



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS**

Cristina Elisabete Morais Moura Santos

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Manuela Patrício

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, Dezembro de 2020



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS**

Cristina Elisabete Morais Moura Santos

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Manuela Patrício

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, Dezembro de 2020.

Resumo

O presente relatório tem como objetivo central descrever de forma pormenorizada todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado no âmbito do segundo ano do mestrado de Gestão das Organizações – ramo Gestão de Empresas, na empresa Grupo Ramos Ferreira Engenharia, no período correspondente entre 21 de Outubro de 2019 a 24 de Fevereiro de 2020.

Integrado no departamento de Marketing, Qualidade e Pessoas, mais precisamente no subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, a realização do estágio teve como missão central, operacionalizar em todas as linhas de atuação inerentes a este subdepartamento e demais áreas afins.

As organizações são continuamente influenciadas por fortes pressões de competitividade, inerentes das constantes mudanças a vários níveis que ocorrem no mercado em que se inserem. Neste sentido, as pessoas que as integram constituem-se como o seu principal recurso na manutenção do sucesso estratégico, privilegiando-se cada vez mais a existência de profissionais talentosos e conhecedores. Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos possui um papel preponderante na definição e implementação de estratégias que visam um conjunto de práticas essenciais a uma adequada gestão e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, de forma alinhada com a estratégia organizacional, para o cumprimento dos objetivos, assim como para a garantia e manutenção de relações interpessoais positivas em contextos laborais, sendo as mesmas reguladas por um conjunto de normas jurídicas.

A realização do presente relatório permitiu fundamentar a aprendizagem adquirida ao longo do mestrado com a adquirida e aprofundada em contexto laboral, possibilitando a concretização do estágio curricular realizado, um primeiro contacto com a realidade laboral de áreas integrantes do mestrado e uma aplicação e aquisição prática de conhecimentos, experiência e ferramentas essenciais ao mercado de trabalho.

Palavras-chave: Estágio, Gestão, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Relações Jurídico-Laborais, Recursos Humanos.

Resumen

El objetivo central del presente informe es describir en detalle todas las actividades desarrolladas durante la pasantía curricular realizada en el marco del segundo año del Máster en Gestión de las Organizaciones – Gestión de Empresas, en la empresa Grupo Ramos Ferreira Engenharia, en el período correspondiente entre 21 de octubre de 2019 hasta al 24 de febrero de 2020.

Integrado en el departamento de Marketing, Calidad y Personas, más precisamente en el subdepartamento de Gestión y Desarrollo de Personas, la pasantía curricular tuvo como misión central, operar en todas las líneas de acción inherentes a este subdepartamento y otras áreas afines.

Las organizaciones se ven continuamente influidas por fuertes presiones competitivas, inherentes a los constantes cambios a diversos niveles que se producen en el mercado en el que operan. En este sentido, las personas que las integran son su principal recurso para mantener su éxito estratégico, privilegiando cada vez más la existencia de profesionales talentosos y conocedores. Por consiguiente, la Gestión de Recursos Humanos tiene un papel preponderante en la definición e aplicación de estrategias que apuntan a un conjunto de prácticas esenciales para una adecuada gestión y desarrollo de los empleados que integran la organización, en línea con la estrategia de la misma, para el cumplimiento de los objetivos, así como para garantizar y mantener relaciones interpersonales positivas en contextos de trabajo, que se rigen por un conjunto de normas jurídicas.

La realización de este informe ha permitido fundamentar los aprendizajes adquiridos durante el máster con los adquiridos y profundizados en el contexto de trabajo, posibilitando la realización de las prácticas curriculares realizadas, un primer contacto con la realidad laboral de las áreas que forman parte del máster y la aplicación y adquisición práctica de conocimientos, experiencia y herramientas esenciales para el mercado laboral.

Palabras-clave: Prácticas, Gestión, Gestión y Desarrollo de Personas, Relaciones Jurídicas Laborales, Recursos Humanos.

Abstract

The main purpose of the present report is to describe in thorough detail of all the activities carried throughout the curricular internship in the scope of the second year of the master's degree in Organizations Management - branch of Business Management, at the company Grupo Ramos Ferreira Engenharia, during the corresponding period between October 21st, 2019 and February 24th, 2020.

This internship was integrated in the department of Marketing, Quality and People, more precisely in the subdepartment of Management and People Development. The main purpose of this internship was to act in the lines of operation within the subdepartment and all of its underlying areas.

Organizations are continuously influenced by strong competitive pressures, inherent to the constant changes at various levels that occur in the market in which they operate. So, following this line of thought, the people that integrate said organizations are the key to its success as they become the company's main resource in maintaining strategic success, favouring the presence of increasingly talented and knowledgeable individuals. Therefore, Human Resource Management has a crucial role in the implementation of strategies that aim at a set of practices essential to promote an adequate level of management and development of the organization's employees, in line with the organization's strategy, to fulfill its objectives as well as ensure and maintain positive interpersonal relationships in work contexts, which are regulated by a set of legal norms.

The execution of this report allowed for the consolidation of the knowledge acquired throughout the course, deepening the understanding of said knowledge in a work environment. This internship made it possible to have a first contact with the reality of this market and the areas related to the course, also allowing the acquisition of experience, knowledge, and tools essential to integrate the working market.

Keywords: Internship; Management; Management and People Development; Legal-Labor Relations; Human Resources.

Pensamento

The size of your dreams must always exceed your current capacity to achieve them. If your dreams do not scare you, they are not big enough.
(Ellen Johnson Sirleaf)

Agradecimentos

Terminada a elaboração do presente relatório de estágio para a conclusão do Mestrado, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo do meu percurso académico e que contribuíram de forma direta e/ou indireta para a concretização de mais uma etapa, acreditando em mim e nas minhas capacidades.

Em primeiro lugar, à minha família, pelo constante incentivo e incansável apoio que me prestaram ao longo deste percurso, nem sempre fácil, acreditando sempre que iria concluir com sucesso esta etapa.

Ao meu namorado, por toda a compreensão, por acreditar em mim e me incentivar a querer ser cada vez melhor, nunca me deixando desistir apesar de todas as adversidades.

À minha orientadora, Professora Doutora Manuela Patrício, pela prontidão e apoio prestado, bem como, por todas as ideias sugeridas para a elaboração do presente relatório, as quais considerei uma mais-valia no sentido de enriquecer o trabalho final.

À minha orientadora da entidade de acolhimento, Mestre Susana Batista, por ter confiado e acreditado nas minhas potencialidades, pela forma como me acolheu e me orientou ao longo do estágio curricular realizado, nas várias tarefas concretizadas.

Por último agradecer a todos os meus amigos, que me acompanharam ao longo deste percurso e a todos os restantes docentes que contribuíram para a minha aprendizagem e progressão ao longo destes anos e conseqüentemente para o culminar de todo este percurso.

A todos, o meu MUITO OBRIGADA!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AC – Ações Corretivas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

CE – Conformidade Europeia

CV – *Curriculum Vitae*

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

EPI – Equipamento de Proteção Individual

GDP – Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRF – Grupo Ramos Ferreira

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MQP – Marketing, Qualidade e Pessoas

NC – Não Conformidades

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OM – Oportunidades de Melhoria

QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

RIN – Responsável de Identificação de Necessidade

RF – Ramos Ferreira

RH – Recursos Humanos

SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

UE – União Europeia

Índice Geral

Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico da Gestão de Recursos Humanos	3
1.1 O Conceito e Evolução.....	4
1.1.1 A Evolução da GRH no Contexto Português.....	5
1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	6
1.3 Objetivos GRH.....	7
1.4 O Processo de Recrutamento e Seleção	8
1.4.1 Recrutamento	8
1.4.2 Modalidades e Métodos de Recrutamento	9
1.4.3 Seleção	10
1.4.4 Técnicas de Seleção	11
1.5 Processo de Integração e Socialização.....	14
1.6 Descrição e Análise de Funções	14
1.6.1 Métodos Descrição e Análise de Funções	15
1.6.2 Dados Descrição e Análise de Funções.....	15
1.7 Gestão da Formação.....	16
1.7.1 Desenvolvimento do Processo Formativo	17
1.8 A Gestão e Avaliação do Desempenho no Contexto Organizacional Atual.....	19
1.8.1 Métodos Avaliação de Desempenho	20
2. Algumas Notas sobre o Enquadramento Jurídico das Relações Laborais e a Gestão de Pessoas.....	26
2.1 O Direito do Trabalho na Coordenação das Relações Laborais	27
2.1.1 Formação e Evolução do Direito do Trabalho	28
2.1.2 Finalidades do Direito do Trabalho.....	30
2.2 Direitos de Personalidade	31
2.2.1 Direitos de Personalidade contemplados no Código do Trabalho.....	31
2.3 A Gestão dos Recursos Humanos e as Relações Laborais	33

2.3.1 Deveres do Empregador	34
2.3.2 Deveres do Trabalhador.....	35
3. Descrição da Entidade de Acolhimento: Grupo Ramos Ferreira	39
3.1 Empresa M.N. Ramos Ferreira.....	40
3.1.1 Designação Grupo Ramos Ferreira.....	40
3.1.2 Áreas de Negócio.....	41
3.1.3 Missão.....	41
3.1.4 Visão	42
3.1.5 Valores	42
3.1.6 Logótipo Grupo Ramos Ferreira.....	42
3.1.7 Empresas do Grupo Ramos Ferreira.....	43
3.1.8 Responsabilidade Social	43
3.1.9 Organograma Grupo Ramos Ferreira.....	44
4. Estágio Curricular: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	47
4.1 Enquadramento do Estágio Curricular.....	48
4.1.1 Cronograma Estágio Curricular	48
4.1.2 Enquadramento Plano de Estágio.....	49
4.2 Marketing, Qualidade e Pessoas.....	50
4.3 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.....	51
4.4 Recrutamento e Seleção	52
4.4.1 Criação de uma Base de Dados de Candidaturas	52
4.4.2 Desenvolvimento do Processo de Recrutamento.....	54
4.4.3 Análise Parcerias Instituições.....	64
4.4.4 Manual de Acolhimento	65
4.4.5 Tratamento Dados dos Colaboradores do GRF	67
4.5 Descrição de Funções.....	68
4.5.1 Novo modelo Descritivos de Funções	69
4.5.2 Desenvolvimento do Processo de Elaboração dos Descritivos de Funções	70
4.5.3 Manual de Funções.....	71
4.6 Formação	72

4.6.1 Formação Plataforma SIGO	72
4.6.2 Levantamento de Necessidades de Formação	73
4.7 Avaliação de Desempenho.....	74
4.7.1 Avaliação mensal do cumprimento de objetivos.....	75
4.7.2 Avaliação anual de desempenho colaboradores	75
4.8 Qualidade, Ambiente e Segurança.....	81
4.8.1 Qualidade	81
4.8.2 Segurança	84
4.9 Marketing.....	87
4.9.1 Apoio na Organização de Eventos	87
4.9.2 Apoio na Gestão do <i>Website</i> do Grupo	87
Conclusão	88
Referências Bibliográficas	90
Anexos	94
Anexo A: Modelo Base de Dados de Candidaturas GRF	95
Anexo B: Ficha de Identificação de Necessidade	96
Anexo C: Modelo Descritivo de Funções.....	97
Anexo D: Levantamento de Necessidades de Formação.....	99

Índice de Figuras

Figura 1: Missão do Grupo Ramos Ferreira	41
Figura 2: Visão do Grupo Ramos Ferreira	42
Figura 3: Logótipo do Grupo Ramos Ferreira.....	42
Figura 4: Organograma da empresa Grupo Ramos Ferreira.....	44
Figura 5: Cronograma do Estágio Curricular	48
Figura 6: Organograma do departamento de Marketing, Qualidade e Pessoas	50
Figura 7: Criação de oportunidade no <i>BackOffice</i> da empresa Grupo Ramos Ferreira	58
Figura 8: Recolha de candidaturas do <i>BackOffice</i> do Grupo Ramos Ferreira.....	59
Figura 9: Agendamento de Entrevista no Outlook.....	60
Figura 10: Monitorização de não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria na plataforma <i>SharePoint</i>	82
Figura 11: Inserção relatórios dos equipamentos no programa PHC.....	84
Figura 12: Atualização ficha equipamentos no PHC	85
Figura 13: Base de dados EPI's dos colaboradores da empresa.....	86

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões Avaliação de Desempenho	21
Tabela 2: Designação Grupo Ramos Ferreira	40
Tabela 3: Competências Chave Autoavaliação do Colaborador	77
Tabela 4: Competências Complementares Autoavaliação do Colaborador	78
Tabela 5: Critérios Avaliação das Chefias	80

Introdução

No decorrer do segundo ano curricular do mestrado de Gestão das Organizações da APNOR (ramo Gestão de Empresas), foi proposta a realização de um estágio curricular, projeto de investigação ou dissertação para o culminar do mesmo.

Como salientam Cardoso et al. (2012), os programas de estágio demonstram-se essenciais no estabelecimento de relações entre as instituições de ensino e o mercado de trabalho. Deste modo, a realização de um estágio curricular demonstrou-se perante todas as opções, a mais beneficiadora, na medida em que permite complementar a formação adquirida ao longo de todo o percurso académico, bem como explorar uma determinada área em termos profissionais e adquirir experiência profissional, condição essencial para a ocupação de cargos e funções nas empresas.

O estágio curricular descrito ao longo do presente relatório teve lugar na empresa Grupo Ramos Ferreira Engenharia, durante o período de quatro meses e teve como foco central, operacionalizar em todas as linhas de atuação inerentes ao subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Assim, face a um fenómeno atual de grande competitividade empresarial em virtude das volatilidades do mercado, gerador de mudanças nas condições de trabalho das empresas, as organizações privilegiam o conhecimento, as competências e capacidades dos seus recursos

humanos como meio diferenciador e como fonte de vantagem competitiva (Dias, 2014). Como tal, torna-se primordial o entendimento acerca da importância estratégica da GRH e da importância das suas práticas e processos no que concerne à gestão e desenvolvimento dos colaboradores para a manutenção do sucesso estratégico das empresas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

A metodologia utilizada para a fundamentação teórica irá centrar-se na observação direta das várias funções, tarefas e processos levados a cabo no respetivo departamento, o que irá permitir o levantamento da informação necessária à sua elaboração. Neste âmbito, como refere Chiavenato (2008), a observação direta constitui-se como um dos principais métodos utilizados uma vez que assegura uma obtenção eficiente de dados. Assim sendo, a descrição dos processos de GRH no presente relatório, mais concretamente no capítulo referente ao enquadramento do estágio curricular é realizada mediante a observação das respetivas funções e tarefas visadas e respetivo registo e descrição das mesmas. Todavia, para além do método da observação direta, será ainda realizada uma análise de documentos da organização de acordo com a legislação em vigor, necessários a um entendimento de todos os processos e a pesquisa e análise da literatura mais recente para a conseqüente fundamentação teórica das temáticas referenciadas no presente relatório.

Quanto à estruturação, o presente relatório irá ser dividido em quatro capítulos. Nos dois primeiros capítulos realizar-se-á o enquadramento teórico das temáticas alvo de estudo, nomeadamente da área da Gestão de Recursos Humanos, ao nível das atividades de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, sobre as quais se debruçou o respetivo estágio curricular, pretendendo-se deste modo uma articulação da fundamentação teórica com a vertente prática realizada, para um melhor entendimento das atividades desenvolvidas. Por sua vez, o segundo capítulo irá centrar-se numa breve análise do enquadramento jurídico das relações laborais e da gestão de pessoas, sendo neste capítulo realizada uma análise do direito laboral aplicável a essas relações, bem como aos processos e práticas da GRH nas empresas na gestão dos colaboradores, de modo a incrementar relações interpessoais positivas.

No terceiro capítulo ir-se-á realizar uma breve apresentação e caracterização da entidade de acolhimento em que foi desenvolvido o estágio curricular.

Para finalizar, no último capítulo deste relatório irão ser descritas todas as atividades levadas a cabo ao longo das seiscentas horas de estágio no Grupo Ramos Ferreira, ao nível da área da Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, o que irá permitir uma consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do respetivo ano curricular e um entendimento prático de como são desenvolvidos os processos inerentes a esta área numa organização.

1. Enquadramento Teórico da Gestão de Recursos Humanos

Ao longo do presente capítulo ir-se-á realizar o enquadramento teórico da temática relativa à Gestão de Recursos Humanos, área em que se desenvolveu o respetivo estágio curricular, através de uma revisão de literatura dos conceitos mais relevantes para a compreensão do tema, para que posteriormente, no capítulo relacionado com a vertente prática do presente relatório se torne possível um melhor entendimento quanto à delineação e execução de todos os processos e atividades abrangidas.

Em jeito de introdução e de acordo com Rego et al. (2018a), a principal finalidade da Gestão consiste na manutenção do bom funcionamento da organização, implicando, portanto, uma adequada gestão dos colaboradores que a integram, considerados como o “maior capital” de uma empresa (Rodrigues, Couto, Lousã & Silva, 2019, p.7). Estes dois conceitos encontram-se intrinsecamente relacionados, uma vez que o modo como são geridas as pessoas no âmbito organizacional possui implicações no processo de criação de valor a longo prazo da organização (Rego et al., 2018a).

A função de recursos humanos surge, deste modo, assente em princípios de outras áreas fundamentais como “a psicologia, a sociologia, a gestão e a economia.” (Rego et al., 2018a, p.56).

1.1 O Conceito e Evolução

Como refere Bilhim (2016, p.29) a “gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados.”. Por sua vez, a gestão de pessoas é definida pelos autores Rego et al. (2018a, p.57) como o conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

A evolução da GRH tem vindo a ser marcada ao longo dos tempos por inúmeras transformações, acompanhando “a mudança das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos.” (Carvalho & Rua, 2017, p. 24).

Partindo deste pressuposto, demonstra-se essencial compreender de forma sucinta a evolução da área até aos dias de hoje. Como referem Rego et al. (2018a) os problemas que marcam uma necessidade de gestão de colaboradores em contexto laboral advêm já desde a época da Revolução Industrial, período em que os trabalhadores realizavam o seu trabalho em condições desumanas e pouco favorecedoras do seu bem-estar, não existindo, portanto, qualquer tipo de preocupação e proteção do lado humano, sendo esta questão analisada de forma mais detalhada no ponto 2.1.1 do presente relatório (página 28). Por sua vez e de acordo com os autores, já no final do século XIX se estabelecem os primeiros passos relativos a um cuidado pelo bem-estar dos trabalhadores, ainda que apenas se tratasse de exceções pontuais.

Assim, Bilhim (2016) refere que ao longo do século XX a evolução da função compreende algumas fases distintas: i) administrativa; ii) das relações humanas; iii) de desenvolvimento; iv) estratégica.

A função de gestão de pessoas estrutura-se numa primeira fase com a adoção dos princípios Tayloristas, centrando-se estes nos “aspectos essencialmente técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho.” (Rego et al., 2018a, p.66). Todavia, a adoção deste método nas organizações trouxe conseqüentemente novas necessidades de especialização no que concerne à gestão dos trabalhadores e problemas relacionados com os elevados níveis de produtividade defendidos pela filosofia Taylorista e a questão do bem-estar dos trabalhadores. Neste âmbito, estas características das relações de trabalho que marcaram a fase inicial da função, inserem-se na fase administrativa da função pessoal nas organizações que tinha como objetivo único a garantia do cumprimento da ordem da organização, assim como, garantir o bem-estar dos colaboradores (Bilhim, 2016).

A segunda fase da evolução da GRH surge, segundo Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi e Peretti (2012) a partir da década de cinquenta com o surgimento e implementação nas organizações de políticas de relações humanas, que visam um olhar mais centrado nos trabalhadores enquanto pessoas e paralelamente a defesa dos seus bons níveis de produtividade e desempenho em função da promoção do seu bem estar no local de trabalho, afirmando-se esta segunda fase de evolução da função pessoal como o seu “período de afirmação e crescimento.” (Bilhim, 2016, p.31).

A terceira fase referida por Bilhim (2016) diz respeito à fase de desenvolvimento, caracterizada por uma evolução da GRH, mais concretamente na década de oitenta, em virtude dos acontecimentos externos às organizações, centrados nas inovações tecnológicas e abertura de mercados que obrigam a uma reestruturação interna das mesmas e ao reconhecimento da importância dos seus colaboradores como fonte de conhecimento e como fator de diferenciação na manutenção competitiva das organizações no mercado em que se inserem (Carvalho & Rua, 2017; Rego et al., 2018a). Partindo do pressuposto do reconhecimento da importância dos colaboradores e no âmbito desta fase, estes passam a ser vistos como recursos estratégicos da organização que necessitam de ser otimizados e como tal, a função pessoal dá lugar à Gestão de Recursos Humanos, observando-se uma mudança de paradigma, na qual se procura promover a satisfação das necessidades dos trabalhadores e o fomento de maiores níveis de motivação em prol de uma melhoria de desempenho e satisfação no trabalho (Alis et al., 2012).

Seguindo esta linha de pensamento, a GRH assume em consequência das evoluções percecionadas, um enorme relevo como função organizacional, enquanto atividade que gere o principal recurso de uma empresa, verificando-se no âmbito da última fase estratégica apontada e a partir da década de noventa até aos dias de hoje, o papel central e estratégico da GRH nas organizações, para a garantia do cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais, vitais à manutenção do sucesso empresarial (Alis et al., 2012).

1.1.1 A Evolução da GRH no Contexto Português

De forma sucinta, no caso português, a evolução da Gestão de Recursos Humanos como função nas organizações acompanhou os inúmeros acontecimentos e transformações políticas, económicas e sociais ocorridas ao longo dos tempos.

Nos inícios do século XX, devido à grande influência do regime político da altura, existia por sua vez uma grande influência da sua retórica nas empresas, sendo que até à década de 70, a função de gestão de pessoas tinha ainda uma atuação bastante menosprezada no seio das organizações, assumindo um papel essencialmente “reativo e administrativo” (Rego et al., 2018a, p.81).

Como salientam os autores, no pós 25 de Abril de 1974 e no decorrer de toda a turbulência em termos políticos e sociais, a função pessoal assume uma maior relevância nas empresas em virtude da necessidade de harmonizar relações entre as mesmas e os sindicatos emergentes, sendo nesta altura a função representada por membros jurídicos.

Todavia, a partir da década de 90 as empresas do país lidam com pressões competitivas resultantes de fatores externos, nomeadamente as verificadas no seio da UE, tendo as empresas que se reajustar face a um mercado cada vez mais volátil, como forma de assegurarem a sua sobrevivência e competitividade, passando deste modo a apostar no elemento humano como fator de conhecimento e diferenciação, o que se mantém até aos dias de hoje e que justifica o papel central que a função assume nas organizações, uma vez que o conjunto de práticas abrangidas por esta área demonstram-se primordiais no alcance de bons níveis de produtividade em função da otimização de bons desempenhos, quer em termos individuais, quer em termos coletivos, assistindo-se, igualmente a uma evolução da denominação da área, a qual é amplamente designada por Gestão de Recursos Humanos ou ainda Gestão Estratégica de Recursos Humanos no seio empresarial atual, em virtude da maior participação da área na delineação e implementação da estratégia organizacional (Rego et al., 2018a).

Neste ponto, torna-se ainda relevante salientar, como referem Neves e Gonçalves (2009), que embora a evolução da GRH no panorama organizacional português se tenha desenvolvido de forma menos exponencial face a outros países, essa discrepância tem vindo a atenuar-se, em virtude do fenómeno da globalização.

1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão estratégica de acordo com Bilhim (2016) é caracterizada pelo estabelecimento de um planeamento estratégico composto por um conjunto de decisões a serem executadas pelos gestores dentro de uma organização e que orientam a atuação da empresa e as ações a ser levadas a cabo, as quais possuem notória influência nos resultados concretizados no longo prazo. Assim, a estratégia organizacional deve ser continuamente avaliada e reajustada, de modo a acompanhar e fazer face às contínuas mudanças económicas, sociais e políticas que ocorrem na envolvente externa da organização, demonstrando-se esta condição fundamental para a sobrevivência e competitividade organizacional, como salientam Camara et al. (2013).

Deste modo, a formulação de uma estratégia adequada envolve um conjunto de etapas, nomeadamente, a definição da missão da organização, ou seja, do seu propósito e a delineação de objetivos que visem a satisfação do mesmo (Bilhim, 2016). No entanto, envolve de igual modo uma

análise da envolvente externa à organização, em termos de potenciais oportunidades e ameaças, assim como uma análise de nível interno que permita averiguar as forças e fraquezas da mesma em termos dos seus processos e recursos (Almeida, 2018).

Por sua vez, no que concerne à GERH, o principal foco de atuação centra-se num ajustamento dos colaboradores, tendo em conta as suas especificidades individuais face às necessidades estratégicas da organização, salientando Esteves e Caetano (2010) a importância neste âmbito das práticas da GRH, as quais devem aplicadas de modo consistente no processo de gestão dos colaboradores, dado existir uma correlação entre a otimização do seu desempenho e o sucesso da organização (Lopes, 2012).

De acordo com Storey (citado por Bilhim, 2016) perspectivam-se duas abordagens de gestão estratégica de recursos humanos, sendo a primeira denominada por “*hard*”, centrada nas pessoas como recursos estratégicos utilizados de forma pragmática, sem ênfase significativo na componente humana, contrariamente à versão “*soft*”, que enfatiza a vertente humanística.

Ainda de acordo com o autor, em termos globais, a GERH procura maximizar o potencial e a *performance* de cada colaborador na prossecução dos objetivos da organização, através de práticas que visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas capacidades e conhecimentos, utilizados como fator de diferenciação em relação à concorrência (Barracho, 2014).

Em suma, Becker, Huselid e Ulrich (2001) defendem a necessidade de existência de sólidas estruturas de recursos humanos nas organizações, com vista a uma uniformização de esforços que consagrem a prossecução dos objetivos da organização, assumindo-se, portanto, como salientam Deadrick e Stone (2014) como proeminente, uma participação ativa da área de Gestão de Pessoas na concretização plena da estratégia organizacional.

1.3 Objetivos GRH

Alis et al. (2012) defendem que todos os objetivos da Gestão de Recursos Humanos vão de encontro à otimização do desempenho do trabalhador e consequentemente da organização. Desse modo, Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006) referem que os principais objetivos da área centram-se na atração de pessoas com os conhecimentos e competências necessárias à prossecução dos objetivos da organização, de modo a serem concretizados os respetivos objetivos delineados no âmbito da sua estratégia; na delineação de programas que visem a formação e desenvolvimento dos colaboradores que integram a organização e que promovam a sua retenção, assim como na promoção da motivação e satisfação dos colaboradores no âmbito do seu trabalho.

Todavia, além dos objetivos enumerados, como outro objetivo fundamental da GRH é o da garantia do cumprimento das normas e regulamentos inerentes à organização (Alis et al., 2012).

1.4 O Processo de Recrutamento e Seleção

1.4.1 Recrutamento

O recrutamento pode ser definido como uma atividade ou processo levado a cabo numa organização com a finalidade de captação do maior número de candidatos com as competências e qualificações necessárias à ocupação de um determinado posto de trabalho em aberto numa organização (Alis et al., 2012).

Chiavenato (2008) defende que o processo de recrutamento deve ser delineado mediante uma análise de três fatores: i) necessidades internas de capital humano, em termos presentes, mas igualmente futuros; ii) análise externa de mercado, que permita identificar os recursos humanos disponíveis em função das necessidades identificadas; iii) escolha das técnicas mais adequadas a serem aplicadas para o efeito, que como salientam Alis et al. (2012) devem auxiliar numa minimização do tempo e custos do processo.

Para que seja dado início a um processo de recrutamento, é geralmente necessária a ocorrência de uma identificação de necessidade em termos de capital humano, a qual é transmitida ao departamento de GRH pelo diretor do departamento onde a mesma é identificada, através de um formulário previamente preenchido com todas as informações relativas ao suprimento da necessidade, assim como em relação ao posto de trabalho. Esta formulação escrita da necessidade revela-se essencial à articulação de esforços da GRH para encontrar o candidato ideal, sendo que para o efeito e anteriormente a ser dado início ao processo, demonstra-se essencial uma análise da função para a qual se pretende recrutar e o estabelecimento das competências e perfil de candidato desejado (Alis et al., 2012). Neste âmbito e ainda de acordo com os autores, após a análise e aprovação do respetivo pedido, segue-se a fase de escolha da modalidade de recrutamento que melhor se adequa à atração dos potenciais candidatos, analisadas ao longo presente ponto.

Partindo da ideia acima referida, é fundamental que o processo de recrutamento seja articulado de forma estratégica com a organização e com a política e respetivas práticas de recursos humanos, de modo a que todo o processo decorra eficientemente e seja possível recrutar o candidato que melhor corresponda às expetativas da organização, assumindo o processo de descrição e análise de funções enorme relevo na execução deste processo (Bilhim, 2016).

Considerando-se o contexto organizacional atual, às organizações são impostos diariamente novos desafios que se refletem em novas necessidades e acrescidos objetivos e como tal, Muscalu (2015) defende que esta atividade da GRH se demonstra com maior relevância e complexidade nas organizações, dado que o seu sucesso e sobrevivência depende da qualidade dos seus recursos humanos. Deste modo, a política e práticas de recrutamento devem ser enquadradas na estratégia organizacional, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais (Machado & Portugal, 2013).

Rego et al. (2018a) defendem que quando este processo se encerra, o mesmo deve ser avaliado, no sentido de se averiguar se correspondeu às expetativas e de modo a serem implementadas

melhorias e correções ao nível deste processo ou das demais atividades da área de Recursos Humanos, em virtude da interdependência percebida no âmbito das várias atividades abrangidas pela área, uma vez que como salienta Alis et al. (2012), os processos de recrutamento possuem implicações a longo prazo nas empresas, podendo originar consequências eventualmente negativas, caso não sejam corretamente implementados.

1.4.2 Modalidades e Métodos de Recrutamento

De acordo com Bilhim (2016) a articulação estratégica deste processo na organização é essencial na fase de escolha da modalidade de recrutamento a ser adotada pela organização, existindo de acordo com Chiavenato (2008) três modalidades de recrutamento: i) interno; ii) externo e iii) misto, devendo incidir a escolha em função das vantagens oferecidas à organização em cada processo de recrutamento específico.

i) Recrutamento Interno

Como referem Rego et al. (2018a), o recrutamento interno ocorre quando a organização para o preenchimento de uma determinada vaga em aberto na organização recorre a promoções e transferências de colaboradores já integrados na organização. É defendido por Alis et al. (2012) que sempre que exista um lugar a ser preenchido na empresa, a adoção por este tipo de recrutamento deve ser alvo de primazia dadas as vantagens oferecidas à organização a nível de tempo e custos, assim como igualmente pelo facto de apresentar maior segurança e fiabilidade em virtude de o colaborador se encontrar já integrado na organização, constituindo-se segundo Chiavenato (2008) como uma importante fonte motivacional dos colaboradores.

Neste âmbito a ainda de acordo com o autor, salienta-se a importância de uma boa coordenação e articulação entre todas as atividades da GRH, dado que para a reintegração interna de colaboradores revelam-se essenciais os dados provenientes dos vários processos da área, mais concretamente dos processos de seleção, programas de formação, assim como os descritivos de funções e os planos de desenvolvimento de carreira, a fim de serem avaliadas as competências e de se promoverem transições internas ajustadas de colaboradores (Chiavenato, 2008).

ii) Recrutamento Externo

Por sua vez, como referem Carvalho e Rua (2017), a modalidade de recrutamento externo é aplicada para a ocupação de uma determinada vaga em função da atração de candidatos externos à organização, podendo esta modalidade de recrutamento ser levada a cabo mediante a utilização de alguns métodos pela organização, como por exemplo, o acesso a bases de dados com informações relativas a candidatos; através da apresentação e/ou recomendação de potenciais candidatos por membros já pertencentes à organização, ou ainda através da publicação de ofertas de emprego nas várias plataformas adequadas para o efeito (Chiavenato, 2008). De acordo com Rego et al. (2018a)

a utilização destas plataformas online demonstram-se atualmente, amplamente utilizadas no âmbito destes processos, em função da rentabilização de tempo e custos e pelo facto de permitirem uma maior difusão de informação e uma maior recolha de candidaturas.

Ainda no âmbito deste tipo de recrutamento, para Muscalu (2015) as escolas e universidades constituem-se como outras potenciais fontes de recrutamento, podendo esta ligação ser estabelecida através da realização de eventos e programas de parcerias entre as organizações e instituições de ensino, assim como pela realização programas de *trainees*. No entanto, pode ainda ser desenvolvido mediante a realização de parcerias com agências de recrutamento especializado.

iii) Recrutamento Misto

O método de recrutamento misto, de acordo com Chiavenato (2008), caracteriza-se por uma utilização combinada das duas modalidades acima descritas para o preenchimento de uma determinada vaga, ou seja, sempre que se verifique a necessidade de uma utilização simultânea das duas formas de recrutamento para a supressão de necessidades identificadas na organização, ou ainda, sempre que após a implementação de uma modalidade em específico no âmbito dos processos de recrutamento se demonstre necessária a aplicação posterior da modalidade alternativa, em virtude das mesmas quando aplicadas de forma isolada não corresponderem às expetativas pretendidas e não demonstrarem os resultados desejados.

1.4.3 Seleção

Como referem Rego et al. (2018a) a Seleção constitui-se como a fase posterior ao recrutamento e pode ser definida como o processo que visa a escolha do candidato que demonstre maiores potencialidades de adequação à função para a qual se estabelece o processo de recrutamento, assim como potencial relativo a melhores níveis de desempenho. Deste modo, Ribeiro (2007) realça a importância deste processo nas organizações, dado o fator estratégico das pessoas como motor de desenvolvimento, devendo o mesmo ser enquadrado estrategicamente na organização de modo a corresponder positivamente à satisfação das necessidades.

Assim, para o seu correto desenvolvimento, os descritivos de funções demonstram a sua mais-valia no estabelecimento dos critérios de seleção de candidatos, uma vez que para a execução deste processo é necessária uma delimitação e um conhecimento claro do conjunto de características individuais e relacionadas com a função que os potenciais candidatos devem possuir, essenciais a bons níveis de desempenho na organização e na respetiva função (Rego et al., 2018a). Nesse sentido, ainda de acordo com os autores, para a análise dos respetivos critérios são aplicados um conjunto de técnicas ou métodos de seleção, descritos no subponto seguinte de forma detalhada, os quais devem permitir à organização prever o desempenho do colaborador em relação ao cargo a ser preenchido.

Como salientam Alis et al. (2012), as fases de seleção variam de acordo com a respetiva função e modalidade de recrutamento executada. Todavia, de forma geral, Bilhim (2016, p.236) organiza o processo de seleção de acordo com quatro fases: “triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão”.

A primeira fase deste processo ocorre no momento de triagem de candidaturas, na qual são analisados os CV's dos potenciais candidatos à função, sendo, portanto, comparadas as informações neste contidas em termos de características apresentadas pelo candidato em relação às exigidas pela função em aberto. Por sua vez, como salienta Bilhim (2016), como segunda fase deste processo centra-se a fase de entrevista, a qual permite o levantamento de informação relevante, assim como aprofundar e esclarecer a informação contida no CV do candidato, bem como prestar ao mesmo informação relativa à empresa e da função a ser ocupada. Posteriormente à fase de entrevista, podem ser aplicados testes aos potenciais candidatos para a análise de algumas dimensões necessárias à função, os quais serão especificados ainda neste ponto. Na última fase correspondente à fase de decisão é selecionado o candidato que reúne o maior número de requisitos necessários (Bilhim, 2016). No âmbito desta última fase, o recrutador recomenda aos responsáveis do departamento em que se identifica a necessidade, o candidato que demonstra maiores capacidades de adaptação à função, cabendo a este a decisão final e o encerramento do mesmo (Chiavenato, 2008).

Em suma, o processo de seleção visa promover um ajustamento entre pessoas e funções, constituindo-se como um processo primordial nas organizações, uma vez que a contratação de capital para a organização traz implicações a longo prazo e uma má seleção pode originar consequências negativas, bem como riscos e custos à organização (Alis et al., 2012; Ribeiro, 2007).

1.4.4 Técnicas de Seleção

De acordo com Alis et al. (2012), as técnicas de seleção devem permitir a comparação entre as características pessoais dos candidatos com as exigidas pela função, devendo optar-se aquando do momento de escolha das mesmas pela aplicação das técnicas mais adequadas, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.

Rego et al. (2018a) dividem as técnicas de seleção em função de técnicas específicas e gerais de seleção, as quais são analisadas e descritas em seguida.

I. Técnicas Específicas de Seleção

De acordo com os autores as técnicas específicas de seleção correspondem às técnicas que possibilitam a avaliação de certas dimensões específicas em relação aos candidatos. Nestas técnicas específicas destacam-se: a) testes de personalidade; b) testes de conhecimentos; c) testes de simulações; d) análise CV.

a) Testes de personalidade

Os testes de personalidade permitem quando aplicados, avaliar um conjunto de características intrínsecas a cada indivíduo, relacionadas com a personalidade do colaborador, essenciais ao desempenho da função e enquadramento na organização, como por exemplo o “equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.” (Chiavenato, 2008, p.204). Assim, com a aplicação destes testes procura-se avaliar nos potenciais candidatos as suas “capacidades intelectuais, emocionais e sociais.” (Alis et al., 2012, p.335), permitindo prever a integração deste na organização e na função, assim como o modo de relacionamento com os colegas de trabalho.

b) Testes de conhecimentos

Os testes de conhecimentos visam avaliar o grau de conhecimento técnico e as competências do potencial candidato, necessárias ao desempenho de uma determinada função, podendo ser aplicados mediante a forma de testes orais, escritos, ou sob a forma de testes práticos, através da execução prática de uma determinada tarefa associada à função (Chiavenato, 2008). Ainda de acordo com o autor, a utilização destes testes permite uma análise pragmática das capacidades dos candidatos aquando da sua aplicação, sendo maioritariamente utilizados segundo Alis et al. (2012) para o preenchimento de funções que exijam conhecimentos gerais e igualmente específicos.

c) Testes de simulação

Como refere Chiavenato (2008), os testes de simulação podem ser utilizados no âmbito do processo de seleção como forma de complementar outros já previamente realizados, no sentido permitir à empresa avaliar a adequação do candidato à função, através da simulação de um determinado momento ou acontecimento com o qual se poderá deparar o colaborador no exercício das suas funções, permitindo simultaneamente ao colaborador perceber as respetivas capacidades de enquadramento na mesma (Chiavenato, 2008).

d) Análise CV

A análise do CV do potencial candidato constitui-se como uma das principais técnicas de seleção, amplamente utilizada nas organizações, caracterizando-se este como o primeiro contacto entre a empresa e o suposto candidato, sendo, portanto, alvo de análise na fase de pré-seleção, dado permitir ao recrutador perspetivar em termos gerais as competências dos candidatos e fazer uma pré-seleção dos que cumpram com os requisitos estabelecidos e eliminar os candidatos que não cumpram os requisitos mínimos exigidos ao desempenho da função (Rego et al., 2018a). Contudo, apesar de o CV fornecer elementos objetivos acerca do candidato, muitas das informações neste contidas podem não ser suficientemente claras para a análise das capacidades de adaptação à função realizada pelo recrutador e do desenho do perfil de candidato. Neste sentido, como realçam Proença e Oliveira (2009) pode ser utilizado o conhecimento implícito na análise desta ferramenta,

como forma de superar as possíveis ambiguidades presentes neste documento pessoal, a fim de se obter uma análise mais correta dos atributos dos candidatos que permita prever o respetivo desempenho.

II. Técnicas Gerais de Seleção

Segundo Rego et al. (2018a), as aplicações destas técnicas visam uma avaliação global de um conjunto de dimensões relativas aos candidatos. Por sua vez, destas técnicas fazem parte: a) entrevistas e b) centros de avaliação.

a) Entrevista de Seleção

Chiavenato (2008) enfatiza que a entrevista constitui-se como a principal técnica utilizada nas empresas em termos de seleção de potenciais candidatos, tendo como principal finalidade a escolha de um candidato final, caracterizando-se por uma interação pessoal entre o recrutador de uma organização e o candidato, que permite a avaliação do perfil deste em relação às exigências intrínsecas ao cargo, bem como a sua adequação ao mesmo, como destacam Alis et al. (2012).

As entrevistas podem ser “estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas.” (Rego et al., 2018a, p. 276). Neste âmbito, ainda de acordo com os autores, as entrevistas estruturadas auxiliam na avaliação dos conhecimentos e experiência do candidato. Por sua vez, as não estruturadas permitem maioritariamente avaliar aspetos da personalidade e outras competências dos candidatos.

Segundo Chiavenato (2008), algumas etapas são importantes para o decorrer de uma entrevista, nomeadamente a sua preparação, devendo nesta fase ser estipulados os objetivos e criadas todas as condições necessárias à sua execução; a execução da entrevista, sendo que anteriormente à sua execução, o recrutador estar já familiarizado com as informações relativas ao candidato disponibilizadas no seu CV. No que diz respeito ao seu desenvolvimento, para a seleção do candidato mais adequado a uma determinada função, todas as entrevistas devem de acordo com Alis et al. (2012) ser dirigidas de igual modo, para que se torne possível a avaliação das características diferenciadoras dos candidatos em função dos requisitos exigidos à função, destacando-se os candidatos que melhor se enquadrem na função pretendida. Por sua vez, a última etapa deste processo corresponde à fase de finalização e avaliação da mesma, devendo posteriormente à sua execução ser tratada e registada a informação relativa ao candidato, de forma imediata, de modo a garantir a validade de informação transmitida. A avaliação do candidato tem como finalidade a tomada de decisão, a qual deve apenas ser realizada após a conclusão da fase de entrevistas, devendo-se neste momento transmitir *feedback* ao candidato quanto à sua prestação e resultados.

b) Centros de Avaliação

Os centros de avaliação constituem-se como um processo de avaliação e previsão do desempenho do candidato, mediante o qual se utilizam vários instrumentos de avaliação, os quais visam avaliar os comportamentos dos candidatos através de simulações relacionadas com a execução de tarefas intrínsecas à função a ser desempenhada, sendo uma técnica que permite essencialmente a avaliação do potencial dos indivíduos avaliados, mediante um prévio estabelecimento de características e comportamentos associados a uma determinada função (Alis et al., 2012). Estes comportamentos segundo Ribeiro (2007) são analisados por observadores, constituindo-se esta técnica como um método de seleção maioritariamente eficaz quando o objeto de avaliação são os colaboradores que exercem cargos de chefia.

1.5 Processo de Integração e Socialização

De forma geral e sucinta, após o processo de seleção e contratação do candidato, deve-se proceder à fase de acolhimento, integração e socialização do colaborador na organização, servindo este processo como forma de “transformar o recém-chegado num novo membro.” (Bilhim, 2016, p. 239). Ainda de acordo com o autor, este processo integra um conjunto de práticas relevantes para a integração do novo colaborador na organização, de entre as quais se destacam a apresentação do colaborador à sua chefia direta; a apresentação das instalações da empresa; o fornecimento do manual de acolhimento da organização ao novo membro da organização, o qual contempla todas as informações relevantes para uma melhor integração e adaptação do candidato, assim como a apresentação deste aos restantes colaboradores e o fornecimento de formação adequada aquando da sua entrada na empresa.

1.6 Descrição e Análise de Funções

De acordo com Alis et al. (2012) as constantes transformações que vão acontecendo e afetando o ambiente organizacional possuem influência no estabelecimento e transformação das funções existentes nas organizações, uma vez que as funções de uma organização devem ser reestruturadas de modo a satisfazer as necessidades que vão surgindo em termos de mercado.

Camara (2017, p.26) define funções como “conjuntos estabilizados de atividades e tarefas, com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade”.

Assim sendo, a análise de funções compreende o processo de incorporar o conjunto de tarefas, responsabilidades e exigências requeridas pelas funções existentes numa organização, num documento determinado para o efeito, de forma pormenorizada (Silva, 2018).

Este processo é composto por duas fases distintas, a de análise de funções, na qual se estabelecem as condições para o desempenho da função e a fase da descrição das respetivas funções, que compreende a formalização do seu conteúdo (Chiavenato, 2008).

Siddique (2004) refere que este processo beneficia tanto o colaborador como a organização, sendo que relativamente ao colaborador permite-lhe um entendimento quanto ao seu valor e contributo para a organização, o conhecimento das suas responsabilidades e deveres, bem como uma clarificação quanto às expectativas da empresa e formas de otimizar o desempenho, o que origina uma maior motivação e satisfação dos colaboradores no seu trabalho e conseqüentemente maiores níveis de produtividade. Por sua vez, em relação à organização este processo para além de permitir uma distinção das várias funções existentes, permite igualmente à área da GRH o desenvolvimento de programas com vista a uma melhor adequação das exigências requeridas às capacidades e aptidões dos colaboradores, simplificando igualmente processos ao nível da área, como por exemplo ao nível do recrutamento e seleção, formação e programas de desenvolvimento de carreira (Alis et al., 2012).

1.6.1 Métodos Descrição e Análise de Funções

A recolha de informações referentes a cada função pode ser realizada mediante alguns métodos, nomeadamente, através do estabelecimento de questionários apresentados ao colaborador que desempenha a respetiva função e ao responsável do respetivo departamento em que esta se insere; mediante a realização de entrevistas, bem como através de uma observação do trabalhador enquanto este realiza o seu trabalho, sendo recolhidas informações acerca das tarefas e etapas intrínsecas à sua realização e ainda em relação aos resultados esperados, devendo no momento da escolha da técnica ter-se em consideração a natureza e tipo de função, o tipo de informação a ser recolhida, os objetivos da organização e os recursos disponíveis na empresa, tanto em termos financeiros, como ao nível de capital humano (Alis et al., 2012).

Como refere Chiavenato (2008) o método da entrevista é outro dos métodos cada vez mais utilizados pelas organizações no processo de análise e descrição de funções, uma vez que permite existir um contacto direto entre o colaborador entrevistado e o responsável pela condução da entrevista responsável pela obtenção de todas as informações inerentes ao cargo em análise.

Por sua vez, como já referido ao longo deste ponto, existe uma variedade de métodos, cuja utilização pode ser combinada em função dos objetivos visados, sendo neste caso esta combinação denominada por métodos mistos, os quais permitem a diminuição de discrepâncias e aspetos menos positivos da utilização de apenas um só método de descrição e análise de funções, assim como obter melhores resultados na recolha de dados relativos às funções e aspetos inerentes das mesmas (Chiavenato, 2008).

1.6.2 Dados Descrição e Análise de Funções

Após a recolha de informação, deve-se proceder à descrição das funções, mediante o preenchimento de um formulário previamente estabelecido, devendo este documento contemplar e descrever a seguinte informação descrita por Alis et al. (2012):

- i) Identificação da função, compreendendo informação como “nome da organização, a designação da função, o número do trabalhador, os nomes do serviço, da divisão, da categoria, da secção, ou da subsecção onde é exercida essa função.” (Alis et al., 2012, p.127);
- ii) Especificações gerais relativas à função, nomeadamente, um breve resumo das tarefas levadas a cabo e do objetivo primordial da função;
- iii) Descrição pormenorizada das tarefas e responsabilidades pela função exigidas, devendo estas ser descritas tendo em consideração o seu grau de relevância;
- iv) Descrição do perfil e das competências necessárias à execução da função, contemplando-se os conhecimentos, formação e competências necessárias para o efeito.

1.7 Gestão da Formação

Bilhim (2016, p.253) descreve a formação como “um processo, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a atividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador.”. Este processo deve ter “como elemento de partida a estratégia da empresa e o plano de desenvolvimento de negócios” (Bilhim, 2016, p. 260), demonstrando-se de acordo com Palhares e Torres (2009) como um importante instrumento de mudança nas organizações, capaz de dotar os colaboradores das competências e qualificações necessárias face às necessidades percebidas pela organização.

Perspetivando-se o contexto atual organizacional, a aquisição de competências deve ser um processo contínuo, para a manutenção da vantagem competitiva das organizações em relação à concorrência, devendo deste modo as empresas fomentarem este tipo de programas e promover a aprendizagem dos colaboradores, quer em termos pessoais como em termos organizacionais (Bernardes, 2008). Assim sendo, como referem Carvalho e Rua (2007) releva-se fundamental a existência de uma estrutura sólida de recursos humanos nas empresas, no sentido de corresponder às necessidades de mercado e dos colaboradores.

Rego et al. (2018a) descrevem a formação como um processo fundamental para a instrução dos colaboradores ao nível das competências necessárias a um melhor desempenho e a um melhor acompanhamento do processo evolutivo da empresa, compreendendo benefícios tanto para os colaboradores como para a própria organização. Em termos dos colaboradores, o processo de formação permite uma maior familiarização para com a empresa, na medida em que promove a sua integração com o conjunto de normas e procedimentos, assim como uma contínua aprendizagem dos aspetos relacionados com a função que desempenham na organização, permitindo deste modo, uma melhor adequação destes à mesma e até a outras que possam vir a desempenhar, auxiliando, portanto, no processo de desenvolvimento de carreiras.

Por sua vez e no que concerne à organização, segundo Rego et al. (2018a), o processo de formação conduz igualmente à concretização dos bons resultados organizacionais, uma vez que visa o

cumprimento dos objetivos da organização, assim como um alinhamento em termos dos comportamentos e atitudes, revelando-se este processo como um poderoso instrumento de desenvolvimento, devendo para tal existir uma articulação entre os gestores de recursos humanos e os demais gestores da organização, para que este processo seja corretamente implementado.

Em suma, segundo Bernardes (2008), o processo formativo deve suprir as necessidades verificadas ao nível dos postos de trabalho numa organização, mas igualmente fomentar maiores níveis de motivação nos colaboradores para a promoção de melhorias em termos dos seus desempenhos.

1.7.1 Desenvolvimento do Processo Formativo

De acordo com Rego et al. (2018a) são várias as fases que compõem o processo de formação, as quais seguidamente analisadas de forma detalhada.

I. Identificação de necessidades de formação

Segundo Rego et al. (2018a), a identificação de necessidades numa organização envolve uma análise da organização, das operações executadas e dos colaboradores individualmente.

Em termos organizacionais, de acordo com Chiavenato (2008) é necessária uma avaliação dos objetivos a longo prazo e do ambiente em que a organização se insere para que sejam delineados programas de formação que visem a satisfação das necessidades percebidas, devendo estes programas ser implementados de forma alinhada com os objetivos da organização.

Em termos operacionais, devem ser analisadas as funções e respetivas tarefas inerentes, de modo a serem estabelecidos os conhecimentos e competências necessárias ao seu correto desempenho, e conseqüentemente, programas de formação que permitam uma melhor adequação da atuação do colaborador e otimização do seu desempenho (Rego et al., 2018a).

Em termos individuais, são analisadas as necessidades de formação específicas de cada colaborador, mediante a realização de questionários e entrevistas aos colaboradores ou às suas chefias, ou ainda, mediante uma análise dos resultados obtidos no âmbito de outras atividades da GRH, como por exemplo, através dos sistemas de avaliação de desempenho, com a finalidade de ser transmitida ao colaborador uma aprendizagem adequada e necessária a uma melhor prestação na organização (Rego et al., 2018a).

II. Estruturação da Formação

De acordo com Rego et al. (2018a), esta fase deve ser minuciosamente planeada, devendo ao longo da respetiva estruturação serem delineados alguns critérios, nomeadamente os objetivos dos programas de formação, o respetivo conteúdo a ser transmitido e resultados esperados, ou seja, os conhecimentos que os colaboradores devem possuir após a sua realização.

III. Execução da Formação

Como referem Rego et al. (2018a), a ação de formação deve ser ministrada por técnicos da empresa capacitados para o efeito, os quais integram geralmente a área da Gestão de Pessoas, devendo esta ação ser previamente estruturada, de forma a corresponder aos objetivos da organização. Contudo, o sucesso da mesma depende essencialmente de alguns fatores, nomeadamente, do estabelecimento de programas de formação ajustados às necessidades da organização; de uma correta utilização de materiais e do envolvimento de todos os colaboradores e da colaboração da respetiva chefia.

IV. Avaliação da Formação

O ciclo de formação encerra-se com a etapa correspondente à sua avaliação, necessitando este processo de ser continuamente revisto e aprimorado de forma a corresponder aos problemas existentes na organização e aos objetivos da organização, uma vez que como refere Rego et al. (2018a), a fase de avaliação permite a identificação de possíveis constrangimentos, mais precisamente ao nível dos métodos e instrumentos utilizados, bem como avaliar toda a estratégia adotada nas várias fases que integram todo este ciclo, de modo a perceber se este vai de encontro aos objetivos organizacionais.

Por sua vez, e tal como na fase de identificação de necessidades de formação, ao longo desta etapa deve existir, de igual modo, uma análise de nível organizacional, ao nível dos colaboradores e das respetivas tarefas (Chiavenato, 2008).

Em termos organizacionais analisam-se se os objetivos da ação de formação foram cumpridos e o seu respetivo impacto na empresa em termos de melhorias de desempenho (Bilhim, 2016). Por sua vez, de acordo com Chiavenato (2008), ao nível dos colaboradores avalia-se o impacto dos programas lecionados na promoção de comportamentos positivos, bem como, segundo Bilhim (2016), a satisfação dos colaboradores face à ação de formação ministrada. Ao nível das tarefas, de entre os vários fatores, a avaliação deste processo permite averiguar de um modo geral, as melhorias visadas em termos de produtividade, que se traduzem em melhores resultados organizacionais (Chiavenato, 2008).

1.8 A Gestão e Avaliação do Desempenho no Contexto Organizacional Atual

A Gestão do Desempenho constitui-se como uma das principais e mais importantes práticas da GRH e visa “garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, técnicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos.” (Rego et al., 2018a, p.493).

Assim sendo, perspetivando-se os constantes desafios e pressões de competitividade que afetam as organizações, bons níveis de desempenho constituem-se como condição primordial de garantia do sucesso e sobrevivência da organização. Deste modo, as práticas relacionadas com a gestão do desempenho dos colaboradores revelam-se cada vez mais imprescindíveis de implementação nas organizações e devem ser continuamente aplicadas, desenvolvidas, revistas e aprimoradas, de forma a serem supridas as necessidades da organização e a ser fomentado o desenvolvimento dos colaboradores, quer em termos individuais, quer em termos coletivos, como forma de promover bons resultados organizacionais (Rego et al., 2018a).

Deste modo, a avaliação de desempenho constitui-se como um processo fundamental nas organizações, uma vez que os resultados por esta obtidos permitem a delineação de um conjunto de decisões que a empresa deve considerar no sentido de incrementar melhores desempenhos ao nível dos colaboradores e conseqüentemente ao nível dos serviços prestados pela mesma (Segurado, 2017).

Como referem Rego et al. (2018a), os conceitos de gestão de desempenho e avaliação de desempenho interligam-se com o objetivo central de otimizar o desempenho dos colaboradores, na medida em que a gestão de desempenho envolve o desenvolvimento de todas as condições a uma melhoria de *performance* dos colaboradores, enquanto que a avaliação é baseada num registo que permite uma análise real do mesmo para a delineação de decisões e futuros programas de formação e desenvolvimento, podendo a mesma ser realizada por membros internos ou externos à organização, nomeadamente: chefia direta; técnico de recursos humanos; colegas de trabalho; subordinados; sob a forma de autoavaliação; clientes; avaliação 360 graus.

De acordo com Bilhim (2016) a partir do século XX, devido a um conjunto de fatores já enumerados, assiste-se a uma valorização e reconhecimento da importância desta prática nas organizações, de modo concreto nos processos de gestão de pessoas, mais precisamente e como salientam Alis et al. (2012) na otimização dos seus desempenhos para a concretização dos objetivos organizacionais, através de um ajustamento do papel de cada colaborador na organização. Todavia, Silva (2018) refere que este processo visa determinar o desempenho do colaborador em relação aos resultados concretizados e comportamentos por este visados.

Bilhim (2016, p.265) evidencia as duas grandes funções da avaliação de desempenho nas organizações, a “função administrativa e de desenvolvimento”.

a) Função Administrativa

Como já referido neste ponto, os resultados obtidos pelas avaliações de desempenho são de extrema relevância para uma eficiente prossecução de outras práticas de GRH nas organizações, assim como, para o processo de tomadas de decisão na empresa em relação aos colaboradores, como por exemplo, no que respeita a processos de promoções e desenvolvimento de carreira; a um aumento das retribuições ou ainda no que diz respeito a situações de despedimentos (Alis et al., 2012; Cascio, 2012).

b) Função de Desenvolvimento

As avaliações de desempenho fornecem os elementos necessários à área de GRH, essenciais à delimitação de programas de formação ajustados às necessidades percecionadas, com vista a um maior incremento das competências dos colaboradores para melhorias em termos do seu desempenho (Bilhim, 2016).

Como salienta Silva (2018) os resultados alcançados no âmbito das avaliações de desempenho devem ser transmitidos e discutidos com os respetivos colaboradores avaliados, os quais devem constituir parte ativa deste processo, no sentido de serem avaliadas as causas e delineadas ações que promovam uma melhoria da sua prestação e desempenho na organização, podendo este processo contribuir para gerar uma maior motivação destes na organização.

1.8.1 Métodos Avaliação de Desempenho

Bilhim (2016) defende que para a execução deste processo revela-se fundamental o estabelecimento à priori das dimensões a ser avaliadas, as quais devem ir de encontro aos objetivos da organização, assim como dos métodos mais adequados para a aferição de resultados. A utilização dos vários instrumentos de avaliação do desempenho varia de acordo com a organização, em função de determinados objetivos e das características das pessoas que integram a organização (Chiavenato, 2008).

Alis et al. (2012) define estes métodos ou técnicas de avaliação, como um meio que permite à organização determinar os resultados alcançados pelos colaboradores em relação aos critérios de avaliação estabelecidos, sendo aplicadas de modo a avaliar a *performance* real do colaborador. Ainda de acordo com os autores, a seleção das técnicas deve ser igualmente realizada de modo a corresponder às expectativas dos colaboradores envolvidos.

Bilhim (2016) descreve o conjunto de técnicas de avaliação do desempenho dos colaboradores, em função de quatro dimensões específicas de avaliação, as quais são descritas na Tabela 1, abaixo apresentada.

Tabela 1: Dimensões Avaliação de Desempenho

I.	
Personalidade	Escalas ancoradas em traços de personalidade
II. Comportamentos	Incidentes críticos
	Escalas de escolha forçada
	Escalas ancoradas em comportamentos
	Escalas de padrão misto
	Escalas de observação comportamental
	Listas de verificação
III. Comparação com outros	Ordenação simples
	Comparação por pares
	Distribuição forçada
IV. Resultados	Padrões de desempenho
	Gestão por objetivos

Fonte: Informação adaptada de: Bilhim, 2016; Morhman et al. (citado por Fernandes & Caetano, 2007).

I. Abordagens centradas na personalidade

As abordagens centradas na personalidade focam-se essencialmente na avaliação das características pessoais e de personalidade dos colaboradores pelas suas respetivas chefias, de entre as quais “determinação, segurança, lealdade.” (Bilhim, 2016, p.268). Assim sendo, a técnica utilizada neste âmbito para a avaliação de desempenho centra-se, tal como o nome indica, numa avaliação alicerçada nos traços de personalidade dos trabalhadores.

II. Abordagens centradas nos comportamentos

As abordagens centradas nos comportamentos centram-se na avaliação dos comportamentos dos colaboradores no âmbito do seu trabalho, mediante uma comparação dos comportamentos observados com medidas padrão de análise previamente estabelecidas (Bilhim, 2016).

III. Abordagens centradas na comparação

Esta abordagem centra-se numa avaliação que se baseia numa comparação do desempenho de colaboradores que exercem a mesma função na empresa, a qual se concretiza mediante uma ordenação dos colaboradores de forma hierárquica, consoante os resultados obtidos em função dos níveis de desempenho visados (Bilhim, 2016).

IV. Abordagens centradas nos resultados

Segundo Bilhim (2016) a abordagem centrada nos resultados, tal como o nome indica, refere-se a sistemas de avaliação de desempenho que visam analisar e avaliar os resultados concretizados por um colaborador numa organização e no âmbito da sua função em relação ao esperado, compreendendo um certo período de análise. Destes sistemas destaca-se a avaliação por objetivos, cuja descrição está contemplada ao longo do presente ponto e permite um melhor entendimento acerca desta abordagem.

Após uma análise atenta da Tabela 1, torna-se possível verificar que existe uma multiplicidade de métodos de avaliação de desempenho que podem ser implementados nas organizações. Todavia, a apresentação minuciosa de cada método não se demonstra essencial ao longo do presente ponto, sendo, portanto, apenas descritos os métodos mais relevantes para um possível enquadramento da vertente teórica e prática do presente relatório de estágio, que permita um melhor entendimento quanto ao desenvolvimento real de todo este processo realizado na entidade de acolhimento, o qual será descrito no Capítulo 4 do presente relatório, mais precisamente ao longo do ponto 4.3.4 (página 74).

Assim, para além dos métodos de avaliação de desempenho descritos, que integram os métodos tradicionais, demonstra-se como revelante e essencial uma descrição pormenorizada dos métodos de avaliação de desempenho modernos, de enorme relevância de aplicação no contexto organizacional, como por exemplo, o método da gestão por objetivos (enunciado na Tabela 1), bem como de outros igualmente importantes, no caso não contemplados, como é o caso da avaliação 360 graus; avaliação de desempenho sob a forma de autoavaliação e avaliação de desempenho por competências.

a) Gestão por Objetivos

Rego, Oliveira, Valverde e Cunha (2018b) defendem a gestão por objetivos como o principal método de um sistema de gestão do desempenho, uma vez que a implementação deste tipo de sistema de avaliação nas organizações, obriga à existência de uma articulada e sólida estrutura de gestão de desempenho que possibilite todas as condições essenciais a fim de fomentar melhores níveis de desempenho.

Deste modo, a gestão por objetivos possui algumas vantagens enumeradas pelos autores, tanto em termos dos colaboradores, como para a organização. Relativamente aos colaboradores, através da determinação de objetivos concretos e mensuráveis, são alcançados maiores níveis de motivação e desempenho por parte dos colaboradores envolvidos, face ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que esta delineação permite um alinhamento da sua atuação e um melhor entendimento quanto ao seu contributo na empresa, centrando deste modo o colaborador um conjunto de esforços no alcance dos mesmos. Por sua vez e relativamente à organização, os resultados provenientes desta avaliação por objetivos fornecem elementos concretos e essenciais à área da Gestão de Pessoas, os quais permitem posteriormente a ser analisados, a delineação de programas de formação com vista ao desenvolvimento de competências dos colaboradores, assim como em relação a programas de compensações, na medida em que os bons resultados visados podem ser estimulados através de retribuições ou ainda através de decisões relacionadas com promoções, tendo neste âmbito em consideração os programas de desenvolvimento de carreira da empresa (Rego et al., 2018b).

Nesse sentido, como refere Manjula (2018) os objetivos são estabelecidos entre colaboradores e respetivas chefias, os quais devem ser descritos e facilmente mensuráveis, devendo os mesmos serem continuamente analisados e revistos em períodos de avaliação específicos e determinados para o efeito. O estabelecimento de objetivos de forma articulada entre colaboradores e respetivas chefias permite estimular melhores relações, uma vez que este processo envolve uma articulação, avaliação e cooperação conjunta entre os membros, o que pode igualmente ser explicado pelo facto de este instrumento de avaliação abranger a transmissão de *feedback* em relação aos níveis de desempenho demonstrado e a delineação de formas de melhoria ao longo do desenvolvimento de todo este processo.

Deste modo, a gestão por objetivos possui como foco central a otimização de desempenho dos colaboradores, em termos individuais e coletivos, devendo ser implementada de forma estratégica na organização com vista à prossecução dos objetivos estratégicos delineados pela organização (Rego et al., 2018b).

Em suma, como referem Alis et al. (2012) a eficácia deste processo associa-se com o correto estabelecimento de objetivos por parte da organização e um alinhamento do contributo de cada colaborador no seio organizacional, bem como, com a existência de uma estrutura que suporte todas as condições necessárias ao alcance dos mesmos.

b) Avaliação 360 Graus

A avaliação 360 graus, baseada no *feedback* do desempenho do colaborador, constitui-se como um método de avaliação de desempenho que contempla diversas fontes de colaboradores, uma vez que a avaliação dos colaboradores é realizada por membros próximos ao mesmo na organização e que interagem de forma direta com este, permitindo que estes membros próximos retirem ilações acerca dos níveis de desempenho e que o transmitam mediante o preenchimento de um formulário

previamente definido para o efeito em função dos objetivos visados, sendo este preenchido sob a forma anónima (Alis et al., 2012).

A informação recolhida no âmbito do preenchimento destes formulários é posteriormente analisada pelo departamento de recursos humanos da empresa, que após esta fase deve transmitir à chefia dos respetivos colaboradores avaliados os resultados por estes obtidos e/ou ao próprio, de modo a serem avaliadas causas em casos de maus desempenhos e delineados planos de desenvolvimento ajustados às necessidades identificadas, com vista à melhoria do desempenho do colaborador, sendo, portanto, este processo de análise realizado de forma conjunta entre as partes (Rego et al., 2018a). Contudo, ainda de acordo com os autores, apesar da aplicação deste método cingir-se maioritariamente aos membros superiores de uma empresa, assiste-se gradualmente a uma generalização da sua implementação à organização no seu todo, ou seja, a todos os membros da mesma aquando da realização dos processos de avaliação de desempenho, em virtude das vantagens demonstradas pela utilização deste método no que concerne a tomadas de decisões administrativas, bem como em relação ao desenvolvimento dos colaboradores.

c) Autoavaliação

Bilhim (2016) refere que o processo de autoavaliação constitui-se como o método através do qual o colaborador realiza uma reflexão pessoal acerca do seu desempenho através do preenchimento de um formulário. Contudo, apesar da sua utilização propiciar maiores níveis de motivação e desenvolvimento nos colaboradores que constituem parte ativa nesta processo, este deve ser utilizado como complemento de outros métodos para a obtenção de resultados mais precisos, como é o caso da avaliação realizada pela respetiva chefia do colaborador avaliado, avaliando-se deste modo dimensões objetivas e subjetivas relacionadas com o desempenho, existindo posteriormente uma análise e discussão dos resultados (Rego et al., 2018a).

d) Avaliação por competências

Camara (2017, p.16) define competência como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa.”.

Assim, de acordo com Segurado (2017) apesar de já ser reconhecido o valor atribuído ao fator conhecimento numa organização, a existência deste por si só não basta, mas sim o modo como o mesmo é implementado perante os inúmeros desafios de que são alvo as organizações. Nesse sentido, realça-se a importância da existência de sistemas que permitam o desenvolvimento das competências dos colaboradores, uma vez que como já referido anteriormente, o sucesso de uma organização no seu todo depende da qualidade dos recursos que a integram. Deste modo, como refere Cascão (2014) tem aumentado progressivamente o enfoque na questão das competências essenciais e estratégicas que fomentem melhores desempenhos organizacionais.

A GRH que leva a cabo processos relacionados com a gestão e desenvolvimento dos colaboradores numa organização com vista à otimização de desempenhos, incorpora nos seus processos para a satisfação desta finalidade o conjunto de competências essenciais a melhores níveis de desempenho. Neste âmbito, de acordo com Camara (2017) a delineação de competências é fundamental para a correta manutenção dos vários processos da área, nomeadamente ao nível dos processos de recrutamento e seleção, sendo para tal essencial uma articulação com o processo de descrição de funções, uma vez que o mesmo deve ter em conta o conjunto de competências estabelecidas em relação à função para a qual se pretende recrutar, bem como em relação aos processos de avaliação de desempenho, processos de formação e processos administrativos da área relacionados com remunerações e programas de desenvolvimento de carreira.

Ceartil (2016) define quatro abordagens de competências: i) competências como atribuições; ii) competências como qualificações; iii) competências como traços e características pessoais e iv) competências como comportamentos ou ações.

De acordo com o autor as competências como atribuições e qualificações dizem respeito a competências essenciais que o colaborador deve possuir para o exercício de determinadas funções numa organização. Nesse sentido, as competências como atribuições estão relacionadas com as atribuídas para o correto desempenho numa determinada função e como tal, atribuídas a um determinado colaborador de acordo com a função que este exerce. Por sua vez, as competências como qualificações dizem respeito como exemplo, ao grau de qualificação exigido para a ocupação de uma determinada função, como garantia de bons desempenhos. Assim, este tipo de competências podem ser adquiridas ao longo da vida do colaborador, seja em ambientes de ensino, ou por sua vez em ambientes profissionais, sendo as mesmas avaliadas em termos práticos nas empresas em função do estabelecimento de um conjunto de “atribuições ou qualificações inerentes a cargos ou funções” (Ceartil, 2016, p. 35).

As competências como traços pessoais relacionam-se com as características pessoais dos indivíduos que justificam os seus desempenhos, podendo as mesmas ser avaliadas numa organização através da realização de testes psicológicos. No que concerne às competências como comportamentos, tal como o nome indica, estas baseiam-se em resultados de determinadas ações, podendo ser estes comportamentos avaliados mediante o estabelecimento de um conjunto de indicadores objetivos (Ceartil, 2016).

Em suma, de acordo com Camara (2017) o estabelecimento do perfil de competências demonstra-se um poderoso instrumento na predição e na avaliação de desempenho dos colaboradores no âmbito das várias funções organizacionais, devendo deste modo ser corretamente estabelecidas nos modelos de competências das organizações, em termos de competências gerais, as quais são transversais a toda a organização e específicas, relacionadas com competências intrínsecas e necessárias ao desempenho de uma determinada função, permitindo a avaliação das mesmas como salienta Segurado (2017) delinear o conjunto de ações essenciais a melhorias de desempenho dos colaboradores individualmente e da organização no seu todo.

2. Algumas Notas sobre o Enquadramento Jurídico das Relações Laborais e a Gestão de Pessoas

Ao longo deste capítulo, ir-se-á realizar uma abordagem do ponto de vista jurídico, mais concretamente, um enquadramento do Direito do Trabalho aplicado às práticas da GRH na coordenação das relações laborais e dos processos que visam a gestão e desenvolvimento dos colaboradores, assim como uma análise desse enquadramento jurídico na manutenção de relações interpessoais positivas, sendo para tal realizada uma análise do Direito Laboral, pelo que irá ser analisado o Código do Trabalho (Lei nº7/2009 de 12 de Fevereiro, que aprova a revisão do Código do Trabalho) e as mais recentes alterações ao mesmo (Lei nº 93/2019 de 4 de Setembro).

2.1 O Direito do Trabalho na Coordenação das Relações Laborais

Revela-se primordial o estabelecimento de uma relação entre a necessidade da atuação do Direito na coordenação das relações laborais, uma vez que como defende Batalhão (2017), o Direito encontra-se presente em todos os momentos do nosso quotidiano e da nossa vida em geral, mediante o estabelecimento de um conjunto de normas que devem ser cumpridas e respeitadas por todos os indivíduos no âmbito da sociedade, para que exista uma harmonização de interesses e respeito mútuo entre os elementos que a constituem. Assim sendo, as relações laborais possuem inerentemente um conjunto de normas e regras que devem ser respeitadas por todos os intervenientes das mesmas, sendo estas relações reguladas pelo ordenamento jurídico do Direito do Trabalho, cujo cumprimento no âmbito da organização é assegurado pela função de Recursos Humanos, uma vez que como referem Alis et al. (2012), um dos objetivos da área centra-se na garantia do cumprimento da legislação em vigor, defendendo que são escassas as atividades desenvolvidas dentro de uma organização “que não estejam contempladas nalguma lei ou que não estejam submetidas ao controlo de um regulamento.” (Alis et al., 2012, p.53).

Seguindo uma ordem de ideias, demonstra-se primeiramente importante uma compreensão do termo trabalho em termos jurídicos, para que posteriormente exista um melhor entendimento do conceito, fundamento e sentido do Direito do Trabalho ou Direito Laboral como é igualmente denominado (Martinez, 2015).

Como refere Fernandes (2019), na perspetiva do Direito, o conceito de trabalho é descrito como “a atividade humana decorrente da aplicação do esforço físico e psíquico tendo em vista a realização de uma finalidade lícita e útil.” (Fernandes, 2019, p.19).

Por sua vez, o Direito do Trabalho é descrito como o “conjunto de princípios e normas jurídicas disciplinadoras do contrato de trabalho” (Martinez, 2015, p.41).

No âmbito da definição acima referida, Amado (2019) refere que o Direito do Trabalho é instituído em torno do contrato individual de trabalho, sendo este descrito no Código do Trabalho como “aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante remuneração, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito da organização e sob autoridade destas” (Lei nº7/2009 de 12 de Fevereiro, que aprova a revisão do Código do Trabalho).

Assim sendo, constituem-se como três os aspetos delimitadores do contrato de trabalho, nomeadamente, a prestação de uma determinada atividade; a existência de uma retribuição em função da atividade prestada e uma situação de subordinação jurídica, aspeto principal que diferencia e caracteriza o contrato de trabalho, em virtude da sujeição do trabalhador às ordens e normas estipuladas pelo empregador, o qual é responsável pela definição dos termos da relação de trabalho (Martins et al., 2017).

Para além destes aspetos característicos do contrato de trabalho e que delimitam o âmbito de atuação do Direito do Trabalho, é igualmente importante realçar que este ramo jurídico do Direito, de acordo com Fernandes (2019) regula apenas as prestações de atividades sob a forma de livre compromisso, bem como as atividades desempenhadas para proveito e por conta de outra pessoa (Leitão, 2019; Martins et al., 2017).

Em suma, como refere Fernandes (2019, p.24), “o Direito do Trabalho regula as relações jurídico-privadas de trabalho livre, remunerado e subordinado.”

2.1.1 Formação e Evolução do Direito do Trabalho

Leitão (2019) refere que a Revolução Industrial operou profundas transformações nas relações laborais e nos modos de trabalho e de produção, em virtude da utilização de máquinas. Porém, a conseqüente necessidade de uma menor especialização em termos de mão de obra nas unidades fabris origina uma maior exploração de menores e mulheres, verificando-se ainda a ocorrência de outros problemas durante este período, relacionados com as condições de segurança e higiene precárias em que operavam os trabalhadores. Assim, no cerne dos problemas sociais decorrentes deste período, surge o Direito do Trabalho, como um instrumento de reação face aos problemas verificados, com o objetivo de promoção de condições dignas de trabalho e de vida para os trabalhadores, mediante a intervenção direta do Estado nas relações de trabalho (Amado, 2019). Neste sentido, segundo Fernandes (2019), o Estado intervém através da elaboração de legislação reguladora das relações de trabalho em contexto laboral, com o intuito de “proteger a parte mais fraca da relação laboral, ou seja, o trabalhador.” (Leitão, 2019, p.26).

Martinez (2015) refere que a evolução do Direito do Trabalho em Portugal ocorre na sequência das mudanças europeias, no entanto, desenvolvendo-se de forma mais morosa, centrando-se a formação do Direito do Trabalho “no primado do contrato de trabalho” (Fernandes, 2019, p.51), constituindo-se este como o meio regulador das relações entre o trabalhador e o empregador no âmbito da relação laboral.

No decorrer da análise realizada previamente, Fernandes (2019) refere que a evolução do Direito do Trabalho pressupôs a formulação de alguns decretos com medidas que viriam a mudar o contexto das relações laborais, aproximando-se o Direito do Trabalho a como hoje é entendido, nomeadamente o Decreto 14 de Abril de 1891 no qual é estabelecido um conjunto de preceitos relacionados com o uso abusivo das forças de trabalho, menores e mulheres; o Decreto de 3 de Agosto de 1907, que estabelece a obrigatoriedade do descanso semanal; o Decreto de 6 Dezembro

de 1910 que instituiu o direito à greve; a Lei nº 83, de 24 de Julho de 1913, através da qual é instituída legislação referente a acidentes de trabalho, no entanto, apenas em relação a algumas atividades, sendo apenas em 1919 alvo de generalização.

De acordo com Leitão (2019), o período da Primeira República teve enorme relevo na evolução do Direito do Trabalho, consagrando-se durante este período a participação de Portugal na OIT, a qual é segundo Rodrigues (2019), responsável pela estipulação de regras convergentes às relações de trabalho a nível internacional, sofrendo, deste modo, como salienta Rebelo (2020) o Direito do Trabalho no contexto português influência do direito internacional do trabalho.

Posteriormente, após o 25 de Abril de 1974 foram previstas um vasto conjunto de medidas no âmbito do Direito do Trabalho, todavia não correspondidas. Contudo, como refere Martinez (2015), a regulamentação relativa ao contrato de trabalho não sofreu grandes alterações.

Por sua vez, nas décadas de oitenta e noventa, a legislação reguladora das relações de trabalho procurou ajustar-se à conjuntura existente, de forma a corresponder às necessidades das empresas que se encontravam numa situação delicada, surgindo nos anos noventa políticas legislativas direcionadas para uma maior flexibilização do uso da força de trabalho (Fernandes, 2019).

A existência de vários diplomas, originou uma desorganização ao nível do sistema que rege o direito do trabalho, surgindo, deste modo, o Código do Trabalho no ano de 2003, com a aprovação da Lei nº99/2003, de 27 de Agosto, como forma de ultrapassar todas estas lacunas e facilitar a interpretação e implementação das leis, fundando-se o Código do Trabalho de acordo com três ideias-chave, nomeadamente “a de sistematização e concentração de normas laborais, a de aumento da flexibilidade da organização do trabalho, e a de descongelamento da contratação coletiva.” (Fernandes, 2019, p.64).

Em 2009, procede-se uma revisão do Código do Trabalho com modificações ao nível da sistematização anteriormente referida. Por sua vez e em virtude da situação económica verificada a partir de 2008 as leis laborais procuraram incidir sobre uma maior flexibilização e “redução dos custos do trabalho” (Fernandes, 2019, p.66). No ano de 2012 ocorrem algumas alterações no Código do Trabalho e mais recentemente com a Lei nº93/2019 de 4 de Setembro são igualmente alteradas algumas normas integrantes do Código do Trabalho.

Em suma, o Direito do Trabalho após o seu surgimento vai sofrendo alterações, de forma a adaptar-se às conjunturas económicas, sociais e políticas vigentes, dado que como refere Ferreira (2001), o Direito possui um papel de extrema importância na estruturação e transformação das relações de Trabalho e as políticas ou normas que regulam as relações laborais devem acompanhar todas as mudanças, adaptando-se para o bom funcionamento das organizações.

2.1.2 Finalidades do Direito do Trabalho

Como refere Fernandes (2019), uma das principais finalidades do Direito do Trabalho é a de equilibrar e garantir a defesa dos direitos dos trabalhadores no âmbito de uma relação laboral.

O Direito do Trabalho ganha relevo em torno da estipulação do contrato de trabalho, cuja definição encontra-se referida no ponto 2.1 (página 27) do presente capítulo. Assim, a função de compensação ou equilíbrio como uma das funções do Direito do Trabalho segundo Fernandes (2019) é intrínseca às desigualdades verificadas e à posição de debilidade do trabalhador aquando do seu estabelecimento, uma vez que cabe ao empregador delinear os termos sobre os quais se irá formalizar e desenvolver a relação de trabalho, visando a proteção do trabalhador e a promoção do reequilíbrio da relação laboral, através da delimitação de um conjunto de restrições relativas à liberdade de atuação do empregador no estabelecimento do contrato de trabalho, ou ainda como referido, através de uma “limitação da autonomia individual” (Fernandes, 2019, p.33).

Todavia, como referem P. Quintas e H. Quintas (2018), este contrato de trabalho é estabelecido mediante uma situação de subordinação jurídica. Neste sentido e tendo em consideração que os trabalhadores podem não ver salvaguardados os seus direitos, na medida em que por questões de necessidade subjugam-se à autoridade do empregador, existe uma limitação dos poderes deste através de meios de controlo, tendo, portanto, o Direito do Trabalho, como refere Fernandes (2019, p.34) um papel de defesa dos direitos dos trabalhadores por “meios e processos administrativos... meios jurisdicionais... e meios de autotutela coletiva”. Deste modo, como salienta Fernandes (2019), visa promover e garantir a consagração dos direitos fundamentais dos indivíduos na relação de trabalho, consagrados no Código do Trabalho através das normas dos artigos 14º ao 22º, como Direitos de Personalidade, no âmbito das relações laborais, os quais são referidos posteriormente ao longo do presente capítulo.

Amado (2019) defende que a intervenção do Direito do Trabalho nas relações individuais de trabalho origina uma certa padronização da relação laboral, constituindo-se esta uniformização como outra das finalidades do Direito do Trabalho, mediante uma limitação e regulação da concorrência entre empresas, mas igualmente entre trabalhadores no âmbito das suas relações de trabalho (Fernandes, 2019).

Para finalizar, como refere Fernandes (2019), as leis do trabalho que visam regular as relações laborais nas empresas, devem adaptar-se às mudanças que vão ocorrendo no mercado em que estas se inserem, para que as organizações possam responder às necessidades e exigências do mercado.

2.2 Direitos de Personalidade

Como já referido anteriormente, uma das funções do Direito do Trabalho é a de proteção do trabalhador quanto à garantia da promoção dos seus direitos, inclusive dos direitos fundamentais, consagrados como Direitos de Personalidade no Código do Trabalho. Contudo, como salienta Martinez (2015), neste são unicamente expressos os direitos com maior relevância no âmbito laboral.

De acordo com Lopes (2019), no âmbito da relação laboral e em torno da estipulação do contrato de trabalho evidencia-se a questão da subordinação dos trabalhadores à autoridade dos empregadores, que como salientam P. Quintas e H. Quintas (2018) os trabalhadores devem cumprir todas as ordens estabelecidas, porém, dentro dos limites estipulados no âmbito da celebração do contrato de trabalho e das normas legislativas que o regem, tendo a inserção destes direitos no Código do Trabalho como objetivo primordial a defesa e a proteção da “situação pessoal do trabalhador” (Martinez, 2015, p.367), bem como orientar o comportamento das partes envolvidas na relação laboral (Fernandes, 2019). Assim sendo, os trabalhadores mediante vários fatores e uma vez que o trabalho consiste na sua única fonte de sobrevivência podem ver restringidos e anulados os seus direitos, liberdades e garantias, perspetivando-se a necessidade de atuação e resposta por parte do ordenamento jurídico, no sentido de salvaguardar os direitos fundamentais dos trabalhadores, não apenas como trabalhador no seio do seu trabalho, mas igualmente como pessoa.

2.2.1 Direitos de Personalidade contemplados no Código do Trabalho

A análise dos direitos de personalidade no âmbito da relação laboral irá centrar-se perante a análise do Código do Trabalho atual, através da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, que aprova o Código do Trabalho, com as mais recentes alterações ao mesmo através da Lei nº 93/2019 de 4 de Setembro.

a) Liberdade de Expressão e de Opinião

De acordo com o artigo 14º do Código do Trabalho, é neste artigo explanado que no âmbito das empresas, é reconhecido a todos os sujeitos da relação laboral, o direito de liberdade de expressão e de partilha de pensamento e opinião, desde que sejam respeitados e não extrapolados os direitos de personalidade de ambas as partes envolvidas, garantindo-se o normal funcionamento da empresa. Neste âmbito, Quintas (2013, p.187) defende a liberdade de expressão como “indissociável da liberdade de pensamento”, devendo ambas ser asseguradas em contexto laboral.

b) Integridade Física e Moral

O direito à integridade física e moral é contemplado no artigo 15º do Código do Trabalho, sendo que como refere Quintas (2013, p.189) “situa a questão do respeito pela integridade, numa relação de paridade”. Deste modo, a violação deste direito por qualquer uma das partes intervenientes da relação laboral é alvo de sanção e consequências.

c) Reserva da Intimidade da Vida Privada

Este direito, contemplado no artigo 16º do Código do Trabalho (ponto nº1 e nº2 do presente artigo) estabelece que as partes envolvidas numa relação laboral devem respeitar um dos direitos de personalidade consagrados no Código do Trabalho, relacionado com aspetos da vida familiar, de cariz afetivo e sexual, assim como, com o estado de saúde e convicções políticas, uma vez que tais aspetos fazem parte da vida pessoal do trabalhador e mesmo quando transmitidos pelo colaborador à sua entidade empregadora, estes não devem ser transmitidos e divulgados sem o devido consentimento da pessoa em questão (Lopes, 2019).

d) Proteção de Dados Pessoais

De acordo com o artigo 17º do Código do Trabalho, analisado de uma forma geral, é defendido o direito à proteção dos dados pessoais dos colaboradores no âmbito do seu trabalho, sendo explanado que o empregador no âmbito de uma relação laboral não pode exigir a prestação de determinadas informações do foro pessoal dos indivíduos que integram a organização, salvo as informações necessárias e relevantes para o estabelecimento do contrato de trabalho, que demonstrem a capacidade do colaborador no exercício das suas funções. Ainda no âmbito deste artigo, é contemplado que toda e qualquer informação de cariz pessoal dos colaboradores devem ser tratadas por parte do empregador tendo em consideração a legislação em vigor referente à proteção dos dados pessoais, referindo Lopes (2019) que o tratamento desta informação pela entidade empregadora deve requerer uma autorização por parte da CNPD e em seguida a comunicação por escrito ao colaborador e a fundamentação da respetiva finalidade.

e) Dados Biométricos

Como é referido por Lopes (2019), por dados biométricos é entendido todo um conjunto de informação relacionada com características físicas e comportamentais dos indivíduos que permitam ou sirvam de base para a identificação de uma determinada identidade. Por sua vez, no artigo 18º do Código do Trabalho, mais concretamente no ponto nº1 e nº2 do referido artigo, é estabelecido que os dados biométricos dos trabalhadores só podem ser tratados mediante comunicação à CNPD, devendo para o efeito existir uma determinada finalidade ou objetivo, devendo ser de imediato eliminados aquando do seu cumprimento.

f) Testes e Exames Médicos

Mediante a observação do artigo 19º (ponto nº1) do Código do Trabalho, é estabelecido que a entidade empregadora não pode exigir ao colaborador a prestação de informação referente a testes ou exames médicos realizados, salvo se os mesmos sejam necessários para assegurar a segurança e a proteção do colaborador em termos do seu trabalho e salvo certas especificidades inerentes à função ou atividade profissional a ser desenvolvida, uma vez que como refere Lopes (2019) estes dizem respeito ao foro da vida privada do colaborador, daí existir uma certa proteção quanto a esta questão, devendo a entidade empregadora aquando da admissão de um colaborador, e com uma certa periodicidade promover junto dos colaboradores a realização destes exames médicos.

g) Meios de Vigilância à Distância

De acordo com o estabelecido no artigo 20º (nº2 e nº3) do Código do Trabalho, a utilização de meios ou equipamentos de vigilância deve ter como finalidade única a proteção do colaborador no seu local de trabalho, devendo o colaborador ser informado da existência deste equipamento e sendo afixadas as informações referentes à existência destes meios nos locais adequados no espaço laboral.

h) Utilização dos Meios de Vigilância à Distância

Corroborando ainda o tema dos meios de utilização à distância, segundo o artigo 21º do Código do Trabalho, a utilização destes meios ou equipamentos apenas pode ser realizada mediante autorização da CNPD. Ainda neste âmbito, Lopes (2019) refere que o acesso a estas imagens deve ser unicamente realizado por entidades competentes que destas necessitem para a prossecução dos objetivos delineados e ainda como refere Quintas (2013) somente usado em locais com possibilidade de risco iminente de ocorrerem situações que atentem à segurança das pessoas.

i) Confidencialidade de Mensagens e de Acesso à Informação

Perante uma análise do artigo 22º do Código do Trabalho e de acordo com Lopes (2019) sempre que não exista uma limitação ou restrição da utilização dos meios eletrónicos pelo colaborador para outros âmbitos que não sejam os da sua atividade profissional, a entidade empregadora não pode apropriar-se, aceder ou difundir o conteúdo das mensagens respeitantes a aspetos da vida pessoal do colaborador ou partindo das mesmas justificar ações contra o colaborador.

2.3 A Gestão dos Recursos Humanos e as Relações Laborais

Após uma análise da revisão bibliográfica efetuada, torna-se possível o estabelecimento de uma evolução concomitante entre a área de GRH e a formação e evolução do Direito do Trabalho, uma vez que a estruturação da área como função surge de forma a promover o bem-estar dos colaboradores, o que se relaciona com o foco central da formação do Direito do Trabalho, o da proteção do trabalhador no âmbito das relações de trabalho. Neste âmbito e como salienta Bilhim (2016) a evolução da GRH é acompanhada pela evolução do quadro jus-laboral, sendo a função inicialmente assumida por juristas.

Como refere Fernandes (2019), as leis que integram o Direito do Trabalho e que regulam as relações laborais adaptaram-se a um ambiente organizacional marcado por constantes mudanças e por uma dinâmica de forte competitividade, sendo, portanto, o Direito do Trabalho igualmente perspetivado como um conjunto de leis que regulam o mercado de trabalho mas igualmente a gestão de pessoas nas organizações, devendo, portanto, estas normas ser perspetivadas aquando da definição de políticas e práticas por parte dos Recursos Humanos de uma organização, que como já referido anteriormente, possui nos dias de hoje, um papel preponderante nas organizações, na medida em que as suas atividades e processos alinhados com a estratégia da organização são fulcrais para a otimização de bons desempenhos e bons resultados organizacionais, devendo a Gestão de

Recursos Humanos fomentar o estabelecimento de boas relações laborais, nas quais sejam cumpridas todas as normas.

Ainda neste ponto e como já referido no primeiro capítulo da fundamentação teórica, de acordo com Alis et al. (2012) um dos principais objetivos da GRH centra-se na garantia do cumprimento das normas e regulamentos, de acordo com a legislação em vigor, inerentes ao bom funcionamento da organização. Ainda como referem os autores, assim como todas as atividades desempenhadas no âmbito organizacional estão sujeitas a este cumprimento, não obstante, a área dos Recursos Humanos com um papel cada vez mais determinante na manutenção do sucesso da organização, deve visar uma adequada gestão dos colaboradores para a prossecução dos objetivos organizacionais, estando igualmente sujeita ao cumprimento de toda a legislação intrínseca à manutenção das suas atividades.

Demonstrou-se relevante a descrição dos direitos de personalidade intrínsecos a cada pessoa, uma vez que devem ser os primeiros direitos a ser assegurados no âmbito da organização e da relação laboral gerida pela área da GRH, pois são tidos como direitos fundamentais, cujo comprometimento pode trazer consequências à organização e à vida pessoal do colaborador. Todavia, ao nível dos vários processos da área e em virtude do estabelecimento do contrato de trabalho devem ser igualmente contemplados os direitos e deveres das partes envolvidas na relação laboral, as quais são consagradas no Código do Trabalho e reguladas pelo Direito do Trabalho, que determina a atuação das partes.

Ao analisarmos o Código do Trabalho, verificam-se nos artigos compreendidos entre o 126º até ao 128º, as disposições legais respeitantes aos Direitos e Deveres consagrados no âmbito de uma relação laboral, os quais devem ser exercidos e cumpridos por ambas as partes e assegurado o seu cumprimento pela área de recursos humanos.

2.3.1 Deveres do Empregador

De acordo com o estabelecido no artigo 127º do Código do Trabalho, é possível retirar ilações quanto à atuação do empregador no âmbito da relação laboral, sendo de salientar algumas disposições de entre as várias estabelecidas que permitem contemplar que o empregador possui alguns deveres em contexto laboral.

a) Dever de Respeito, Urbanidade e Probidade

Como referido na alínea a) do artigo nº127, compete ao empregador tratar o trabalhador com honestidade e respeito, não adotando condutas e comportamentos que possam colocar em causa a relação de trabalho e a dignidade do colaborador, de modo a que seja assegurado o correto funcionamento da relação de trabalho como salienta Fernandes (2019).

b) Dever de Cuidado e Proteção

Analisando-se o artigo 127º do Código do Trabalho, são neste estabelecidas algumas alíneas respeitantes a esta questão do cuidado e proteção dos trabalhadores associada à prevenção dos riscos associados à prestação de trabalho.

Como estipulado na alínea c) do ponto nº1 do respetivo artigo, compete ao empregador oferecer aos seus trabalhadores boas condições de trabalho, estando estas relacionadas, de acordo com Fernandes (2019) com a satisfação do colaborador e a possibilidade de conciliação da sua vida profissional e pessoal.

Ainda no que respeita ao dever de prevenção, como definido nas alíneas g), h) e i) do referido artigo e ponto mencionados, o empregador deve assegurar todas as condições necessárias a uma prevenção dos riscos e doenças profissionais, promovendo deste modo, a segurança e a saúde no trabalho, devendo para tal partilhar informação e/ou prestar formação no âmbito destes processos para uma minimização dos riscos.

c) Dever de Formação

De acordo com o definido no artigo 127º, ponto nº1, alínea d) do Código do Trabalho, o empregador deve no âmbito da relação laboral, oferecer ao trabalhador formação profissional adequada, para que deste modo possa desenvolver as suas qualificações e competências necessárias a um correto exercício das suas funções e de modo a corresponder aos objetivos delineados pela organização. Como refere Fernandes (2019) cabe igualmente ao empregador a realização do plano de formação anual, no qual são estipuladas as necessidades de formação ao nível da qualificação dos trabalhadores, mediante um processo de consulta a cada um destes dentro da organização.

Contudo, no âmbito das obrigações do empregador na relação laboral, é defendido por Alis et al. (2012) que deve ser assegurado ao trabalhador a execução do trabalho para o qual foi contratado e estipulado aquando do estabelecimento do contrato de trabalho (Artigo 127º, nº1, alínea b) do Código do Trabalho), devendo ser igualmente assegurados os meios para a sua correta execução, assim como o pagamento de uma remuneração justa em relação ao posto de trabalho e dos benefícios previstos na lei.

2.3.2 Deveres do Trabalhador

De acordo com Fernandes (2019), para além dos deveres e obrigações que devem ser cumpridos no âmbito do contrato de trabalho, compete ao trabalhador o cumprimento de um conjunto de obrigações correspondentes à conduta interna organizacional e que se constituem como deveres que garantem o sucesso da relação laboral.

Posto isto, no artigo 128º do Código do Trabalho, são delineados o conjunto de deveres que devem ser cumpridos pelo trabalhador no âmbito da relação de trabalho, os quais passo a analisar.

a) Respeito, Urbanidade e Probidade

De acordo com o estabelecido no artigo 128º, ponto nº1, alínea a), o trabalhador no âmbito de uma relação laboral deve respeitar todos os membros com os quais se relaciona na organização, nomeadamente os seus companheiros, mas igualmente os seus superiores hierárquicos. Neste âmbito, Fernandes (2019) salienta que o trabalhador não deve causar situações geradoras de conflitos que possam atingir a outra parte envolvida na relação laboral.

b) Assiduidade e Pontualidade

De acordo com a alínea b) do mesmo artigo, o trabalhador deve comparecer ao seu serviço de forma pontual e assídua. Assim, como refere Fernandes (2019), esta obrigação do trabalhador está relacionada com os elementos estabelecidos previamente ao nível da contratação laboral e por isso alvo de obrigação de cumprimento, salvo situações justificadas de ausência do colaborador.

c) Dever de Obediência

Analisando-se a alínea e) do artigo 128º, o trabalhador deve cumprir as ordens e as instruções fornecidas pelo empregador no âmbito da relação laboral para o correto exercício das suas funções. Todavia, como salienta Fernandes (2019), este dever de obediência que se consagra no momento do estabelecimento do contrato de trabalho, deve ser cumprido, não comprometendo, no entanto, a consagração dos direitos e garantias dos trabalhadores.

d) Dever de Lealdade

No ponto nº1, alínea f) do referido artigo, é estabelecido que o trabalhador deve possuir lealdade para com a entidade empregadora, adotando uma postura de sigilo profissional, não revelando aspetos respeitantes à própria organização à concorrência. Neste sentido e como salienta Fernandes (2019) esta obrigação está relacionada com os princípios de confiança estabelecidos entre as partes envolvidas no seio de uma relação de trabalho, que como defendem Alis et al. (2012) é essencial para a manutenção da mesma.

e) Dever de Conservação

Como estabelecido na alínea g) do ponto nº1 do artigo 128º do Código do Trabalho, o trabalhador deve promover uma boa e cuidada utilização dos bens fornecidos pela entidade empregadora para o exercício do seu trabalho. Desse modo, aquando do processo de devolução dos respetivos instrumentos ou equipamentos de trabalho à entidade empregadora, estes devem ser entregues em bom estado.

f) Dever de Prevenção

De acordo com as alíneas i) e j) do ponto nº1 do artigo 128º, os trabalhadores devem cooperar na promoção de medidas respeitantes à melhoria das condições de segurança e saúde no trabalho, devendo cumprir as medidas levadas a cabo neste âmbito.

Assim, compete ao empregador o estabelecimento de um conjunto de normas que visem assegurar boas condições ao nível da segurança e saúde no trabalho, no entanto, torna-se imprescindível a cooperação e envolvimento dos demais trabalhadores da organização, os quais devem adotar comportamentos que vão de encontro aos objetivos visados e cumprir com os procedimentos estipulados (Fernandes, 2019).

Analisando-se a informação contemplada ao longo dos dois capítulos referentes à fundamentação teórica, torna-se possível analisar a importância que a GRH tem vindo a assumir nas organizações, mais precisamente na gestão das pessoas que a integram, tidas como o principal e o mais valioso capital de uma organização, demonstrando-se as suas práticas essenciais à otimização de desempenhos, assim como no fomento de relações interpessoais positivas em contexto laboral, uma vez que como refere Braga (2005) as atividades pela área abrangidas demonstram-se essenciais na manutenção de boas relações de trabalho.

Assim, como já referido anteriormente e de acordo com Ferreira (2001), perante um fenómeno de globalização e de pressões competitivas de que são alvo as organizações em virtude das várias mudanças que vão ocorrendo no ambiente externo organizacional que afetam indiscutivelmente o prisma das relações laborais, demonstra-se como primordial a existência de uma sólida estrutura de recursos humanos integrada de forma estratégica nas organizações, uma vez que as políticas, práticas e atividades levadas a cabo contribuem para uma eficiente gestão e desenvolvimento dos colaboradores, bem como, para o incremento de boas relações interpessoais em contexto laboral, essenciais à otimização de bons desempenhos, em termos individuais e coletivos.

Atualmente, a GRH procura não só corresponder às necessidades e aos objetivos da organização, mas igualmente às expectativas dos colaboradores no seio organizacional, garantindo o cumprimento e a salvaguarda dos seus interesses e direitos nas relações de trabalho, de modo a corresponder positivamente às expectativas das partes que a compõem, promovendo, portanto, um equilíbrio da relação de trabalho. Neste sentido, assiste-se a uma evolução da função de recursos humanos no sentido de garantir uma dignificação das relações de trabalho, mediante uma maior responsabilidade da área na garantia de boas condições de trabalho e de práticas justas de emprego, em virtude do reconhecimento da importância das mesmas no desempenho dos indivíduos nas organizações e na diminuição de possibilidades de ocorrência de conflitos que possam colocar em causa a estratégia e o bem-estar dos colaboradores, visando-se para tal a delimitação de práticas de GRH que promovam maiores níveis de motivação e satisfação dos colaboradores na organização, assim como a criação de um ambiente favorável que fomente boas relações de trabalho na organização (Van Buren III, Greenwood, & Sheehan, 2011) .

Partindo desse pressuposto, como já analisado ao longo do presente capítulo, as relações de trabalho são regidas pelo Direito do Trabalho, sendo neste âmbito a área de GRH descrita por Alis et al. (2012, p.53) como “garante jurídico da organização”, em virtude de assegurar o cumprimento

da legislação laboral nas organizações. Nesse sentido, o enquadramento jurídico é visado no âmbito das várias atividades levadas a cabo pela área, como por exemplo:

- i) recrutamento e seleção de candidatos, cuja legislação visa garantir a igualdade de oportunidades e a não discriminação no que diz respeito a este processo, como é possível analisar-se no artigo 24º, ponto nº1 e nº2, alínea a) e no artigo 25º, nº1 do Código do Trabalho.
- ii) análise e descrição de funções, processo em que se estabelecem as remunerações relativas a cada função, que como analisado no ponto referente aos direitos do empregador, a mesma deve ser justamente estipulada em função do posto de trabalho, como referido no artigo 127º, ponto nº1, alínea b) do Código do Trabalho.
- iii) formação, uma vez que partindo da análise dos deveres do empregador no âmbito das relações de trabalho, compete à entidade empregadora fornecer ao trabalhador formação adequada a um melhor ajustamento deste à função exercida para melhores níveis de desempenho, como é possível analisar-se nos artigos 127º, ponto nº1, alínea d) e artigo 131º, nº1 do Código do Trabalho.
- iv) socialização do colaborador, mediante o estabelecimento de práticas de acolhimento e integração que integrem o conjunto de direitos, deveres dos trabalhadores e dos empregadores, assim como através de Códigos de Ética e Conduta, que consagram um conjunto de princípios e normas essenciais à manutenção das relações interpessoais em termos laborais, as quais são reforçadas pela legislação em vigor (Alis et al., 2012). Este processo como já referido anteriormente demonstra-se essencial no desenvolvimento do sentimento de pertença do colaborador na empresa.

Em suma, ao longo do presente capítulo salienta-se a importância do Direito do Trabalho enquanto agente orientador e regulador das relações laborais e da GRH enquanto agente cumpridor da legislação imposta por este ramo jurídico nas organizações, essenciais à manutenção das atividades e processos relacionados com a gestão dos colaboradores, assim como, na manutenção de relações interpessoais positivas em contexto laboral.

3. Descrição da Entidade de Acolhimento: Grupo Ramos Ferreira

3.1 Empresa M.N. Ramos Ferreira

A empresa M.N. Ramos Ferreira Engenharia, S.A. é fundada em 1981 pelo Engenheiro Manuel Nunes Ramos Ferreira, constituindo-se como um grupo que opera na área de Engenharia e Instalações Especiais e que atua em diversos setores, marcando presença em todas as fases de obra, projeto, consultoria, gestão e manutenção.

O Grupo tem a sua sede em Portugal, mais concretamente em Serzedo, Vila Nova de Gaia e filiais em outros países, como por exemplo em Angola, Argélia, Moçambique, França Bélgica, Dinamarca e Irlanda do Norte, empregando centenas de colaboradores nas várias geografias onde desenvolve a sua atividade.

O Grupo Ramos Ferreira adota uma estratégia que visa um crescimento contínuo, procurando desenvolver a sua atividade de forma sustentável nos mercados em que está presente e expandir-se para novos, de modo a aumentar o seu volume de negócios e conta para o efeito com o apoio de um conjunto de empresas especializadas nas várias vertentes de atividades.

Tendo em consideração a sua estratégia e o grande número de colaboradores que a constituem, a Ramos Ferreira destaca-se pelo investimento na qualificação do capital humano que compõe a empresa, uma vez que estes diariamente contribuem para a prossecução dos objetivos da organização e para a manutenção da sua competitividade e bons resultados organizacionais.

3.1.1 Designação Grupo Ramos Ferreira

Na Tabela 2, abaixo ilustrada é possível observar-se alguns dados referentes à empresa Grupo Ramos Ferreira.

Tabela 2: Designação Grupo Ramos Ferreira

Denominação	M.N. Ramos Ferreira
Capital Social	500.000,00€
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Contribuinte	501 421 491
Atividade Principal	Projeto, Instalação e Assistência Técnica
Código C.A.E.	43210 – R3 – Instalação Elétrica
Data de Constituição	09-03-1983
InCI	3468

Fonte: Informação retirada do Manual de Acolhimento do Grupo Ramos Ferreira.

3.1.2 Áreas de Negócio

Dado que o GRF adota uma estratégia de crescimento contínuo, procura adaptar-se às crescentes necessidades em termos de mercado e procura especializar e dinamizar a sua atuação nas demais áreas de negócio em que exerce a sua atividade.

Como já referido anteriormente, o Grupo opera na área das Instalações Especiais, a qual serviu de base à criação do Grupo, abrangendo esta área várias modalidades de negócio mediante as quais a empresa presta os seus serviços.

- i. Instalações Elétricas de média e baixa tensão;
- ii. Telecomunicações, Sistemas de Gestão Técnica Centralizada (GTC) e Serviços de Segurança (SETE – Sistemas de Engenharia e Tecnologias de Edifícios, Lda., empresa do Grupo Ramos Ferreira, é responsável pela execução dos trabalhos relacionados com estas áreas);
- iii. Águas e Saneamento (construção de infraestruturas hidráulicas, redes de águas, equipamentos sanitários, redes pluviais, sistemas de rega e de drenagem, extinção de incêndios, piscinas, entre outros equipamentos);
- iv. AVAC (implementação de sistemas de aquecimento, ventilação e ar condicionado);
- v. Elevadores, assegurando o Grupo todas as fases, desde a conceção do projeto, até ao processo de montagem e posterior manutenção necessária;
- vi. Proteção Corta-Fogo;
- vii. Serviços de instalação de refrigeração comercial e industrial (frio industrial);
- viii. Gás, mediante a instalação de redes de gás (natural e GPL) de baixa e média pressão.

3.1.3 Missão

Na Figura 1, abaixo ilustrada, é possível observar-se a respetiva missão do Grupo Ramos Ferreira.

“O Grupo Ramos Ferreira Engenharia tem como missão aumentar de uma forma sustentada o volume de negócios do grupo, numa ótica nacional e internacional, com a garantia de uma gestão profissional focalizada no Cliente e nos seus colaboradores.”

Figura 1: Missão do Grupo Ramos Ferreira
Fonte: Manual de Acolhimento da empresa Grupo Ramos Ferreira.

3.1.4 Visão

Por sua vez, na Figura 2, é descrita a visão da empresa Grupo Ramos Ferreira.

“Projetar e consolidar a sua posição de Grupo de referência nas diversas áreas de negócio e geográficas em que atua, através da aposta contínua na melhoria das suas competências aos níveis de recursos humanos, tecnologia, investigação e desenvolvimento.”

Figura 2: Visão do Grupo Ramos Ferreira

Fonte: Manual de Acolhimento da empresa Grupo Ramos Ferreira.

3.1.5 Valores

Através da análise do Manual de Acolhimento do GRF e do respetivo *Website* da empresa, são descritos no presente ponto, os respetivos valores interiorizados no grupo.

- **Inovação**, na constante procura de soluções que garantam uma maior criação de valor nas relações com os clientes, sempre baseadas em relações de confiança;
- **Competência**, na postura exercida para o alcance dos objetivos e na satisfação total do cliente;
- **Integridade**, na manutenção dos princípios sobre os quais se rege a atuação do grupo, nomeadamente, ética, lealdade, honestidade e transparência;
- **Família**, um dos valores principais do Grupo, que assenta na ajuda mútua, multiculturalidade e solidariedade;
- **Melhoria Contínua**, através da constante formação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores que integram o grupo, mediante uma constante procura de conhecimento.

3.1.6 Logótipo Grupo Ramos Ferreira

Na Figura 3, abaixo ilustrada é possível observar-se o logótipo da empresa Grupo Ramos Ferreira.



Figura 3: Logótipo do Grupo Ramos Ferreira

Fonte: Empresa Grupo Ramos Ferreira.

3.1.7 Empresas do Grupo Ramos Ferreira

1. M.N. Ramos Ferreira Engenharia S.A.
2. Ramos Ferreira Engenharia, Lda. (Angola)
3. Ramos Ferreira Engenharia Moçambique, Lda.
4. Sete – Sistemas de Engenharia e Tecnologias de Edifícios, Lda.
5. Ramos Ferreira – Projetos e Fiscalização, Lda.
6. Setesys Angola, Lda.
7. Ramos Ferreira Danmark ApS.
8. Ramos Ferreira France, SARL.

3.1.8 Responsabilidade Social

No que concerne à descrição da empresa importa também realçar o facto de Ramos Ferreira Engenharia ter por base no seu conjunto de operações uma cultura de responsabilidade social assente em três domínios:

I. Responsabilidade Ambiental

Ao nível da responsabilidade ambiental, a empresa integra um manual de boas práticas ambientais, fomentando de forma positiva o comportamento dos seus colaboradores e desta forma assegurar uma gestão clara de todos os aspetos ambientais relacionados com as operações da empresa.

II. Responsabilidade Social

Por sua vez, no que diz respeito ao domínio da responsabilidade a nível social, a Ramos Ferreira promove o respeito pelos colaboradores que integram a empresa, bem como, a organização de iniciativas que visam prestar apoio a Instituições de Caridade.

III. Responsabilidade Económica

Por último, para concluir esta questão dos domínios sobre os quais assentam a atividade da empresa, no que diz respeito à responsabilidade a nível económico, o Grupo Ramos Ferreira procura no seu quotidiano de operações fomentar o desenvolvimento e a inovação como fatores-chave de competitividade, assim como garantir transparência nas relações que desenvolve com os seus clientes e parceiros de negócio.

3.1.9 Organograma Grupo Ramos Ferreira

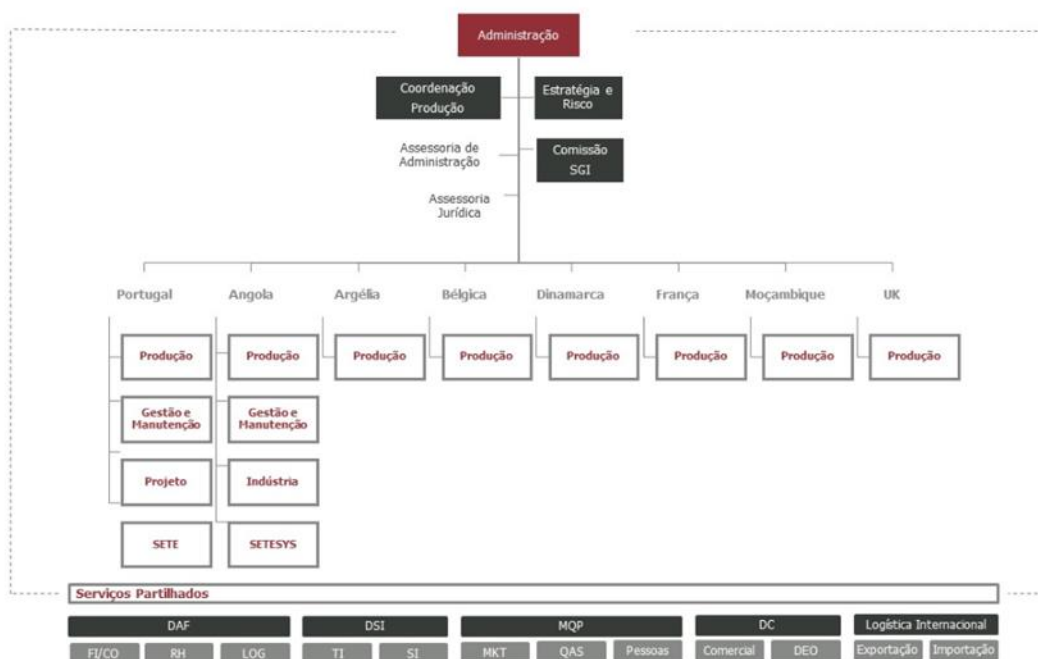


Figura 4: Organograma da empresa Grupo Ramos Ferreira
Fonte: Retirado do Manual Acolhimento do Grupo Ramos Ferreira.

Na Figura 4, acima apresentada, verifica-se o organograma do Grupo Ramos Ferreira, o qual é seguidamente analisado de forma mais detalhada.

No topo da hierarquia temos a Administração, a qual é constituída por três pessoas responsáveis pela administração do Grupo nas várias geografias onde este opera. Existem alguns departamentos que respondem diretamente à Administração do Grupo, nomeadamente:

- Coordenador de Produção, que tem como função coordenar toda a produção nos vários países;
- Estratégia e Risco, departamento responsável pela avaliação e prospeção de mercado, bem como, pela análise dos riscos e oportunidades de entrada em novos mercados;
- Assessoria da Administração, no qual a pessoa responsável tem como responsabilidade assegurar todo o apoio administrativo necessário para um eficiente desempenho da gestão e do grupo;
- Assessoria Jurídica da Administração, que visa assegurar todo o apoio jurídico necessário à manutenção das atividades imprescindíveis ao bom desempenho do Grupo, assegurando a gestão de operações entre todas as empresas que o compõem, assim como, com os parceiros de negócio da empresa.

No presente organograma verificam-se igualmente os vários países onde o Grupo Ramos Ferreira está presente, no entanto em países como Argélia, Dinamarca, França, Moçambique e Irlanda do

Norte, existem apenas filiais do Grupo com uma estrutura centrada na produção, sendo todas as necessidades a nível de obras e outros afins supridas a partir da sede em Portugal.

Já em Portugal e Angola, como é possível verificar a partir do organograma existem outros departamentos, tais como:

- Gestão e Manutenção, que assegura a operação de manutenção dos mais variados tipos de instalações, dando suporte aos clientes da empresa nos vários países;
- Projeto, responsável pelo desenvolvimento dos projetos de grandes instalações, sendo que a equipa que integra o este departamento participa nas atividades de engenharia de projeto e acompanhamento da obra, dando assistência técnica sempre que tal seja necessário.

Verifica-se ainda a existência da SETE em Portugal, SETESYS em Angola, que se constitui como uma empresa integrante do Grupo Ramos Ferreira que desenvolve a sua atividade de forma independente, centrando a sua atuação na área das Telecomunicações, Gestão Técnica Centralizada e Segurança Eletrónica.

Por sua vez, no escritório sede em Portugal, centram-se os serviços partilhados, os quais dão resposta a todas as filiais nas várias geografias, sendo estes integrados por um conjunto de departamentos que exercem a sua atividade de forma interligada para assegurar o bom funcionamento do Grupo. Estes serviços partilhados são então compostos por alguns departamentos, tais como:

- Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), responsável por toda a gestão administrativa e financeira do Grupo Ramos Ferreira, sendo este departamento composto por técnicos financeiros e/ou de contabilidade, assim como, por técnicos de recursos humanos responsáveis pela vertente administrativa da área.
- Departamento de Sistemas de Informação (DSI), sendo este composto por técnicos de informática e de sistemas de informação responsáveis pela gestão eficaz dos sistemas de informação e infraestruturas de comunicação, garantindo uma boa utilização dos recursos informáticos e uma constante introdução de melhorias e inovações em relação às tecnologias utilizadas.
- Departamento de Marketing, Qualidade e Pessoas (MQP), composto pelos subdepartamentos de Marketing; Qualidade, Ambiente e Segurança e pela área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, constituindo-se este como um departamento que integra responsabilidades ao nível de várias áreas dentro da organização.

Relativamente a este último departamento, importa neste ponto realizar uma análise sucinta das responsabilidades das três áreas que o integram, uma vez que se centrou no departamento em que se desenvolveu o respetivo estágio curricular e como tal, as responsabilidades por este departamento visadas são descritas de forma pormenorizada no capítulo seguinte referente ao enquadramento e descrição do estágio curricular desenvolvido no GRF. Assim, a área do Marketing possui como missão central a elaboração e cumprimento do plano de marketing do grupo,

garantindo a satisfação do cliente interno e externo; a área da Qualidade, Ambiente e Segurança colabora na política geral do grupo e assegura o cumprimento dos requisitos legais e normativos, assim como do sistema de gestão do grupo. Por sua vez a área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas assegura a coordenação e cumprimento de todos os processos relacionados com a eficiente gestão dos colaboradores que integram a organização, garantindo o seu bem-estar, assegurando ainda todos os processos dos colaboradores do grupo em mobilidade, realizando neste sentido a gestão de toda a documentação e informação relativa aos processos de expatriação de colaboradores.

Ainda através da análise do organograma apresentado, observa-se a existência de outros departamentos, nomeadamente:

- Departamento Comercial, o qual integra duas vertentes, a comercial e a de orçamentação, tendo como missão a definição, implementação e cumprimento da estratégia comercial do Grupo, bem como, a definição de orçamentos, mediante o estudo e análise de projetos.
- Departamento de Logística que integra igualmente os serviços partilhados da empresa, sendo responsável pela coordenação de todo o sistema logístico da empresa, ao nível das operações do Grupo Ramos Ferreira, bem como relativamente à frota da empresa.

Em suma, para que a atividade da empresa no seu quotidiano de operações se desenvolva de forma a serem atingidos os objetivos delineados torna-se necessário uma ação conjunta entre todos os departamentos e um envolvimento de todos os profissionais de modo a serem estabelecidas relações contínuas e de confiança com os clientes.

4. Estágio Curricular: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Neste capítulo serão detalhadas todas as atividades realizadas ao longo do estágio curricular de seiscentas horas na empresa Grupo Ramos Ferreira. Tal como já referido anteriormente ao longo do presente relatório, este teve início a 21 de Outubro de 2019, prologando-se até dia 24 de Fevereiro de 2020 e as funções exercidas durante o mesmo foram previamente estabelecidas no plano de estágio acordado entre o Grupo Ramos Ferreira e a mestranda.

Previamente à descrição pormenorizada de funções, torna-se um importante um enquadramento do estágio curricular e do departamento em que o mesmo ocorreu de modo a existir um melhor entendimento acerca do mesmo.

4.1 Enquadramento do Estágio Curricular

Como já referido, previamente a uma descrição pormenorizada das atividades levadas a cabo no Grupo Ramos Ferreira, no âmbito do estágio curricular realizado, revela-se essencial um enquadramento do mesmo quanto às atividades por este abrangidas, delineadas no plano de estágio elaborado e acordado entre a mestranda e a entidade de acolhimento, bem como uma análise dos termos em que este assentou para a sua execução, através da observação do cronograma de estágio efetuado.

4.1.1 Cronograma Estágio Curricular

A Figura 5, abaixo apresentada, representa o cronograma definido para a prossecução do estágio curricular, o qual fornece informação acerca do total de horas de estágio acordadas para a prestação das respetivas atividades, delineadas no plano de estágio estabelecido, bem como informação relativa aos períodos nos quais o mesmo se desenvolveu.

Nome do estagiário: Cristina Santos		Total realizado: 600																															
Instituição: ISCAP																																	
Duração: 600 horas																																	
2019																																	
Outubro																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
T	0	0	1	1	0	1	0	1	T	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0			
																						7,5	7,5	7,5	7,5						7,5	7,5	7,5
Novembro																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	1	0	1	T	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1					
			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				
Dezembro																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
D	1	T	0	0	1	1	0	1	T	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	T			
			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5											
2020																																	
Janeiro																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	T	0	1			
			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5								7,5		
Fevereiro																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29					
1	0	1	T	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1						
			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			7,5	7,5	7,5	7,5	7,5											

Figura 5: Cronograma do Estágio Curricular
 Fonte: Elaborado pela orientadora da entidade de acolhimento.

Neste âmbito, ao nível do presente enquadramento do respetivo estágio curricular, torna-se necessário referir que a sua realização fez um total de seiscentas horas, divididas em períodos de estágio diários de sete horas e meia, sendo este horário definido em função do horário de trabalho dos colaboradores de escritório da empresa. Assim, o horário estabelecido fixou-se diariamente entre as 09:00 horas e as 12:30 horas durante o período da manhã e posteriormente após a pausa para almoço, reiniciava as atividades entre as 14 horas e as 18 horas.

Como ainda é possível observar através da Figura 5, os períodos de descanso fixavam-se em duas folgas semanais fixas, ao fim de semana. Contudo, no mês de Dezembro de 2019, mais precisamente entre os dias 23 de Dezembro de 2019 e 6 de Janeiro de 2020 foi estabelecido pela orientadora da entidade de acolhimento um período de férias, em função das necessidades do departamento.

4.1.2 Enquadramento Plano de Estágio

O plano de estágio elaborado e acordado entre a mestranda e a entidade de acolhimento do respetivo estágio curricular foi estabelecido posteriormente a uma análise de uma proposta de estágio fornecida pela entidade de acolhimento em função das necessidades da organização e do departamento e das expectativas da mestranda em relação à sua concretização.

Assim, no âmbito do plano de estágio acordado e aprovado e durante o período de permanência na empresa, para além das tarefas acordadas, eram determinadas outras tarefas essenciais à manutenção das necessidades verificadas ao nível do departamento em que incidiu o estágio curricular.

O estágio curricular centra-se no subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, tendo como atividades e responsabilidades inerentes:

1. A cooperação na gestão dos processos de recrutamento e seleção da empresa, através de uma triagem de candidaturas recebidas;
2. A criação de uma base de dados de candidatos, mediante o conjunto de candidaturas recebidas pela empresa, de acordo com o conjunto de critérios estabelecidos em cada processo de recrutamento específico;
3. Marcação e acompanhamento de entrevistas;
4. Assessorar no planeamento, organização e definição de objetivos de comunicação interna;
5. Participar na promoção de um trabalho em rede, através de contactos com instituições parceiras à empresa, como Instituições de Ensino Superior, Entidades Formadoras, IPSS's e outras entidades com as quais a empresa possui acordos de cooperação;
6. Conceção e produção de programas de intervenção com vista à promoção da felicidade no trabalho;

7. Apoio em todos os processos inerentes ao departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

4.2 Marketing, Qualidade e Pessoas



Figura 6: Organograma do departamento de Marketing, Qualidade e Pessoas

Fonte: Empresa Grupo Ramos Ferreira.

Através da análise do organograma do departamento MQP, apresentado na Figura 6, torna-se possível verificar que este departamento é então constituído por três áreas ou subdepartamentos, os quais possuem funções distintas. Contudo, demonstra-se essencial uma articulação entre as várias áreas na prossecução dos objetivos gerais do departamento, de modo a garantir o seu bom funcionamento e igualmente o da organização, sendo possível enumerar-se algumas funções inerentes a cada área abrangida no mesmo.

O subdepartamento de Marketing e Comunicação, tal como nome indica, constitui-se como o departamento responsável pela elaboração dos planos e estratégias de Marketing e Comunicação do Grupo Ramos Ferreira, com vista à manutenção da sua imagem corporativa. No âmbito desta área são realizados de forma periódica estudos de mercado, com vista a uma constante análise da concorrência e da evolução do mercado em termos de tendências e necessidades, de modo a se adequarem as melhores estratégias para uma otimização da atuação da empresa, assim como promover melhorias ao nível dos serviços prestados. Ainda como funções deste departamento inserem-se a marcação de viagens e estadias dos colaboradores do Grupo e uma consequente monitorização dos processos de vistos e a organização dos planos de eventos internos e externos da empresa.

O subdepartamento da Qualidade, Ambiente e Segurança é responsável pela elaboração e monitorização dos documentos que servem de base à manutenção dos processos da empresa, através do estabelecimento de um certo conjunto de indicadores e objetivos que permitem uma análise e avaliação fiável dos mesmos, com vista à implementação de ações de resolução ou melhoria. Neste sentido, tem igualmente como responsabilidades inerentes a deteção de não conformidades ao nível dos processos e dos equipamentos existentes na empresa, levando a cabo ações que visem o seu tratamento e resolução. Contudo, outras responsabilidades integram o leque de funções desta área, nomeadamente, o apoio nos processos de auditorias internas e externas, assim como a garantia do cumprimento dos requisitos legais e normativos e o desenvolvimento de ações que visem uma redução dos riscos profissionais e ambientais. Esta área assegura ainda a implementação do sistema de segurança e saúde no trabalho e a obtenção de certificados e licenças necessárias e impostas às empresas do grupo, bem como o controlo e gestão dos EPI's dos colaboradores do Grupo.

Por sua vez, o subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, outra das áreas que integra o departamento MQP, é a área responsável por uma gestão eficiente dos colaboradores que integram o Grupo, através da definição e implementação de políticas e práticas de recursos humanos que visam a concretização dos objetivos da organização, sendo todos os processos abrangidos por esta área descritos detalhadamente ao longo do presente capítulo, dada a necessidade de maior enfoque nesta área no presente relatório, uma vez que se constitui como o subdepartamento no qual se desenvolveu o respetivo estágio curricular.

Apesar de todas as áreas que integram o departamento de MQP possuírem determinadas funções específicas, devem atuar de forma integrada e participar conjuntamente de forma ativa na contribuição para a melhoria dos sistemas de gestão, através da promoção de iniciativas que possam influenciar e desenvolver positivamente a organização.

4.3 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Ao longo do enquadramento teórico foi realizada uma abordagem da evolução e da importância da função de gestão de pessoas nas organizações e no contexto organizacional atual, uma vez que o capital humano se constitui como a chave da competitividade e sucesso de uma organização, tornando-se imprescindível o estabelecimento de estratégias, políticas e métodos que permitam um desenvolvimento contínuo dos seus conhecimentos, habilidades e competências.

Nesse sentido e reforçando a ideia acima transmitida, na Ramos Ferreira, a área da Gestão e Desenvolvimento de Pessoas tem como principais funções, de acordo a informação descrita no respetivo Manual de Funções da empresa:

- a. Desenvolver programas e iniciativas que possam garantir a motivação e satisfação dos colaboradores;
- b. Identificar necessidades de formação e elaborar posteriormente planos de formação, de acordo com as funções e respetivas competências;

- c. Assegurar o cumprimento de todos os procedimentos necessários e adequados ao processo de Recrutamento e Seleção de talentos;
- d. Garantir o acolhimento e integração na empresa de novos colaboradores, fazendo-os parte integrante e apoiar no desenvolvimento de sentimento de pertença à empresa;
- e. Apoiar na execução e implementação das políticas de Recursos Humanos;
- f. Coordenar os processos de mobilidade dos colaboradores e consequentemente monitorizar os processos de vistos e viagens dos colaboradores;
- g. Auxiliar no processo de melhoria contínua, um dos objetivos inerentes a todos os departamentos.

Todas as funções desenvolvidas por este departamento devem ter em consideração a missão, visão e valores da empresa, para que a sua atividade seja desenvolvida de forma alinhada com estes, visando sempre uma uniformização e alinhamento entre todas as empresas do Grupo.

Do departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas fazem parte alguns programas como por exemplo, o “Programa *Sharing Knowledge*”, o qual tem como objetivo garantir um acompanhamento contínuo e o bem-estar dos colaboradores em mobilidade, bem como a gestão de toda informação e procedimentos inerentes ao processo de expatriação.

4.4 Recrutamento e Seleção

Como delineado no plano de estágio acordado, uma das principais tarefas centrou-se na cooperação na gestão dos processos de recrutamento e seleção do Grupo Ramos Ferreira, sendo desenvolvidas neste âmbito várias atividades, descritas ao longo do presente ponto.

Assim sendo, optou-se pela delimitação de todo este processo de uma forma contínua, apesar de ambas as fases que o constituem se revelarem essencialmente distintas, quer em termos dos procedimentos e técnicas adotadas, de modo a permitir uma compreensão global da execução deste processo e de como o mesmo é realizado na empresa referida. Desse modo, anteriormente a ser abordado o processo de recrutamento e seleção propriamente dito, revela-se primordial e necessário abordar primeiramente um dos principais projetos elaborados no âmbito deste processo, o qual incidiu na criação de uma base de dados de candidaturas, de acordo com os critérios estabelecidos em cada processo de recrutamento específico, dado que a mesma se demonstrou essencial ao desenvolvimento de todas as fases integrantes deste processo na empresa.

4.4.1 Criação de uma Base de Dados de Candidaturas

Como já referido ao longo do presente relatório, mais precisamente no capítulo respeitante à fundamentação teórica, as bases de dados de candidatos demonstram-se essenciais para a recolha de informação aquando da realização de modalidades de recrutamento externo e para uma melhor gestão dos processos de recrutamento e seleção nas empresas.

Nesse sentido, um dos principais projetos realizados durante o período de estágio, incidiu na criação de uma base de dados de candidatos, sendo que para a sua elaboração contei com o apoio da orientadora do estágio, bem como do apoio do departamento de Sistemas de Informação, estabelecendo-se para o efeito um novo modelo de registo de candidatos, cujo *template* é possível observar-se no Anexo A.

Para a criação da referida base foram previamente estabelecidos alguns critérios que permitissem a sintetização de informação relevante de cada candidato, necessária a uma posterior análise da adequação destes às oportunidades em aberto e de modo a que fosse possibilitada uma mais fácil e rápida comparação destes, em função das várias características diferenciadoras.

Todavia, apesar de o objetivo inicial de criação desta base centrar-se na aplicação da mesma ao nível de processos de recrutamento com critérios específicos, foi posteriormente aplicada a processos de candidaturas espontâneas e na gestão de candidaturas referentes a outras geografias em que o Grupo Ramos Ferreira exerce a sua atividade.

Tal como é possível observar-se no Anexo A, nas bases de dados criadas, as quais seguiram o mesmo modelo elaborado, eram contempladas informações do candidato relativamente a alguns parâmetros, nomeadamente:

- i) função a que se candidata;
- ii) país;
- iii) nome do candidato; idade; zona de residência e contacto;
- iv) habilitações académicas;
- v) área de formação e instituição de ensino;
- vi) conhecimentos linguísticos;
- vii) conhecimentos informáticos relevantes para o exercício das funções.

Ainda relativamente aos campos criados, optou-se pelo estabelecimento de filtros em função das características e/ou campos primordiais de avaliação em cada processo de recrutamento específico, sendo que nesta base de dados eram inseridas informações de candidatos no âmbito dos processos de recrutamento vigentes aquando da sua elaboração e dos anteriores, iniciados e concluídos, determinando-se para o efeito um determinado período de tempo específico para a inserção dos respetivos dados dos candidatos.

Todavia, para além dos campos de análise previamente referidos, eram igualmente outras informações contempladas, nomeadamente: as empresas em que o candidato já colaborou; a sua situação profissional aquando da sua candidatura a uma determinada função; a existência ou não de formações específicas relacionadas com a área a que se candidata, de modo a ser inserido o máximo de informação que permitisse a diferenciação dos candidatos aquando do processo de seleção. No entanto, algumas destas informações eram apenas obtidas no momento da realização da entrevista.

Ao longo da elaboração da referida base de dados, optou-se igualmente por uma adaptação da mesma ao processo de entrevista, mais concretamente, a um enquadramento da mesma à fase de realização do respetivo relatório de entrevista, cujos campos contemplados podem ser analisados no ponto referente a esta fase do processo, detalhada ao longo do presente capítulo de acordo com as várias etapas de execução.

Durante o período de estágio esta base de dados era diariamente preenchida, dado o facto de ter sido criada de raíz, ocupando um grande número de horas diárias, assim como consultada e atualizada continuamente, dada a necessidade de cumprimento dos prazos dos processos de recrutamento ativos, os quais deveriam ser atendidos com a máxima prontidão e eficiência de acordo com as necessidades verificadas, apenas cessando com a contratação do colaborador e respetivo acolhimento e integração do novo membro na empresa. Assim sendo, ia procedendo à elaboração da mesma à medida que ia dando cumprimento a outras tarefas e projetos levados a cabo ao nível do departamento.

A plataforma neste ponto referida era partilhada no servidor da empresa, numa pasta criada para o efeito, a qual poderia ser acessada pelos diretores de cada departamento sempre que necessário, sendo igualmente fornecidos os CV's dos candidatos abrangidos, respeitando-se a ordem sequencial estipulada na respetiva plataforma.

Concluindo, a criação desta base de dados de candidaturas como um dos principais projetos delineados pelo departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, demonstrou-se uma mais valia no âmbito dos processos de recrutamento e seleção de candidatos, na medida em que permitiu para além de uma melhor gestão de candidaturas recebidas no âmbito das várias funções, agilizar e otimizar os processos de recrutamento levados na empresa, uma vez que através da delimitação de características e informações acerca dos candidatos numa única plataforma, tal permitiu enquadrar de forma mais rápida e eficiente os potenciais candidatos, tendo em consideração os requisitos previamente definidos para o desempenho da função, tendo-se demonstrado igualmente importante para o desenvolvimento de outros processos inerentes a este departamento.

De salientar, que os processos de recrutamento no GRF eram centrados na captação de candidatos necessários aos vários departamentos e funções que integram os serviços partilhados da empresa, em termos de escritório, como em relação à atração de candidatos necessários à execução dos serviços da empresa, neste caso, obras do grupo nas várias geografias em que atua.

4.4.2 Desenvolvimento do Processo de Recrutamento

No Grupo Ramos Ferreira, a respetiva política e práticas de recrutamento encontram-se alinhadas com a estratégia da organização, acompanhando todas as especificidades e mudanças, de modo a corresponder e a satisfazer os seus objetivos. Nesse sentido, mediante a análise do Manual de Funções da empresa, é possível perspetivar que a política de recrutamento consagra um conjunto de condições que devem ser respeitadas relativamente a este processo, as quais são referidas em seguida.

- Partilha;
- Igualdade de oportunidades em todos os processos;
- Garantia de boas condições de trabalho e emprego;
- Busca contínua de melhoria;
- Rigor na definição e implementação do plano de formação;
- Gestão do talento, do desenvolvimento e do desempenho;
- Estabelecimento de relações de trabalho saudáveis e duradouras;
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Motivação contínua dos colaboradores;
- Orientação para a mudança;
- Aceitação e respeito pela diversidade cultural.

Por sua vez, para o seu correto desenvolvimento, revela-se essencial uma articulação e coordenação entre todas as atividades do subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, assim como uma interligação entre este departamento e os vários que integram a organização.

I. Identificação de Necessidade de Recrutamento

No Grupo Ramos Ferreira, o processo de Recrutamento inicia-se com a identificação de uma necessidade ao nível de um determinado departamento existente na organização, a qual é transmitida pelo responsável pela identificação da necessidade (RIN), mais concretamente pelo diretor do departamento em questão ao técnico de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, mediante o preenchimento de uma ficha de identificação de necessidade que pode ser observada no Anexo B.

A ficha de identificação de necessidade de recrutamento segue um modelo já estabelecido, sendo, portanto, utilizada por todos os diretores dos vários departamentos aquando do momento de comunicação de uma dada necessidade ao nível de colaboradores, devendo anteriormente a ser fornecida à área de GDP, ser aprovada pelo diretor da empresa, que valida a necessidade e a posterior execução do processo de recrutamento para a sua satisfação. Nesta ficha devem ser identificados um conjunto de parâmetros que servirão de base à atuação do colaborador de recursos humanos na procura do candidato ideal para a função requerida, nomeadamente em relação a:

- a) função;
- b) responsabilidades e perfil de candidato pretendido;
- c) condições de trabalho.

a) Função

Inicialmente, neste formulário são estabelecidas informações acerca da função e departamento ou empresa para a qual se pretende recrutar, uma vez que a mesma pode ser identificada para uma empresa do grupo presente em outra geografia; o nome do responsável pela identificação da necessidade e o nome do diretor da empresa que valida a necessidade e o processo de recrutamento, assim como informação relativa à data do pedido de recrutamento e à data em que este deve estar concluído, de modo a guiar a atuação do responsável ou técnico de gestão de pessoas.

b) Responsabilidades e perfil do candidato

Neste ponto, o RIN transmite ao departamento de GDP as responsabilidades inerentes ao cargo em aberto, especificando ainda alguns critérios, nomeadamente: a categoria da função; habilitações académicas; número de anos de experiência necessários; competências técnicas e informáticas; conhecimento de línguas estrangeiras; disponibilidade para deslocações; *soft skills* necessárias à função, assim como, outras igualmente essenciais e relevantes para o desenvolvimento do processo.

c) Condições de Trabalho

Para finalizar o preenchimento desta ficha, o RIN estipula as condições de trabalho a ser oferecidas ao potencial candidato, nomeadamente, o valor do salário e do subsídio de refeição; duração do contrato de trabalho; tipologia e valor dos prémios mensais, caso se apliquem, assim como informação relativa ao seguro de saúde do trabalhador. Ainda neste ponto são estabelecidos os equipamentos e vestuário a atribuir ao colaborador e por último, informação referente às condições de expatriação, caso a vaga seja determinada para outro país onde se estabelece a empresa.

Em suma, a ficha de identificação de necessidade de recrutamento demonstrou-se como um importante instrumento no desenvolvimento de todo o processo, uma vez que serviu de guia ao desenvolvimento destes processos na empresa, dado permitir ao departamento de recursos humanos corresponder de forma eficiente e eficaz às necessidades percecionadas e garantir os recursos humanos necessários à organização dentro do período correspondente à satisfação da necessidade, garantindo o bom funcionamento da mesma. Este formulário demonstrou-se igualmente essencial ao permitir um enquadramento geral da necessidade percecionada e uma delimitação do perfil de candidato pretendido, bem como dos requisitos necessários, facilitando deste modo, a prossecução de todas as fases que compõem este processo, nomeadamente, a triagem de candidaturas, seleção e socialização do candidato.

II. Análise da Necessidade

Posteriormente à receção da ficha de identificação de necessidade, procedia à análise da informação nesta contida, ou por sua vez, efetuava uma análise das informações recolhidas a partir do formulário, as quais eram fornecidas pela técnica responsável do respetivo departamento. Deste modo, era avaliada a necessidade em termos de prazos de satisfação e admissão do respetivo candidato, uma vez que o departamento tem de garantir a existência dos recursos humanos essenciais à manutenção das atividades da organização, assim como uma análise de todas as dimensões relacionadas com o respetivo posto de trabalho, de entre as quais, a análise funcional em termos de competências e conhecimentos necessários, demonstrando-se deste modo a relevância nesta fase do processo da interdependência entre todas as atividades da GRH, nomeadamente, do processo de descrição das respetivas funções de acordo com os processos de recrutamento, com vista a uma melhor compreensão do perfil de candidato pretendido e a um melhor enquadramento do potencial candidato.

Após a análise da necessidade e tendo em conta a modalidade de recrutamento a ser aplicada, estabeleciam-se as técnicas e meios necessários ao desenvolvimento do processo.

III. Criação de Oportunidades BackOffice

A fase de criação de uma oportunidade, consiste tal como o nome indica, na criação e conseqüente divulgação de uma oportunidade de trabalho nas várias plataformas adequadas para o efeito, sendo a sua criação inicialmente realizada através do acesso ao *BackOffice* da empresa e o respetivo anúncio divulgado posteriormente nas várias plataformas adequadas, como por exemplo, no *website* da empresa e em redes sociais de cariz profissional, ou por sua vez, noutras plataformas consideradas relevantes no momento da sua divulgação, variando a escolha do meio a ser utilizado mediante o perfil de candidato e funções inerentes a cada processo de recrutamento específico, assim como mediante a modalidade de recrutamento adotada.

Em relação ao processo de criação de uma oportunidade para o GRF e conseqüente divulgação no portal de recrutamento do *website* da empresa, era então necessário seguir um conjunto de passos, analisados seguidamente.

a) Acesso ao *BackOffice* do Grupo Ramos Ferreira

De modo a ser dado início ao processo de recrutamento, era necessário o acesso ao *BackOffice* da empresa, cujo acesso era realizado sempre que era necessária a criação de uma oportunidade de emprego para suprir uma determinada necessidade verificada, assim como no momento da triagem e recolha das candidaturas de potenciais candidatos em relação à oportunidade em aberto, no âmbito dos processos de recrutamento vigentes na organização, ou ainda durante o processo de recolha de candidaturas espontâneas.

Partindo do pressuposto e para a criação de uma nova oportunidade com vista à atração de potenciais candidatos, acedia ao separador “Carreiras > Oportunidades” do *BackOffice* da empresa, no qual encontrava todas as oportunidades de emprego em aberto. Assim, neste mesmo separador procedia à criação de uma nova oportunidade, através do preenchimento de um conjunto de campos com as informações disponibilizadas pelo RIN na respetiva ficha de identificação da necessidade, os quais podem ser observados na Figura 7, abaixo apresentada.

Após a sua criação destacava a visibilidade do anúncio, de modo a ser divulgado o anúncio no *website* do Grupo Ramos Ferreira, para posterior acesso de todos os candidatos interessados.

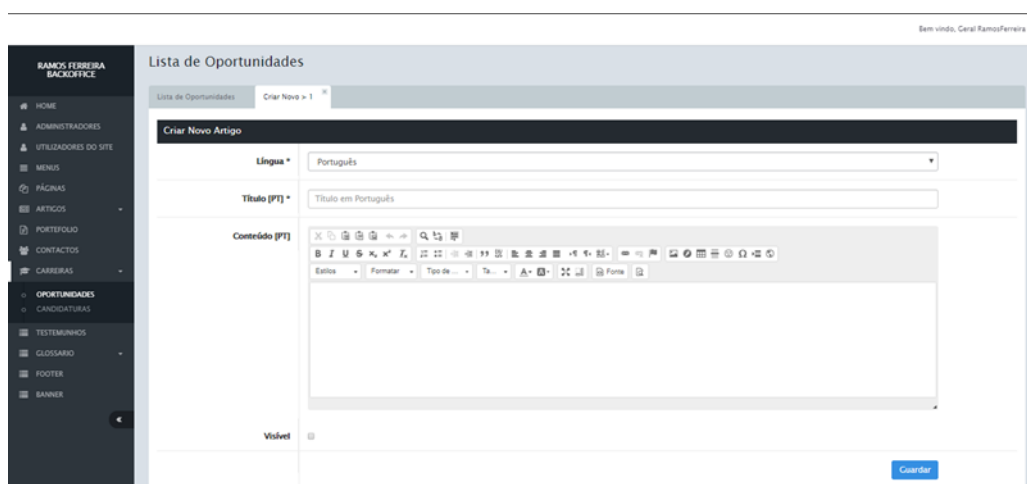


Figura 7: Criação de oportunidade no *BackOffice* da empresa Grupo Ramos Ferreira

Fonte: Retirada da plataforma *BackOffice* do Grupo Ramos Ferreira.

Por sua vez, a criação da oportunidade de emprego implicava o seguimento de um enquadramento e conjunto de requisitos pré-estabelecidos, de forma a existir uma uniformização quanto à organização dos respetivos anúncios, ordenados de forma sequencial, mediante o número do processo de recrutamento e o respetivo ano em que este se insere e posteriormente o título da oportunidade.

Quanto ao conteúdo dos anúncios, eram compreendidas as funções a serem desenvolvidas no âmbito da organização pelo potencial candidato e para as quais o mesmo seria contratado, as responsabilidades inerentes à prossecução das mesmas e por sua vez, as habilitações e competências necessárias para o efeito.

Após a inserção de toda a informação relevante e após a alteração da visibilidade do anúncio, este ficava de imediato disponível no *website* da empresa, nos separadores “Pessoas > Oportunidades” e os candidatos interessados faziam chegar a sua candidatura junto da organização.

IV. Triagem de Candidaturas

Após o processo de abertura de oportunidade nas respetivas plataformas, destinada a atrair o máximo de candidatos com as competências necessárias ao preenchimento da função em aberto, era realizada diariamente uma triagem de candidaturas de acordo com os processos que se encontravam a decorrer e aos quais o subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas teria de dar resposta de forma eficaz e eficiente. Este processo de triagem correspondia à fase de pré-seleção de candidatos, uma vez que eram recolhidos os CV's dos potenciais candidatos e comparadas as competências demonstradas por estes com os requisitos exigidos pela função.

Ainda relativamente a esta fase era dada prioridade aos processos de recrutamento que demonstrassem maior urgência em relação a outros já iniciados, uma vez que estes devem basear-se na prossecução imediata de necessidades verificadas que possam comprometer o desempenho e o funcionamento da organização.

Nesse sentido, uma das responsabilidades incumbidas diariamente no período de estágio correspondia ao acesso ao *BackOffice* da empresa para proceder à recolha de novos CV's de candidatos e posterior análise e avaliação dos mesmos a fim de averiguar se algum correspondia aos requisitos estabelecidos para a vaga em aberto. Desse modo, procedia-se, portanto, a uma triagem de candidaturas, eliminando-se do processo os candidatos que na fase de seleção inicial não correspondiam aos mínimos padrões pré-estabelecidos para a função, de modo a selecionar-se os que demonstravam maiores probabilidades de adequação ao cargo e possíveis bons desempenhos na função.

Para a recolha de candidaturas às vagas de emprego abertas, acedia ao separador “Carreiras > Candidaturas”, como é possível observar-se na Figura 8 e recolhia todas as correspondentes, em função das oportunidades existentes.



Figura 8: Recolha de candidaturas do *BackOffice* do Grupo Ramos Ferreira

Fonte: Retirada da Plataforma *BackOffice* do Grupo Ramos Ferreira.

Neste âmbito, após o processo de recolha das candidaturas e análise das mesmas, averiguava a existência de candidatos com o perfil adequado à função, e em caso afirmativo, inseria as informações dos vários candidatos na base de dados criada para o efeito, informando o responsável

do subdepartamento e em seguida entrava em contacto com os mesmos a fim de agendar a marcação de uma entrevista.

V. Agendamento Entrevistas

Após a fase de triagem de candidaturas e análise dos documentos fornecidos pelos candidatos, a próxima etapa do processo de recrutamento centrava-se na marcação de entrevistas com os potenciais candidatos à função em aberto na organização. Durante esta fase era necessário ter em consideração a urgência da vaga para a manutenção da atividade do departamento em que esta se insere, em função do período estabelecido pelo diretor do departamento para a execução do processo de recrutamento e a hipotética data de admissão do colaborador.

Posto isto, contactava diariamente os candidatos que demonstrassem estar em conformidade com o perfil pretendido e com os requisitos necessários, respetivamente. Assim sendo, este contacto era maioritariamente realizado por meio de chamada telefónica, na qual procedia ao agendamento de uma entrevista, tendo em consideração a disponibilidade do técnico de recursos humanos, do responsável do departamento em que a necessidade se insere, caso este estivesse disponível para fazer parte da entrevista, bem como a disponibilidade do candidato. Em apenas casos excecionais, devido, por exemplo, à impossibilidade de contacto, o mesmo era realizado por e-mail.

Em seguida e após o agendamento, era enviado ao candidato um e-mail de confirmação do agendamento da entrevista com o respetivo horário acordado e com o local das instalações da empresa, o qual deveria ser posteriormente confirmado pelo candidato em questão a fim de criar um agendamento formal e informar os intervenientes de forma atempada.

a) Agendamento *Outlook*

O agendamento de uma entrevista na plataforma do *Outlook*, como demonstrado na Figura 9, possui a vantagem de permitir transmitir a informação relativa ao agendamento da reunião de forma imediata e atempada aos responsáveis pela condução da entrevista, revelando-se, portanto, um instrumento eficaz no agendamento de eventos e reuniões na organização.

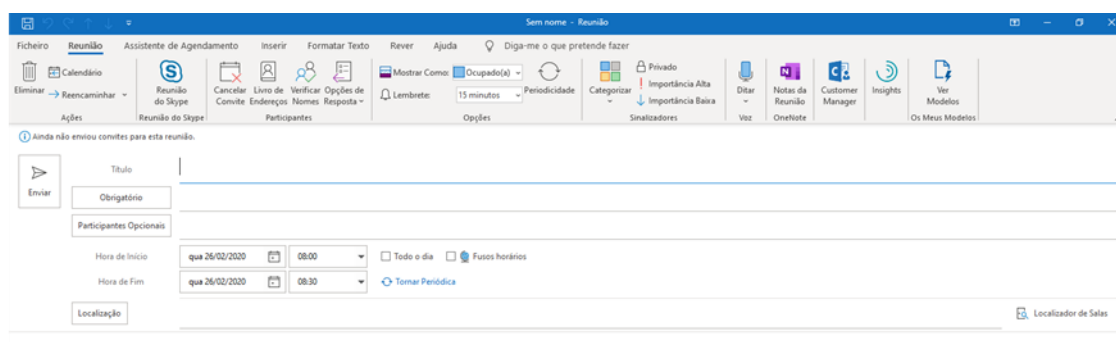


Figura 9: Agendamento de Entrevista no Outlook

Fonte: Retirada da Plataforma *Outlook* do Grupo Ramos Ferreira.

Tal como ao nível dos outros processos, o agendamento de uma entrevista na plataforma do *Outlook* seguia um enquadramento específico para uma melhor uniformização e organização da informação. Assim sendo, sempre que efetuava a criação de um agendamento nesta plataforma, tornava-se necessário o preenchimento de alguns campos, nomeadamente:

- i) Título do agendamento, sendo que a sua definição deveria seguir um formato já estabelecido, devendo, portanto, colocar pela respetiva ordem o termo “Entrevista Presencial”; o nome da função e o nome do candidato agendado para a realização da entrevista;
- ii) No campo “Obrigatório” era então colocado o nome do RIN do departamento em que se insere a necessidade da vaga, uma vez, que sempre que possível, demonstra-se de extrema importância a presença destes juntamente com a presença do técnico de recursos humanos para o melhor funcionamento do processo de entrevista e conseqüentemente uma melhor avaliação do candidato;
- iii) No campo “Participantes Opcionais” era definido o nome do técnico de recursos humanos responsável pela condução da entrevista;
- iv) Data, hora de início e fim estimado da reunião;
- v) No campo “Localização”, efetua-se o pedido de marcação da sala de reunião, sendo as mesmas geralmente realizadas no mesmo espaço da empresa reservado para o efeito e para a realização de outras pequenas reuniões, servindo esta opção de agendamento como uma forma de organização dos espaços da empresa, para que os mesmos não fossem simultaneamente utilizados por vários colaboradores no mesmo período correspondente;
- vi) Anexo do CV do candidato e possíveis observações, sempre que tal seja necessário e se justifique.

Posteriormente a esta inserção dos dados da entrevista e do candidato, o respetivo agendamento era seguidamente enviado para os colaboradores por este processo abrangidos, de modo a tomarem conhecimento acerca da mesma e a confirmarem a sua presença na reunião agendada.

A utilização desta plataforma demonstrou-se bastante útil no decorrer dos processos de recrutamento de candidatos, uma vez que o referido agendamento simplifica todo o processo de marcação de entrevistas e/ou possíveis reuniões, dado informar de forma rápida e atempada todos os intervenientes e obter igualmente resposta de forma imediata quanto à participação ou não participação dos mesmos, assim como, quanto à possível reserva da respetiva sala de reuniões, evitando-se assim deslocações desnecessárias na empresa e desperdícios de tempo.

VI. Realização de Entrevistas

Durante o período de estágio na empresa tornou-se possível o acompanhamento de algumas entrevistas realizadas a potenciais candidatos, permitindo-me, deste modo, acompanhar todo este processo e obter uma primeira perspetiva acerca do seu desenvolvimento e do modo de coordenação de todo este processo e respetivas fases do prisma do recrutador.

Como em qualquer processo de seleção de candidatos, a realização da entrevista envolvia algumas fases que corretamente articuladas auxiliavam no processo de tomada de decisão final.

Assim sendo, anteriormente à execução de uma entrevista ocorria a fase de preparação da mesma, a qual envolvia a organização de alguns documentos relacionados com a empresa, com a respetiva função e com o candidato, uma vez que o técnico de recursos humanos deve ir o máximo preparado para esta reunião, devendo ter já realizado anteriormente uma análise do CV do candidato, de modo a que na reunião sejam satisfeitas todas as dúvidas e clarificadas todas as informações em relação ao candidato, bem como de modo a ser disponibilizada toda a informação para que este avalie de igual modo, o seu enquadramento à respetiva função e à organização. Nesse sentido, anteriormente à realização da entrevista procedia à impressão e organização dos documentos necessários à sua execução.

A partir do momento em que candidato chega à empresa, é conduzido até à sala de reunião, marcada previamente e na qual era dado início ao processo de entrevista. Após apresentações feitas entre o candidato e o responsável pela condução da entrevista, são fornecidas ao candidato informações relativas à organização, como por exemplo, a sua história; área de atuação; geografias onde desenvolve a sua atividade; apresentação de alguns projetos realizados ao longo dos tempos em que a empresa exerce a sua atividade e de outros que se encontram no momento a ser realizados, existindo, igualmente a apresentação ao candidato do organograma da empresa, a partir do qual é dado a entender de uma forma geral o modo de funcionamento da organização em termos dos serviços e departamentos que integra, o qual permite a este obter uma perceção global da empresa, ficando a conhecer um pouco mais acerca desta.

Deste modo, à medida em que a entrevista se vai desenvolvendo, procura-se igualmente conhecer um pouco mais acerca do candidato, sendo analisado o seu CV, de modo a garantir ao recrutador um enquadramento das informações prestadas pelo candidato com as disponibilizadas no mesmo, bem como a realização de perguntas a fim de se obter um melhor entendimento acerca das escolhas do candidato, as suas motivações para o cargo e os objetivos por este concretizados nas empresas com as quais colaborou, de forma a possibilitar um enquadramento do perfil deste relativamente à função em aberto na empresa, sendo igualmente analisados outros critérios, como por exemplo, as respetivas habilitações e competências para o cargo; disponibilidade para integrar a empresa e a disponibilidade de meios para a respetiva deslocação, bem como, esclarecidas informações relativas à remuneração e outras consideradas relevantes.

Em suma, o processo de entrevista ao basear-se numa interação entre o recrutador e o potencial candidato, permite uma maior partilha de informação e um melhor conhecimento do candidato, avaliando-se o seu perfil e capacidades de adaptação e sucesso na respetiva função. Como tal, ao longo da presente reunião é fornecida ao candidato informação essencial ao nível da função, sendo que sempre que exista a comparência do responsável do departamento em que esta se integra na dada entrevista, a condução dessa mesma explicação fica ao seu critério, uma vez que este sabe informar com clareza todos os aspetos inerentes à mesma e avaliar os conhecimentos do candidato e competências necessárias à ocupação do cargo. Deste modo, a participação ao longo deste

processo centrou-se sobretudo numa análise e perceção do modo de condução de uma entrevista, bem como no recolhimento de informação relativa ao candidato, essencial à execução das posteriores fases deste processo, dado que finalizada a entrevista, o próximo passo centrava-se na elaboração do relatório da mesma, realizado sempre em seguida, devido ao facto de as ideias e perceções acerca do candidato estarem ainda vívidas, existindo, portanto, uma transposição de informação de forma mais assertiva e válida e uma avaliação do potencial candidato.

VII. Relatório da Entrevista

A fase de realização do relatório de entrevista e avaliação do potencial candidato constitui-se como uma das fases primordiais para a tomada de decisão de contratação do candidato.

Durante o período de estágio procedi a uma adaptação do relatório de entrevista à base de dados de candidaturas criada no âmbito dos processos de recrutamento para que toda a informação acerca dos candidatos se centrasse apenas num único documento de forma organizada, sendo neste relatório contemplada informação acerca do candidato, assim como outras informações avaliadas ao longo da entrevista.

O procedimento de realização deste relatório era obrigatório sempre que finalizada uma entrevista, uma vez que é necessário o registo de todo o seu processo de desenvolvimento, o que assegura o acompanhamento do mesmo entre os diversos intervenientes da organização, uma vez que nem sempre é possível a presença do responsável do departamento no dia e hora da entrevista, podendo este depois analisar a informação fornecida pelo respetivo técnico de recursos humanos e o seu parecer quanto à adequação do candidato à função e as possíveis capacidades de integração deste na organização e da prossecução dos objetivos do departamento e da organização, em geral. Este registo auxilia igualmente no desenvolvimento de futuros processos de recrutamento da empresa. Deste modo, sempre que finalizada uma entrevista em conjunto com a orientadora de estágio, responsável pela execução destes processos, elaborava o respetivo relatório analisado em seguida.

Os campos correspondentes ao relatório de entrevista inseridos na base de dados criada para efeitos de recrutamento de candidatos, cujo modelo é possível observar-se no Anexo A, compreendiam os seguintes critérios, abaixo indicados.

- a. Expetativas;
- b. Disponibilidade Internacional;
- c. Postura;
- d. Comunicação;
- e. Energia/Rasgo;
- f. Motivação para o cargo;
- g. Família e Identidade;
- h. Características.

Todavia, outros critérios, quando não detalhados no CV dos potenciais candidatos eram recolhidos no momento da entrevista presencial, nomeadamente, os conhecimentos a nível de línguas

estrangeiras, essenciais ao desempenho de algumas funções no âmbito da organização, dado a empresa atuar em vários países nos quais desenvolve a sua atividade; a existência de certificados de competências pedagógicas e o respetivo nível, bem como informação referente ao manuseamento de programas essenciais ao desempenho da função, como por exemplo, ao nível do PHC e do Excel, variando estes de acordo com a função requerida para o processo de recrutamento.

A integração do relatório de entrevista na base de dados criada demonstrou benefícios em relação aos processos de recrutamento e seleção de candidatos, uma vez que permitiu uma unificação de toda a informação respeitante a cada candidato numa única plataforma, de rápida acessibilidade, sendo que esta ao se encontrar sempre atualizada permite garantir a fiabilidade de informação, permitindo, deste modo uma rentabilização de tempo e custos na gestão destes processos e a vantagem de facilitar futuros processos de recrutamento para a captação de potenciais candidatos, mais precisamente aquando de modalidades de recrutamento externo.

Após a conclusão da fase de entrevistas e da avaliação dos potenciais candidatos ocorre o processo de tomada de decisão pelo diretor do respetivo departamento em que foi identificada a necessidade e a transmissão de *feedback* aos candidatos que participaram neste processo, encerrando-se o mesmo, caso tenha decorrido de modo favorável.

Após a seleção do candidato ideal para a vaga na organização tornava-se necessário o preenchimento de uma ficha de seleção do candidato, na qual se inserem um conjunto de informações relativas ao processo, nomeadamente:

- a. informação relativa ao candidato selecionado;
- b. fontes e métodos de recrutamento utilizados;
- c. condições a ser oferecidas ao candidato;
- d. informações de equipamentos e vestuário;

Por sua vez, seguidamente à contratação do candidato iniciavam-se outros processos, igualmente importantes no âmbito da GRH, como é exemplo a integração e socialização do novo colaborador na empresa.

4.4.3 Análise Parcerias Instituições

Ainda no âmbito do processo de recrutamento e seleção, uma das tarefas estipuladas no plano de trabalho centrou-se na cooperação e promoção de um trabalho em rede com entidades com as quais a empresa possui acordos de cooperação, ou com outras entidades, como por exemplo, IPSS's e entidades formadoras.

Nesse sentido, a minha atuação centrava-se no estabelecimento de contactos com algumas entidades e na pesquisa de eventos, centrados para a área de recrutamento, devendo contactar a entidade em questão e analisar modalidades de participação e perceber todo o seu modo de

funcionamento, para que desta forma, pudesse ser então averiguada a viabilidade da presença do Grupo no respetivo evento.

Ainda no que respeita a este ponto, era necessária uma compreensão ao nível dos critérios de admissão para as respetivas funções, dado que como exemplo, as vagas em aberto na empresa destinadas à realização de estágio profissional, propiciavam a uma procura de candidatos em instituições de ensino profissional ou superior, dependendo dos critérios estabelecidos para a vaga em questão, uma vez que a empresa estabelece alguns programas de estágio, denominados por “Programas *Trainee* RF”, os quais permitem aos alunos uma primeira integração no mercado de trabalho na área em que se formaram, assim como benefícios para a organização em termos de aquisição e integração de novos conhecimentos. Todavia, ainda neste âmbito, de acordo com a urgência de preenchimento da vaga e respetivos critérios de admissibilidade eram ainda contactadas outras entidades profissionais e realizadas candidaturas prévias dentro dos respetivos períodos determinados.

Outra das tarefas realizadas neste contexto consistiu no contacto a empresas de recrutamento especializadas de trabalho temporário, que assegurassem a procura de candidatos na área da Construção e o respetivo agendamento de reuniões, a fim de se analisar as vantagens em termos de parceria e condições oferecidas à empresa.

Posto isto, a existência de acordos de cooperação com várias instituições no âmbito dos processos de recrutamento revela-se uma mais-valia para a empresa, na medida em que simplifica e otimiza todo o processo, evitando perdas de tempo e custos desnecessários para a organização.

4.4.4 Manual de Acolhimento

A melhoria do Manual de Acolhimento já existente do Grupo Ramos Ferreira foi outra das tarefas levadas a cabo durante o período de estágio na empresa. Algumas mudanças neste manual eram necessárias para que este se adaptasse face às mudanças decorrentes, uma vez que estes servem de suporte à integração de um novo colaborador da empresa, devendo ser adaptados à realidade organizacional, de modo a transmitir ao novo colaborador informações acerca da dinâmica e modo de funcionamento do grupo.

Deste modo, a atualização contínua do respetivo Manual de Acolhimento do Grupo revela-se primordial para uma correta integração e socialização de um novo colaborador na empresa, uma vez que neste se contemplam um conjunto de informações, práticas e procedimentos essenciais a este processo, permitindo prestar ao colaborador informações úteis que possibilitem uma melhor e mais rápida adaptação e integração na cultura organizacional da empresa, assim como auxiliar a função dos Recursos Humanos em garantir esta adaptação, integrando-os com os valores e objetivos da organização.

Optou-se pela divisão deste manual em três partes fundamentais. Primeiramente, é feita uma apresentação da empresa, na qual são dadas informações acerca da história, missão, visão, valores

e mercados em que atua, o que permite ao colaborador ficar a conhecer a empresa, familiarizando-se com a sua história, ressaltando-se ainda neste ponto o papel e importância de cada elemento que compõe a organização na garantia do seu sucesso, uma vez, que o Grupo Ramos Ferreira incorpora na sua estratégia o sentido de família na prossecução dos objetivos organizacionais, o que se reflete posteriormente no alcance dos resultados.

Num segundo capítulo, procedi à inserção de informação relevante a este processo, analisando a informação já contemplada e inserindo outras igualmente importantes que se encontravam em falta no presente manual, as quais eram analisadas e validadas pela orientadora de estágio. Assim, ao nível deste capítulo é contemplada uma abordagem do manual propriamente dito, na qual são estabelecidas um conjunto de normas internas, que permitem ao colaborador um melhor entendimento e satisfação de dúvidas sobre questões relacionadas com procedimentos da empresa, nomeadamente em relação ao processo de admissão, horário de trabalho (escritório e pessoal operacional), retribuição, férias, faltas ao serviço, deslocações em serviço, despesas e formação profissional, vestuário e equipamentos de proteção individual, bem como informação relativa a acidentes de trabalho. Ainda no âmbito deste capítulo são estabelecidos todos os direitos e deveres do colaborador, os quais devem ser assegurados pela organização e garantido o seu cumprimento pela área de GRH, de modo a guiar a atuação do colaborador na empresa, bem como para a manutenção de relações interpessoais positivas na organização. Deste modo, conforme a legislação em vigor os colaboradores devem ver assegurados e respeitados os seus direitos contemplados nas leis laborais, como por exemplo, em relação à remuneração auferida e acesso a equipamentos e materiais essenciais à execução das suas funções na empresa, devendo por sua vez, cumprir igualmente com as suas obrigações laborais no âmbito do seu trabalho e na organização, de entre as quais, o respeito por todos os membros que integram a empresa, a assiduidade e pontualidade, a lealdade à empresa e zelo pelos materiais de trabalho fornecidos pela empresa.

Por último, no terceiro capítulo deste manual de acolhimento, são estipuladas informações referentes ao Código de Ética e Conduta, que integram um conjunto de princípios e regras essenciais à manutenção de boas relações de trabalho na organização e que devem ser cumpridas no desenvolvimento das várias atividades do Grupo. Assim, as informações em relação ao código de ética e conduta contempladas no manual de acolhimento relacionam-se com o ambiente de trabalho, práticas profissionais e relacionamento externo.

- i) Ambiente de Trabalho, contemplando-se neste ponto informação acerca da manutenção de boas práticas de trabalho, de proteção ambiental, higiene, segurança e saúde no trabalho, bem como, relativamente ao assédio e segurança na organização.
- ii) Práticas profissionais, realçando-se neste ponto informação respeitante a uma correta utilização por parte dos colaboradores dos materiais do grupo no âmbito das suas atividades, assim como informação relativa à não utilização de forma abusiva dos meios informáticos fornecidos pela empresa e o da não divulgação de aspetos confidenciais relativos à empresa.

- iii) Relação com os vários parceiros, sendo neste ponto estipuladas as informações referentes à manutenção da relação da empresa com os seus clientes, fornecedores, concorrência, entre outros igualmente relevantes.

Em suma, a atualização do presente manual de acolhimento revelou-se fundamental, uma vez que é sempre necessário o reforço e atualização das informações referentes à organização, devendo ser atualizado de modo a corresponder e a satisfazer as necessidades dos colaboradores que consultam este manual, centrando-se a atividade realizada no âmbito desta tarefa na pesquisa de informação e atualização da mesma no respetivo manual da empresa. Contudo, apesar do manual de acolhimento prestar todas as informações necessárias e servir como suporte na entrada de um colaborador, outros procedimentos fazem parte do processo e que compreendem os programas de integração na empresa, como por exemplo, a visita às instalações da empresa e a apresentação do novo colaborador aos restantes colegas de trabalho dos vários departamentos, assim como a formação fornecida ao colaborador e a apresentação das tarefas e responsabilidades a serem cumpridas, uma vez que o colaborador ao ter conhecimento do seu papel na organização, integra-se de forma mais rápida e desejável na mesma.

4.4.5 Tratamento Dados dos Colaboradores do GRF

Durante o período de estágio foi possível acompanhar todo o processo de recrutamento de candidatos até ao processo final de admissão dos respetivos colaboradores e respetiva integração do colaborador na empresa.

Neste âmbito, sempre que era dado início a um processo de admissão, tornava-se importante o tratamento de todos os dados e documentos dos colaboradores, os quais inseria em suporte informático para a manutenção das várias atividades relacionadas com o departamento de GDP, uma vez que tais informações eram utilizadas no âmbito da gestão de todos os processos e atividades relacionadas com os colaboradores, nomeadamente, na marcação de viagens e no tratamento dos respetivos vistos e passaportes dos colaboradores, assim como no fornecimento dos equipamentos ou vestuário de trabalho, entre várias outras atividades imprescindíveis à manutenção das várias funções e atividades organizacionais, devendo estes dados estarem continuamente atualizados no servidor da empresa, de forma a não ser colocado em causa o seu correto funcionamento.

4.5 Descrição de Funções

Ao longo do estágio foram realizadas outras tarefas no âmbito da área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, como a realização dos Descritivos de Funções, projeto que consistiu numa atualização do trabalho já previamente desenvolvido, o qual não se encontrava terminado nem aprovado pela direção dos vários departamentos, sendo adotada uma nova estrutura relativamente ao modelo utilizado pela empresa, uma vez que o antigo modelo utilizado suscitava algumas dúvidas relativamente aos detalhes inerentes a cada função, esperando-se que este novo formato, mais simples, permitisse um melhor entendimento quanto à categorização de funções e responsabilidades por departamento. Neste âmbito, importa referir que o novo modelo adotado para o processo de descrição das respetivas funções, o qual irá ser descrito ao longo do presente ponto, já se encontrava previamente definido e como tal, durante o período de estágio e no momento de realização da presente tarefa, a atuação prestada neste âmbito consistiu numa análise do enquadramento visado ao nível do novo modelo e das respetivas informações a serem contempladas na formalização do seu conteúdo, a qual deveria realizar posteriormente.

Deste modo, a elaboração das Fichas de Função nas empresas de modo geral e em específico no Grupo Ramos Ferreira revela-se fundamental, dado que ao permitir um melhor entendimento quanto às funções, responsabilidades e competências inerentes a cada departamento existente na empresa, permite à área de Gestão e Desenvolvimento um melhor enquadramento e desenvolvimento das suas atividades, uma vez que as informações contidas nestas fichas revelam-se primordiais para a manutenção de vários processos e procedimentos na organização.

Deste modo, no que respeita à área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do GRF, a elaboração e descrição destes modelos demonstram a sua mais-valia, uma vez que:

- a) Auxilia no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, dado nestas fichas serem estipuladas as respetivas funções e responsabilidades inerentes, assim como, as competências e conhecimentos necessários à sua execução;
- b) Serve de base ao desenvolvimento do processo formativo, uma vez que ao enquadrar os conhecimentos e competências necessárias à função, permite detetar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores em termos do seu desempenho, desenvolvendo-se ações de formação que forneçam os meios e os conhecimentos necessários em termos de aprendizagem;
- c) Serve de apoio ao desenvolvimento dos processos relacionados com a gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores, uma vez que nestes descritivos de funções são estabelecidos os objetivos gerais e a missão de cada função no âmbito organizacional, permitindo-se verificar a prossecução destes, ou não, após o desenvolvimento deste processo;
- d) Auxilia na definição dos planos de desenvolvimento de carreira, uma vez que nestas fichas são estabelecidas as competências exigidas ao colaborador que desempenha determinada

função, auxiliando na compreensão das competências que este deve possuir para conseguir progredir dentro da empresa, promovendo o papel ativo do colaborador;

- e) Suportam os processos de mudança em contexto organizacional, uma vez que estes descritivos devem ser atualizados sempre que tal se justifique.

4.5.1 Novo modelo Descritivos de Funções

O novo modelo de descritivo de função utilizado para o processo de formalização do conteúdo de cada função existente na empresa, o qual se observa no Anexo C, inicia-se com a designação da função e alguns detalhes da mesma, nomeadamente: departamento em que esta se insere; dependência hierárquica direta, ou seja, a quem o colaborador deve reportar o seu trabalho; categoria e grupo profissional aplicável.

Em seguida, optou-se por uma descrição de tarefas/responsabilidades abrangidas pela função designada, sendo que a todas as funções que integram o grupo existem critérios iguais em termos de responsabilidade dos colaboradores, como por exemplo, o dever do colaborador em promover o seu papel ativo na organização e da sua participação em iniciativas que possam influenciar positivamente a empresa, assim como promover uma melhoria dos seus sistemas de gestão.

No modelo de descritivo de função proposto estabeleceu-se os requisitos para cada função, que integram a formação académica necessária e a experiência profissional requerida para o desempenho da função, bem como o perfil de competências necessárias, que variam desde as competências informáticas, competências técnicas e *soft skills*, sendo que em relação a estas, optou-se pelo desenvolvimento de dois modelos que se ajustavam à maioria dos cargos, podendo existir uma variação mínima de acordo com cada função, mediante uma análise efetuada pelo responsável do departamento em questão. Contudo, nos cargos de chefia optou-se pela definição de diferentes, uma vez que se constituem como funções de topo com maior nível de responsabilidades.

A definição prévia das competências demonstrou-se como instrumento essencial à execução deste processo, sendo, portanto, tidas em consideração o conjunto de competências gerais (transversais a toda a organização) e que todos os colaboradores do grupo devem na empresa para o exercício das suas funções e para as relações de trabalho e o conjunto de competências específicas associadas e necessárias ao exercício de uma determinada função. Assim, como *Soft Skills* atribuídas às diversas funções na empresa estabeleceram-se como essenciais:

- Boa capacidade de organização;
- Comunicação clara;
- Trabalho em equipa e cooperação;
- Proatividade e Resiliência;
- Melhoria contínua;

- Flexibilidade e adaptação à mudança;
- Compromisso;
- Integridade;
- Relacionamento interpessoal positivo.

Por sua vez, as definidas para as funções de chefia centravam-se nas mesmas, no entanto, estabeleceram-se algumas diferentes, uma vez que para funções de direção, revela-se essencial a capacidade de liderança, de decisão e de negociação, assim como, a capacidade de desenvolvimento de pessoas.

Do descritivo de função consta igualmente um campo de detalhes de progressão de carreira, mediante o qual o colaborador ao analisar a sua ficha de função percebe todos os critérios e competências que deve reunir para que possa progredir profissionalmente na empresa, existindo um alinhamento acerca das funções que poderá vir a desempenhar.

Por último, verifica-se o campo referente ao reconhecimento e validação realizada pelo colaborador e respetiva chefia, necessitando este campo de ser continuamente atualizado sempre que existam alterações ou atualizações ao nível do documento.

4.5.2 Desenvolvimento do Processo de Elaboração dos Descritivos de Funções

De forma sucinta, como primeira tarefa de atualização destes descritivos, procedi a uma análise da informação contida nos anteriores já elaborados e à análise das novas informações a serem contempladas no novo modelo com a orientadora do estágio curricular. Assim, procedi à transposição da informação relevante dos modelos anteriores, de acordo com cada função e a um enriquecimento da mesma. Deste modo, a recolha de informação para o desenvolvimento deste processo não envolveu nenhum método, uma vez que após o preenchimento do novo modelo com as informações já recolhidas, o mesmo era enviado com as novas alterações ao responsável de cada departamento da empresa, elaborando as alterações necessárias posteriormente, de acordo com o *feedback* transmitido.

Após a validação de todos os descritivos pelos respetivos colaboradores de cada departamento, procedi à inserção dos mesmos na respetiva pasta de cada colaborador no servidor da empresa.

Assim, no final deste processo, o projeto de atualização dos descritivos da empresa encontrava-se concluído de forma temporária, uma vez que estes devem ser continuamente ajustados e reformulados no âmbito das várias mudanças que vão ocorrendo ao nível da organização, as quais se refletem ao nível das funções e responsabilidades subjacentes, permitindo a simplificação do seu formato, que todo o conteúdo fosse facilmente entendível por todos os colaboradores da empresa.

Em suma, o Descritivo de Função assume uma importância fulcral na execução de várias atividades da área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, uma vez que permite ao recrutador ter uma

visão clara da função e de todas as especificidades da mesma, fornecendo igualmente linhas orientadoras ao colaborador, uma vez que este toma conhecimento do seu papel e contributo na organização, comprometendo-se com a empresa no cumprimento dos objetivos delineados ao nível da função que exerce.

4.5.3 Manual de Funções

O projeto de elaboração dos Descritivos de Funções deu origem à atualização do Manual de Funções da empresa, tarefa adjacente, a qual realizei em seguida à conclusão dos mesmos.

Para iniciar este projeto foi realizado um extenso trabalho de pesquisa e selecionada informação a colocar no respetivo manual acerca da empresa, integrando a informação relevante e já contida no manual inicialmente proposto e inserindo informação atualizada e pertinente, a fim de fornecer uma nova imagem mais atualizada deste, com as mais recentes alterações, uma vez que este manual deve acompanhar todas as condicionantes e respetiva evolução do Grupo e respetivas empresas que o constituem, dado se demonstrar essencial na prossecução de outros processos da responsabilidade do departamento de GDP.

Neste sentido, e dado uma das responsabilidades dos colaboradores se centrar no seu papel ativo na contribuição para a melhoria dos processos da organização, os colaboradores da empresa devem, sempre que considerarem pertinente, informar os técnicos do departamento em questão, a fim de se proceder a alterações que contribuam para a melhoria do respetivo manual.

No que diz respeito a este manual de funções e em termos do seu conteúdo, procedi a uma breve descrição do Grupo, integrando a sua missão, visão, valores e respetivo organograma, o qual nos permite obter uma melhor compreensão da empresa, em termos do funcionamento articulado de todos os serviços integrados na mesma que garantem o seu bom funcionamento.

Na elaboração do Manual de Funções considerou-se igualmente relevante a transmissão das responsabilidades comuns a todos os colaboradores do Grupo Ramos Ferreira, sendo abaixo detalhadas algumas das responsabilidades definidas.

1. Executar eficazmente os processos e funções que lhe estão associadas;
2. Cumprir com os procedimentos que lhes são aplicáveis;
3. Cumprir com as Políticas de Gestão implementadas (ao nível da área de QAS, bem como ao nível das políticas implementadas pela área de RH).
4. Cumprir com as instruções de trabalho obrigatórias;
5. Agir cordialmente e educadamente com os colegas e parceiros de trabalho.

Como outro critério estabelecido no Manual de Funções temos a Política de Recrutamento, uma vez que este manual serve de suporte a todas as atividades do Grupo e conseqüentemente à manutenção da atividade do departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Constituindo-se este como um manual de funções, foram posteriormente inseridas as respetivas fichas ou descritivos de funções referentes a cada departamento da organização, abrangendo, portanto, todas as funções da empresa, bem como o respetivo novo modelo adotado para a sua realização, o qual se verifica no Anexo C.

O manual de funções revela-se uma mais-valia no desempenho das atividades das várias funções existentes na organização, uma vez que fornece linhas orientadoras quanto às responsabilidades, tarefas e objetivos de cada colaborador no âmbito da função exercida por este, auxiliando na prossecução dos objetivos organizacionais, assim como em processos e políticas inerentes à área dos recursos humanos, essenciais à manutenção da estratégia e bons desempenhos organizacionais.

4.6 Formação

O processo de formação foi outras das atividades desenvolvidas na empresa, sendo realizadas algumas tarefas no âmbito deste processo que me permitiram um primeiro contacto e um maior conhecimento acerca deste e do modo como é implementado nas organizações, neste caso, na entidade de acolhimento.

A formação como já referido anteriormente revela-se fundamental para a manutenção do bom desempenho dos colaboradores no âmbito das suas funções e para otimizar o processo de adaptação dos colaboradores às evoluções que vão ocorrendo nas empresas, tendo enorme relevância na prossecução dos objetivos organizacionais. Tal como já referido nos capítulos de fundamentação teórica, de acordo com a análise do Código do Trabalho anteriormente realizada, as organizações têm o dever ou obrigação de fornecer aos seus colaboradores formação profissional adequada e necessária a melhores desempenhos.

Um dos valores do Grupo Ramos Ferreira é a melhoria contínua, e como tal, é através deste processo de formação contínua dos trabalhadores que a empresa aposta na valorização e na qualificação do seu capital humano, elaborando um plano de formação que vise esta mesma especialização e desenvolvimento das várias dimensões de competências dos colaboradores.

Neste âmbito, o processo de formação na empresa é desenvolvido consoante algumas fases, iniciando-se com uma identificação ao nível das necessidades percecionadas na empresa, com a delineação e concretização das ações de formação, correspondendo a última fase à de avaliação.

4.6.1 Formação Plataforma SIGO

O primeiro contacto com a área da Formação deu-se logo nos primeiros dias de estágio na empresa, uma vez que estava já programada uma formação acerca do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), na qual pude auxiliar na preparação dos materiais pedagógicos, necessários à sua prossecução.

Antes da realização da ação formativa foram estruturados alguns passos quanto à sua realização, nomeadamente o estabelecimento dos objetivos e respetivo conteúdo da ação de formação, correspondendo os objetivos delineados aos conhecimentos que os formandos deveriam obter no final da ação formativa, os quais se centravam sobre:

- i) Inserção e edição de dados de identificação entidade formadora na respetiva plataforma;
- ii) Identificação dos menus e respetiva sequência de utilização;
- iii) Pesquisa e criação de módulos, cursos e ações de formação;
- iv) Pesquisa e inscrição de formandos e associação destes à respetiva ação de formação;
- v) Edição formandos;
- vi) Inserção de avaliações;
- vii) Emissão dos respetivos certificados dos formandos.

Nesta formação, foi possível ficar a conhecer a plataforma SIGO, de acesso restrito a entidades formadoras, na qual se registam os percursos de qualificação que vão sendo desenvolvidos por estas e se emitem os respetivos certificados e diplomas decorrentes das respetivas ações de formação, sendo que nesta plataforma são registadas as ações de formação que abrangem cursos de educação e formação de adultos, formações modulares e formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações.

Esta formação revelou-se bastante benéfica, na medida em que permitiu entender o modo de funcionamento e utilização da respetiva plataforma, permitindo igualmente a clarificação de todos os procedimentos exigidos aos formadores aquando da sua utilização e o modo de emissão dos respetivos certificados que valorizam a obtenção de competências adquiridas através da participação nas mesmas, bem como, permitiu igualmente entender como realizar o acesso a plataformas como o “Passaporte Qualifica”, nos quais são registados todos os percursos de aprendizagem já realizados pelo formando e as competências adquiridas no âmbito dos mesmos, de forma a obter-se uma melhor compreensão quanto a necessidades de formação, em termos de complemento de formações já realizadas. Este tipo de plataformas e instrumentos revela-se uma mais-valia nas organizações, uma vez que permite verificar de forma simplificada todo o processo de evolução de um colaborador no âmbito organizacional e delinear outras formações consideradas necessárias para o bom desempenho na organização.

4.6.2 Levantamento de Necessidades de Formação

O levantamento de necessidades de formação constitui-se como a principal atividade realizada no âmbito deste processo, uma vez que durante o período de estágio na empresa não decorreram ações de formação, apenas uma recolha de informação de forma a ser delineado o plano de formação anual e ações de formação futuras de acordo com as necessidades percecionadas.

Este levantamento de necessidades revela-se essencial para o desenvolvimento posterior das respetivas ações, sendo incumbido ao técnico de recursos humanos compreender quais as necessidades de formação sentidas, quer em termos individuais dos colaboradores, quer em termos operacionais, mais concretamente ao nível das tarefas e em relação à própria organização, sendo que este processo deve atender aos objetivos de longo prazo da organização e alinhar-se com estes.

Assim sendo, este primeiro passo demonstrou-se bastante importante para uma consequente delimitação de ações de formação a serem prestadas na organização a fim de colmatar certos problemas que coloquem em causa o seu normal funcionamento e a sua boa prestação ao nível dos serviços. Como tal, relativamente à tarefa levada a cabo no âmbito do levantamento de necessidades de formação durante o período de estágio, esta cingiu-se numa análise em Excel do número de horas de formação obtidas por cada colaborador no âmbito do departamento em que exerce funções, sendo igualmente analisado o número total de horas de formação abrangidas por cada colaborador da empresa em termos individuais e o número de horas de formação dadas em relação a cada departamento existente na organização, cujo ficheiro utilizado para a respetiva avaliação é possível observar-se no Anexo D.

Quanto à obtenção desta informação, importa referir que os processos de ação formativa executados na empresa têm o seu registo de desenvolvimento, o qual é armazenado em suporte físico e nas várias plataformas e programas da empresa, sendo todos os certificados emitidos em contexto de qualquer formação dada, os quais são posteriormente anexados aos diversos documentos e registos de cada colaborador da empresa, o que facilita e auxilia na execução destes levantamentos.

Ainda neste âmbito foram várias as atividades da área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que permitiram um levantamento das mesmas, nomeadamente os resultados obtidos mediante processos de avaliação de desempenho de colaboradores.

Em suma, a realização desta tarefa demonstrou-se essencial à atividade da área de GDP, uma vez que a obtenção da respetiva informação revela-se de grande relevância, na medida em que os seus resultados permitem ao departamento de GDP delinear programas de formação conjuntamente com a direção de cada departamento, existindo uma coordenação de esforços no sentido de instruir os colaboradores, motivando-os e otimizando os seus desempenhos e resultados.

4.7 Avaliação de Desempenho

No Grupo Ramos Ferreira, a gestão do desempenho constitui-se como uma das práticas e atividades essenciais da GRH, uma vez que alinhada com a estratégia organizacional demonstra-se fulcral à prossecução dos objetivos da organização.

Deste modo, são realizadas na empresa avaliações mensais ao nível dos vários departamentos que integram a empresa e avaliações anuais que visam avaliar a performance dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos e o estabelecimento de novos objetivos para o ano seguinte.

No âmbito deste processo, a tarefa de estágio realizada centrou-se numa análise das mais recentes avaliações de desempenho efetuadas na empresa e uma transposição da informação destes questionários para a plataforma *Microsoft Forms*, de modo a serem analisados os respetivos dados resultantes das mesmas, a fim de se delinearem ações no âmbito da área de GDP.

4.7.1 Avaliação mensal do cumprimento de objetivos

Aos colaboradores do Grupo Ramos Ferreira são impostos desafios e objetivos mensais, delineados pelos diretores dos vários departamentos que integram a empresa em articulação com os respetivos colaboradores, os quais vão de encontro aos objetivos do departamento e da organização. Assim sendo, mensalmente é avaliado o desempenho do colaborador em função do seu esforço individual na concretização dos objetivos propostos, sendo esta avaliação realizada pelo próprio colaborador em forma de autoavaliação de desempenho, através da qual fornece uma visão pessoal do esforço prestado e resultados alcançados, assim como, pela sua respetiva chefia, que fornece igualmente um parecer decisório em função da análise da avaliação realizada pelo colaborador e da sua perceção em termos do desempenho demonstrado.

Esta avaliação mensal de desempenho é realizada mediante o preenchimento de um formulário, no qual se estabelecem o conjunto de objetivos alvo de concretização, baseando-se a mesma na atribuição de uma classificação percentual segundo uma escala previamente estabelecida, revelando-se esse processo fundamental para a atribuição de prémios mensais aos colaboradores, em caso de resultados satisfatórios, assim como no fomento de melhores relações entre chefia e respetivos subordinados, uma vez que é dado *feedback* ao colaborador, de modo a serem promovidas melhorias em termos dos seus desempenhos.

4.7.2 Avaliação anual de desempenho colaboradores

Anualmente, realiza-se no Grupo Ramos Ferreira uma avaliação de 360 graus centrada na avaliação das competências chave e complementares dos colaboradores e na avaliação dos comportamentos dos colaboradores em função dos objetivos estabelecidos, efetuando-se:

- i) autoavaliações de desempenho dos colaboradores;
- ii) autoavaliações de desempenho das chefias;
- iii) avaliações de desempenho dos colaboradores pela respetiva chefia;
- iv) avaliações de desempenho da chefia pelos seus subordinados.

Este processo de avaliação de desempenho é realizado mediante o preenchimento de formulários definidos, compostos por um conjunto de indicadores baseados em competências chave e

complementares, cuja escala de resposta varia entre um e cinco, consoante o grau de conformidade, permitindo os resultados das mesmas medir os desempenhos em termos individuais e organizacionais, bem como a satisfação dos colaboradores na empresa e todos os aspetos a ser melhorados, possibilitando uma delineação de esforços por parte dos profissionais de recursos humanos na promoção de formações que visem o desenvolvimento individual de cada colaborador na empresa, assim como o estabelecimento de novos objetivos.

Centrando-se a tarefa proposta neste âmbito no tratamento dos respetivos dados para a obtenção de resultados concretos e objetivos, optou-se por uma divisão dos processos de avaliação em função de cada departamento da organização. Assim, utilizei a plataforma *Microsoft Forms*, passando os inquéritos de cada colaborador para suporte informático e assim recolher os resultados, sendo os formulários analisados descritos ao longo do presente ponto.

i) Autoavaliação de Desempenho do Colaborador

A autoavaliação, tal como o nome indica refere-se a uma avaliação realizada pelos colaboradores de forma individual, constituindo-se como uma importante fonte motivacional, na medida em que ao permitir ao colaborador avaliar o seu próprio trabalho e conduta, auxilia no seu desenvolvimento, uma vez que os colaboradores percecionam aspetos positivos, mas igualmente negativos que devem ser melhorados para melhores desempenhos na organização, funcionando este processo de avaliação como um complemento à avaliação realizada pelas respetivas chefias.

No que concerne à inserção destes inquéritos na respetiva plataforma *Microsoft Forms*, foram vários os campos a ser preenchidos, sendo primeiramente inserida informação acerca do colaborador e posteriormente os dados das respetivas autoavaliações dos mesmos, que como já referido anteriormente, visam um conjunto de respostas em relação a duas listagens de competências, sendo que em relação a cada competência é estabelecido por sua vez um conjunto de critérios de avaliação específicos, mediante os quais os colaboradores analisam e avaliam a sua prestação, consoante uma escala definida de um a cinco valores, de acordo com o seu grau de conformidade. Deste modo, as listagens de competências avaliadas e os respetivos critérios de avaliação integrados em relação a cada uma podem ser observados na Tabela 3 e Tabela 4, abaixo apresentadas.

a) Competências Chave

Tabela 3: Competências Chave Autoavaliação do Colaborador

	<p>a) Realiza o trabalho com brio, precisão e profissionalismo;</p> <p>b) Demonstra organização, planeando previamente o trabalho;</p> <p>c) Cumpre os trabalhos, prazos, rotinas e solicitações, no melhor interesse da empresa e do cliente.</p>
<p>Rigor</p>	
<p>Melhoria Contínua</p>	<p>a) Trabalha com empenho, mostrando determinação em superar-se;</p> <p>b) Apresenta humildade para assumir o erro e aprender com ele, vendo-o como oportunidade de reflexão e desenvolvimento;</p> <p>c) Apresenta sugestões de ação, de melhoria e de resolução de problemas;</p>
<p>Proatividade</p>	<p>a) Mostra ambição, dinamismo e empreendedorismo;</p> <p>b) Agiliza todos os meios disponíveis para a resolução dos problemas detetados;</p> <p>c) Faz, para além da sua atividade principal, sempre que necessário para o bom funcionamento da empresa;</p>
<p>Disponibilidade</p>	<p>a) Colabora com a empresa/colegas quando necessário;</p> <p>b) Tem uma visão coletiva do trabalho, compreendendo que o sucesso de cada colega nas suas tarefas é um ganho para todos na empresa e que um sucesso da empresa representa ganho potencial para cada um;</p> <p>c) Manifesta-se disponível para partilhar a sua experiência e conhecimentos com os outros, assim como para aprender com eles.</p>
<p>Responsabilidade</p>	<p>a) Assume a responsabilidade pelo seu trabalho e pela sua palavra;</p> <p>b) Não abandona o seu trabalho sem o delegar corretamente, e acompanha o progresso das atividades para se certificar que estão a ser bem realizadas;</p> <p>c) É assíduo(a) e pontual no trabalho e nos compromissos profissionais, e mantém o local de trabalho asseado.</p>
<p>Integridade</p>	<p>a) É franco(a) e frontal, estabelecendo uma relação de confiança e credibilidade com colegas/clientes/chefias, através das suas atitudes;</p> <p>b) Enfrenta os obstáculos com verdade e respeito pelo outro;</p> <p>c) Tem opiniões próprias, não sendo demasiado influenciável por outrem, nem gerando constrangimentos entre colegas.</p>

Fonte: Elaboração Própria com base na Informação retirada da plataforma *Microsoft Forms* relativa ao questionário de Autoavaliação de Desempenho do Colaborador do Grupo Ramos Ferreira.

b) Competências Complementares

Tabela 4: Competências Complementares Autoavaliação do Colaborador

<p>Autonomia</p>	<p>a) Mostra ser capaz de realizar bem o seu trabalho com autoconfiança profissional e independência;</p> <p>b) Persiste em ser eficaz e produtivo(a), mesmo perante constrangimentos;</p> <p>c) Toma decisões seguras e ponderadas no que diz respeito ao seu trabalho.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>a) Comunica com objetividade e assertividade o que pretende, ouvindo a opinião do colega/cliente/chefia;</p> <p>b) Clarifica com o colega/cliente/chefia quais os resultados esperados;</p> <p>c) Valoriza e critica construtivamente os colegas/clientes/chefias, respeitando, porém, posições contrárias à sua.</p>
<p>Relacionamento</p>	<p>a) Tem uma postura agradável, cordial e bem-disposta, gerindo apropriadamente as relações com colegas/clientes/chefias;</p> <p>b) Sabe integrar-se numa equipa e ajudar ao seu bom funcionamento;</p> <p>c) Tem flexibilidade para aceitar críticas construtivas, e diferenças de personalidade que não prejudiquem o trabalho.</p>
<p>Aprendizagem</p>	<p>a) Apresenta um nível de conhecimentos académicos e profissionais adequados à função que exerce;</p> <p>b) Demonstra abertura e interesse em aprender continuamente, em contexto de trabalho e de formação, aplicando os conceitos na prática;</p> <p>c) Apresenta-se disponível para a formação promovida pela empresa e solicita à empresa aprendizagens que aumentem a sua competência técnica e pessoal.</p>

Fonte: Elaboração Própria com base na informação retirada da plataforma *Microsoft Forms* relativa ao questionário de Autoavaliação de Desempenho do Colaborador do Grupo Ramos Ferreira.

ii) Autoavaliação de Desempenho da Chefia

A autoavaliação de desempenho da chefia refere-se ao momento de avaliação pessoal dos colaboradores que desempenham cargos de chefia na organização no âmbito das suas funções.

Esta autoavaliação diz respeito à avaliação de um conjunto de competências relacionadas com a gestão e cargos de chefia. Como tal, procedi à inserção no *Microsoft Forms* dos dados referentes à avaliação destes colaboradores, em função de critérios previamente estabelecidos para a análise de competências exigidas para a função, os quais são em seguida delineados. Deste modo, através

de uma escala estabelecida de um a cinco e consoante o grau de conformidade adequado, o colaborador avalia as suas competências.

Competências avaliadas:

- a) Alinhamento com os valores e políticas do Grupo;
- b) Conhecimento do próprio perfil e comportamentos;
- c) Manuseamento de técnicas e ferramentas na superação de possíveis constrangimentos, bem como para o desenvolvimento dos colaboradores;
- d) Integridade de valores;
- e) Capacidade de adaptação do estilo de liderança;
- f) Motivação da equipa para melhorias da sua *performance* e promoção de ações de formação e atividades com vista ao seu desenvolvimento;
- g) Planeamento conjunto de objetivos e metas, assim como, imparcialidade no momento da respetiva avaliação;
- h) Transparência em relação à sua equipa;
- i) Fornecimento de *feedback* no sentido de promover melhores resultados;
- j) Manutenção do foco e equilíbrio em situações de *stress*;
- k) Criação de um bom ambiente de trabalho que estimule o colaborador a manter elevados níveis de desempenho e promoção de momentos de convívio em equipa.

Em suma, a autoavaliação de desempenho da chefia permite uma análise centrada em vários parâmetros, constituindo-se como um tipo de avaliação que visa avaliar diferentes critérios dos visados para os colaboradores, uma vez que as chefias possuem um importante papel no desenvolvimento da sua equipa e nos seus níveis de desempenho.

iii) Avaliação de Desempenho do Colaborador

O formulário adotado para a avaliação de desempenho do colaborador segue os mesmos critérios de avaliação definidos no âmbito da autoavaliação de desempenho do colaborador, relacionados com as competências chave e complementares exigidas ao colaborador no desempenho das suas funções para a concretização dos objetivos organizacionais, todavia, como já referido ao longo do presente ponto, revela-se primordial a avaliação de desempenho do colaborador pela sua respetiva chefia, uma vez que a autoavaliação visa complementar a mesma.

Nesse sentido, os diretores de cada departamento avaliam o comportamento e atuação do colaborador no desempenho das suas funções, permitindo os resultados das mesmas um melhor entendimento acerca da sua contribuição para a concretização dos objetivos organizacionais e uma

perceção acerca das necessidades verificadas, em termos de desenvolvimento profissional na organização, posteriormente tidas em consideração na delimitação de métodos e práticas do departamento dos recursos humanos.

Assim, no âmbito desta avaliação de desempenho dos colaboradores, procedi a uma transposição dos inquéritos realizados pela respetiva chefia de cada colaborador para a respetiva plataforma. Contudo, ao nível desta avaliação, as respetivas chefias devem igualmente avaliar outros critérios relacionados com a sua posição e postura na empresa, os quais podem ser analisados mediante a observação da Tabela 5, abaixo apresentada.

Tabela 5: Critérios Avaliação das Chefias

Liderança e Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> a) Orienta e dinamiza o grupo de trabalho, motivando-o para a obtenção dos resultados definidos; b) Procura conhecer as necessidades dos colaboradores, por forma a que estes se possam sentir satisfeitos na concretização dos seus objetivos.
Planeamento, Organização e Controlo	<ul style="list-style-type: none"> a) É capaz de planejar, organizar e coordenar as atividades com os recursos humanos, orçamentais e materiais disponíveis, tendo em conta os objetivos da empresa.
Desenvolvimento dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> a) Procura estimular e desenvolver as capacidades e conhecimentos dos outros; b) Incentiva a crescente autonomia dos colaboradores através da delegação de tarefas de maior responsabilidade e complexidade.

Fonte: Elaboração Própria com base na informação retirada da plataforma *Microsoft Forms* relativa a Avaliação de Desempenho do Colaborador do Grupo Ramos Ferreira.

iv) Avaliação de Desempenho da Chefia

Por sua vez, esta avaliação de desempenho cinge-se numa análise realizada pelos colaboradores respeitante à sua chefia, através da qual avaliam as competências dos seus responsáveis e a sua atuação, permitindo os seus resultados um entendimento dos aspetos a ser melhorados para um fomento de relações positivas entre colaboradores e chefias. Ao longo deste processo, os critérios de avaliação correspondem aos mesmos do processo de autoavaliação de desempenho da chefia, anteriormente referidos.

Como tal, a transposição dos dados para a plataforma *Microsoft Forms* tinha como objetivo, mediante as respostas verificadas, analisar e avaliar de forma geral e específica de acordo com os critérios estabelecidos, a satisfação dos colaboradores dos vários departamentos existentes na empresa em relação aos seus superiores hierárquicos, sendo que a partir dos resultados verificados,

a área de GDP conjuntamente com as respetivas chefias elabora a delineação de soluções no sentido de fomentar melhores relações de trabalho.

Em suma, este processo de avaliação de desempenho revela-se fulcral para a determinação dos níveis de desempenho dos colaboradores, bem como de medidas concretas ao desenvolvimento das competências e otimização de desempenho dos colaboradores individualmente e da organização no seu todo, demonstrando-se este processo uma mais-valia para o correto desenvolvimento de outros processos no âmbito da GRH. Assim, é possível concluir que no GRF existe uma articulação entre vários métodos de avaliação de desempenho no desenvolvimento deste processo, uma vez que mensalmente ocorre uma avaliação baseada na gestão por objetivos e anualmente uma avaliação realizada mediante a forma de autoavaliação e de outros métodos que funcionam como uma espécie de complemento à mesma e que permitem uma avaliação real do desempenho do colaborador, como é o caso da avaliação 360 graus, realizada por membros próximos do colaborador avaliado, que transmitem o seu parecer quanto ao desempenho deste em função dos critérios definidos e a avaliação de competências, na qual os colaboradores são avaliados em função de competências chave e complementares, primordiais a um eficiente desempenho no cargo como em relação às relações de trabalho e a comportamentos e ações expectáveis.

4.8 Qualidade, Ambiente e Segurança

Ao longo do presente estágio, desempenhei atividades no âmbito dos vários subdepartamentos integrantes do departamento de Marketing, Qualidade e Pessoas. Deste modo, prestei igualmente apoio à área da Qualidade, Ambiente e Segurança, que me permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da unidade curricular de Gestão da Qualidade.

Como já referido anteriormente, o subdepartamento de QAS é responsável pela determinação dos riscos e oportunidades, assim como das não conformidades detetadas ao nível dos processos e equipamentos existentes na empresa, levando a cabo soluções e ações corretivas que visem o seu tratamento e resolução. Ainda neste âmbito, esta área presta igualmente apoio aquando dos processos de auditorias internas e externas, devendo garantir o cumprimento dos requisitos legais e normativos.

4.8.1 Qualidade

Na área da Qualidade as tarefas desenvolvidas centraram-se numa análise dos dados recolhidos mediante auditorias internas, quer a nível de processos, quer a nível dos respetivos equipamentos utilizados pela empresa e a posterior inserção dos mesmos numa plataforma (*SharePoint*) para a posterior normalização e resolução de todos os processos.

No âmbito desta tarefa, foram vários os processos analisados ao nível do Grupo, detetando-se desta forma todas as não conformidades existentes, as quais carecem de resolução, através de um

conjunto de ações corretivas com vista à correção e melhoria dos mesmos, essenciais ao bom funcionamento da empresa.

A implementação de sistemas de qualidade nas organizações revela-se primordial para a garantia da qualidade e excelência dos serviços prestados da empresa. Neste âmbito, a utilização da Norma ISO 9001:2015 para a otimização dos processos demonstrou-se essencial. Todavia, a mesma não irá ser analisada, uma vez que as respetivas tarefas neste subdepartamento realizadas incidiram apenas numa transposição de dados já avaliados e descritos para as respetivas plataformas do Grupo.

I. Monitorização de Ações Corretivas e Oportunidades de Melhoria

Para a inserção dos dados resultantes das auditorias aos departamentos e obras do Grupo Ramos Ferreira, existe uma plataforma, denominada por “SharePoint”, a qual é de acesso comum a todo o Grupo, ao nível do pessoal de escritório, sendo nesta plataforma disponibilizados todos os documentos considerados relevantes para o funcionamento dos departamentos e da organização no geral. Neste sentido e na respetiva plataforma, procedi à inserção dos respetivos ficheiros relativos às não conformidades detetadas, no separador “Monitorização NC” e das ações corretivas e oportunidades de melhoria, no separador “Monitorização AC e OM”, como é possível observar na Figura 10, abaixo apresentada.

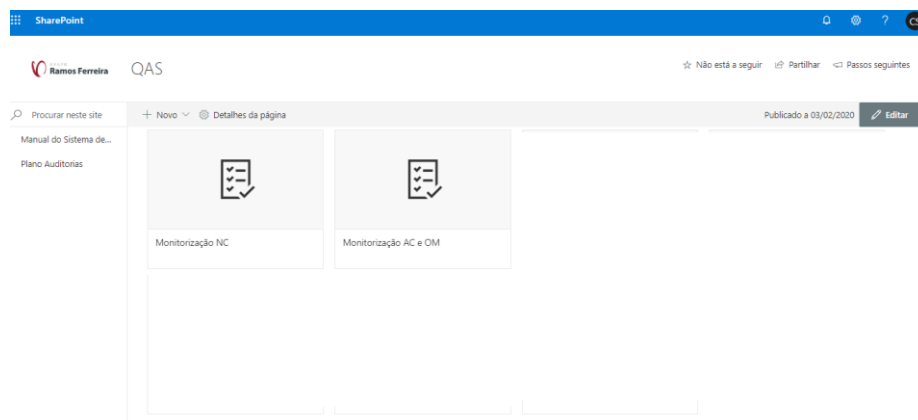


Figura 10: Monitorização de não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria na plataforma *SharePoint*

Fonte: Retirada da plataforma *SharePoint* da empresa Grupo Ramos Ferreira.

Primeiramente, e antes da inserção dos dados referentes às não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria detetadas na respetiva plataforma, procedi a uma análise dos mesmos através de um ficheiro Excel criado para o efeito, cujos dados encontravam-se neste já referenciados pelo técnico de Qualidade da empresa responsável por este processo.

II. Monitorização Não Conformidades

Relativamente à inserção das não conformidades detetadas ao nível dos processos ou equipamentos utilizados na empresa, eram transferidos para a respetiva plataforma os dados visados mediante a análise de um conjunto de critérios estabelecidos para o efeito, os quais são seguidamente analisados. Para a transposição de informação acedia à plataforma *SharePoint*, mais precisamente ao separador “Monitorização NC”, apresentado na Figura 10. Deste modo, os campos de preenchimento da respetiva plataforma centravam-se sobre:

1. Ano da não conformidade detetada;
2. Empresa, sendo neste campo detalhado em qual das empresas do Grupo Ramos Ferreira se verifica a não conformidade detetada;
3. Nome do técnico da empresa que iniciou o processo e respetiva equipa auditora responsável pelo mesmo;
4. Processo, referindo-se o departamento ou obra da empresa em que esta não conformidade é detetada;
5. Data da deteção da não conformidade e número do registo da mesma, o qual deve seguir um padrão previamente estabelecido, no sentido de facilitar a monitorização e a resolução destas, colocando-se deste modo o número da não conformidade, a abreviatura da empresa em função da geografia, o departamento ou obra em que se verifica e o respetivo ano;
6. Tipo da NC, ou seja, uma classificação quanto à sua relevância;
7. Normativo Aplicável e Requisitos Normativos (tendo em consideração a Norma 9001:2015);
8. Descrição da NC, classificando-se a não conformidade quanto ao porquê da sua ocorrência;
9. Ação de correção ou solução adotada;
10. Responsável pela implementação da correção e prazo de resolução;
11. Validação, podendo não ser carecer de validação;
12. Implementação da ação, ou seja, estipulando-se neste campo o estado da sua ação de resolução, se está totalmente implementada, parcialmente ou não implementada;
13. Comprovação da implementação da ação, na qual o técnico responsável estabelece o que já foi realizado no sentido da sua resolução;
14. Data e Avaliação da implementação da ação, ou seja, se esta se revelou ou não eficaz;
15. Abertura de AC;
16. Estado do processo e respetivas observações.

A inserção dos dados correspondentes às monitorizações de não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria na plataforma *SharePoint* revela-se primordial para a resolução dos problemas verificados na organização, ao nível dos processos que podem comprometer o seu modo

de funcionamento, uma vez que sendo uma plataforma de comum acesso aos colaboradores da empresa, permite aos responsáveis dos departamentos em que são detetadas não conformidades, estabelecer os meios dentro dos prazos estipulados para a implementação das ações corretivas no sentido de se restaurar a conformidade dos processos e operações, bem como promover melhorias em termos dos mesmos, constituindo-se este processo como fundamental para o cumprimento de um dos princípios da empresa, o qual se baseia na melhoria contínua da eficácia do seu Sistema de Gestão, sendo para tal necessário o cumprimento das normas e requisitos legais aplicáveis.

4.8.2 Segurança

I. Verificação Relatórios de Segurança

No que concerne à área da Segurança, uma das tarefas realizadas consistiu na verificação dos relatórios de segurança realizados ao nível dos equipamentos internos e externos da empresa, analisando as não conformidades detetadas ao nível dos mesmos. Assim, após uma análise destes relatórios, inseria os dados das avaliações realizadas ao nível dos equipamentos no programa PHC, no separador “Equipamentos” (Figura 11), uma vez que estas informações devem estar armazenadas em suporte informático, de modo a que não se perca informação e exista maior segurança quanto ao seu armazenamento e de modo a estar mais facilmente acessível. Neste sentido, as informações inseridas no referido programa relacionavam-se com os campos referentes à identificação do processo, assim como em relação ao cumprimento e conformidade de todos os requisitos de segurança.

Figura 11: Inserção relatórios dos equipamentos no programa PHC

Fonte: Programa PHC do Grupo Ramos Ferreira.

Inicialmente, era necessário inserir os dados relativos ao equipamento inspecionado. Através da Figura 11, acima apresentada, é possível observar-se os campos alvo de preenchimento no que respeita à informação relativa aos dados dos equipamentos, os quais são em seguida descritos.

1. Identificação do equipamento (cada equipamento existente na empresa possui um código de identificação);
2. Identificação do Técnico Responsável.

Posteriormente ainda na área de Identificação, procedia à atualização da ficha do equipamento com a colocação dos novos dados, como é possível observar-se na Figura 12. Neste separador eram preenchidos alguns campos, nomeadamente:

3. Historial do equipamento, no qual eram inseridas as respetivas observações recolhidas ao longo do processo de verificação. Neste campo e nas respetivas observações inseria a informação da avaliação realizada em função de alguns critérios, mais precisamente, daqueles que não se encontravam em conformidade devida, referentes a:
 - a. Marcação CE;
 - b. Instruções de segurança;
 - c. Calibração, estado de conservação e funcionamento;
 - d. Indicação de carga;
 - e. Arranque intempestivo;
 - f. Paragem geral em condições de segurança; paragem de emergência, entre outros igualmente relevantes, quando descritos.
4. Data da última verificação realizada;
5. Técnico responsável pela análise do equipamento.

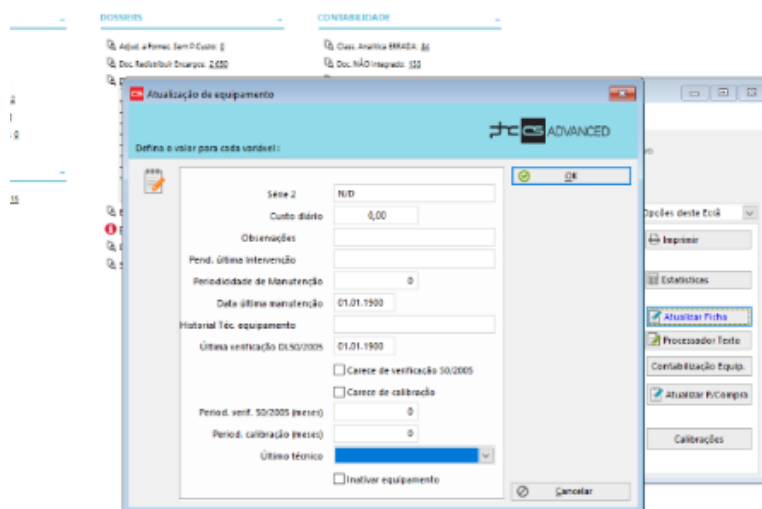


Figura 12: Atualização ficha equipamentos no PHC

Fonte: Programa PHC do Grupo Ramos Ferreira.

Em suma, a colocação das informações respeitantes aos equipamentos internos e externos à organização revela-se fundamental para que sejam realizadas as intervenções necessárias ao nível dos mesmos, uma vez que estes devem corresponder em conformidade com os critérios previamente estabelecidos, para questões de segurança no trabalho, de modo a que sejam minimizadas ao máximo as possibilidades de ocorrência de riscos profissionais, e dado o facto de a

empresa ser sujeita a auditorias, devendo como tal os equipamentos estar ajustados ao grau de conformidade desejável e obrigatório.

Ainda no âmbito desta tarefa, procedia igualmente a uma organização de documentos relativos a estes processos nos ficheiros correspondentes no servidor da empresa, uma vez que estes devem estar sempre atualizados em função dos processos correspondentes e das verificações realizadas.

II. Base de Dados Equipamentos de Proteção Individual

Ainda no âmbito da segurança foi criada uma Base de Dados, visível na Figura 13, a qual compreende informações dos colaboradores do Grupo ao nível dos equipamentos de proteção individual, cuja informação mantida no sistema deve ser sempre atualizada, tendo na base de dados criada inserido a informação em falta, para que posteriormente os dados dos colaboradores fossem atualizados no programa PHC.

Colaborei, portanto, com a técnica de segurança da empresa na avaliação dos tamanhos do vestuário de trabalho dos colaboradores de todas as geografias do grupo, no sentido de atualizar os respetivos elementos e colocar as informações dos colaboradores em falta, uma vez que uma das funções integrantes da área de Qualidade, Ambiente e Segurança passa pela gestão e controlo dos equipamentos de proteção individual dos colaboradores.

Nº Funcionário	Nome	Empresa	Departamento	Categoria	Resultado Última FAM	Tamanho Cabeça	Tamanho Torço/Casaco	Tamanho Calçada	Observações
84	231								
85	232								
86	233								
87	234								
88	227								
89	239								
90	230								
91	231								
92	232								
93	233								
94	234								
95	236								
96	238								
97	241								
98	242								
99	244								
100	245								
101	249								
102	256								
103	257								
104	258								
105	259								

Figura 13: Base de dados EPI's dos colaboradores da empresa

Fonte: Base de dados Excel EPI's dos colaboradores do Grupo Ramos Ferreira.

4.9 Marketing

O subdepartamento de Marketing é uma das áreas integrantes do departamento de MQP, no qual se desenvolveu o estágio curricular. O contacto com esta área deu-se apenas através da realização de algumas tarefas esporádicas, que envolviam a cooperação e envolvimento de todos os membros do departamento, nomeadamente na organização de um evento interno do Grupo Ramos Ferreira e no apoio ao desenvolvimento do novo *website* da empresa.

4.9.1 Apoio na Organização de Eventos

Uma das responsabilidades inerentes ao departamento de Marketing é o cumprimento e organização do plano de eventos internos e externos da empresa. Nesse sentido, o período de estágio compreendeu a altura natalícia, na qual é organizado um convívio entre colaboradores que integram o grupo, tanto de Portugal, como de outras geografias. Este convívio foi deste modo organizado pelo departamento de Marketing, na sede da organização, mais precisamente no espaço de lazer da empresa destinado para estes eventos, realizando-se para tal o contacto a empresas fornecedoras de comida, o planeamento das atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores do grupo, bem como o planeamento e organização do espaço em si, no qual iria decorrer o respetivo evento. Assim sendo, prestei um pequeno contributo na preparação deste evento interno, auxiliando na decoração e organização do espaço, assim como na preparação do plano de atividades.

4.9.2 Apoio na Gestão do *Website* do Grupo

Quanto a esta tarefa, o contributo prestado cingiu-se apenas a um pequeno apoio na gestão do novo *website* que a empresa se encontrava a preparar, auxiliando na tradução dos anúncios referentes às oportunidades de trabalho em aberto na empresa, traduzindo estes anúncios para outras línguas, tendo em consideração a geografia para a qual se destinava a oportunidade de trabalho.

Conclusão

A conclusão do presente relatório representa o culminar do percurso académico até então realizado, do qual adquiri uma grande aprendizagem, tendo a oportunidade de a poder consolidar num ambiente profissional dotado de inúmeros desafios.

Como objetivo primordial da elaboração do presente relatório centrou-se a descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas durante o período de permanência na entidade de acolhimento do estágio curricular, no âmbito do mestrado de Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas. A realização do estágio demonstrou-se bastante benéfica, uma vez que permitiu explorar uma das áreas integrantes do mestrado, a área dos Recursos Humanos, a qual me suscitou bastante interesse e curiosidade e de uma forma prática obter um entendimento real quanto à relevância da área e quanto à necessidade de existência de uma sólida estrutura de recursos humanos nas empresas para o seu bom funcionamento e para a manutenção de boas relações de trabalho. Deste modo, toda a informação recolhida ao nível da execução dos processos demonstrou-se essencial para a fundamentação do tema, bem como os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares integrantes do mestrado, algumas de uma forma mais geral, outras conhecimentos mais específicos, como é o caso das unidades curriculares de Complementos de GRH e Comportamento

Organizacional, assim como da unidade curricular de Direito da Saúde e do Trabalho e Gestão da Qualidade, essenciais na realização das várias tarefas no âmbito do departamento e na elaboração do presente relatório de estágio.

Atualmente torna-se impossível falarmos de Gestão sem abordar a temática da Gestão de Pessoas, uma vez que como já referido ao longo do presente relatório, as pessoas constituem-se como o ativo mais importante de uma organização com implicação nos resultados a longo prazo de uma empresa, assumindo a área de Gestão de Recursos Humanos um papel preponderante na gestão e desenvolvimento destes colaboradores. Todavia, todas as atividades desenvolvidas pela área devem visar a promoção e manutenção de relações interpessoais positivas em contexto laboral, sendo, portanto, todas as atividades desenvolvidas numa organização reguladas por um conjunto de normas, demonstrando-se, como tal de grande relevância a abordagem realizada relativamente ao enquadramento jurídico das relações laborais e da Gestão de Pessoas.

Como pontos positivos durante o período de estágio na empresa, é de realçar o facto de ter tido a oportunidade de participar na conclusão de vários projetos do subdepartamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que necessitavam de ser concluídos e a colaboração em outros elaborados desde raiz, assim como da confiança em mim depositada para a sua realização e na execução das várias tarefas concretizadas no âmbito do departamento, uma vez que estes projetos constituíram-se como desafios bastante estimulantes, perante os quais demonstrei o meu maior comprometimento na respetiva elaboração e conclusão dos mesmos.

Por sua vez, não foram relevantes as adversidades encontradas necessárias de ser realçadas, uma vez que pude contar com o apoio da orientadora do estágio e dos vários colaboradores do departamento, não deixando de concluir qualquer atividade por força de algum constrangimento, encontrando sempre formas de ultrapassar essas mesmas barreiras e realizar o trabalho proposto.

Em suma, penso que cumpro com sucesso todas as tarefas incumbidas, tendo sempre levado a cabo uma postura de bastante compromisso e concretizado todos os objetivos delineados no respetivo plano de estágio realizado à priori, mediante uma aplicação prática dos conhecimentos já adquiridos num ambiente de contínua aprendizagem, tendo sido para tal essencial a orientação prestada tanto pela orientadora do mestrado que me guiou na elaboração do presente relatório, como a prestada pela orientadora da entidade de acolhimento que me guiou ao longo das várias atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular.

Referências Bibliográficas

- Alis, D., Des Horts, C. H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos: Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Almeida, H. (2018). *Manual de gestão de pessoas nas organizações: Da estratégia à prática*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Amado, J. L. (2019). *Contrato de trabalho: Noções básicas* (3ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Barracho, C. J. (2014). Os recursos humanos e os desafios da atual gestão num contexto global em constante mudança. *Lusíada. Economia & Empresa*, 18, 173-184.
- Batalhão, C. J. (2017). *Direito: Noções fundamentais* (2ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Editoria Campus.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras. *Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.
- Bilhim, J. (2016). *Gestão estratégica de recursos humanos* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Braga, M. L. (2005). *As relações de emprego e a gestão dos recursos humanos nas maiores empresas em Portugal*. Lisboa: Tese de mestrado em Ciências do Trabalho. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Obtido em 12 de Novembro de 2020, de <https://repositorio.iscte-iul.pt/>
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, J. L., Escária, V., Ferreira, V. S., Madruga, P., Raimundo, A., & Varanda, M. (2012). *Empregabilidade e ensino superior em Portugal*. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cascio, W. F. (2012). Global performance management systems. 1-38.
- Ceitel, M. (Org.). (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.

- Dias, I. (2014). A (ir)relevância do trabalho num mundo globalizado. In A. Machado; A. Horta; C. Rodrigues; F. Cesário; I. Moço; J. Caetano, . . . S. Miranda, *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização* (pp. 23-50). Lisboa: Escolar Editora.
- Esteves, M. T., & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: Estudos, controvérsias e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A avaliação de desempenho. In A. Caetano & J. Vala. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. C. (2001). Para uma concepção decente e democrática do trabalho e dos seus direitos: (Re)pensar o direito das relações laborais. In B. Santos (Org.), *Globalização: Fatalidade ou Utopia?* (pp. 256-293). Porto: Edições Afrontamento.
- Fernandes, A. M. (2019). *Direito do Trabalho* (19ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Lei nº7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República nº30/2009 - Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei nº 93/2019 de 4 de Setembro, Diário da República nº 169/2019 - Série I. Lisboa: Assembleia da República.
- Leitão, L. M. (2019). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Edições Almedina.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, S. K. (2019). Direitos de Personalidade do trabalhador à luz do Código do Trabalho. In Centro de Estudos Judiciários, *Direitos Fundamentais e de Personalidade do Trabalhador* (3ª ed., pp. 25-37). Lisboa.
- Machado, A., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A regeneração das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Manjula, R. (2018). An insight into practical performance appraisal methods for the contemporary employees. *The International Journal of Multidisciplinary*, 3, 1317-1318.
- Martinez, P. R. (2015). *Direito do Trabalho* (7ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Martins, A. A., Oliveira, A. S., Meira, D. A., Salazar, H., Azevedo, M., & Fernandes, T. P. (2017). *Manual de Direito do Trabalho*. Porto: Vida Económica.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 79(3), 351-359.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4), 66-83.

- Palhares, J.A.; & Torres, L. L. (2009). A aprendizagem no local de trabalho. Uma proposta crítica sobre as possibilidades de educação e formação em contexto organizacional. In I. Domingues & J. P. Neves (Orgs.), *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: Análise sociológica* (pp. 90-98). Porto: Edições Ecopy.
- Proença, T., & Oliveira, E. (2009). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31(4), 427-447.
- Quintas, P. (2013). *Os Direitos de Personalidade consagrados no Código do Trabalho na perspetiva exclusiva do trabalhador subordinado - Direitos (des)figurados*. Coimbra: Edições Almedina.
- Quintas, P., & Quintas, H. (2018). *Manual de Direito do Trabalho e de Processo do Trabalho*. Coimbra: Edições Almedina.
- Rebelo, G. (2020). *Estudos de Direito do Trabalho* (Vol. 2). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018a). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Oliveira, E., Valverde, C., & Cunha, M. P. (2018b). *Gestão por objetivos: Guias para reflexão e ação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 265-300). Lisboa: Editora RH.
- Rodrigues, A. C., Couto, A., Lousã, E. P., & Silva, M. (2019). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Práticas num contexto em transformação*. Porto: Vida Económica.
- Rodrigues, C. (2019). Largos dias têm cem anos. Portugal e a OIT. In A. C. Ferreira; A. Santos; M. Henriques & M. T. Lima (Orgs.), *A Organização Internacional do Trabalho no direito do trabalho português* (pp. 18-30). Coimbra: Edições Almedina.
- Segurado, M. (2017). *Entrevista de avaliação de competências: Metodologia CIG*. Lisboa: Chiado Books.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Silva, V. P. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.

Anexos

Anexo A: Modelo Base de Dados de Candidaturas GRF

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table. The table has 11 columns: 'N.º de Ordem', 'Função a que se candidata', 'País', 'Nome', 'Idade', 'Zona de Residência', 'Contacto telefónico', 'Email', 'Habilitações académicas', 'OBS', 'Área de formação', and 'Instituição de ensino / Universidade'. The spreadsheet is titled 'Modelo' and the active cell is N3.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table. The table has 10 columns: 'N.º de Ordem', 'Função a que se candidata', 'País', 'Nome', 'Idade', 'ENI', 'FR', 'Pós-Graduação', 'Instituição?', 'Sit. Profissional Atual', 'Empresas onde já colaborou', 'Tem CCP de Formador?', and 'Tem CCP SS1? Nível IV ou VI?'. The spreadsheet is titled 'Modelo' and the active cell is T14.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table. The table has 14 columns: 'N.º de Ordem', 'Função a que se candidata', 'País', 'Nome', 'Idade', 'N.º de anos de experiência', 'PHC', 'Excel', 'Ano de Candidatura', 'Timing', 'Expectativas', 'Disponibilidade Internacional', 'Postura', 'Comunicação', 'Energia/Rasgo', 'Motivação para o cargo', and 'Família e Identidade'. The spreadsheet is titled 'Modelo' and the active cell is Z1.

Anexo B: Ficha de Identificação de Necessidade

GRUPO Ramos Ferreira **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE DE RECRUTAMENTO** P-GDP-02 Rev. 02 - 02/08/2018

Função	<input type="text"/>	Data do pedido de recrutamento	<input type="text"/>
Departamento/Empresa	<input type="text"/>	Data prevista para admissão	<input type="text"/>
Tipologia	<input type="text"/>	Nº de vagas para preencher	<input type="text"/>
Justificação do pedido	<input type="text"/>	Candidatos pré-identificados, no caso de admissões	<input type="text"/>
Resp. pela Identificação da Necessidade (RIN):	<input type="text"/>	Recrutamento validado por	<input type="text"/>

É necessária intervenção dos Serviços Partilhados (GDP) no processo Recrutamento e Seleção? Sim Não

Responsabilidades e perfil pretendido

Note: Geral não deve conter informação por nível de qualificação e nível de emprego para o exterior

Responsabilidades

- Função/Categoria;
- habilitações académicas;
- n.º de anos de experiência;
- competências técnicas;
- competências informáticas;
- línguas estrangeiras;
- disponibilidade para destituições;
- soft skills;
- outras...

Condições a oferecer ao candidato selecionado

Contrato	<input type="text"/>	Duração	<input type="text"/>	Geografia de celebração do contrato	<input type="text"/>
Valor do salário - componente fixa	<input type="text"/>	Tipologia do Prémio	<input type="text"/>	Valor do prémio	<input type="text"/>
Refeições	<input type="text"/>	Cartão-Platão	<input type="text"/>	Seguro de Saúde	<input type="text"/>

Equipamentos e vestuário

Telemóvel <input type="checkbox"/>	Solicitar novo n.º <input type="checkbox"/>	EPI's <input type="checkbox"/>
Viatura <input type="checkbox"/>	Portáteis <input type="checkbox"/>	Vestuário de Trabalho <input type="checkbox"/>
Cartão de Viagem <input type="checkbox"/>	Função a constar no cartão: <input type="text"/> Outro(s) <input type="text"/>	

Condições de expatriação

País	<input type="text"/>	N.º viagens/ano	<input type="text"/>
Habituação local <input type="checkbox"/>	Transporte local <input type="checkbox"/>	Valor ajuda semanal	<input type="text"/>
Refeições <input type="text"/>	Ajuda semanal <input type="checkbox"/>		

OBS:

Rin,

Anexo C: Modelo Descritivo de Funções

"DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO"

Departamento

Dependência
Hierárquica Direta

Dependentes

Categoria Profissional
aplicável

Grupo
Profissional

Missão da Função:

DESCRIÇÃO DAS TAREFAS / RESPONSABILIDADES

Política de substituições: O Diretor de Marketing, na pessoa do seu responsável ou designado por este, assegurarão temporariamente esta função.

REQUISITOS DA FUNÇÃO

Formação Académica

**Experiência
Profissional**

PERFIL DE COMPETÊNCIAS

**Competências
informáticas**

**Competências
técnicas**

Soft Skills

**Progressão na
carreira**

RECONHECIMENTO E VALIDAÇÃO

**Nome do colaborador titular
da função:**

Assinatura: _____ **Data:** ____/____/____

Nome da chefia direta:

Assinatura: _____ **Data:** ____/____/____

Anexo D: Levantamento de Necessidades de Formação

This screenshot shows the top portion of an Excel spreadsheet. The ribbon includes 'Ficheiro', 'Base', 'Inserir', 'Esquema da Página', 'Fórmulas', 'Dados', 'Rever', 'Ver', and 'Ajuda'. The spreadsheet has columns A through S and rows 1 through 25. Column A is labeled 'Nome colaborador', column B is 'Departamento', and column C is 'Duração da acção (horas)'. A few cells are highlighted in green, including E9 and E10.

This screenshot shows a different view of the Excel spreadsheet. The ribbon is the same. The spreadsheet has columns A through S and rows 1 through 25. Column A is labeled 'Departamento' and column B is 'Duração da acção (horas)'. A few cells are highlighted in green, including S21 and S22.

This screenshot shows the bottom portion of the Excel spreadsheet. The ribbon is the same. The spreadsheet has columns A through M and rows 1 through 20. Column A is labeled 'Colaborador', column B is 'Departamento', column C is 'Nº Total Horas Formação', and column G is 'Colaboradores sem horas de formação'. A few cells are highlighted in green, including M17 and M18.