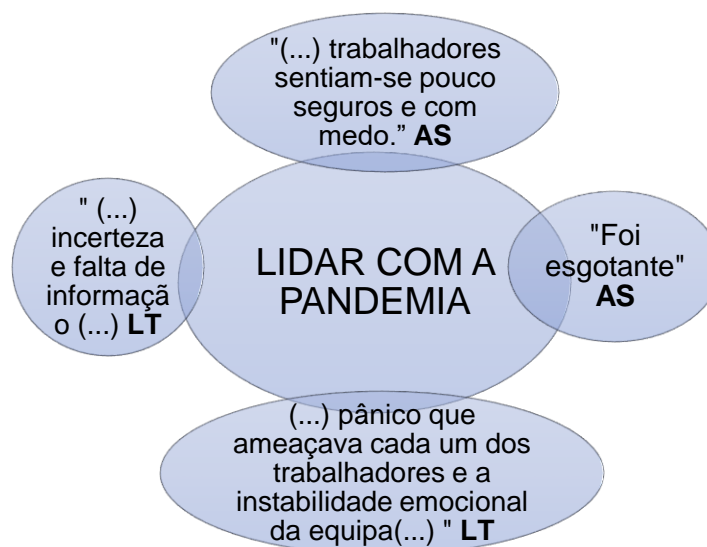
Dimensão	Categoria	Resposta
Análise interna	Vantagem competitiva	“(...) serviço de <i>takeaway</i> e <i>Delivery</i> , sendo que somos o nº 1 de sushi na <i>Ubereats</i> (maior número de pedidos). Temos um preço muito competitivo com uma qualidade e variedade de excelência.” AS “Relação qualidade/preço.” LT

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 5: Com o intuito de perceber melhor qual foi o impacto real da pandemia e do confinamento na gestão do Temako, peço por favor que explique como foi lidar com o perigo do vírus, o confinamento e todas as medidas que se seguiram?

Sobre como foi lidar com a pandemia, as entrevistadas referiram que, nos primeiros tempos, os colaboradores encontravam-se pouco seguros e com medo, o que se transformou numa instabilidade emocional dada a preocupação com as suas famílias. De forma que todos se protegessem, todas as indicações fornecidas pelo governo foram seguidas. Para além dessas medidas, foram tomadas medidas internas, tais como, a elaboração de um plano de contingência que proibia os colaboradores de se cumprimentarem fisicamente e reforçava os cuidados higiénicos que deviam ter, entre outras medidas.

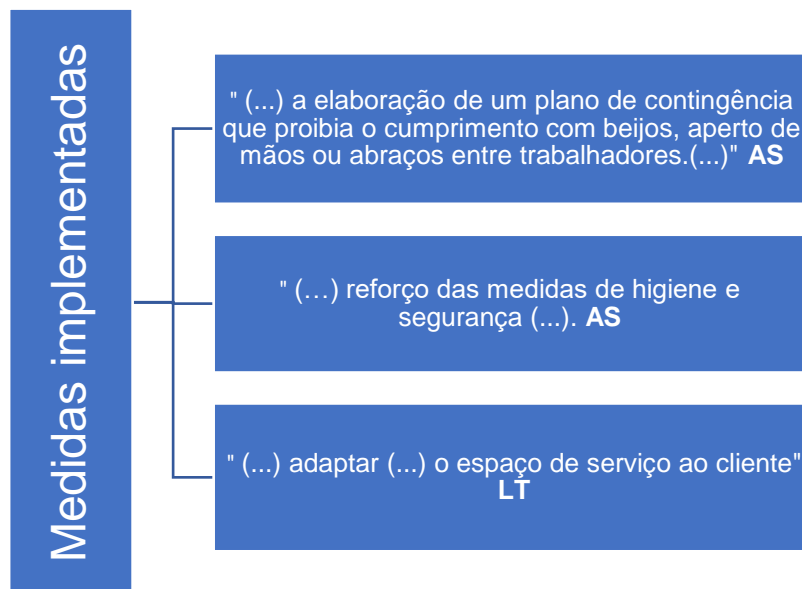
Figura 5- Como foi lidar com a pandemia



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos fornecedores, existiram alguns que não conseguiam disponibilizar os seus produtos, fazendo com que existissem ruturas no *stock*. Como consequência, a faturação do restaurante diminuiu bastante, pelo que, foram obrigados a realizar acordos com os fornecedores de modo a evitar falharem com as suas obrigações.

Figura 6 - Medidas implementadas



Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 6: Quais foram as medidas a que se adaptaram melhor e aquelas que foram mais complicadas devido aos seus colaboradores ou ao investimento que era necessário realizar?

Tendo em conta as respostas das entrevistadas, e através da figura acima representada, podemos verificar que, a gestora de loja refere como medida mais difícil de se adaptarem, a utilização de máscara e como mais fácil, a limpeza do restaurante, “a medida mais difícil (...) é o uso de máscara que, acaba por ser muito desconfortável. A mais fácil foi mesmo a limpeza, pois isso já era um método habitual no restaurante, pelo que apenas foi reforçado.”

Para a responsável de loja a medida mais complicada foi a dispensa de colegas de trabalho que causou alguma instabilidade na equipa e a mais fácil esta relacionada com o facto de terem como principal canal de vendas o *takeaway*, o *Delivery* e a *Uber*, “O trabalho em regime de *Delivery* e *takeaway* foi a adaptação menos complicada, visto não ser uma novidade na empresa. Foram processos que tiveram de ser aperfeiçoados e potencializados, mas não

criados de raiz. A dispensa de trabalhadores foi o processo mais complicado, criando uma enorme instabilidade geral na equipa (...).”

Questão nº 7: Em meados de março, o Governo abriu a possibilidade às empresas de recorrerem a *layoff*. O Temako recorreu a essa ajuda do Governo? Como foi anunciado aos colaboradores que a empresa entraria em *layoff*?

Como referido anteriormente, o Temako viu a sua faturação reduzida pelo impacto da pandemia. Tendo em conta este facto e as medidas do governo para ajudar o setor empresarial, o Temako candidatou-se ao *layoff* de três colaboradores. Ambas as entrevistadas afirmam que os colaboradores foram avisados presencialmente, mas também por correio registado.

Tabela 4 - O recurso ao *Layoff*

Dimensão	Categoria	Resposta
Financeira	Recurso ao <i>layoff</i>	<p>“Sim, recorreu ao <i>layoff</i> de 3 trabalhadores. A comunicação foi feita por email com aviso de receção ou por correio registado, (...). AS</p> <p>“Esse anúncio foi feito diretamente pela pessoa responsável pela gestão administrativa a cada um dos trabalhadores que se encontravam nessa situação (...) LT</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 8: Sabendo que, trabalhar em tempos de pandemia não é fácil, como se sentiram os vossos colaboradores a nível de segurança no trabalho? Tiveram algum problema em que viessem trabalhar? Existiu algum tipo de incentivo para que não perdessem o foco nos objetivos?

Tabela 5 - Segurança no trabalho e Incentivos

Dimensão	Categoria	Resposta
Recursos Humanos	Segurança no trabalho	<p>“Houve apenas um momento em que os trabalhadores “tremeram”, que foi quando o irmão de uma ex-trabalhadora testou positivo ao covid-19”. AS</p> <p>“Inseguros, na medida do inevitável, o que afetou as dinâmicas de trabalho (...). A equipa de loja, no entanto, mostrou-se inabalável na sua vontade de manter a empresa em funcionamento e garantir o maior número de postos de trabalho possíveis.” LT</p>
	Incentivos	<p>O incentivo nesta altura, passou por mensagens de ajuda mútua entre todos (...).” AS</p> <p>“(...) não tendo tido a empresa capacidade de criar incentivos naquele período.” LT</p>

Fonte: Elaboração Própria

Com base nas declarações da gestora de loja e da responsável de loja podemos resumir, como foi trabalhar em tempos de pandemia. Começando por explicar o diagrama de processo, em primeiro lugar surge a pandemia, responsável pela insegurança e pelo medo sentido pelos colaboradores que, conseguiram unir-se de forma a dar resposta ao volume de trabalho existente com um único objetivo em vista, manter o restaurante em funcionamento. O que revela a responsável de loja vai ao encontro do que sugere a Ordem dos Psicólogos (2020), que é fundamental, nestes tempos difíceis de pandemia, manter o bom clima organizacional.

Questão nº 9: Tendo em conta a situação da restauração e de esta ser um dos principais setores afetados pela pandemia, foi possível preservarem todos os postos de trabalho ou foram obrigados a fechar instalações e despedir pessoal? Existiu algum momento em que o rendimento dos seus colaboradores esteve em causa de ser pago ou conseguiram sempre cumprir com as vossas obrigações com fornecedores?

Relativamente ao impacto que a pandemia teve na estratégia que estava definida pelo Temako, através das entrevistas podemos referir que afetou bastante. Ao invés de abrirem mais um espaço físico, foram obrigados a fechar o espaço do Campus do São João o que, consequentemente resultou na não renovação de cinco contratos de trabalho. Para além destas consequências, os sócios do Temako viram-se obrigados a injetar capital de forma a poderem cumprir com as suas obrigações perante os colaboradores. No que diz respeito aos

colaboradores, como já foi referido, houve a necessidade de gerir o pagamento dos seus salários, bem como realizar acordos de pagamento com os fornecedores para que o Temako não fosse obrigado a fechar portas por não terem as matérias-primas necessárias para a realização do sushi.

Tabela 6 - O impacto na estratégia e o cumprimento das obrigações

Dimensão	Categoria	Resposta
Financeira	Impacto na estratégia	“(…) fomos obrigados a encerrar o Temako no Campus São João e tivemos de cessar 5 contratos de trabalho (…).” AS “A situação pandémica obrigou ao fecho de uma loja e impossibilitou a reabertura de uma outra (…).” LT
	Cumprimento das obrigações	“(…) várias vezes não conseguíamos pagar ao dia 30 ou dia 1. Pelo que houve inclusive a necessidade de injeção de capital por parte dos sócios. Aos fornecedores também temos algumas coisas ainda pendentes, cujos acordos estão a ser negociados.” AS “Meses houve em que foi necessário renegociar condições de pagamento com fornecedores e atrasar o pagamento de salários, face às dificuldades sentidas.” LT

Fonte: Elaboração Própria

4.2.3 – Entrevista realizada aos cargos Operacionais

Concluída a análise ao primeiro tipo de entrevistas realizadas, passamos agora para o segundo tipo de entrevista realizada a três colaboradores. Francisca Peixoto (**FP**), Chef de Cozinha, Nuno Campos (**NC**), Cozinheiro e ao Nuno Bonifácio (**NB**), ajudante de cozinha.

Questão nº 1: Com o objetivo de perceber a sua opinião face à gestão dos recursos Humanos, peço-lhe que aborde como é feita essa gestão? E se está de acordo com a forma que ela é feita, seja a nível de horários, compreensão, flexibilidade, etc...

Tendo em conta a opinião dos colaboradores entrevistados sob a forma como é efetuada a GRH, não é a melhor, mas tem vindo a melhorar ano apos ano. Nesta questão, verificamos

que os três colaboradores entrevistados afirmam o mesmo o que significa que 100% concorda que a gestão dos RH é uma área que deve continuar a ser trabalhada pelo Temako.

Tabela 7- Colaboradores

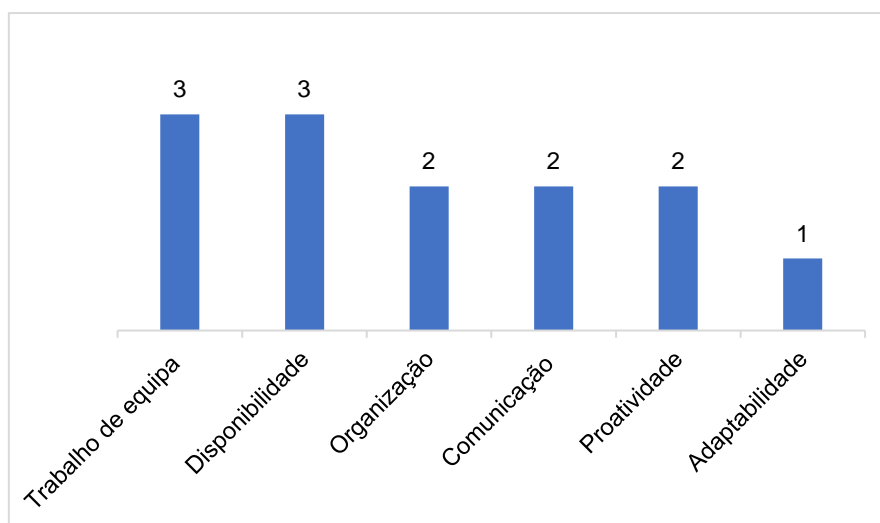
Dimensão	Categoria	Resposta
GRH	Colaboradores	<p>“(…) tenho vindo a notar uma melhoria na gestão de recursos humanos sendo agora de mais fácil acesso (…) ainda existam questões que podem ser trabalhadas” FP</p> <p>“(…) poderia estar e ser mais bem gerida.” NC</p> <p>“(…) tem vindo a melhorar, (…) acho que a empresa se devia preocupar mais com os seus colaboradores, investindo em inventivos ou em ações de team building.” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 2: Quais as suas principais *skills*/competências?

Através do gráfico em baixo representado, sobre as principais características que os três entrevistados consideram ter, podemos verificar que o trabalho de equipa e a disponibilidade, são competências que todos os entrevistados identificam que possuem. Com estas respostas e relacionando com a questão colocada à gestora de loja e à responsável de loja, verificamos que elas identificam como competência essencial para exercer funções no Temako, o trabalho de equipa, característica que, todos os colaboradores identificam como sua.

Gráfico 2- Principais competências dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 3: Qual a sua percepção do ambiente de trabalho? Sente-se motivado/a? É atribuído algum tipo de incentivo de forma a não perder a motivação?

Relativamente a esta pergunta verificamos que, apesar de todas as controvérsias que o setor da restauração atravessa causadas pela pandemia, os colaboradores do Temako uniram-se para que fosse possível manter o restaurante em funcionamento, dando resposta a todos os desafios. No entanto, encontram-se desgastados física e psicologicamente devido à sobrecarga de tarefas e de serviço.

Tabela 8 - O ambiente em contexto de trabalho

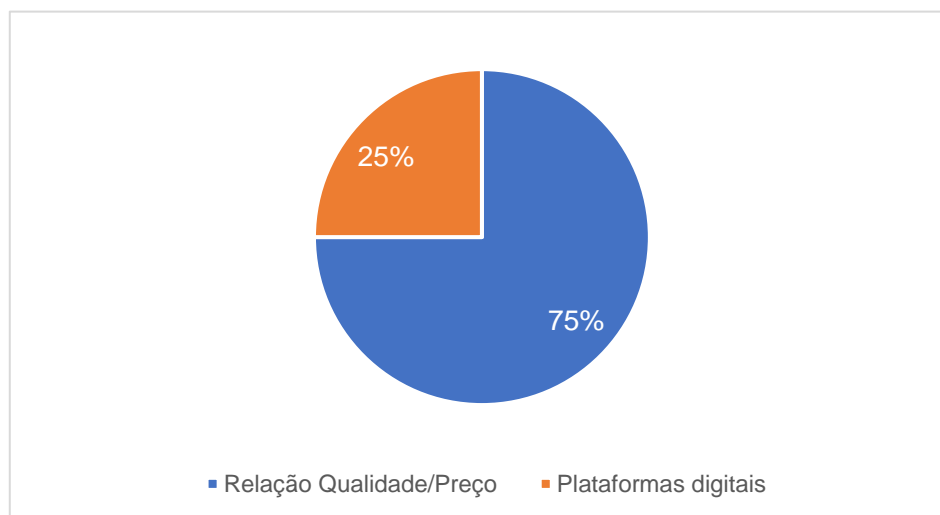
Dimensão	Categoria	Resposta
Clima organizacional	O ambiente em contexto de trabalho	<p>“Temos tentado como equipa manter um ambiente o mais saudável e animado possível embora como <i>chef</i> saiba que toda a equipa está desmotivada, a empresa não dá qualquer tipo de incentivo e o salário é demasiado baixo para o trabalho que qualquer um dos elementos executa. O facto de a empresa não ter renovado contratos (...) sobrecarrega muito mais os outros elementos que além de cansados fisicamente estão exaustos psicologicamente” FP</p> <p>(...) não é dos melhores face às dificuldades que enfrentamos e toda a insegurança profissional bem como a instabilidade horária a que temos sido sujeitos.” NC</p> <p>“Ambiente muito bom, embora, face às dificuldades que o sector atravessa, nota-se a equipa mais nervosa e cansada.” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 4: Na sua opinião, o Temako dispõe de uma vantagem competitiva? Consegue identificá-la?

Através do gráfico rapidamente conseguimos verificar que, 75% dos entrevistados, consideram que a vantagem competitiva do Temako é a relação entre a qualidade do seu produto e o seu preço. Os restantes 25%, consideram que a vantagem competitiva esta relacionada com o facto de não terem de criar serviços online para escoar produto, uma vez que o restaurante já utilizava os canais de venda digitais, ou seja, *Ubereats*, *Delivery* e *takeaway*.

Gráfico 3- Qual a vantagem competitiva do Temako



Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 5: Com o intuito de perceber melhor qual foi o impacto real da pandemia e do confinamento na gestão do Temako, peço que explique como foi lidar com o perigo do vírus, o confinamento e todas as medidas que se seguiram?

Na análise às respostas obtidas, percebemos que o impacto do confinamento para os colaboradores foi enorme. Desde alterações constantes de horários, ao ritmo de trabalho mais elevado e à imposição de serem obrigados a não receber clientes em sala. Contudo, conseguiram dar a volta por cima através das plataformas digitais, uma vez que o volume de encomendas feitas por esses canais já era considerável antes das imposições governamentais.

Tabela 9 - Trabalhar em tempos de pandemia

Dimensão	Categoria	Resposta
Gestão em tempos de Pandemia	Trabalhar em tempos de pandemia	<p>“(…) no início, foi bastante complicado. (…) proibição de termos a sala aberta a clientes, conseguimos, através do takeaway, do Delivery e da Uber manter alguma atividade” FP</p> <p>“(…) obviamente que nos obrigou a mudanças radicais, desde as alterações de horários, o ritmo de trabalho e nas medidas de segurança na entrega dos pedidos.” NC</p> <p>“Um bocado difícil ao início (…) Tivemos a sorte de, em relação às vendas através das plataformas online, já estarmos habituados e de termos uma boa percentagem de clientes que já realizavam as suas encomendas através desses canais.” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 6: Quais foram as medidas a que se adaptou melhor e aquelas que foram mais complicadas tendo em conta a sua função?

No que diz respeito às medidas que foram, obrigatoriamente impostas pelo governo à restauração, os colaboradores destacam como a mais complicada, o uso da máscara durante tantas horas seguidas o que dificulta a comunicação entre os funcionários, bem como ter a sala do restaurante vazia. Face a estas alterações, o Temako teve um aumento significativo de encomendas o que, no início gerou alguma dificuldade a geri-las.

Tabela 10 - Medidas e desafios

Dimensão	Categoria	Resposta
Adaptação às medidas implementadas	Medidas e desafios	<p>“Foi muito complicado a adaptação a máscara durante tantas horas bem como a falta de clientes na sala. Também não foi fácil a gestão de encomendas (…)” FP</p> <p>“A medida mais complicada (…) foi o uso permanente de máscara social. Pois dificulta bastante a respiração (…)</p> <p>bem como a comunicação entre os funcionários” NC</p> <p>“(…) a utilização da máscara, as mudanças de horários e a redução de pessoal foram as mais complicadas.” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 7: Sabendo que, trabalhar em tempos de pandemia não é fácil, como se sentiu a nível de segurança e higiene no trabalho? Opôs-se a ir trabalhar?

Após a análise das respostas obtidas, é fácil perceber que os colaboradores sempre se sentiram seguros e nunca se opuseram a trabalhar uma vez que sabiam que o restaurante cumpria com todas as formas de segurança impostas pelo governo e pela Direção Geral da Saúde.

Tabela 11 - Segurança e Higiene no Trabalho

Dimensão	Categoria	Resposta
Segurança	Segurança e Higiene no Trabalho	<p>“Sempre me senti segura e nunca me opus a ir trabalhar (...)” FP</p> <p>“Nunca me opus a trabalhar pois estou confiante que todas as regras (...) estão a ser respeitadas. Inicialmente tive algum receio confesso (...).” NC</p> <p>“(...) no início tive receio de ficar infetado (...)” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

Questão nº 8: Tendo em conta a situação da restauração e de esta ser um dos principais setores afetados pela pandemia, temeu em algum momento perder o seu posto de trabalho ou parte do seu vencimento? Ou, por outro lado sentiu-se mais tranquilo ao saber que a empresa estava a ter apoios do Governo como por exemplo, o *layoff*?

Quando questionados sobre se em algum momento sentiram que os seus vencimentos estiveram em causa, um dos colaboradores afirma que sim, que desde o início da pandemia e com todas as restrições na restauração, que pensou que isso iria acabar por acontecer. Outro colaborador refere que com a entrada em *layoff*, se sentiu mais tranquilo uma vez que o seu salário não dependia a 100% da empresa. Por último, um dos colaboradores entrevistados, que na minha opinião tem sempre uma visão positiva das coisas, referiu apenas que não teve medo e que a sua preocupação passava apenas por manter as portas do restaurante abertas, de forma a ajudar os seus colegas e os seus patrões.

Tabela 12 - As dificuldades financeiras

Dimensão	Categoria	Resposta
Financeira	Dificuldades financeiras	<p>“Sim, desde março que temos chegar ao fim do mês e não receber ou pior, chegar ao fim e fechar portas, o layoff ajudou a empresa, mas sendo as quebras de faturação tao significativas e depois de ter visto tantos colegas a perder o seu posto de trabalho é impossível ficar indiferente.” FP</p> <p>“Obviamente que me trouxe alguma segurança ter entrado de layoff simplificado com apoios governamentais (...)” NC</p> <p>“Nunca senti medo de nada, o objetivo e ajudar a manter a casa de pé e ajudar os meus colegas e a gestão do restaurante, sempre.” NB</p>

Fonte: Elaboração Própria

4.3 - Análise SWOT

Concluída a análise das entrevistas passo a elaborar uma análise sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (swot) tendo em conta o que foi referido pelos entrevistados com o objetivo de apresentar potenciais sugestões de melhorias.

Tabela 13 - Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • A união da equipa • Canais de vendas online • Relação qualidade vs. Preço • Relacionamento com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um departamento de R.H • Política de incentivos • Fraca estratégia de comunicação • Equipa desmotivada
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência da pandemia • Menor poder de compra por parte dos clientes

Fonte: Elaboração Própria

Face a análise realizada, deixo as seguintes sugestões à gestão do Temako:

Que contrate um colaborador com formação na área dos RH, iniciando assim a sua aposta mais visível aos olhos dos seus colaboradores. No entanto, e face às dificuldades inerentes que o setor da restauração atravessa, não tendo a possibilidade de contratar um colaborador com credenciais na área dos RH, deve, a gestora de loja, desempenhar essas funções.

Que elabore uma normativa interna que dite não só as regras que devem ser cumpridas, mas também toda a estratégia, planeamento e visão para os seus colaboradores, abordando práticas como, a descrição e análise de funções, o recrutamento e seleção, a retenção dos colaboradores, a avaliação do desempenho, a política de incentivos e a gestão de carreiras.

Desenvolvendo a ideia da normativa abordando cada prática, devo dizer que relativamente à análise e descrição de funções, já estava realizada e é do conhecimento de toda a equipa. Sobre o recrutamento e seleção, devia-se definir um perfil de colaborador ideal para cada função, com determinados atributos e competências de forma a simplificar a contratação de pessoal, seguindo sempre essa estrutura de recrutamento e seleção. No que diz respeito à retenção dos seus colaboradores, na verdade é que existe alguma rotação dos colaboradores

do Temako embora tenha vindo a diminuir. O principal motivo da rotação de colaboradores prende-se com salários baixos e pelo clima organizacional.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, seria importante para o Temako definir objetivos/metapas, individuais ou coletivas sendo que eu optava por coletivas como por exemplo, para as funções ligadas à cozinha, poderia ser, durante duas semanas mediam o tempo de preparação dos menus, e daí em diante o objetivo seria, manter a qualidade, mas diminuir o tempo de resposta à sala. Quanto às tarefas da sala, poderiam medir, através dos clientes, a qualidade e a satisfação do serviço prestado. Já para os objetivos coletivos, verificar o número de reclamações e colocar objetivos de faturação mensal.

No que toca à política de incentivos, premiar os seus colaboradores pode resultar numa maior produtividade e, conseqüentemente num aumento das vendas. Para que tal seja possível, o Temako deveria, caso fosse financeiramente viável no final do ano contabilístico, oferecer uma estadia num hotel em Portugal, ajudar nos custos que algum funcionário possa ter caso se encontre a terminar a sua formação ou uma experiência diferente aos seus colaboradores, por exemplo, uma corrida de Karting. Esta política deve ser revista e alterada anualmente de forma que não se torne algo banal para os colaboradores.

Por último, mas não menos importante, a gestão de carreiras dos colaboradores, ou seja, tentar sempre aumentar as responsabilidades dos colaboradores e se possível, fazer com que eles subam na hierarquia de funções observadas no organograma.

Caso todas as sugestões sejam colocadas em prática, e tendo em conta que a equipa do Temako é uma boa equipa e que tem potencial para melhorar ainda mais, tenho a certeza de que iremos verificar um crescimento a nível da estrutura, a nível dos próprios colaboradores e, conseqüentemente a nível financeiro o que iria fazer com que a produtividade aumentasse e a motivação se tornasse intrínseca, ou seja, fazer com que os seus colaboradores vestissem a camisola Temako.

4.4 - Atividades desenvolvidas

Desde o primeiro dia de estágio no Temako que me senti à vontade para dar a minha opinião e que tinha total liberdade para expor os problemas, apresentar soluções e estratégias com o intuito de melhorar o restaurante e tornar a sua gestão mais fácil.

Nos meses em que estive a representar o Temako, à parte da gestão do restaurante, desenvolvi algumas tarefas e apresentei alguns procedimentos que viriam a ser implementados. No entanto, existiram outras tarefas diárias que nunca me opus a realizar de forma a ajudar a equipa que representava.

4.4.1 - Reunião com a Agência WorkForce

Uma das principais tarefas que desenvolvi quando iniciei o meu estágio no Temako foi reunir-me com a agência que está responsável pela parte da comunicação e marketing.

Uma vez que, a Gestora de loja teve conhecimento da minha área de licenciatura, gestão de Marketing, ficou definido desde o início que iria trabalhar de perto com a pessoa responsável na agência, juntando a isto, algumas propostas que já tinham sido apresentadas à gestão do Temako, como por exemplo, alterar o design do *website* e acrescentar uma secção, de fácil acesso para se efetuarem encomendas, quer para *takeaway* quer para *Delivery*. Assim, para realizar a encomenda o cliente tem a opção de criar uma conta de acesso, fornecendo alguns dados pessoais, nome, data de nascimento, morada, etc., o que iria contribuir para uma das medidas a ser implementadas, o *Customer Relationship Management (CRM)*, ou a opção de encomenda direta só colocando dados essenciais. Esta alteração vem proporcionar ao Temako realizar marketing individual com os seus clientes.

Para além deste upgrade no site, sugeri também que incentivassem os clientes darem a sua opinião, seja ela positiva ou negativa, nas aplicações de avaliação de restaurantes, como por exemplo o Zomato ou o Tripadvisor.

De frisar que, no final do estágio, informei a gestora da loja que, na minha opinião a agência que estava a tratar da comunicação não era a ideal e que o melhor seria procurarem outra solução, uma vez que, na minha visão e experiência a nível da comunicação, o marketing do

restaurante devia já estar noutra nível, fazendo marketing individual ou campanhas mais assertivas de forma a atrair mais clientes.

4.4.2 - Controlo de desperdícios alimentares

Com o passar dos dias e em várias conversas com a Gestora de Loja, percebi que um dos maiores problemas do restaurante era a quantidade de desperdício alimentar que não era registado. De forma que todos os desperdícios fossem registados, sugeri, elaborei e foi implementado, uma folha de Excel, com utilização mensal, com os seguintes dados:

- **Dia**, relativo ao mês ao qual o documento diz respeito;
- **Fornecedor**, indicação de quem forneceu o produto ao restaurante;
- **Calibre**, que corresponde ao tamanho do peixe;
- **Peso total**, corresponde ao peso do produto;
- **Preço total**, corresponde ao custo total do produto;
- **Desperdício em quilogramas**, onde se coloca o peso do desperdício do produto;
- **Dinheiro desperdiçado**, quanto dinheiro custou o desperdício ao restaurante;
- **Percentagem do desperdício**, qual a percentagem do produto foi desperdiçada;
- **Percentagem de aproveitamento**, que significa a percentagem que foi utilizada do produto.

Com este documento o Temako consegue ter uma perceção, em euros e em percentagem, dos desperdícios que o restaurante tem, fazendo com que consigam considerar os desperdícios como parte integrante dos custos totais do produto.

4.4.3 - Controlo de custos e gastos mensais

Em linha com o documento referido anteriormente, e em conjunto com a Gestora de Loja, implementamos um documento de controlo de custos, diminuição de benefícios económicos futuros resultantes da utilização de bens ou serviços, e de despesa, obrigação financeira resultante da aquisição de bens ou serviços.

Este documento consiste na soma de todos os custos do Temako, por exemplo o custo de todos os produtos adquiridos para elaborarem os seus produtos finais, com as despesas, por exemplo a renda de arrendamento do espaço do restaurante. Assim, o Temako consegue ter

uma estimativa das despesas e dos custos mensais, o que lhes permite, de forma rápida entender se vão conseguir atingir lucro ou se vão ter prejuízo.

4.4.4 - Entrevistas de Emprego

Durante o estágio tive também a oportunidade de acompanhar algumas entrevistas de emprego. Existiam duas vagas disponíveis, uma para a cozinha e outra para o serviço da sala. Depois de colocado o anúncio, em conjunto com a Gestora de Loja, a Responsável de Loja e a Chefe de Cozinha, elaboramos a triagem aos candidatos que apresentavam ter as competências necessárias para desempenho das funções previamente definidas.

De seguida, entrei em contacto com os candidatos que passaram à segunda fase, de forma a marcar uma outra entrevista, contactando todos os outros que não ficaram de forma a que não ficassem com má imagem do Temako. A segunda entrevista, ao contrário da primeira, foi presencial de forma a observarmos e conhecermos melhor o candidato. Destas entrevistas conseguimos ocupar a vaga que tínhamos disponível para empregada de mesa.

Apesar de não ter sido a minha primeira vez a realizar entrevistas, foi a primeira vez que acompanhei o processo completo, desde a abertura de vaga até à escolha do candidato.

4.4.5 - Outras tarefas

Para além das tarefas principais evidenciadas anteriormente, tive a oportunidade de desempenhar outras tarefas durante o estágio. Com o intuito de aprender e melhorar algumas competências, e de forma a obter um maior conhecimento interno da organização, foi-me solicitado que, realiza-se as seguintes tarefas:

- **Organização do Ponto de Venda (POS):** Uma vez que o Ponto de Venda já não era organizado há alguns anos, e como no início do ano de 2020 existiram atualizações de preços, encarregaram-me de atualizar todos os artigos que já faziam parte do sistema, acrescentando todos aqueles que ainda não tinham sido colocados. Durante a realização desta tarefa, em teletrabalho, sugeri ao Temako que criasse as suas listas de compras no *software* pois o mesmo permite realizar a encomenda através do sistema. Para além disso, criei

também, uma lista de artigos para consumo do *staff*, bem como as fichas técnicas dos produtos.

- **Organização das faturas:** Esta era uma das tarefas que não estava muito organizada no que toca a gestão da contabilidade no Temako. O que me foi solicitado foi que, num primeiro momento seleciona-se as faturas que podiam ir para o lixo tendo em conta o mês em que estávamos, posteriormente, separei as faturas liquidadas e as que faltavam liquidar aos fornecedores, por fornecedor e data, bem como todas as faturas de compras realizadas.

4.5 - Contributos para a organização

Com a realização do estágio, o grande objetivo passava por desenvolver o presente relatório, conhecendo um sector diferente dos quais onde já trabalhei. No início do estágio, perguntei-me o que eu achava que iria conseguir acrescentar ao Temako. Pois bem, no final do estágio consigo responder a essa questão. Na verdade, o estágio proporcionou-me adquirir alguns conhecimentos, mas sobretudo aplicá-los. Foi possível perceber que a equipa Temako necessita de ajuda em algumas áreas e que, na minha opinião, mesmo quem é responsável por algumas áreas, podia fazer muito melhor.

Desde o primeiro dia até ao último, sempre me demonstrei disponível para ajudar no que fosse necessário, e a verdade é que sinto que contribui para um Temako mais organizado, mais dinâmico e mais perto dos seus clientes. Na área do marketing, contribui para tornar o site mais dinâmico e organizado, na área administrativa consegui que o Temako melhorasse na sua organização, desde a organização das faturas à organização do ponto de venda.

No entanto, existem ainda muitas coisas a melhorar no Temako, e no último dia do estágio, em reunião com a Gestora de loja, disse-lhe que enquanto estivesse desempregado, teria o maior gosto em ajudá-los para que fosse possível continuar a melhorar em vários aspetos, fazendo do Temako um restaurante, não só mais organizado, mas sobretudo mais próximo dos seus clientes, conseguindo, através de campanhas de marketing, aproximar-se dos seus clientes e atrair novos clientes.

Nesse sentido, e como referido nas atividades desenvolvidas, quando abordei a área do marketing, sugeri a criação de uma base de dados de forma a poder realizar marketing individual, personalizando a sua comunicação de acordo com as preferências do cliente ou,

no dia de aniversário oferecer um desconto extra. Embora seja algo muito básico de se realizar, e muitos restaurantes já o fazem, o Temako ainda se encontra atrasado no que diz respeito à comunicação com os seus clientes, perdendo a possibilidade de criar uma relação com os clientes.

5 - REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Concluído o estágio e o relatório, chegou o momento de realizar uma apreciação sobre a realização do estágio e do presente relatório. Tendo em conta o momento que o mundo atravessa, com muitas dificuldades devido à pandemia causada no tecido empresarial, não foi tarefa fácil conseguir encontrar uma empresa que me desse a oportunidade de aprender, mas ao mesmo tempo aplicar os conhecimentos obtidos ao longo do meu percurso académico.

Assim, surgiu no Temako a oportunidade possível, para desenvolver o estágio curricular, que me concedeu a possibilidade de conhecer o sector da restauração, ainda para mais num dos momentos mais difíceis para o sector, a hipótese de me desafiar por ser um sector onde não detinha conhecimentos específicos, aumentando os meus conhecimentos e a possibilidade de aplicar as competências que adquiri na minha licenciatura em Gestão de Marketing, no meu primeiro emprego e no meu mestrado em Gestão de Empresas.

Relativamente à minha avaliação, considero-a positiva e bastante produtiva tendo em conta o ponto de vista do Temako. Desde a primeira reunião com a Gestora de Loja, a Ana Sousa, que tentamos definir um plano de atividades que iria desempenhar e sei que as desempenhei com o maior profissionalismo, rigor e empenho possível, respeitando sempre as regras e opiniões do meu tutor profissional. Tendo em conta o meu perfil profissional, uma pessoa responsável, versátil, organizada, com boa capacidade de comunicação e com capacidade de trabalho em equipa, o que me permitiu integrar rapidamente na equipa e para uma maior dinâmica de trabalho. Por outro lado, o maior desafio/problema foi o facto de algumas vezes ter de desempenhar tarefas longe da pessoa responsável devido ao Covid-19.

Posto isto, e elaborando um balanço geral, considero que a minha colaboração com o Temako foi positiva e, senti que caso não existissem tantas dificuldades no sector da restauração que podia ter surgido uma proposta de trabalho.

6 - CONCLUSÃO

Concluído o relatório posso afirmar que os objetivos propostos foram cumpridos. Em primeiro lugar, a nível pessoal, foi um desafio difícil tendo em conta o momento que vivemos. Desde o primeiro momento que tencionava encontrar uma empresa que me pudesse acrescentar competências, mas ao mesmo tempo que eu pudesse aportar competências à empresa.

Por outro lado, a problemática apontada no relatório, é algo que não foi muito estudada e, por esse motivo surge a minha motivação para desenvolver o estudo. Quanto ao impacto do covid no Temako, posso testemunhar que teve uma influencia muito grande, pela negativa, uma vez que complicou toda a estratégia planeada por parte do Temako, afetando sobretudo a nível financeiro o que teve como consequência o fecho de lojas e o não renovação de contratos de trabalho. Optando por utilizar uma metodologia qualitativa, realizei dois tipos de entrevistas a cinco colaboradores, e através da sua análise, foi possível concluir que o Temako tem ainda muito que melhorar no que diz respeito à GRH.

Com base na análise realizada, posso afirmar que a gestão de Recursos Humanos do Temako é ainda muito rudimentar e que devem preocupar-se em evoluir nesse sentido. Para que isso aconteça, apresentei algumas sugestões de melhoria que o Temako deve pôr em prática para que evolua não só a sua GRH, mas também que se aproxime mais dos seus clientes ou potenciais clientes. Dessas sugestões constam, por exemplo, que caso tenham a possibilidade, contratarem alguém com experiência GRH para que a gestora de loja possa estar mais focada nas tarefas mais administrativas. Apresento como sugestão também, que seja posto em prática a implementação de uma normativa interna, abordando práticas como o recrutamento, seleção e integração, uma política de incentivos que motive os colaboradores, uma gestão de carreiras adequada e uma política de salários justa e se possível evolutiva ao longo dos anos. Sugeri ainda que o Temako elaborasse atividades de *team building* de forma a manter ou melhorar o clima organizacional e, fazer com que os colaboradores vistam a camisola do restaurante.

Esta sugestão tem como objetivo ajudar a organização a crescer e a potenciar os seus colaboradores, porque nos dias de hoje, os colaboradores são a cara da empresa e, na minha opinião, são peça fundamental para o futuro do Temako.

No que diz respeito às limitações do estudo realizado, é necessário fazer referência que, a empresa onde foi realizado o estágio e o respetivo estudo, é de pequena dimensão, pelo que

deverá ser estudada uma empresa do mesmo sector, mas com uma dimensão ao nível dos RH maior e com maior poder de investimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal. (2020). Portugalglobal: Covid-19 o impacto na economia e nas empresas. [Versão eletrónica]. Disponível em:

<https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2020/Documents/revista-130-maio.pdf>.

Consultado a 12 dezembro de 2020

Abreu, N. (2020). *Como o COVID-19 está a afetar a Gestão de Pessoas?* [Versão eletrónica].

Randstad. Disponível em <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/como-o-covid-19-esta-afectar-gestao-de-pessoas/>. Consultado a 12 de dezembro 2020

Banco de Portugal. (2020). Boletim Económico. Disponível em:

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2020_p.pdf Consultado

a 10 de novembro 2020

Barracho, C. (2014). Os Recursos humanos e os desafios da atual gestão num contexto global

em constante mudança. disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/1369>. Consultado a 8 de março de 2021

Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* : Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa. Edições Sílabo.

Barros, C. (2020). *Resultados do Estudo do IIRH sobre o impacto do Covid 19 nos recursos humanos das empresas*. [Versão eletrónica]. RH Magazine. Disponível em:

<https://rhmagazine.pt/ebook-resultados-do-estudo-do-iirh-sobre-o-impacto-do-covid-19-nos-recursos-humanos-das-empresas/>. Consultado a 10 de fevereiro de 2021.

Campos, L e Lins, T. (2020). *Pandemia à Portuguesa: um relato sobre o Covid-19 em Portugal*,

[Versão eletrónica] Espaço e Economia. Disponível em

<https://journals.openedition.org/espacoeconomia/10369>. Consultado a 11 de novembro 2020

Carvalho, A e Rua, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas*

práticas. Porto: Vida Económica, Editorial, SA.

Figueiredo, L. e Cardoso, L. (2012). *A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do conhecimento: Confluências e Influências*.

Leão, P. (2019,). *O que mudou no papel dos Recursos Humanos* [Versão eletrónica]. RH Magazine. Disponível em <https://rhmagazine.pt/o-que-mudou-no-papel-dos-recursos-humanos/>. Consultado a 12 de dezembro 2020

Nunes, P. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. [Versão eletrónica]. Lisboa. Knoww.net. Disponível em: <https://knoww.net/ciencconempr/gestao/gestao-de-recursos-humanos/>

Ordem dos Psicólogos. (2020). *Pandemia nas organizações recomendações para gestores*

Porto, C. (2020). *O papel dos profissionais de RH na superação dos desafios que as empresas enfrentam em tempos de pandemia da Covid-19* [Versão eletrónica]. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/exclusivo-o-papel-dos-profissionais-de-rh-na-superacao-dos-desafios-que-as-empresas-enfrentam-em-tempos-de-pandemia-da-covid-19/>. Consultado a 12 de dezembro 2020

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed., pp. 57-88). Edições Sílabo.

Ribeiro, A. (2019). *Gestão de Pessoas* (3ª edição). Brasil. Saraiva

Santos, Elsa. (2021) *A reinvenção da gestão dos Recursos Humanos* [Versão eletrónica]. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/opiniao-a-reinvencao-da-gestao-dos-recursos-humanos/>. Consultado a 3 de março 2021

Yildirim, N., Korkmaz, Y. (2017). *Challenge of Millennials in Project Management: Insights on Attitudes and Perceptions of Generation Y in Software Development Projects*. International Journal of Information Technology Project Management, 8(2): 87-108. <https://dx.doi.org/10.4018/IJITPM.2017040106>

Werneck, T. (2020). *Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. Boletim Do Gerenciamento*, 17(17), 1-9.

WEBGRAFIA

www.temako.pt

ANEXOS

Guião da entrevista 1

Declaração introdutória

Bom dia. A seguinte entrevista faz parte do meu relatório de estágio e tem como objetivo recolher informação sobre a gestão dos Recursos Humanos do Temako. A entrevista tem a duração máxima de 20 minutos.

Poderá constatar que não existem questões possíveis de criar problemas pelo que peço a sua máxima honestidade nas respostas.

Obrigado.

Identificação do entrevistado

Eu, _____ colaborador da empresa Quizalways, Lda, na função de _____ declaro que consinto a gravação da entrevista dada e o tratamento da informação para a investigação em curso.

Gravada: Sim___ Não___ Duração: ___Min.

Data: ___/___/___

Assinatura: _____

Questões

1. Com o objetivo de conhecer a vossa estratégia ao nível da gestão dos Recursos Humanos, peço-lhe que aborde como é feita essa gestão? De que forma esta organizada a equipa do Temako?
2. Consegue identificar quais as principais skills/competências dos seus colaboradores? Sente que a equipa Temako reúne essas skills?
3. Qual a sua perceção do ambiente de trabalho? Sente os seus colaboradores motivados? É atribuído algum tipo de motivação/ incentivo de forma a mantê-los focados nos objetivos?

4. Para si, o Temako dispõe de uma vantagem competitiva? Consegue identificá-la?
5. Com o intuito de perceber melhor qual foi o impacto real da pandemia e do confinamento na gestão do Temako, peço que explique como foi lidar com o perigo do vírus, o confinamento e todas as medidas que se seguiram?
6. Quais foram as medidas a que se adaptaram melhor e aquelas que foram mais complicadas devido aos seus colaboradores ou ao investimento que era necessário realizar?
7. Em meados de março, o Governo abriu a possibilidade às empresas de recorrerem a layoff. O Temako recorreu a essa ajuda do Governo? Como foi anunciado aos colaboradores que a empresa entraria em layoff?
8. Sabendo que, trabalhar em tempos de pandemia não é fácil, como se sentiram os vossos colaboradores a nível de segurança no trabalho? Tiveram algum problema em que viessem trabalhar? Existiu algum tipo de incentivo para que não perdessem o foco nos objetivos?
9. Tendo em conta a situação da restauração e de esta ser um dos principais setores afetados pela pandemia, foi possível preservarem todos os postos de trabalho ou foram obrigados a fechar instalações e despedir pessoal? Existiu algum momento em que o rendimento dos seus colaboradores esteve em causa de ser pago ou conseguiram sempre cumprir com as vossas obrigações com fornecedores?

Terminamos assim a entrevista. Desde já agradeço novamente a sua disponibilidade para a realização da entrevista que é fundamental para o meu trabalho final de mestrado.

Guião da entrevista 2

Declaração introdutória

Bom dia. A seguinte entrevista faz parte do meu relatório de estágio e tem como objetivo recolher informação sobre a gestão dos Recursos Humanos do Temako. A entrevista tem a duração máxima de 20 minutos.

Poderá constatar que não existem questões possíveis de criar problemas pelo que peço a sua máxima honestidade nas respostas.

Obrigado.

Identificação do entrevistado

Eu, _____ colaborador da empresa Quizalways, Lda, na função de _____ declaro que consinto a gravação da entrevista dada e o tratamento da informação para a investigação em curso.

Gravada: Sim___Não___Duração: ___Min.

Data: ___/___/___

Assinatura: _____

Questões

1. Com o objetivo de perceber a sua opinião face à gestão dos recursos Humanos, peço-lhe que aborde como é feita essa gestão? E se está de acordo com a forma que ela é feita, seja a nível de horários, compreensão, flexibilidade, etc...
2. Quais as suas principais Skills/competências?
3. Qual a sua perceção do ambiente de trabalho? Sente-se motivado/a? É atribuído algum tipo de incentivo de forma a não perder a motivação?
4. Na sua opinião, o Temako dispõe de uma vantagem competitiva? Consegue identificá-la?

5. Com o intuito de perceber melhor qual foi o impacto real da pandemia e do confinamento na gestão do Temako, peço que explique como foi lidar com o perigo do vírus, o confinamento e todas as medidas que se seguiram?
6. Quais foram as medidas a que se adaptou melhor e aquelas que foram mais complicadas tendo em conta a sua função?
7. Sabendo que, trabalhar em tempos de pandemia não é fácil, como se sentiu a nível de segurança e higiene no trabalho? Opôs-se a ir trabalhar?
8. Tendo em conta a situação da restauração e de esta ser um dos principais setores afetados pela pandemia, temeu em algum momento perder o seu posto de trabalho ou parte do seu vencimento? Ou, por outro lado sentiu-se mais tranquilo ao saber que a empresa estava a ter apoios do Governo como por exemplo, o layoff?

Terminamos assim a entrevista. Desde já agradeço novamente a sua disponibilidade para a realização da entrevista que é fundamental para o meu trabalho final de mestrado.

Figura 7 - Excel controlo de desperdícios

Salmão Inteiro										
Dia	Fornecedor	Calibre	Peso Total	Preço Unitário	Preço Total	Desperdício kg	€ Desperdício	% Desperdício	% Aproveitamento	
1							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
2							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
3							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
4							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
5							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
6							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
7							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
8							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
9							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
10							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
11							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
12							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
13							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
14							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
15							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
16							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
17							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
18							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
19							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
20							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
21							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
22							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
23							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
24							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
25							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
26							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
27							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
28							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
29							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
30							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
31							0,00 €	#DIV/0!	0,00%	
TOTAL			0		#DIV/0!	0	0,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	

SALMÃO ATUM CORVINA FRUTA PANKO TOFU MASSA PRIMAVERA PLANTAS E LEGUMES BEBIDAS

Fonte: Elaboração Própria

Figura 8- Excel de controlo de despesas e gastos

Temako														Estimativas de Despesas Detalhadas
DESPESAS PLANEADAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO	
Custos com Colaboradores	Jsa													
Yencimento Líquido													0,00	
Subtotal	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
*Valores Arredondados para Cima														
Custos Fixos Foz	Jsa												Total SÍIVA	
Renda													0,00	
Elettricidade e Gás - Variável													0,00	
Água - Variável													0,00	
Telefone													0,00	
Internet													0,00	
Segurança													0,00	
Outros														
Outros														
Subtotal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
*Valores FSE com base no ano 2018, exceto Janeiro														
*Total Vodafone SÍIVA: 142,35														
*Total Líquido CÍIVA: 130,71														
Custos Fixos Matosinhos	Jsa												Total	
Renda													0,00	
Elettricidade e Gás - Variável													0,00	
Água - Variável													0,00	
Telefone													0,00	
Internet													0,00	
Segurança													0,00	
Outros													0,00	
Outros														
Subtotal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
*Valores definidos para a loja fechada														

Fonte: Elaboração Própria

Figura 9- Excel de controlo de despesas e gastos

Outros Custos Fixos												Total	Metas	
Acordo Barbosa Peixe													0,00 €	
Acordo José Calobra													0,00 €	
Acordo S.Social													0,00 €	
Avença APHORT													0,00 €	
Avença Via Empresa (relativo ao mês anterior)													0,00 €	valor 16.000€
Avença Advogados													0,00 €	
Telecof													0,00 €	
Remunerações com pessoal													0,00 €	valor 16.000€
S4S - Software													0,00 €	
IFC													0,00 €	
IVA (relativo ao mês anterior)													0,00 €	
S.SOCIAL (relativo ao mês anterior)													0,00 €	
IRS (relativo ao mês anterior)													0,00 €	
Fundo Compensação Trabalho (relativo ao mês anterior)													0,00 €	
Retenções (relativo ao mês anterior)													0,00 €	
Seguros													0,00 €	
Subtotal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Custos Variáveis - Mercadoria												Total	Metas	
Fornecedor Peixe													0,00 €	
Makro Foz													0,00 €	
GreenPack													0,00 €	
Pera Química Foz													0,00 €	
Mossopodium													0,00 €	
Chinês													0,00 €	
Quinta do Sobreiro de Cima													0,00 €	
Keta Foods													0,00 €	
BosGraphics													0,00 €	
Supermercados Foz													0,00 €	
Despesas Gerais													0,00 €	
Delivergostou													0,00 €	
Marketing													0,00 €	
UBER													0,00 €	
Subtotal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Custos Variáveis - Outros												Total	Metas	
Manutenções*													0,00 €	
Entraz**													0,00 €	
Multas***													0,00 €	
Outros****													0,00 €	
Combustível													0,00 €	
Subtotal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
*Manutenções:														
**Entraz:														
***Multas:														
****Outros:														
TOTAIS														
Despesas Mensal Real TOTAIS	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
													0,00 €	

Fonte: Elaboração Própria