



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Mariana Dias Marques

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES
APLICAÇÃO AO CASO DA EMPRESA DELLENT
CONSULTING

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado
pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra

Junho de 2022



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana Dias Marques

Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Aplicação ao caso da empresa Dellent Consulting

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professora Doutora Isabel Dimas

Entidade de Acolhimento: Dellent Consulting, Lda

Supervisor Profissional: Doutora Alice Pinto

Coimbra, 2022

Agradecimentos

A elaboração do presente relatório constituiu um enorme desafio, o qual não teria sido ultrapassado sem o apoio e colaboração de diversas pessoas e entidades, a quem gostaria de expressar a minha gratidão.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e a todos os docentes do Mestrado de Gestão, pelo acolhimento exemplar, pelas experiências proporcionadas e pelos ensinamentos transmitidos, que me guiaram no decorrer do estágio e permanecerão sempre comigo.

À Professora Doutora Isabel Dimas, que na qualidade de orientadora académica se mostrou disponível para me acompanhar afincadamente ao longo desta jornada e contribuir com os seus valiosos conhecimentos e conselhos. Agradeço profundamente a disponibilidade, orientação, compreensão, acessibilidade, motivação e apoio.

À Doutora Alice Pinto, orientadora de estágio, por todas as aprendizagens, pela paciência e compreensão, e pelo tempo disponibilizado. A toda a equipa, pela forma como me acolheram e facilitaram a minha integração, depositando confiança nas minhas capacidades e dando espaço para o crescimento profissional. Ao sócio-gerente Engenheiro Carlos Dias, pela oportunidade de realizar o estágio na Dellent Consulting.

À família e amigos, pelo apoio incondicional e por acreditarem em mim, mesmo nos momentos em que eu própria duvidei. Obrigada por serem o colo que nunca falha, a palavra amiga, a inspiração e a coragem.

Para finalizar, como não podia deixar de ser, ao Ramon, companheiro de todas as horas que com a sua paciência e dedicação me ajudou a manter sempre motivada e a dar o melhor de mim, tanto no estágio como na edificação deste relatório.

Resumo

Este relatório foi elaborado na sequência do Estágio Curricular realizado na empresa Dellent Consulting, Lda., durante o 2º semestre do ano letivo 2020/2021, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio teve como área funcional a Gestão de Recursos Humanos, pelo que no relatório é realizada uma revisão da literatura das Práticas da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações e aborda os seguintes tópicos: Recrutamento, Atração e Seleção; Acolhimento, Integração e Retenção; Formação e Desenvolvimento; Compensação; Comunicação Estratégica; e, por último, Gestão de Desempenho. De seguida, é feito um enquadramento histórico e organizacional da entidade de acolhimento – História; Estrutura Organizacional; Missão, Visão, Valores; Cultura Organizacional; e Ferramentas de Trabalho –, e o funcionamento do departamento de Recursos Humanos é aprofundado juntamente com a descrição de todas as tarefas executadas ao longo do estágio, relacionadas com as práticas descritas no primeiro capítulo. Por último, são abordadas as atividades que traduzem o meu contributo particular para a empresa, mais especificamente o desenvolvimento da Plataforma Notion e a revisão dos Inquéritos de Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Estratégia Organizacional; *Onboarding*; Desempenho.

Abstract

The present report was written with regard in the internship held on the company Dellent Consulting, Lda., during the second semester of the academic year 2019/2020, within scope of the Master's in Management from the Economics Faculty in the University of Coimbra. The internship had Human Resources Management as its functional area, so the report contains a literary review of Human Resources Management Practices in Organizations and the following topics: Recruitment, Attraction and Selection; Onboarding, Integration and Retention; Training and Development; Compensation; Strategic Communication; and, finally, Performance Management. Afterwards, a historical and organizational framework of the host entity is made – History; Organizational Structure; Mission, Vision, Values; Organizational Culture; and Work Tools –, and the functioning of the Human Resources department is detailed with the description of all the tasks performed during the internship, related to the practices described in the first chapter. Finally, an approach of the activities that were developed and that represent my specific contribution to the company, more specifically the Notion Platform and the Performance Evaluation Surveys.

Keywords: Human Resources Management Practices; Organizational Strategy; Onboarding; Performance.

Índice

Introdução	1
1. Revisão da Literatura.....	3
1.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	3
1.1.1. Recrutamento, Atração e Seleção	5
1.1.2. Acolhimento, Integração e Retenção	6
1.1.3. Formação e Desenvolvimento.....	9
1.1.4. Compensação	12
1.1.5. Comunicação Estratégica.....	14
1.1.6. Gestão de Desempenho	16
2. Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	20
2.1. Entidade de Acolhimento: Dellent Consulting	20
2.1.1. História	20
2.1.2. Estrutura organizacional.....	22
2.1.3. Missão, Visão, Valores.....	24
2.1.4. Cultura organizacional	24
2.1.5. Ferramentas de Trabalho	26
2.2. Estágio na Dellent Consulting	27
2.2.1. Descrição do estágio.....	27
2.2.2. Acolhimento e Acompanhamento	28
2.3. Tarefas desempenhadas na Dellent Consulting	29
2.3.1. Recrutamento e Seleção	29
2.3.2. <i>Onboarding</i> e <i>Offboarding</i>	29
2.3.3. Formação e desenvolvimento.....	31
2.3.4. Processos Operacionais e Administrativos.....	32
2.3.5. Comunicação, Eventos e Atividades	33

2.3.6. Sistema de Gestão da Qualidade	35
3. Atividades Desenvolvidas na Dellent Consulting	36
3.1. Plataforma Notion.....	36
3.2. Inquéritos de Avaliação de Desempenho	41
4. Análise Crítica	49
5. Conclusão	50
Bibliografia	52
Apêndice I.....	55
Apêndice II	66
Apêndice III.....	72
Apêndice IV	77

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>The Four Steps in Onboarding</i>	7
Figura 2 – <i>Key Features of Continuous Learning</i>	10
Figura 3 – <i>Impact of HRM on organizational performance</i>	17
Figura 4 – <i>Model of the Effective Performance Management Process</i>	18
Figura 5 - Organigrama Dellent Consulting.....	22
Figura 6 - Notion: Página Dellent da Equipa de gestão.....	37
Figura 7 - Notion: Página Dellent da Equipa de gestão - Recursos Humanos.....	39
Figura 8 - Notion: Página Dellent dos Colaboradores em <i>Outsourcing</i>	40

Lista de Siglas

ISO - *International Organization for Standardization*

HRM – *Human Resource Management*

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologias da Informação

Introdução

O presente Relatório de Estágio foi elaborado tendo por base o Estágio Curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) para obtenção do Grau de Mestre.

O estágio decorreu na empresa Dellent Consulting, Lda., sediada em Aveiro, entidade que me acolheu entre o dia 1 de março de 2021 e o dia 2 de julho de 2021, perfazendo um total de 696 horas. Face à pandemia Covid-19, o processo de procura de estágio foi algo conturbado, uma vez que apenas era permitido integrar empresas que se encontrassem em regime de teletrabalho e, dadas as repercussões penalizadoras para quase todas as organizações a nível económico e ao nível dos postos de trabalho, a oferta tornou-se bastante escassa. Felizmente, tive a oportunidade de, ainda assim, realizar o estágio numa empresa de excelência, apenas com a inconveniência de ter iniciado mais tarde do que o previsto.

Integrei o departamento de Recursos Humanos (RH), tratando-se de uma área que sempre me despertou interesse por acreditar que as pessoas são o maior ativo de uma organização e, em função disso, a sua gestão é fundamental. Nesse sentido, no primeiro capítulo serão abordadas diversas práticas de gestão de recursos humanos através de uma revisão do estado da arte. O segundo capítulo contempla a descrição da entidade de acolhimento, da sua história, estrutura e cultura organizacional, e integra também a descrição do estágio e das tarefas realizadas, seguindo-se o terceiro capítulo, que aprofunda as duas atividades que representam um contributo particular para a organização e que desenvolvi ao longo dos quatro meses.

A minha primeira tarefa esteve diretamente relacionada com a área de recrutamento e seleção – a divulgação de vagas de emprego, que é a base de tudo o que acontece posteriormente na empresa, desencadeando a entrada de novos colaboradores. Assumi os processos de *onboarding* e o *offboarding*, sendo que o *onboarding* envolve bastantes etapas, desde reunir toda a informação necessária sobre os colaboradores, elaborar o contrato de trabalho, seguir todos os trâmites legais necessários, proceder ao acolhimento e integração na empresa, efetuar a respetiva inclusão nos múltiplos processos internos e gerir os equipamentos de

trabalho. Após a entrada dos colaboradores, também estive responsável por vários procedimentos, entre eles: a formação, os relatórios de despesas, a gestão de férias e faltas, as consultas de medicina do trabalho e, ocasionalmente, as participações ao seguro de acidentes de trabalho.

Para além das tarefas associadas à gestão de RH, desempenhei algumas tarefas administrativas, como a emissão de declarações, gestão de deslocações e estadias, realização de atendimento presencial e telefónico, traduções, arquivo, compras, gestão do escritório e envio/receção de correio.

Para quebrar alguma monotonia associada às tarefas do foro administrativo, dei apoio ao departamento de Marketing, contribuindo para a Newsletter interna mensal, auxiliando a preparação de eventos e contribuindo para a criação da página da empresa na plataforma Notion, que visa reunir todas as informações úteis para os colaboradores e, simultaneamente, representar a imagem da Dellent a nível interno. Relativamente à área da Qualidade, tive oportunidade de contribuir para a melhoria de dois documentos de controlo e colmatar uma ineficiência detetada relativa aos Inquéritos de Avaliação de Desempenho.

No quarto capítulo, consta uma análise crítica ao estágio curricular, seguido do quinto e último capítulo, que apresenta uma secção dedicada às conclusões a retirar acerca da importância das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações, nomeadamente no caso da Dellent Consulting.

1. Revisão da Literatura

Este primeiro capítulo aborda as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações através da revisão literária. As práticas relacionadas com as principais atividades desenvolvidas durante o estágio serão aprofundadas em diversos subcapítulos: recrutamento, atração e seleção; acolhimento, integração e retenção; formação e desenvolvimento; compensação; comunicação estratégica; e gestão de desempenho.

1.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Ao longo das décadas foram sendo utilizados diversos termos em substituição da ‘gestão de recursos humanos’, que é atualmente a denominação mais comum na literatura científica. Até à década de 1920 utilizava-se o termo ‘*welfare*’, tendo em 1940 sido substituído por ‘gestão de trabalho’ e, mais tarde, por ‘gestão de pessoal’ (Armstrong, 2006). No entanto, o conceito ‘gestão de recursos humanos’ não é consensual, sendo alvo de críticas por parte de alguns autores, como é o caso de Osterby e Coster (1992), que argumentam que ‘gestão de recursos humanos’ reduz as pessoas a recursos que podem ser manipulados como quaisquer outros fatores de produção – materiais, dinheiro ou tecnologia –, que apenas são valiosos quando convertidos em valor económico e, por esse motivo, defendem que ‘gestão de pessoas’ é o termo mais adequado. Não obstante, ‘gestão de recursos humanos’ continua a ser o termo predominantemente utilizado.

A gestão de recursos humanos pode ser considerada uma filosofia sobre a forma de gerir pessoas, sustentada por teorias que concernem ao comportamento humano e organizacional. Trata-se de uma abordagem estratégica abrangente e coerente para o desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações, envolvendo todos os aspetos relacionados com a forma como as mesmas são contratadas e posteriormente geridas (Armstrong & Taylor, 2014).

Os resultados de uma organização são alcançados através do esforço das pessoas que nela trabalham e que contribuem para o seu sucesso, pelo que a gestão tem o papel de gerir esses esforços e garantir o cumprimento dos objetivos (Dessler, 2013). Desta forma, assumir a gestão dos recursos humanos de uma organização significa apoiar a concretização de objetivos, desenvolver e implementar estratégias de RH integradas com estratégias de

negócio, contribuir para uma cultura de alto desempenho, garantir que a organização possui recursos qualificados, criar um clima de confiança entre os colaboradores e a direção, bem como adotar uma abordagem ética na gestão de pessoas (Armstrong & Taylor, 2014).

Segundo Dessler (2013), “*human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*” (p. 4), pelo que deve existir um equilíbrio entre todas estas práticas, uma vez que é possível definir um plano de gestão brilhante e ainda assim falhar por não se contratar as pessoas certas ou por estas não serem devidamente motivadas, assim como é possível falhar na definição do plano, mas ao contratar as pessoas certas para os cargos certos e ao apostar nelas, ser bem-sucedido.

Legge (1989) explicou a filosofia da gestão de recursos humanos após analisar diversos modelos e identificar aspetos semelhantes:

human resource policies should be integrated with strategic business planning and used to reinforce an appropriate (or change an inappropriate) organizational culture, that human resources are valuable and a source of competitive advantage, that they may be tapped most effectively by mutually consistent policies that promote commitment and which, as a consequence, foster a willingness in employees to act flexibly in the interests of the ‘adaptive organization’s’ pursuit of excellence (p. 25).

Os recursos humanos são o ativo mais valioso de uma organização e um dos principais meios para criar vantagem competitiva porque que dentro da mesma indústria facilmente se tem acesso aos mesmos recursos tangíveis e económicos que outras organizações podem ter, tornando-se difícil criar uma vantagem baseada nessa condição. Se as organizações forem bem-sucedidas na gestão dos seus recursos humanos, fazendo com que estes permaneçam na organização satisfeitos com as condições e com o trabalho prestado, as chances de sucesso da organização aumentam consideravelmente, tornando-se mais produtiva e lucrativa face à concorrência (Lussier & Hendon, 2019). Os resultados desta gestão dependem de uma série de práticas, tais como

conducting job analyses (determining the nature of each employee’s job); planning labor needs and recruiting job candidates; selecting job candidates; orienting and training new employees; managing wages and salaries (compensating employees); providing incentives and benefits; appraising performance; communicating (interviewing, counseling, disciplining); training and developing managers; and building employee commitment (Dessler, 2013, p. 4).

1.1.1. Recrutamento, Atração e Seleção

O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo encontrar, a um custo mínimo, o número de colaboradores que a organização necessita para satisfazer as suas necessidades, atendendo a uma determinada qualidade. Para tal, é necessário definir os requisitos das vagas – descrição e especificações da função, termos e condições –, atrair os candidatos – através dos meios existentes dentro e fora da organização, divulgando os anúncios das vagas –, e por último, avaliá-los e selecionar aqueles que encaixam no perfil – requer a seleção e verificação de candidaturas, entrevistas, testes, avaliação, obtenção de referências, proposta de emprego, preparação dos contratos de trabalho e acompanhamento (Armstrong, 2006).

Segundo Armstrong e Taylor (2020), os requisitos para a função constituem uma característica fundamental do processo de seleção, tratando-se de uma abordagem mais direcionada para a pessoa a contratar do que para a função que vai desempenhar. Determinam o conhecimento e competências requeridas, a formação, qualificações e experiência necessárias, os comportamentos esperados, entre outras características específicas, e para não dificultar a atração de candidatos, não é muito aconselhável que sejam requisitos exagerados ou utópicos. Estas especificações servem como base para as entrevistas, fornecendo orientações sobre os métodos e técnicas de seleção mais adequados.

As entrevistas são uma parte do processo projetada para prever o desempenho dos futuros colaboradores com base nas suas respostas. Podem ser estruturadas – guiadas por uma sequência de questões pré-definidas –, semiestruturadas – quando se trata de um misto entre questões previamente pensadas e alguma espontaneidade –, ou não estruturadas – quando o entrevistador apenas vai fazendo questões consoante as respostas, de forma improvisada. Podem ser realizadas por um ou mais entrevistadores e é comum serem abordadas diversas questões relativas a experiências anteriores do candidato, ao futuro trabalho ou a como reagiria em determinadas situações, podendo até ser posto à prova durante o processo (Dessler, 2013).

Para complementar as entrevistas são, com frequência, realizados testes que avaliam fatores como aptidão, personalidade, *skills* e motivação, permitindo à organização realizar uma escolha de acordo com a forma como o candidato se encaixa na posição em aberto e na cultura organizacional (Mondy & Martocchio, 2016).

A mudança mais significativa nas práticas de recrutamento tem vindo a ser o uso crescente da tecnologia, nomeadamente para a divulgação das vagas de emprego *online* através do *website* da organização e de *sites* especializados. O *e-recruitment* veio revolucionar o recrutamento trazendo menores custos, maior facilidade e rapidez na publicação de anúncios, maior brevidade e quantidade de respostas, e uma maior variedade de candidatos – o que se deve à facilidade de submeterem os seus currículos *online* como resposta a diversas ofertas. Desta forma, a dificuldade passa a ser filtrar os candidatos que cumprem as qualificações mínimas e reunir os perfis que são realmente qualificados para a função em questão (Gusdorf, 2008).

O recrutamento e seleção são, deste modo, as duas fases do processo de aquisição de talento que dependem do planeamento, qualidade e eficiência do próprio processo, e também das condições do mercado de trabalho. O recrutamento conecta as organizações a fontes de potenciais colaboradores e a seleção escolhe o melhor “fornecedor” de talento (Mathis *et al.*, 2017). Por outras palavras, Mondy e Martocchio (2016) descreveram o recrutamento como o processo de “*attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers and with appropriate qualifications, to apply for jobs with an organization*” (p. 131). Após o recrutamento, a organização pode então selecionar os candidatos cujas qualificações se relacionam com a descrição das funções, sendo importante os candidatos qualificados se candidatarem, uma vez que os custos do processo de recrutamento podem ser elevados.

1.1.2. Acolhimento, Integração e Retenção

O processo de acolhimento e integração, comumente designado de *onboarding*, é o processo de apresentar os novos colaboradores à organização e ao seu novo trabalho, dando a conhecer a estrutura e cultura organizacional, as políticas, procedimentos, regras e regulamentos. Trata-se de um processo idêntico ao de uma pessoa que muda de país e procura assimilar a nova cultura, sendo natural surgirem questões às quais é necessário dar resposta para permitir uma adaptação ao novo quotidiano e à nova rotina. O *onboarding* surge, assim, para responder a todas as questões existentes e possibilitar a integração da pessoa na “sociedade” que é a organização (Lussier & Hendon, 2017).

Selecionar cuidadosamente os colaboradores não garante que eles venham a ter um desempenho eficaz, mesmo que o seu potencial seja elevado, se eles não souberem o que fazer nem como fazer, pelo que esse é o propósito fundamental do processo de integração.

O departamento de recursos humanos é o responsável por projetar o programa e orientar num primeiro momento, sendo que, posteriormente, são os líderes de equipa que assumem a maior parte da orientação no dia-a-dia. Este processo cumpre com os seguintes objetivos: fazer com que o novo colaborador se sinta bem-vindo na organização e integrado na equipa; garantir que tem acesso às informações básicas, políticas, benefícios e especificidades do trabalho; ajudar a entender a organização como um todo (passado, presente, cultura, estratégias e visão de futuro); e incentivar a integração na cultura, valores e forma trabalhar da organização (Dessler, 2013).

Para Noe *et al.* (2017), é importante ajudar os colaboradores a ajustarem-se ao seu novo trabalho clarificando objetivos e expectativas para melhoria do desempenho através do *feedback*, dando formação e realizando atividades de acompanhamento que reduzam a rotatividade. Na Figura 1 é possível observar as quatro etapas de uma integração eficaz, sendo que compete aos responsáveis pelo processo ajudar a estabelecer relações de trabalho e interpessoais, promover o encaixe na cultura organizacional, deixar claro as funções e expectativas face às mesmas e também explicar as regras da organização. Todos estes fatores trazem resultados a longo prazo, incluindo a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, menor rotatividade, redução de stress e eficácia nas carreiras dos colaboradores.

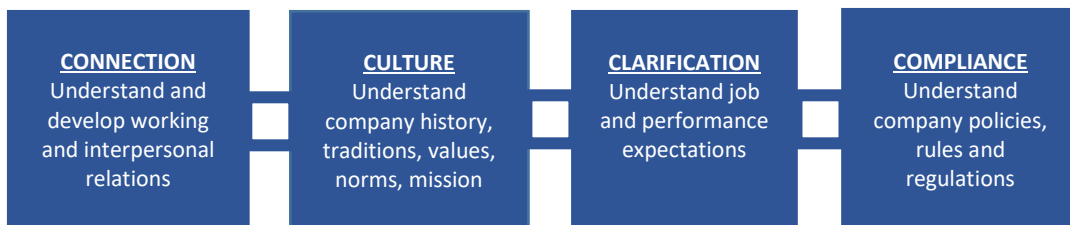


Figura 1. *The Four Steps in Onboarding* (Fonte: Noe *et al.*, 2017)

É importante que esta orientação seja realizada pelo menos durante 1 a 4 semanas ou até mais, dependendo da complexidade da organização e do trabalho, uma vez que a má orientação resulta em maiores taxas de rotatividade de colaboradores, que é uma realidade que as organizações pretendem evitar. Realizar este processo corresponde a uma oportunidade de obter retorno do investimento nos processos de contratação e garantir que os novos colaboradores alcançam todo o seu potencial (Lussier & Hendon, 2017).

Para garantir um *onboarding* eficaz, existem diversos aspetos que, segundo Noe *et al.* (2017), são fundamentais: incentivar os colaboradores a colocar questões; transmitir tanto informações técnicas como sociais relativas ao trabalho; envolver as chefias no processo de integração; evitar que os novos colaboradores se sintam inferiorizados; promover a aprendizagem sobre a cultura, história e área de negócio da organização; realizar vários *follow-ups* ao longo do primeiro ano do colaborador na organização; envolver a interação ativa entre os novos colaboradores da organização e os atuais.

As organizações começaram a adotar o *onboarding* como meio de aumentar a produtividade e permanência dos colaboradores (conseguindo uma maior retenção), deixando de lado os vários tipos de programas de acolhimento e integração tradicionais. O que normalmente as pessoas associam ao processo de orientação resume-se às boas-vindas iniciais, no entanto é algo que se estende durante os primeiros tempos do novo colaborador na organização com o objetivo de os reter, uma vez que “*new hires will forgive you for not showing them where to park or the company’s history and mission statement; But if they fail over the first year to discover enough that will excite and enable them, that’s where you suffer your loss*” (Stein & Christiansen, 2010, p. 9).

Segundo Cable *et al.* (2013), é considerado primordial para a maioria das organizações que os novos colaboradores fiquem a conhecer a cultura organizacional durante o processo de *onboarding*. Vários profissionais de recursos humanos acreditam que se os colaboradores sentirem orgulho em integrar a organização e se comprometerem com os valores da mesma desde o “primeiro dia”, a possibilidade de construir e reter talentos aumenta substancialmente. No entanto, este método de *onboarding* tradicional tem vindo a revelar algumas falhas para os novos colaboradores, pois ao serem “programados” para aceitar a identidade da organização, espera-se que subestimem as suas próprias identidades enquanto trabalhadores. Posto isto, os autores desenvolveram uma abordagem “*personal-identity socialization*”, que preconiza dar aos colaboradores a oportunidade de serem autênticos e “*use their signature strengths from the very beginning, on a daily basis*” (p. 26), o que, a longo prazo, será benéfico para a organização. Através da individualização do processo de *onboarding* conforme a identidade do colaborador, é possível facilitar a sua adaptação à cultura organizacional e incentivá-lo a encontrar os seus pontos fortes, de forma a pô-los em prática no seu trabalho. Ajuda também a estabelecer melhores relações com os colegas e a ter um maior nível de comprometimento, aumentando a probabilidade de permanecer na

organização. É extremamente importante investir neste processo inicial, uma vez que pode melhorar a capacidade de retenção e aumentar o envolvimento dos colaboradores, tornando possível obter o retorno do processo de recrutamento, contratação e formação.

1.1.3. Formação e Desenvolvimento

O objetivo da aprendizagem e do desenvolvimento como um processo organizacional, é ajudar os colaboradores a progredir através da aquisição de conhecimento, dando suporte ao potencial de cada indivíduo e aos objetivos da organização, respeitando e construindo a diversidade (Harrison, 2009). Existem diversos componentes que integram o processo, entre eles: a aprendizagem – processo através do qual o colaborador adquire e desenvolve conhecimento, habilidades, capacidades, comportamento e atitudes –, o desenvolvimento – corresponde ao crescimento ou descoberta da capacidade e potencial do colaborador através do ensino e de experiências –, a formação – que consiste na aplicação sistemática de processos formais que visam transmitir conhecimento e ajudar o colaborador a adquirir as *skills* necessárias para desempenhar o seu trabalho –, e a educação – que pressupõe o desenvolvimento do conhecimento, valores e compreensão requeridos no quotidiano, em todas as áreas da vida (Armstrong & Taylor, 2014).

Como referido acima, a aprendizagem e a formação são dois processos distintos, sendo que *“learning is the process by which a person constructs new knowledge, skills and capabilities, whereas training is one of several responses an organization can undertake to promote learning”* (Reynolds *et al.*, 2002, p. 9).

A formação é também um dos fatores que integra o processo *onboarding*, no qual os novos colaboradores recebem a informação necessária acerca da função que vão desempenhar e dos processos associados, com vista a serem bem-sucedidos. É uma aposta importante, com impacto na satisfação no trabalho a longo prazo, funcionando como um investimento que oferece dois retornos: o aumento da vantagem competitiva da organização e o aumento desempenho dos colaboradores. Deve ser baseada nas competências que a organização quer que o colaborador tenha e ensinar-lhe as *skills* necessárias para realizar o trabalho na plenitude do seu potencial, uma vez que é necessário os colaboradores acompanharem o ritmo do ambiente dinâmico e competitivo atual (Lussier & Hendon, 2019).

Muitas organizações dão cada vez mais ênfase à aprendizagem contínua, que consiste num “*learning system that requires employees to understand the entire work system and they are expected to acquire new skills, apply them on the job, and share what they have learned with other employees*” (Noe *et al.*, 2017, p. 265), sendo possível observar os pontos chave associados a esta filosofia na Figura 2.

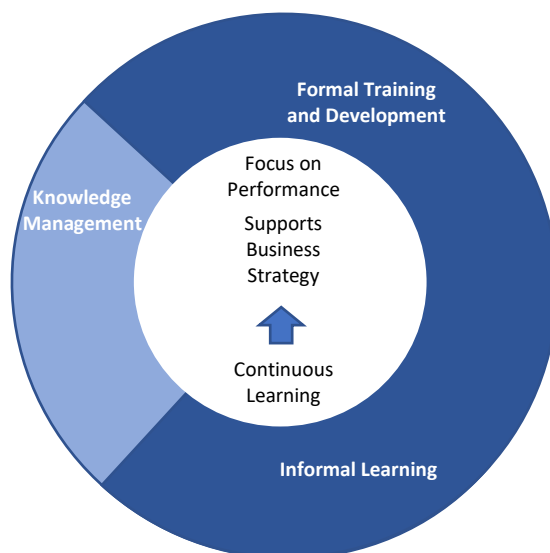


Figura 2. *Key Features of Continuous Learning* (Fonte: Noe *et al.*, 2017)

A formação é o processo através do qual a organização procura promover a aprendizagem de competências, *skills* e comportamentos relacionados com o trabalho, por parte dos colaboradores, possibilitando que dominem estas frentes e as apliquem no dia-a-dia. Normalmente, as organizações apostam nas formações formais para o efeito, que consistem em programas de formação e desenvolvimento, cursos ou eventos desenvolvidos e organizados pelas mesmas. Por outro lado, existe a aprendizagem informal, que se refere à aprendizagem iniciada pelo próprio colaborador e que não ocorre em ambiente formal com instrutor. Surge de acordo com a necessidade do colaborador e vontade de desenvolver determinado tema, aprendendo sozinho ou através de interações sociais presenciais ou tecnológicas. Outro dos pontos chave é a gestão de conhecimento, que se trata do “*process of enhancing company performance by using tools, processes, systems, and cultures to improve the creation, sharing, and use of knowledge*” (p. 266). Dentro do conhecimento existe ainda uma distinção entre o conhecimento explícito – facilmente transferido para outras pessoas –, e o conhecimento tácito – baseado na experiência pessoal e, portanto, difícil de codificar. Todos estes aspetos são importantes para melhorar o desempenho da

organização através do uso de sistemas, ferramentas e culturas que aprimorem a criação, partilha e uso de conhecimento (Noe *et al.*, 2017).

O desenvolvimento pode ser definido como “*the acquisition of knowledge, skills, and behaviors that improve an employee’s ability to meet changes in job requirements and in client and customer demands*” (p. 379). Concerne à educação formal, às relações e experiências no trabalho, e à avaliação da personalidade e das competências dos colaboradores, ajudando-os a prepararem-se para cargos futuros ou mudanças nos seus trabalhos atuais por conta da introdução de novas tecnologias, projetos, clientes ou mercados, enquanto a formação se concentra na melhoria do desempenho nas funções e trabalhos atuais. São ambos estrategicamente fundamentais para as necessidades atuais e futuras dos colaboradores e da empresa (Noe *et al.*, 2017).

O processo de formação envolve um conjunto de etapas que se traduzem no acrónimo ADDIE (*analyze, develop, design, implement, evaluate*): 1) analisar as necessidades existentes de forma a identificar o tipo de formação com a qual se vai avançar – no caso de novos colaboradores, determinar que competências o trabalho exige; no caso de colaboradores atuais, analisar o desempenho e a eficiência e perceber se a formação pode solucionar; 2) desenhar o projeto do programa da formação escolhendo as formas para modelar o comportamento dos colaboradores e definir os métodos de ensino a adotar; 3) desenvolver a formação criando conteúdos interessantes e adequados às necessidades; 4) implementar a formação junto do grupo alvo de colaboradores; 5) avaliar a eficácia da formação e perceber se efetivamente contribuiu para a melhoria do desempenho (Dessler, 2013).

Para avaliar os resultados existe o modelo de avaliação de Kirkpatrick, que conta com quatro níveis: a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados. A avaliação da reação engloba o sentimento e satisfação do colaborador face à formação, ao respetivo conteúdo e aos formadores; a avaliação da aprendizagem determina se foram adquiridos conhecimentos e competências; a avaliação do comportamento depreende se houve mudanças motivadas pela formação nas atitudes e comportamentos; e a avaliação dos resultados procura perceber se as mudanças comportamentais individuais se traduzem em melhores resultados organizacionais ao nível da produtividade, da qualidade do trabalho e do retorno do investimento (Lussier & Hendon, 2017).

Apesar da existência destas ferramentas, foram sendo identificados alguns desafios e dificuldades comuns no processo de formação, entre eles a falta de preparação dos colaboradores para receber a formação, a resistência face às mudanças dos processos e procedimentos, a dificuldade em determinar o retorno do investimento realizado na formação e em adequá-la aos objetivos estratégicos da organização, e também as questões logísticas como o agendamento e locais disponíveis para o efeito. É necessário perceber o que se passa atualmente numa organização e perceber o quanto a realidade difere daquilo que precisa de acontecer no futuro para cumprir os objetivos da estratégia organizacional definida. Uma vez que a formação e o desenvolvimento integram as práticas da gestão de recursos humanos estratégica, fazendo esta análise, é possível analisar os tipos de formação necessários para tornar os colaboradores mais capazes por meio de novos conhecimentos e competências (Lussier & Hendon, 2017).

1.1.4. Compensação

A compensação tem por base a criação e implementação de estratégias e políticas que visam recompensar os colaboradores de forma justa, equitativa e consistente de acordo com o seu valor para a organização, para que seja possível retê-los e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos (Armstrong, 2006).

A gestão da compensação é inerente à gestão de desempenho, uma vez que é através do reconhecimento do bom trabalho dos colaboradores que é possível recompensá-los. Os incentivos podem, desta forma, fomentar uma cultura organizacional de elevado desempenho, que é um dos objetivos primordiais da gestão de recursos humanos. Desenvolver um sistema de compensação requer a combinação de processos e práticas que garantam que a gestão de compensação é benéfica tanto para os colaboradores como para as organizações (Armstrong & Taylor, 2020; Armstrong & Taylor, 2014). Para os colaboradores, no sentido de manter a sua motivação e permitir que tenham um bom nível de vida, e para a organização na medida em que o nível de remuneração influencia a satisfação dos colaboradores no trabalho e contribui para terem um melhor desempenho. A compensação atende a estes interesses comuns na medida em que os colaboradores se vão esforçar o máximo possível para maximizar os seus ganhos (Mondy & Martocchio, 2016).

Os princípios orientadores da compensação são estabelecer as recompensas de forma justa, equitativa e transparente para todas as partes interessadas; desenvolver políticas e práticas de recompensas que apoiem os objetivos da organização; reconhecer e recompensar os colaboradores de acordo com a sua contribuição para a organização; criar uma proposta de valor que atraia, retenha e envolva os colaboradores; promover uma cultura de alto desempenho; manter os níveis de remuneração competitivos e equitativos; ser flexível nos processos de recompensa e escolha de benefícios para os colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014).

A remuneração dos colaboradores engloba todas as formas de pagamento ou recompensa decorrentes do emprego, que podem ser pagamentos financeiros diretos baseados na antiguidade dos colaboradores, competências e desempenho – como salários, incentivos, comissões e bônus –, ou pagamentos indiretos – pagos na forma de benefícios como férias, seguros de saúde, entre outros. Estabelecer os níveis salariais requer uma pesquisa salarial; classificação, avaliação e comparação do valor relativo de cada trabalho; diferenciar as funções por níveis de exigência, esforço e competências; e por fim, afixar valores para cada nível salarial (Dessler, 2013).

As recompensas são classificadas como tangíveis – podem ser quantificadas e é o caso dos incentivos que servem para motivar uma ação ou estimular o desempenho –, ou intangíveis – não podem ser quantificadas e englobam os benefícios que são providenciados aos colaboradores por fazerem parte da organização, independentemente do seu desempenho. Alguns benefícios são obrigatórios, como o exemplo do subsídio de alimentação em Portugal, e outros são apenas opção das organizações. A nível estratégico, as organizações podem oferecer diferentes tipos de benefícios com o objetivo de reter os colaboradores, o que não deixa de ser um desafio pela diversidade de necessidades e expectativas de cada colaborador, sendo que o ideal é identificar os benefícios mais desejados pela maioria. Como alternativa, as organizações também podem adotar um sistema de benefícios flexível, permitindo que sejam os colaboradores, dentro de um leque de opções previamente definidas, a escolher os benefícios que preferem. Posteriormente, é importante comunicar a proposta de valor criada através das redes sociais e outros meios. Ao conseguir oferecer pacotes de benefícios generosos e exclusivos, é possível que a organização seja vista como modelo de referência por outras organizações, tornando-se desejável para os candidatos (Mathis *et al.*, 2017).

Os colaboradores esperam que a recompensa recebida corresponda ao seu esforço e desempenho, e também avaliam a recompensa face aos outros colegas com base na contribuição de cada um para a organização, visto que uma compensação justa e equitativa é um dos principais motivos de satisfação no trabalho atualmente. Os custos da compensação representam a maior parte dos gastos totais das organizações e a tendência é que venham a aumentar, uma vez que têm o objetivo de estimular os comportamentos dos colaboradores e atender às suas preferências de modo a influenciá-los para conseguir atingir os objetivos estabelecidos (Lussier & Hendon, 2019)

1.1.5. Comunicação Estratégica

A comunicação tem um papel fundamental dentro de uma organização. Quando existe alguma mudança é necessário que os colaboradores sejam informados relativamente ao processo e em como este os pode afetar, sendo que muitas das vezes a resistência a alterações surge apenas por receio do desconhecido. Tais mudanças podem ser relativas aos termos e condições do emprego, à estrutura organizacional, aos métodos de trabalho, aos objetivos, estratégias e políticas da organização, às tecnologias, produtos e serviços existentes ou às oportunidades de formação e desenvolvimento (Armstrong & Taylor, 2014).

O compromisso dos colaboradores com a organização será fortalecido se a comunicação daquilo que foi ou está a ser feito for clara e se eles conseguirem perceber de que forma os beneficia, gerando o sentimento de confiança. Uma comunicação eficaz deverá ser bidirecional, dando também voz aos colaboradores e oportunidade de expressarem as suas opiniões, nomeadamente quando se trata de questões que podem ter um impacto direto no seu quotidiano, como é o exemplo da remuneração, das condições de trabalho, do *work-life balance*, da igualdade de oportunidades ou da saúde e segurança no emprego (Armstrong & Taylor, 2014). “*Whenever people communicate to accomplish a goal, the sender and receiver must establish trust to avoid creating barriers in the communication process*” (Lussier & Hendon, 2017, p. 984).

Existem outros pontos que determinam a eficácia da comunicação, como a clareza e a concisão com que a informação é transmitida, devendo ser “*presented systematically on a regular basis and be as relevant, local and timely as possible*” (Armstrong & Taylor, 2014,

p. 438) para ser facilmente entendida. É importante atender às necessidades dos colaboradores e estar atento às suas atitudes, pois através das mesmas é possível perceber aquilo que querem e precisam de ouvir, o que exige alguma empatia por parte da organização. Por último, no caso de se tratarem de propostas de mudança, as reações devem ser avaliadas e antecipadas na comunicação em si.

Idealmente deve ser utilizado um misto de canais de comunicação para garantir que a mensagem é transmitida. A comunicação individual cara a cara, apesar de ser a mais comum pode também ser a que traz mais problemas por estar demasiado dependente da qualidade com que a informação é transmitida e das capacidades do comunicador, havendo o risco de distorção. Por este motivo, quando se trata de assuntos importantes deverá ser evitada. Outra opção é o sistema interno de *email* institucional (intranet), que permite difundir a informação de forma rápida, mesmo que se trate de um público vasto, desde que todos tenham acesso a um computador. Pode também servir para a comunicação bidirecional no caso de convidar os colaboradores a responderem a questões, inquéritos, entre outros. *Briefing groups* realizam-se através de reuniões de grupo presenciais que são utilizadas para apresentar e discutir determinados temas e informações, pelo que requerem alguma organização, capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. Outras opções são a comunicação escrita através de notícias, revistas, boletins ou *newsletters*, que servem maioritariamente para manter os colaboradores informados (Armstrong & Taylor, 2014).

A comunicação torna-se um aliado da organização no momento de desenvolver uma proposta de valor para os colaboradores. A criação da proposta requer analisar o que a organização tem para oferecer ao nível do ambiente de trabalho, da localização, das oportunidades de carreira, das condições de trabalho e das possibilidades de aprendizagem de novas competências. Posteriormente, deve ser partilhada através dos meios de comunicação existentes para a aplicação do marketing organizacional, mais conhecido como *employer branding* (Armstrong, 2006).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o *employer branding* é um processo que se divide em: criar uma *employer brand* que represente a proposta de valor que a organização tem a oferecer aos colaboradores; aplicar o marketing externo da marca, direcionado para o mercado de trabalho e processo de recrutamento e atração de candidatos; aplicar o marketing interno, fomentando a perceção da identidade e cultura organizacional que conduzem à produtividade dos colaboradores, lealdade à marca e consequente retenção dos mesmos.

Pode ser definido como “*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*” (Amber & Barrow, 1996, p. 187), agregando a proposta de valor, o marketing interno, a identidade, cultura e reputação corporativa. No processo de criação da sua *employer brand* as organizações devem analisar diversas abordagens utilizadas por outras entidades através do *benchmarking*¹ e estabelecer valores centrais que deverão ser incorporados, regendo-se pela honestidade e realismo (Armstrong & Taylor, 2020).

O *employer branding* representa os esforços da organização para comunicar e promover, dentro e fora da mesma, uma visão clara do que a torna distinta e desejável como empregadora. Trata-se de um meio para alcançar uma marca atrativa e a produtividade dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

Este é cada vez mais um tópico essencial que deve integrar as práticas de gestão de recursos humanos, construindo pontes necessárias entre a comunicação, os recursos humanos, o marketing e as tecnologias de informação. Contribui para a transformação do modelo de negócio das organizações e alcance dos objetivos estratégicos, fomentando a autenticidade, inovação e responsividade (Martin *et al.*, 2011).

1.1.6. Gestão de Desempenho

Segundo Guest (1997), “*the distinctive feature of HRM is its assumption that improved performance is achieved through the people in the organization* (p. 269), pelo que através das práticas de gestão de recursos humanos adequadas é possível explorar a motivação e comprometimento dos colaboradores. O desempenho a nível individual depende não só da motivação, como também da existência das *skills* necessárias, da adequação das funções e compreensão das mesmas. Práticas como o investimento na formação e respetiva seleção cuidadosa, ampla comunicação e *feedback*, maior envolvimento dos colaboradores e possível remuneração por desempenho, são exemplos do que pode contribuir para a melhoria da *performance*.

Existe uma cadeia de valor baseada em três proposições: 1) as práticas de RH podem ter impacto direto sobre as características dos colaboradores – envolvimento, comprometimento,

¹ Benchmarking consiste na análise estratégica das melhores práticas usadas pelas organizações do mesmo setor, com vista a alcançar um desempenho superior.

motivação e habilidade; 2) se os colaboradores possuírem as características referidas no ponto anterior, provavelmente terão um desempenho elevado em termos de produtividade e qualidade, melhorando o serviço prestado; 3) se desta forma o desempenho organizacional melhorar, os resultados financeiros alcançados pela organização também irão melhorar (Guest, 1997). A estratégia definida para a gestão de recursos humanos tem impacto nos colaboradores e no seu desempenho, que por sua vez tem impacto no desempenho financeiro da organização, como é possível observar na Figura 3.

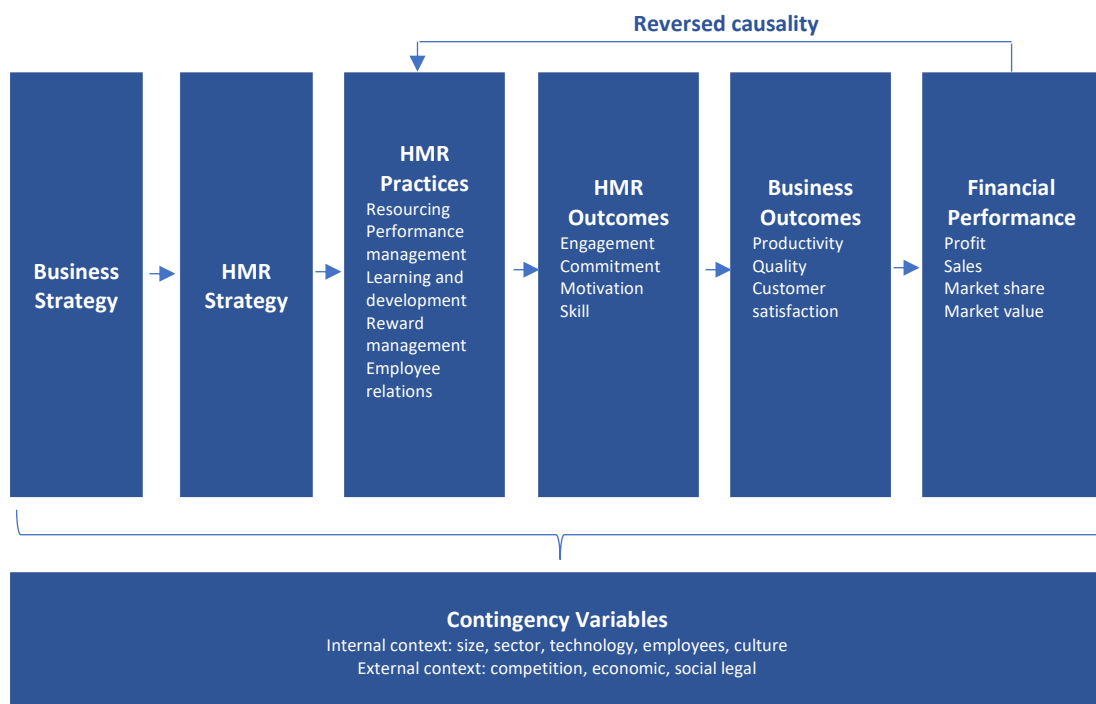


Figura 3. *Impact of HRM on organizational performance* (Fonte: Armstrong & Taylor, 2014).

Noe *et al.* (2017), definem a “*performance management as the process through which managers ensure that employees’ activities and outputs are congruent with the organization’s goals*” (p. 321). Ao procurar uma vantagem competitiva através dos colaboradores, a avaliação de desempenho torna-se uma prática imprescindível, uma vez que as organizações devem ser capazes de avaliar os comportamentos e resultados dos mesmos, garantindo que para funções idênticas, os padrões de avaliação são semelhantes. Esta avaliação deve-lhes ser comunicada (pelo menos) anualmente, para que tomem conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos, do que devem manter ou melhorar. Assim, é possível identificar os colaboradores com melhor ou pior desempenho e justificar legalmente diversas decisões da gestão de recursos humanos, como por exemplo,

promoções, aumentos salariais ou demissões. A tecnologia veio facilitar o processo e melhorar a precisão das avaliações de desempenho, reduzindo a carga administrativa.

“The management of employees’ actions through these ongoing appraisals presents a number of challenges and opportunities, so organizational leaders must think strategically about performance management” (Mathis *et al.*, 2017, p. 362). Face a esta afirmação, existe um processo da gestão de desempenho que é considerado eficaz e se encontra representado na figura 4.

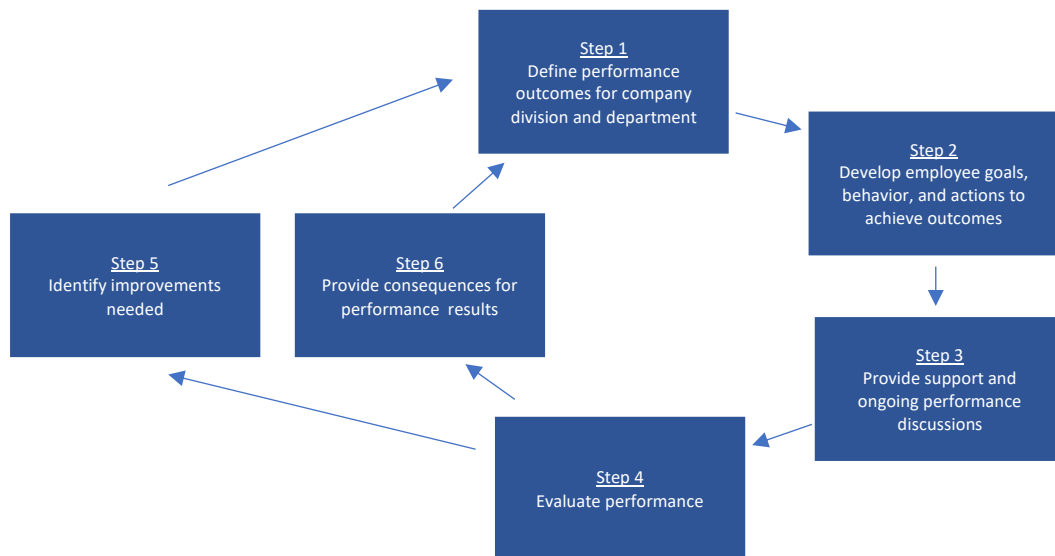


Figura 4. *Model of the Effective Performance Management* (Fonte: Noe *et al.*, 2017)

A gestão de desempenho é o *“process of identifying, measuring, managing, and developing the performance of the human resources in an organization”* (p.778), e a avaliação de desempenho integra essa mesma gestão, tratando-se do *“the ongoing process of evaluating employee performance”* (p. 778). O principal objetivo da avaliação de desempenho deverá ser ajudar os colaboradores a melhorar continuamente o desempenho deles, pois como foi referido anteriormente, são um dos poucos recursos que podem criar uma vantagem competitiva sustentável para a organização, *“in a knowledge economy, organizations rely heavily on their intangible assets to build value. Consequently, performance management at the individual employee level is essential”* (Lussier & Hendon, 2017, p. 774).

O processo de avaliação de desempenho inclui: a análise do trabalho; o desenvolvimento de padrões de comportamentos e de métodos de medição de desempenho; a avaliação de desempenho informal; e a preparação e acompanhamento da avaliação de desempenho formal (uma ou duas vezes por ano). A análise do trabalho é realizada com base na missão

e nos objetivos organizacionais, e no departamento e trabalho em si. A avaliação de desempenho informal trata-se do processo contínuo, uma vez que os colaboradores necessitam de um feedback regular. *“To be an accurate measure of performance, our measure must be valid, reliable, acceptable and feasible, specific, and based on the mission and objectives”* (Lussier & Hendon, 2017, p. 782).

Os padrões de desempenho devem ser bem definidos, realistas, mensuráveis e compreendidos, uma vez que refletem a expectativa relativa ao nível satisfatório de desempenho dos colaboradores. Para que este possa ser identificado e medido, devem considerar-se os seguintes indicadores: *“quantity of output; quality of output; timeliness of output; presence/attendance on the job; efficiency of work completed; effectiveness of work completed”* (Mathis *et al.*, 2017, p. 368).

Relativamente aos tipos de avaliação de desempenho, existem três grupos: *Results-Based* – diz respeito ao volume de vendas, redução de custos, unidades produzidas e qualidade melhorada –, *Trait-Based* – que inclui a atitude, iniciativa, trabalho de equipa, criatividade, valores e disposição – e *Behavior-Based* – contempla a satisfação do cliente, a persuasão verbal, o tempo de resposta, a ética e a eficácia da comunicação (Mathis *et al.*, 2017).

Um dos propósitos da gestão de desempenho é estratégico, porque

one of the primary ways strategies are implemented is through defining the results, behaviors, and, to some extent, employee characteristics that are necessary for carrying out those strategies, and then developing measurement and feedback systems that will maximize the extent to which employees exhibit the characteristics, engage in the behaviors, and produce the results (p. 324).

O segundo propósito é administrativo, pelo facto de auxiliar em diversas decisões da gestão de recursos humanos – salários, promoções, entre outros –, como já foi referido. E por último, de desenvolvimento organizacional, no sentido em que a avaliação não serve apenas para detetar ineficiências, mas também para encontrar o motivo das mesmas e colmatá-las (Noe *et al.*, 2017).

2. Apresentação da Entidade de Acolhimento

Neste segundo capítulo será apresentada a entidade na qual decorreu o estágio curricular e a sua história, seguindo-se o organigrama da empresa, a sua Missão, Visão e Valores, e por fim, uma descrição da sua cultura organizacional.

2.1. Entidade de Acolhimento: Dellent Consulting

A Dellent Consulting é uma empresa portuguesa sediada em Ílhavo, no Parque de Ciência e Inovação – *Creative Science Park Aveiro Region*. Especializada na prestação de serviços de consultoria, atua na área de engenharia de sistemas de informação e telecomunicações, servindo setores como Serviços Públicos, Automóvel, Saúde, Eletrónica Industrial e de Consumidor, Banca, Logística e Energia. Conta com 150 colaboradores, estando estes divididos entre a área Financeira, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Comercial e Serviços de *Outsourcing*. A maioria encontra-se alocada aos Serviços de *Outsourcing*, exercendo funções em diversos clientes de renome, como: Altice Labs, BNP Paribas, Euronext, MEO, Natixis, NOS, Outsystems, entre outros.

As três principais cidades onde a Dellent tem os seus recursos alocados são Aveiro, Porto e Lisboa. Desta forma, a localização estratégica da sede permite uma gestão de colaboradores facilitada e mais próxima, pois ainda que os colaboradores exerçam funções nos clientes, a relação mantida com a Dellent requer um contacto frequente. Neste sentido, surgiu a necessidade de, recentemente, a sua presença ter sido alargada para Lisboa com a abertura de um novo escritório, não só para fazer face à gestão de todos os recursos, mas também para o fazer de forma mais igualitária.

O crescimento da empresa ao longo dos seus anos de atividade teve por base as pessoas envolvidas que, com o seu talento, conhecimento e motivação, se tornaram o maior ativo da empresa, corroborando o *slogan* da Dellent: “*Together we go further*”.

2.1.1. História

Fundada por quatro sócios, a Dellent Consulting teve origem em 2014 através da junção de colaboradores provenientes do ramo tecnológico, que tinham conhecimentos em áreas complementares, tais como Hardware, Software, Redes e Telecomunicações. Estes

colaboradores integravam três empresas sediadas em Aveiro – a TeamEffort, a Uartrónica e a Justbit, que ainda hoje continuam a exercer a sua atividade –, e encontravam-se em regime de *outsourcing*, tendo transitado para a Dellent. A visão estratégica dos seus fundadores, permitiu estruturar um modelo de *Outsourcing* de Serviços e de Recursos, bem como de Recrutamento e Seleção na área de Tecnologias da Informação (TI), com o objetivo de servir diversos setores.

O propósito dos serviços prestados pela Dellent surgiu da necessidade de dar resposta à lacuna que diversas empresas tinham por carecerem de um departamento de Recursos Humanos capaz de realizar recrutamento especializado no ramo tecnológico, ou por, sozinhas, não serem capazes de dar resposta às respetivas necessidades, dada a sua dimensão. Desta forma, a Dellent tornou-se um agente facilitador no processo de seleção de candidatos para essas mesmas empresas, fazendo também a posteriori a gestão dos mesmos, enquanto consultores, durante o seu trajeto dentro da empresa cliente. Os recursos humanos técnicos especializados são cedidos e alocados a determinados projetos para desempenhar, sob as orientações do Cliente, tarefas específicas.

Como é visível, a área de Recrutamento e Seleção revelou-se bastante importante para dar resposta aos desafios dos clientes e ser o elo de ligação entre estes e os candidatos, assegurando a sua satisfação. A Dellent procurou sempre atuar com o máximo de perspicácia, apurando o nível de conhecimento dos candidatos através de diversos testes e entrevistas, assegurando o seu enquadramento no projeto do Cliente, dando formação quando necessário e, por último, em caso de incompatibilidade, garantindo de que nenhuma das partes sairia prejudicada, procurando alocar o consultor a um novo projeto e alocando um novo consultor ao projeto em questão.

Para além do Recrutamento e Seleção de candidatos, a gestão interna dos mesmos após a sua contratação e o acompanhamento próximo foram também uma peça fundamental para o sucesso da Dellent. Esta característica de proximidade bastante representativa da empresa, juntamente com a cultura que veio a ser desenvolvida e implementada, permitiu que, ao longo de sete anos, tenha reunido cerca de 150 colaboradores. Por outro lado, o crescimento da carteira de clientes também foi notório, contando atualmente com 25 clientes: Altice Labs, APiS, BNP Paribas, Celfocus, ContentServ Techn, Critical Software, ENEIDA, Euronext, Glintt, GO Contact, HFA, Infinera, 7egend, MEO, Mindera, Natixis, NOS, Outsystems, PHBp, Present, Quantico, SDG, Sprint CV, Tlantic e Vortal.

No âmbito da qualidade, face à concorrência ao nível de empresas de *Outsourcing* nesta área, foi fundamental procurar marcar pela diferença e conseguir um destaque positivo no mercado. Neste sentido, um marco importante para a Dellent foi ter passado, em 2015, a ser uma empresa certificada pela ISO 9001:2015, pois ao implementar este sistema de gestão de qualidade, conseguiu garantir e reforçar o nível dos serviços prestados.

2.1.2. Estrutura organizacional

Para o bom funcionamento de uma organização, é necessário que a sua estrutura organizacional seja adequada às atividades desempenhadas, definindo estrategicamente a forma como estas estão estruturadas e são coordenadas, através da sua divisão hierárquica e por departamentos. Um organigrama permite representar a estrutura organizacional da empresa e a sua utilidade reflete-se tanto a nível interno – para os colaboradores –, como externo – para entidades externas. Isto é, quando existe a necessidade de contactar a empresa por determinados assuntos, o organigrama permite identificar facilmente a pessoa a contactar, consoante a área em que o assunto se enquadra.

Na figura abaixo, é possível observar o organigrama completo da Dellent Consulting, seguido da descrição das diferentes funções desempenhadas e apresentação dos respetivos responsáveis.

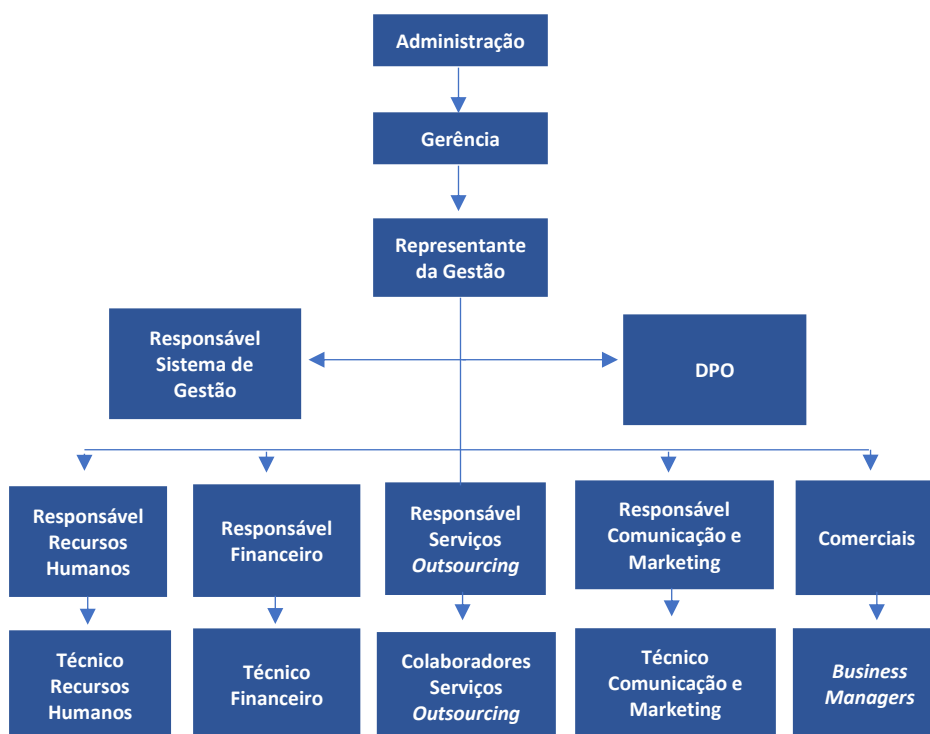


Figura 5. Organigrama Dellent Consulting

A Administração é constituída por quatro sócios: o Eng. Carlos Dias, o Dr. Pedro Fernandes, o Eng. Ricardo Lourenço e o Eng. Luís Machado, sendo que um dos membros, o Eng. Carlos Dias, também compõe a Gerência juntamente com Dr. Pedro Fernandes, e assume ainda a Representação da Gestão. As suas principais funções passam por gerir todos os departamentos e supervisionar todos os processos relacionados com o crescimento da empresa. Para além da Representação da Gestão, existem duas funções fundamentais: a de Responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade (RSis), desempenhada pela Dra. Alice Pinto, e a de Responsável pela Proteção de Dados (DPO), desempenhada pelo Eng. Ricardo Lourenço. A partir daí, é possível observar que a equipa se encontra dividida pelos seguintes departamentos:

- Recursos Humanos: subdividido entre Recrutamento e Seleção de candidatos e Gestão de Recursos Humanos após contratação dos mesmos;
- Financeiro: encarregue da administração dos recursos financeiros da empresa;
- Serviços de *Outsourcing*: engloba todos os recursos humanos que se encontram neste regime de contratação a prestar serviços nos clientes;
- Comunicação e Marketing: define as políticas e estratégias de mercado, tratando também da comunicação e imagem da empresa;
- Comercial: trata do acompanhamento de todo o processo com o cliente e com o candidato, realiza a prospeção de mercado através da procura de novos clientes e aplica as estratégias definidas pelo departamento de Marketing e Comunicação.

A responsável pelo departamento de Recursos Humanos e pelo departamento Financeiro é a Dra. Alice Pinto, sendo também a Técnica Financeira. Dentro do departamento de Recursos Humanos, existe a vertente de Recrutamento e Seleção, constituída por uma equipa de quatro Técnicas de Recursos Humanos, intituladas de IT *Recruiters*. Relativamente aos Serviços de *Outsourcing*, é o Eng. Carlos Dias o responsável pelos colaboradores que se encontram nesse regime. O departamento de Comunicação e Marketing é assumido pela Dra. Marina Pinho, sendo a mesma a Técnica do departamento. Por último, o departamento Comercial é constituído por três *Business Managers*, cada qual responsável pelos seus Clientes e colaboradores alocados a esses mesmos Clientes.

2.1.3. Missão, Visão, Valores

A Missão da empresa passa por potenciar talentos e unir os melhores profissionais aos seus clientes, tendo por base uma cultura de mérito. Para levar avante esta missão, é necessário ter uma Visão algo ambiciosa, como ser uma empresa de referência no setor de *Outsourcing* das TI a nível nacional, procurando explorar também o mercado internacional, e apostando em dois fatores extremamente importantes: a qualidade e a inovação. Para além disto, é fundamental ter sempre os Valores bem presentes, sendo que a Dellent Consulting valoriza o compromisso, o mérito e valorização pessoal, o espírito de equipa, a alegria e a audácia. É importante que os elementos da equipa demonstrem ser focados na concretização dos objetivos, que sejam capazes de antecipar a mudança, tenham atenção ao detalhe e ousadia na resolução de problemas. Para complementar, é dada primazia ao espírito de entreaajuda, à partilha de ideias e iniciativas.

2.1.4. Cultura organizacional

Um dos grandes focos da Dellent Consulting está em manter os seus colaboradores motivados e integrados na equipa. Como tal, para além de promover o sucesso profissional dos mesmos, procura ir mais além, dando prioridade à esfera social. São dinamizadas várias atividades de forma a proporcionar o convívio entre todos, as datas especiais não passam em branco e são mantidas parcerias com entidades de renome em áreas distintas, que oferecem as melhores condições aos colaboradores e respetivas famílias.

No momento de entrada de um novo membro é oferecido o *kit de incoming*, que visa dar as boas-vindas e fornecer todo o material necessário para o desempenho da atividade do colaborador. Este *kit* inclui uma mochila personalizada da Dellent, equipamentos de trabalho adequados às necessidades e elementos diversos (e.g. caderno, caneta, porta-chaves, garrafa de água, entre outros). No entanto, não basta apenas apostar nas boas-vindas se o objetivo é que em todo o percurso o colaborador se sinta valorizado. Como tal, no Natal é dada uma lembrança a toda a equipa, no aniversário de cada colaborador é oferecida uma prenda – definida anualmente, tendo este ano sido oferecida uma *sweat* personalizada da Dellent –, e aos recém pais é oferecida uma lembrança para os seus bebés.

As celebrações não se limitam apenas aos aniversários, pois existem outras datas festivas que são sempre marcadas por algum evento ou dinâmica. Devido à pandemia da Covid-19, alguns eventos tiveram de ser adaptados, como é o exemplo dos *meetings* que se

transformaram em desafios divulgados nas redes sociais. Num cenário normal, dias como o Dia da Mulher ou o Dia de S. Martinho, seriam festejados com a entrega de uma prenda a todos os elementos femininos da equipa ou um magusto nos escritórios da empresa. Todos os dias especiais são motivo para reunir os colaboradores e experienciar momentos de alegria e boa disposição que, de uma forma ou de outra, se refletem no trabalho do dia a dia. Para além destas celebrações, a Dellent organiza todos os anos três grandes eventos: o *Outdoor Day* – que tem por base uma atividade ao ar livre e um lanche partilhado, fomentando a união e bem-estar entre todos –, o Dia da Família – que consiste numa atividade de lazer/passeio e almoço, permitindo aos colaboradores integrarem a sua família para que esta conheça um pouco da realidade da empresa –, e por último, o Jantar de Natal – que se trata de um momento de partilha, solidariedade e descontração entre todos, juntando também a celebração do aniversário da empresa.

A Dellent procura manter os seus canais de comunicação bastante ativos, fazendo *posts* e partilhas regulares no seu *site*, LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook e Youtube. Adicionalmente, existe uma *newsletter* interna que é publicada mensalmente e contempla a divulgação do blogue que vai trazendo diversos temas de grande interesse, dos aniversários dos colaboradores, das entradas de novos elementos, das vagas de emprego – caso os colaboradores indiquem perfis para integrar a equipa, recebem um prémio de 500€ –, e de novas parcerias. Ao nível das parcerias, foi criado o programa Dellent +, no qual estão estabelecidas cerca de 30 parcerias com diversas empresas das áreas de saúde, beleza, restauração, lazer e educação.

No âmbito formativo, no início de cada ano é criado um Plano de Formação para os colaboradores, onde é definido qual o *plafond* para formação que se vai disponibilizar, se estipulam os tipos de formação que o *plafond* vai contemplar – formações *online*, formações presenciais ou livros técnicos –, e se estabelecem datas para as inscrições/realizações das formações. Existe a possibilidade de algumas formações serem solicitadas pelo Cliente para, posteriormente, serem agilizadas pela Dellent. Nesse caso, dependendo do tipo de formação, esta pode ser financiada pelo Cliente, pela própria Dellent ou até mesmo através *plafond* de formação que o colaborador em questão tiver disponível.

As formações *online* são, na sua maioria, disponibilizadas na plataforma Udemy, que tem à disposição cursos em várias áreas de atuação e tecnologias. No caso das formações presenciais, estas podem ser planeadas pela Dellent em parceria com diversas entidades

formadoras e de acordo os temas de interesse para os colaboradores, ou podem ser especificamente solicitadas pelos mesmos. Desta forma, apoiando e fomentando o crescimento individual de cada colaborador, a empresa beneficiará de profissionais capazes de acrescentar maior valor.

2.1.5. Ferramentas de Trabalho

São diversas as ferramentas de trabalho utilizadas dentro da Dellent, sendo que nenhuma delas foi concebida especificamente para a empresa, tratando-se apenas de ferramentas externas. Uma parte delas são utilizadas por toda a equipa e outras são especificamente utilizadas por alguns departamentos.

O Podio² é a principal ferramenta de trabalho, sendo uma plataforma de interação que reúne toda a informação relevante dos departamentos de Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, Comercial e Financeiro. O Google Workspace – que inclui o Gmail, o Hangouts, o Drive e o Calendar –, é bastante útil para toda a equipa, não só como meio de comunicação, mas também como armazenamento de informação, sendo que a esse nível o Podio e o Drive se complementam. O Zoom é a plataforma utilizada para todas as reuniões internas e também com os colaboradores, nomeadamente aquando da sua entrada. Segue-se o Skype, que é a ferramenta que serve a finalidade das entrevistas a candidatos. Para criar os currículos dos candidatos que avançam no processo e são propostos aos Clientes é utilizado o Visual CV. Outra ferramenta de comunicação é o Whatsapp, que é usado para contactar com candidatos, consultores, Clientes e equipa de gestão. Já o LinkedIn tem um papel importantíssimo, sendo a rede social utilizada para o recrutamento ativo de novos perfis e divulgação de informação sobre a empresa.

Para documentar todos os processos da empresa e auxiliar a entrada de novos colaboradores existe a plataforma Notion³ e, por último, para servir o Marketing são utilizadas duas

² O Podio é um *software* que fornece uma plataforma *web* e permite a construção de uma área de trabalho automatizada, criando soluções sem código.

³ O Notion é uma plataforma que permite às empresas criarem diversos conteúdos como notas, quadros, calendários, manuais, bases de dados, entre outros.

plataformas: o Canva⁴, onde são criadas as publicações, e o Mailchimp⁵ onde são criadas as Newsletters internas mensalmente.

2.2. Estágio na Dellent Consulting

Este capítulo descreve o estágio curricular, o contexto no qual o mesmo decorreu, o acompanhamento dado por parte da empresa, as atividades desempenhadas e responsabilidades assumidas.

2.2.1. Descrição do estágio

O estágio na Dellent Consulting teve início a 1 de março de 2021 e ficou marcado pelo modelo de trabalho associado à pandemia da Covid-19 que fez parar o mundo: o teletrabalho. Foi uma realidade com a qual muitos setores foram confrontados e que exigiu uma rápida adaptação, sendo importante referir que não trouxe apenas ameaças, trouxe também oportunidades. No caso da Dellent foi possível fazer um ajuste à nova realidade sem grande dificuldade, uma vez que já tinham grande parte da informação em formato *online* e as ferramentas de trabalho se encontravam devidamente preparadas para permitir que tudo funcionasse à distância, não requerendo a presença obrigatória nos escritórios.

Como primeira experiência profissional, toda esta conjuntura exigiu um esforço acrescido ao nível de aprendizagem, de ambientação à nova rotina, aos métodos de trabalho e à integração na equipa. Ainda assim não impossibilitou a aquisição dos conhecimentos necessários para desempenhar as diversas atividades e desenvolver as competências necessárias, as quais vão ser descritas ao longo do presente capítulo. O estágio teve maior foco na gestão interna da empresa e, embora tenha sido dado apoio aos responsáveis da Qualidade e de Comunicação e Marketing, a gestão de Recursos Humanos ocupou a maior parte das tarefas, estando entre elas as atividades de recrutamento e seleção, de *onboarding* e *offboarding*, de formação e desenvolvimento, de processos operacionais e administrativos, de gestão da qualidade e ainda de comunicação, eventos e atividades.

⁴ O Canva é uma ferramenta de design gráfico online e que permite criar diversos tipos de conteúdos.

⁵ O Mailchimp é uma plataforma de automação de *marketing* e serviço de email *marketing*.

2.2.2. Acolhimento e Acompanhamento

O acolhimento e acompanhamento foi decorrendo da melhor forma possível, tendo sido dado bastante apoio por toda a equipa, nomeadamente pela responsável de estágio, a Dra. Alice Pinto. Ao longo deste percurso, procurou ao máximo passar os seus conhecimentos e foi delegando diversas tarefas, fazendo um acompanhamento constante e ritmado, de acordo com a evolução da aprendizagem.

O primeiro dia começou com a participação na reunião semanal *online* da equipa de gestão – na qual é feito um balanço da semana anterior e o planeamento da nova semana –, tendo sido uma ótima oportunidade para conhecer todos os elementos. Após a reunião, dirigi-me às instalações da empresa para proceder à recolha dos equipamentos e do *kit* de *incoming*, fazer as configurações necessárias e receber os acessos às diversas ferramentas de trabalho existentes. Seguido deste dia, apesar do teletrabalho ter sido predominante, nunca me senti desamparada pois a comunicação era constante e, com vista a reforçar a união entre os colaboradores internos ao longo do confinamento, foi também sendo realizado um convívio *online* uma vez por semana, intitulado de “Hora do Lanche”, em que todos desfrutavam de uma pausa e colocavam a conversa em dia. Partilhas como estas foram exemplos de integração que tornaram a experiência bastante positiva e que quebravam a rotina no sentido motivacional.

Outro ponto a destacar foi ter tido a oportunidade de partilhar o meu *feedback* acerca da experiência ao longo da mesma, pois foram realizados *follow-ups* regulares com vista a perceber se estava tudo a correr dentro das expectativas. O primeiro *follow-up* ocorreu após o primeiro dia, seguido da 1ª semana, do 1º mês e, a partir daí, passou a ser mensal.

Felizmente a meio do estágio começámos a regressar ao escritório num esquema de rotatividade e de apenas um dia presencial por semana, adotando um modelo de trabalho híbrido. Ter a oportunidade de partilhar o espaço de trabalho com colegas experientes, permitiu-me envolver mais facilmente na dinâmica da empresa e adquirir um melhor ritmo face às tarefas que executava.

2.3. Tarefas desempenhadas na Dellent Consulting

No começo do estágio, o principal objetivo por parte da Dra. Alice Pinto foi dar a conhecer, de uma forma geral, todas as ferramentas de trabalho existentes e também as principais tarefas que viria a executar. Receber esta contextualização equivaleu a ler a sinopse de um livro antes de mergulhar na história, tendo facilitado na compreensão de todos os processos, os quais, mais tarde, foram sendo aprofundados. O método de ensino passou, numa primeira fase, pela explicação da tarefa, seguido da demonstração/realização da mesma e, por último, permitindo pôr em prática com a devida supervisão. O acompanhamento próximo e a abertura para a partilha de conhecimento foram dois aspetos fundamentais ao longo de todo o percurso.

2.3.1. Recrutamento e Seleção

A primeira tarefa esteve diretamente envolvida com a área de recrutamento: a divulgação de vagas de emprego. Sendo a Dellent Consulting uma empresa de *Outsourcing* na área de TI, são inúmeras as vagas de emprego para as empresas Clientes, sendo sempre divulgados mais de 100 anúncios por semana nos diversos canais de difusão. Esta partilha ativa torna-se uma tarefa importantíssima, sendo a base de tudo o que acontece posteriormente na empresa, nomeadamente a entrada de novos colaboradores.

Após os Clientes comunicarem a vaga que pretendem ocupar, os *Business Managers* preparam o anúncio da vaga de emprego e inserem no Podio. Ao ser colocado no Podio, é automaticamente publicado no site da Dellent em “Carreiras”. No entanto, para além do próprio *site*, é também necessário publicar em outras tantas plataformas, entre elas o IT Jobs, o Net Empregos, o Sapo Emprego, o Empregos IT, a Ordem dos Engenheiros e também em diversas Universidades (quando são vagas para perfis juniores). Para além das novas vagas, era também necessário renovar os anúncios mais antigos que ainda estavam em aberto, de forma a que voltassem a estar em destaque nos *sites* de emprego. Esta partilha foi uma tarefa semanal que acompanhou todo o estágio.

2.3.2. *Onboarding* e *Offboarding*

A gestão da entrada dos novos colaboradores foi uma das principais tarefas assumidas, tratando-se de um processo que envolve bastantes etapas. Como tal, foi criada uma *checklist* para garantir que todos os passos eram cumpridos. São admitidos novos colaboradores todos

os meses e existe um processo de *onboarding* realizado por parte da Dellent e outro por parte da empresa Cliente, no qual a Dellent não interfere. No que diz respeito à parte da Dellent, a pandemia trouxe novas oportunidades ao abrir portas à contratação de profissionais estrangeiros a trabalhar à distância, permitindo explorar o mercado de trabalho internacional. Neste sentido, foi necessário um processo de aprendizagem, pois o facto de se tratar de um colaborador estrangeiro envolve muito mais burocracia aquando da contratação, nomeadamente quando a intenção do colaborador é mudar a sua residência para Portugal e, por esse motivo, houve necessidade de criar também uma *checklist* específica para estas situações. No entanto, o segmento abaixo não contemplará essas especificidades.

O processo inicia-se com a recolha de toda a informação necessária sobre os colaboradores e a inserção da mesma no Podio, seguindo-se a elaboração do contrato de trabalho e recolha das respetivas assinaturas. Após o contrato estar formalizado, cria-se a “Área Pessoal” do colaborador no Drive, que inclui o mapa de férias e de faltas, bem como a *timesheet* – para o registo das horas de trabalho – e o relatório mensal – para o registo de trabalho suplementar. De seguida, os dados do colaborador são enviados para a Contabilidade, para que seja dado seguimento a todos os trâmites legais necessários. É criado o email da empresa para o colaborador, feita a inclusão no seguro de saúde, marcada a consulta de medicina do trabalho, pedido o cartão de refeição, atribuídos os equipamentos de trabalho e elaborados diversos documentos de controlo, os quais o colaborador tem de assinar. Para além destes procedimentos, o colaborador é também adicionado à lista de aniversários, ao filtro para receber a *newsletter* interna e ao documento de controlo de Formação. Quando todo este processo está concluído, o *email* de *incoming* é enviado para dar as boas vindas ao colaborador, fornecendo várias informações relevantes como o *email* da empresa, o *link* de acesso à “Área Pessoal” e os documentos de controlo para assinar. Procede-se ao agendamento da reunião de *incoming*, podendo esta ser presencial ou remota dependendo da sua zona de residência. O objetivo da reunião é dar a conhecer ao colaborador todos os processos da empresa e permitir que este esclareça todas as suas dúvidas, preparando-o para o percurso que o espera. Inicia-se com a revisão do *email* de *incoming*, explicando ponto a ponto e validando se o colaborador atendeu a todas as indicações dadas. De seguida, avança-se para a “Área Pessoal” de modo a explicar como funciona o preenchimento de todos os mapas e os respetivos prazos de envio, os pagamentos, os subsídios de férias e de natal, a marcação de férias e de faltas, e mais importante, a gestão destes processos entre a Dellent

e o Cliente. São dadas informações acerca da consulta de medicina do trabalho, do seguro de saúde e do cartão de refeição e, por fim, as diretrizes para o primeiro dia.

O processo de saída de colaboradores é igualmente burocrático, acabando por envolver as mesmas tarefas aquando da entrada, no sentido de as cessar. Chegado este momento, é garantido que foram feitos todos os esforços possíveis para evitar a saída do colaborador, entre eles o ajuste de condições ou a tentativa de encaixe noutra projeto/Cliente, ainda que sem sucesso. Com base na data de saída, dá-se início ao tratamento dos documentos que visam a sua desvinculação, procede-se à remoção de todos os documentos de controlo, anulação da subscrição na *newsletter*, bem como a exclusão do Seguro de Saúde e do plano de Formação. É agendada uma reunião para a devolução dos equipamentos de trabalho – ou no caso de ser à distância, os equipamentos são enviados por correio –, assinatura dos documentos necessários, fecho de contas e é também pedido ao colaborador que responda a um Questionário de Saída, no qual deve avaliar a Dellent e o Cliente em diversos parâmetros e também indicar o motivo de saída, sendo os mais comuns: projeto mais aliciante, questões salariais ou melhores condições. Estes questionários são debatidos nas reuniões semanais da equipa de gestão, permitindo realizar uma análise SWOT⁶ e apurar os pontos fortes e fracos enquanto empresa, bem como as oportunidades e ameaças face à concorrência. Desta forma, é possível encontrar oportunidades de melhoria que permitam reter os talentos e evitar demais saídas.

Aquando da entrega dos equipamentos, é verificado o estado dos mesmos, de modo a perceber se podem ser reutilizados ou se estão obsoletos. Existem três destinos possíveis para os computadores: serem formatados e atribuídos a um novo colaborador; serem aproveitadas determinadas peças para outras finalidades e o restante ser colocado na reciclagem; serem formatados e entregues a instituições para que possam ganhar uma nova vida. Neste sentido, a Dellent é uma empresa que se compromete com a sustentabilidade ambiental.

2.3.3. Formação e desenvolvimento

Como referido no tópico anterior, durante a integração dos colaboradores são dados todos os esclarecimentos necessários, inclusive acerca do Plano de Formação da Dellent, para que fiquem a saber como tudo se processa e as vantagens existentes. Este Plano é revisto

⁶ SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

anualmente e essa foi uma das tarefas desenvolvidas, com vista a fazer alguns ajustes face à realidade do teletrabalho, uma vez que até à data a maioria das formações dadas eram presenciais. À parte do Plano existente, vão também surgindo pedidos de formações por parte das empresas Clientes, para ser a Dellent a dar seguimento.

Primeiramente, foram escolhidas algumas formações destinadas à equipa de gestão, consoante as necessidades existentes. Uma delas passou pela melhoria do inglês, mais especificamente o vocabulário empresarial, pelo que a equipa foi dividida em duas turmas consoante o nível aferido no teste diagnóstico, e iniciámos a formação tendo uma aula semanal durante cerca de quatro meses, através da plataforma Zoom. De seguida, para todos os colaboradores, o objetivo foi dar-lhes uma maior liberdade de escolha, permitindo ir ao encontro das competências que estes pretendessem desenvolver, sem que perdessem a oportunidade de receber formação. A plataforma *online* escolhida foi a Udemy, que oferece uma panóplia de cursos das mais variadas áreas e correspondia aos moldes que a Dellent procurava – modelo de ensino à distância, praticidade no acesso aos conteúdos, áreas de interesse disponibilizadas e qualidade dos conteúdos lecionados. Após a atribuição de um *plafond* anual a todos os colaboradores, estes podiam utilizá-lo escolhendo os cursos à disposição, tanto para auxílio na execução de tarefas, caso fosse necessário, como para potenciar outras valências do seu interesse. Em alternativa, podiam também alocar o *plafond* a livros técnicos adquiridos mediante a oferta existente.

Estando como responsável por todo o processo, após a demonstração de interesse por parte dos colaboradores, o objetivo foi dar o seguimento necessário para assegurar o acesso à formação solicitada da forma mais célere possível. Com vista a facilitar todo o processo, foi criado um documento de controlo para registo das ações tomadas e garantia do cumprimento do Plano, no qual constavam informações como: dados de acesso dos utilizadores da plataforma Udemy; quais as formações adquiridas; *plafond* gasto/*plafond* disponível; pagamentos/faturas; diplomas; entre outras. Este novo sistema permitiu flexibilizar e ampliar a formação fornecida pela empresa, dando mais condições aos colaboradores.

2.3.4. Processos Operacionais e Administrativos

Existe uma série de processos de suporte inerentes à gestão de recursos humanos que são fundamentais para o bom funcionamento de uma empresa e conseqüente bem-estar dos respetivos recursos. A operacionalização de alguns desses processos foi-me sendo atribuída, mais especificamente os relatórios de despesas, que são realizados mensalmente e incluem

a gestão de despesas de telecomunicações, de trabalho suplementar (horas extra) e de despesas extra relacionadas com deslocações em trabalho, englobando estadias, deslocações e refeições; e a gestão de férias e faltas, em que é necessário proceder à marcação de férias de colaboradores, coordenando as ausências com as empresas Clientes, de forma a assegurar que tudo decorre sem quaisquer irregularidades, bem como o registo das faltas e do tipo de faltas, que é fundamental para que, mais tarde, o processamento salarial seja feito em conformidade.

Para além das tarefas acima referidas, também foram desempenhadas diversas tarefas administrativas. Sempre que surgia a necessidade de algum colaborador se deslocar em trabalho dentro do território nacional ou internacional, procedia ao agendamento de estadias, viagens e demais necessidades; coordenava a gestão das consultas de medicina do trabalho com as Clínicas parceiras; realizava as participações ao seguro de acidentes de trabalho quando necessário, tratando-se de uma situação extremamente importante para garantir os direitos do colaborador. Adicionalmente, realizei atendimento presencial e telefónico, organização de arquivo, tradução de documentos, envio e receção de correio, emissão de declarações patronais, gestão do espaço/escritório, compras e reposição de material.

2.3.5. Comunicação, Eventos e Atividades

Foram desenvolvidas diversas atividades a par com o departamento de Comunicação e *Marketing* que permitiram explorar uma vertente mais criativa e dinâmica ao longo do estágio, entre elas:

- Contribuição para a criação de conteúdo na plataforma Notion, que visa reunir todas as informações úteis da Dellent para os colaboradores – cujo processo será detalhado no próximo capítulo –, bem como para a *newsletter* interna mensal, nomeadamente as rubricas “Novos Colaboradores”, “Parcerias” e “Aniversários”. A apresentação dos novos colegas tinha o intuito de promover a sua integração ao dar a conhecê-los à equipa. Inicialmente eram colocados apenas os nomes dos mesmos e, entretanto, surgiu a ideia de criar um design mais apelativo que passou a incluir o nome, fotografia, função e empresa Cliente onde se encontravam alocados. A rubrica “Parcerias” consistia na divulgação de uma nova parceria a cada mês ou atualização de condições de parcerias já existentes, sendo que era importante a procura por novas parcerias interessantes que abrangessem o máximo de distritos possível para chegar

a todos os colaboradores espalhados pelo país. Por último, os “Aniversários” visavam felicitar os colaboradores e lembrar os colegas da celebração.

- Gestão das prendas de aniversário dos colaboradores e do *merchandise* para as feiras de emprego e *kits* de *incoming*. Ambos requerem um processo de *brainstorming* entre a equipa de forma a decidir quais os artigos que se pretendem adquirir, seguido de pedidos de orçamento a vários fornecedores e escolha das melhores opções na relação qualidade/preço. Relativamente às prendas de aniversário, foi criado um Excel de controlo para gerir o stock e assegurar que todas as prendas são enviadas, sendo necessário tratar de todo o processo de envio. Para as feiras de emprego e para os *kits* é preparado todo o material quando surge a ocasião.
- Gestão das feiras de emprego, sendo importante dar resposta às propostas que surgem por parte das mais variadas entidades, bem como ir estabelecendo contactos de interesse. É necessário avaliar o enquadramento das feiras face aos objetivos da Dellent para perceber se será vantajoso participar e estabelecer quem serão os membros da equipa de IT que irão representar a empresa. Caso seja para avançar, é também importante decidir o tipo de participação uma vez que, por norma, existem diferentes *packs* consoante as atividades em que as empresas pretendem participar. Após finalizar a inscrição inicia-se a preparação da feira, que inclui a organização do *merchandise* e eventuais necessidades que se vão levantando.
- Auxílio em atividades como equipar e decorar o escritório de Lisboa, cuja necessidade surgiu assim que se adotou o modelo híbrido e os colegas começaram a estar alguns dias da semana no espaço; e a sessão fotográfica que decorreu no escritório de Aveiro, com vista a atualizar as fotos da equipa e a renovar conteúdos para as redes sociais, sendo que teve a duração de um dia completo e envolveu a organização do espaço, do *coffee break*, das refeições, da estadia da equipa de Lisboa, entre outros.

O contacto com estas tarefas não estava previsto no plano de estágio, no entanto, a necessidade do departamento de Comunicação e Marketing em receber auxílio aliou-se à vontade de aprender e gosto pela área, pelo que foi bastante gratificante ter surgido esta oportunidade.

2.3.6. Sistema de Gestão da Qualidade

No início do estágio surgiu a oportunidade de participar na auditoria interna de 2021, o que acabou por ser uma ótima introdução à área da Qualidade, visto que mais tarde viria a dar suporte à mesma. As análises detalhadamente realizadas pelo auditor evidenciaram a importância da existência de um sistema sólido, no qual os documentos de controlo têm um papel preponderante, pois os registos efetuados nos mesmos e também nas plataformas de trabalho contribuem para a qualidade dos serviços prestados, uma vez que evitam falhas ou esquecimentos e não dão margem para eventuais dúvidas que possam surgir. Para além disso, notei que houve diversos parâmetros aos quais a Dellent teve que atender para ser possível renovar a sua certificação ISO 9001:2015. Tomei consciência da importância deste departamento e naquilo em que consistia, o que influenciou de forma positiva o meu desempenho posterior, principalmente ao inculcar a prática de registar toda e qualquer ação, salvaguardando o trabalho realizado.

Existiu ainda a oportunidade de otimizar dois dos documentos de controlo, com vista a estruturar a informação de uma forma mais eficaz e inteligível – o documento de gestão da formação e o documento de gestão das prendas de aniversário –, e também de melhorar os Inquéritos de Avaliação de Desempenho da equipa de gestão, nomeadamente ao nível da estrutura e das escalas de avaliação, alterando e acrescentando também algumas questões, sendo este um tópico que irá ser aprofundado adiante.

3. Atividades Desenvolvidas na Dellent Consulting

Neste capítulo serão abordadas as duas principais atividades desenvolvidas durante o estágio propostas pela empresa: a plataforma Notion e os Inquéritos de Avaliação de Desempenho.

3.1. Plataforma Notion

De acordo com o *website* da plataforma Notion, este é um projeto que nasceu com o objetivo de ser um “*all-in-one workspace*”, onde é possível pensar, escrever, planejar, registrar ideias, gerir projetos ou até mesmo uma empresa como um todo, permitindo que se crie o próprio ambiente de trabalho virtual de uma forma simplificada e adaptada às necessidades existentes. No caso da Dellent existiam dois propósitos para a criação de um único espaço que agregasse toda a informação relevante da empresa: a existência de um manual com todos os processos documentados e o apoio ao *onboarding* dos colaboradores. O manual tornar-se-ia fundamental para preservar os métodos de trabalho e a passagem de informação a longo prazo, permitindo o esclarecimento de dúvidas e facilitando a aprendizagem. No que concerne ao *onboarding*, funcionaria como um guia capaz de auxiliar na integração e orientação, “*a procedure for providing new employees with basic background information about the firm*” (Dessler, 2013, p. 245). Estas necessidades ampliaram-se, uma vez mais, devido ao teletrabalho e à divisão dos escritórios, pois o facto de a equipa não partilhar um espaço comum de trabalho e isso exigir uma maior autonomia no dia a dia, mostrou a necessidade de existir uma plataforma disponível para todos acederem sempre que necessário e, por outro lado, tendo os processos de *onboarding* começado a ser realizados à distância, usar a tecnologia para dar suporte ao processo tornou-se a solução.

No início do estágio a criação da página no Notion encontrava-se numa fase embrionária e destinada apenas à equipa de gestão, sendo que era pouca a informação documentada e a estrutura não estava bem definida. O objetivo ao longo dos quatro meses seria, não só, consolidar a página, como também criar uma versão destinada aos colaboradores em regime de *outsourcing*. O foco inicial passou por explorar as funcionalidades da plataforma, decifrar quais os tópicos que fariam sentido incluir e qual a organização da informação dentro dos mesmos, tendo os *templates* disponibilizados no *site* sido um grande auxílio. Na figura 6 é possível observar o *layout* da página.

Wiki Dellent

Será que sabes tudo sobre a Dellent? Vem descobri-la!

Um espaço onde podes esclarecer dúvidas, satisfazer curiosidades e estar a par de tudo o que envolve a empresa. Mais importante ainda, consultar todos os processos de cada departamento.

Boas-vindas

- Onboarding - Equipa Interna
- Sobre nós
- Estrutura Organizacional
- Missão, Visão, Valores
- Equipa Interna
- Regras e documentação
- Qualidade

Departamentos

- Recursos Humanos
- Comercial
- Recrutamento e Seleção
- Marketing

Diversos

- Avaliação de Desempenho
- Ferramentas
- Parcerias



Instagram



Twitter



LinkedIn



Facebook



Youtube

Figura 6. Notion - Página Dellent da Equipa de gestão

Os Departamentos foram o primeiro ponto a ser desenvolvido com a seguinte organização: Recursos Humanos, Comercial, Recrutamento e Seleção e Marketing. O contributo de toda a equipa foi fundamental e, através das reuniões, definiu-se desde logo o conteúdo que deveria constar dentro de cada departamento, pelo que o modelo de trabalho adotado passou por cada pessoa ficar encarregue de desenvolver determinado tema o mais detalhadamente possível, devendo respeitar os *timings* de entrega estabelecidos, para que posteriormente a pessoa responsável tratasse a informação. O objetivo de inicialmente ser uma só pessoa a editar a página era criar um fio condutor e lógico ao longo de todos os tópicos, assim como homogeneizar a linguagem e a estética, para que mais tarde fosse possível todos seguirem essa mesma linha. No entanto, se necessário, era dada permissão de edição a quem a requeresse e tinham possibilidade de comentar fazendo sugestões, questões ou correções.

O segundo tópico a ser pensado foi o de Boas Vindas, nomeadamente destinado a novos membros e contemplando os seguintes conteúdos: o *Onboarding* Equipa Interna – que resume todos os primeiros passos a dar na empresa de forma a acelerar o processo de integração e funcionando como um guião que direciona para outros tópicos da página; o *Sobre Nós* – que relata a história da Dellent desde a sua origem, especifica os serviços prestados, as áreas de atuação e os setores, as empresas clientes e as informações acerca da

sede e do escritório de Lisboa; a Estrutura Organizacional – que mostra a Figura 1 presente no subcapítulo 1.1.2 e clarifica as funções de cada departamento –, a Missão, Visão, Valores – dispõe das informações referidas no subcapítulo 1.1.3; a Equipa Interna – inclui o perfil de todos os membros da equipa, contendo o nome, fotografia, contactos, departamento ao qual pertence e respetivas funções; as Regras e Documentação – que clarificam toda a informação necessária acerca da medicina do trabalho, das ausências, dos mapas, dos subsídios de férias e de natal, do seguro de saúde e ainda o Regulamento Geral de Proteção de Dados; e por fim, a Qualidade – apresenta o Manual do Sistema de Gestão e Proteção de Dados.

Por último, criou-se a secção dos Diversos que agrupa as Ferramentas – todas as ferramentas de trabalho, o seu propósito e instruções de acesso –, as Parcerias – onde é possível consultar o programa Dellent+ que apresenta todas as entidades parceiras e respetivas condições das parcerias, divididas pelas áreas de formação e educação, saúde, beleza e bem-estar, lazer, utilidades e restauração –, e a Avaliação de Desempenho – explica de que forma decorre a avaliação, o que se pretende com a mesma, o que é avaliado, de que forma é avaliado e inclui ainda o inquérito Técnico e o Comportamental para consulta. Abaixo das três secções – Boas Vindas, Departamentos e Diversos –, estão ainda presentes todas as redes sociais da Dellent.

Relativamente aos Departamentos, somente o departamento de Recursos Humanos será aprofundado no presente relatório, tendo sido o primeiro a ser desenvolvido ao acompanhar a consolidação do processo de aprendizagem ao longo do estágio. Conforme é possível analisar na Figura 7, optou-se por criar um *layout* em formato de listas, considerando vários processos que foram sendo partilhados ao longo do capítulo 2.2 - “Tarefas desempenhadas na Dellent” e dividindo-os entre: Entrada, Gestão e Saída de Colaboradores.



Figura 7. Notion - Página Dellent da Equipa de gestão: Recursos Humanos

A “Entrada de Colaboradores” inicia com o Processo *Onboarding*, onde consta uma *checklist* com todos os passos relevantes e respetivos procedimentos; seguida pelo tópico de Elaboração de Contratos, onde existem vários *templates* consoante o tipo de contrato (a termo certo, sem termo, termo indeterminado ou de serviços); a Área do Colaborador no Drive indica os documentos que devem ser incluídos na mesma, como o mapa de férias, de faltas, entre outros; o Email de *Incoming* contém o *template* do mesmo e alguns ajustes consoante a situação do colaborador; na Reunião de *Incoming* encontra-se um guião de tudo o que deve ser abordado na mesma; e na Consulta de Medicina do Trabalho estão todas as instruções necessárias para proceder à marcação. Na “Saída de Colaboradores” encontra-se apenas o Processo *Offboarding*, que assim como o Processo *Onboarding* contém uma *checklist* com todos os passos relevantes e respetivos procedimentos para facilitar o processo e garantir que não escapa nenhum passo.

A lista da “Gestão de Colaboradores” reúne as tarefas que vão sendo realizadas regularmente: os *follow-ups* aos colaboradores, a gestão de férias e faltas, a aquisição e gestão de equipamentos informáticos, as formações, a gestão do trabalho suplementar, despesas e estadias, as reservas de viagens e estadias, a gestão do relatório mensal e da *timesheet*, e ainda o processamento salarial. O tópico referente aos tipos de faltas, como o nome indica, agrupa todos os tipos de faltas possíveis e a legislação prevista pela qual o

departamento de RH se deve reger, assim como o tópico de seguros de saúde reflete os planos disponíveis, as condições e o processo de adesão.

A criação da página veio trazer uma maior autossuficiência a toda a equipa e revelou-se bastante útil para a chegada de novos membros. Após a versão da equipa de gestão estar consolidada, avançou-se para a criação da página para os colaboradores em regime de *outsourcing*, apenas destinada ao processo de *onboarding* e às informações sobre a empresa, excluindo a secção dos departamentos.



Figura 8. Notion - Página Dellent dos Colaboradores em Outsourcing

A página do *Onboarding* corresponde a um guião que direciona os colaboradores para os outros tópicos, seguindo uma lógica orientadora. A lista de “Boas Vindas” abrange as mesmas informações que constam na página da equipa de gestão e conta com dois acrescentos: a Formação e as Parcerias. A página da Formação explica de que forma é gerido este processo e como funciona o acesso à mesma, enquanto as Parcerias mantiveram a mesma estrutura e apenas foram integradas num tópico diferente. Por sua vez, as Regras e Procedimentos foram retiradas do tópico Boas Vindas e ganharam destaque, contemplando o mesmo conteúdo. Esta página acaba por ser um espelho da reunião de *incoming*, uma vez que agrega toda a informação que é explicada na mesma e dá a possibilidade de esclarecer

qualquer dúvida através de uma simples consulta, tornando tudo mais simples a longo prazo, tanto para os consultores como para a equipa de RH, dado que vem colmatar a dificuldade em absorver toda a informação na primeira reunião. Por fim, assim como na página da equipa de gestão, abaixo das duas secções – Boas Vindas e Regras e Documentação –, estão ainda presentes todas as redes sociais da Dellent.

Através do Notion foi possível conceber duas páginas que melhoraram substancialmente a gestão interna da Dellent ao nível da informação e comunicação. Desta forma é possível que os colaboradores se sintam bem recebidos e integrados, tendo acesso às informações básicas – como os benefícios e políticas existentes –, e podendo aprofundar mais sobre a história da empresa, a sua cultura ou a sua Missão, Visão e Valores (Dessler, 2013). Ainda durante o estágio pôde ser observado que, tendo por base a estrutura criada, existe agora uma organização de conteúdos bem definida e os propósitos iniciais foram servidos: a equipa recorre, numa primeira instância, ao Notion para auxílio no desempenho do seu trabalho e o processo de *onboarding* está mais completo.

3.2. Inquéritos de Avaliação de Desempenho

Segundo Lussier e Hendon (2017), gerir o desempenho dentro de uma organização é o processo de identificar, medir, gerir e desenvolver o desempenho dos recursos humanos dessa mesma organização, sendo uma das etapas deste processo, a avaliação de desempenho. Os resultados destas avaliações traduzem-se em *feedbacks* construtivos tanto para a gerência como para os próprios colaboradores ao reunir uma visão geral do desempenho dos mesmos, permitindo identificar pontos fortes ou oportunidades de melhoria. O objetivo passa por “*ensure that they remain productive and hopefully become even more capable as they progress in their careers*” (Lussier & Hendon, 2019, p. 773), permitindo também auxiliar a definição do plano de carreira e a reavaliação das condições salariais. Na Dellent esta prática consiste numa avaliação por competências através de dois inquéritos semestrais divididos entre o 1º e o 2º semestre do ano: um referente à componente Técnica – na qual é realizada uma autoavaliação e uma avaliação por parte da gerência –, e outro que visa a componente Comportamental – que se traduz numa autoavaliação, uma avaliação por parte da gerência e uma heteroavaliação anónima entre colegas –, sendo que todos os membros da equipa que se encontrem há mais de 6 meses na empresa participam.

A componente Técnica abrange o desempenho próprio do papel, isto é, o cumprimento das tarefas, dos *timings* e a qualidade no cumprimento, enquanto que na componente Comportamental se pretende avaliar as competências pessoais e interpessoais e os comportamentos de cidadania organizacional, contemplando as seguintes competências: Organização e Gestão, Motivação e Comprometimento, Comunicação e *Feedback*, Profissionalismo, Disponibilidade e Flexibilidade, Criatividade, Proatividade, Trabalho em Equipa, Ambição, Ética e Clima e Cultura Organizacional. Quer a componente técnica quer a comportamental são consideradas porque “*to effectively contribute to organizational business strategy and goals, effective performance evaluation systems should measure both what gets accomplished (objectives) and how it gets accomplished (behaviors)*” (Noe *et al.*, 2017, p. 331). A plataforma utilizada é o Google Forms e, após os inquéritos serem respondidos, são extraídos os ficheiros Excel para proceder ao cruzamento dos resultados das autoavaliações e heteroavaliações, com vista a obter um *feedback* o mais completo possível sobre cada colaborador para que depois seja possível realizar duas reuniões: uma reunião entre a gerência e o colaborador e uma reunião de equipa, “*when the manager and employee discuss and compare the targeted performance goal and supporting behaviors with the actual results*” (Noe *et al.*, 2017, p. 323). Deste modo, as reuniões visam fazer o balanço geral do ano que passou e traçar objetivos para o novo ano, tanto individuais como de equipa, com base nos resultados anteriores.

Aquando da entrada no estágio foi proposto o desafio de otimizar os inquéritos, pois existiam várias reclamações apresentadas por parte da equipa que demonstravam a necessidade de os reformular, nomeadamente pela estrutura ineficiente e pela dificuldade em avaliar alguns parâmetros. No sentido de iniciar este processo, analisaram-se os inquéritos para conseguir obter uma noção geral de todas as questões, da estrutura e organização do mesmo. De seguida, dialogou-se com todos os membros da equipa para fazer um levantamento dos problemas existentes e ficar ao corrente de todas as possíveis melhorias a realizar. Tendo por base este levantamento, bem como uma revisão de literatura sobre o tema, foi criada uma nova versão. Daqui em diante será feita uma análise e comparação entre a versão original dos inquéritos e a versão otimizada.

Conforme é possível verificar no Apêndice I⁷, o inquérito de Avaliação de Desempenho Técnico encontrava-se dividido por departamentos – Financeiro, Recrutamento e Seleção,

⁷ Inquérito de Avaliação de Desempenho Técnico – Versão Original

Comercial, Recursos Humanos e Recrutamento e Comunicação –, e a escala de avaliação variava entre 1 e 10, em que 1 correspondia a "Nunca", 5 a "Frequentemente" e 10 a "Sempre". A própria estrutura era um dos aspetos a melhorar, pois uma das queixas da equipa devia-se a terem obrigatoriamente de passar pelas questões de todos os departamentos e ir avançando naqueles em que não se enquadravam até chegar aos que seriam do seu interesse, o que tornava o processo bastante demorado. Relativamente à organização, ainda que dividido por departamentos, tal divisão não havia sido elaborada de forma adequada pelo facto de ser demasiado personalizada face às funções de cada membro da equipa e não às funções de cada departamento. A título de exemplo, observamos que o primeiro departamento que consta no inquérito – o departamento Financeiro –, integra parâmetros como “Gestão de RH”, “Gestão da Qualidade”, “Gestão Financeira” e “Gestão de RH Internos”, no entanto, seria esperado que os parâmetros “Gestão de RH” e “RH Internos” estivessem no departamento de Recursos Humanos, bem como o parâmetro “Gestão da Qualidade” no departamento da Qualidade, mas tal não acontece prendendo-se pelo facto da pessoa responsável pelos três departamentos ser a mesma. Por sua vez, chegando ao departamento de Recursos Humanos, a responsável voltava a responder aos parâmetros “Gestão de RH” e “RH Internos”, o que se tornava repetitivo e maçador. Tomando outro exemplo, o departamento Comercial, para além de responder aos parâmetros “Prospecção de Mercado” e “Gestão da Expectativa do Cliente”, respondia também a “Recrutamento e Seleção”, que são parâmetros alusivos ao departamento de Recrutamento e Seleção, pelo facto de alguns membros do departamento Comercial executarem funções de Recrutamento e Seleção. Nos restantes departamentos também era possível notar este cruzamento entre os mesmos e uma certa repetição – inclusive do parâmetro “Conhecimentos Técnicos”, comum a todos e com questões base idênticas –, o que gerava dificuldades no momento de responder aos inquéritos e no tratamento dos respetivos dados, sendo pouco claro e objetivo.

Outra questão que não passou despercebida foi o departamento de Comunicação e Marketing e a Qualidade não estarem consolidados como departamentos singulares no inquérito, sendo que a única alusão à área da Qualidade constava no departamento Financeiro, com o parâmetro “Gestão da Qualidade”. O departamento intitulado de “Recrutamento e Comunicação” com os parâmetros “Recrutamento”, “Seleção”, “RH Internos” e “Comunicação”, seria o suposto departamento de Comunicação e Marketing. No entanto, acabou por ser um cruzamento entre os departamentos de Comunicação e Marketing e de

Recrutamento e Seleção, motivado pelo facto do membro da equipa responsável pelo Marketing ser também *IT Recruiter*.

A intenção de otimizar os inquéritos visava torná-los mais simples, organizados e completos, podendo essas alterações ser observadas no Apêndice II⁸. Começou-se por estruturar a divisão entre departamentos, organizando o seu conteúdo e deixando apenas as questões e os parâmetros que realmente se enquadravam em cada um deles. Como tal, foram criados blocos de questões para o departamento de Comunicação e Marketing e para a área de Qualidade, que deixaram de estar apenas enquadrados noutros departamentos e integraram o seguinte segmento: Financeiro, Recursos Humanos, Qualidade, Recrutamento e Seleção, Comercial e Comunicação e Marketing. Os membros da equipa passaram, assim, a ter que responder ao inquérito de um ou mais departamentos consoante a sua situação e no caso de surgirem questões referentes a funções não exercidas, poderão optar por seleccionar a avaliação “0” que corresponde a “Não Aplicável” na nova escala de avaliação de 0 a 10, sendo que o resto da escala se manteve.

Uma vez que o parâmetro de “Conhecimentos Técnicos” se encontrava em todos os departamentos – apenas com pequenas variações –, decidiu-se criar um bloco inicial comum a toda a equipa e retirá-lo dos departamentos, com as seguintes questões: Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para os processos da empresa; Procurou contribuir para a documentação no Notion e recorreu à plataforma para esclarecer dúvidas; Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa; Colocou em prática técnicas de trabalho adequadas face às suas funções. Três das questões tratam-se de uma adaptação face às que já existiam, pelo que foi apenas introduzida uma nova referente ao Notion, pois com a vinda do teletrabalho tornou-se muito importante o contributo da equipa para documentar toda a informação e processos, bem como a adoção do comportamento de recorrer à plataforma para esclarecer dúvidas. Tendo este sido um hábito ao qual a equipa ofereceu alguma resistência por requerer a dispensa de algum tempo e ser um trabalho constante, incluí-lo na avaliação foi uma forma de motivar e garantir que existe um esforço para a melhoria contínua. Adicionalmente, foi criada uma nova secção intitulada de “Satisfação face às funções” com três questões: Encontra-se satisfeito com as suas funções atuais; Se tivesse possibilidade, gostaria de mudar de departamento; Se tivesse possibilidade, gostaria de adotar mais responsabilidades. Avaliar este parâmetro é fundamental para

⁸ Inquérito de Avaliação de Desempenho Técnico – Versão Otimizada

garantir a satisfação geral da equipa, criando espaço para o crescimento. Nem sempre existe à vontade para sugerir uma mudança de funções ou adoção/renúncia de responsabilidades, ainda que por vezes exista essa vontade e a criação deste parâmetro permite que haja uma maior abertura para essa partilha e possíveis ajustes a longo prazo. Inclusive o distanciamento inerente à pandemia pode motivar o surgimento de uma maior dificuldade em depreender a satisfação dos colaboradores, que em ambiente de escritório e partilha de espaço comum seria mais visível. Só após avaliar os “Conhecimento técnicos” e a “Satisfação face às funções” é que surge a opção de selecionar o(s) departamento(s) ao(s) qual(is) se pretende responder, sendo esta também uma novidade: a lógica condicional. Após explorar o Google Forms foi possível identificar que havia a possibilidade de aplicar a lógica condicional ao longo do inquérito, permitindo que, consoante as respostas dadas, fossem aparecendo somente as perguntas adequadas a cada pessoa em função do respetivo departamento de trabalho, facilitando assim o processo de resposta.

Após a criação dos dois novos parâmetros, partiu-se para a organização do conteúdo de cada departamento, tendo sido acrescentadas e retiradas algumas questões. O departamento de Recursos Humanos passou a ter apenas dois parâmetros: “Gestão de RH”, dentro do qual foi realizado um cruzamento das questões presentes nos departamentos Financeiro e de Recursos Humanos do inquérito original, pelo que apenas as questões “Apoiou no processo de *onboarding* e *offboarding* dos colaboradores” e “Acompanhou os colaboradores ao longo de todo o processo, gerindo o equipamento necessário, as férias e as ausências” foram retiradas por já estarem implícitas no parâmetro “RH Internos”, que se manteve com as mesmas questões. Tanto o departamento Financeiro como a área de Qualidade ficaram somente com os parâmetros “Gestão Financeira” e “Gestão da Qualidade”, respetivamente, mantendo as mesmas questões do inquérito inicial.

Por outro lado, o departamento de Recrutamento e Seleção sofreu várias alterações, a começar no parâmetro “Recrutamento” ao qual foram adicionadas as seguintes questões: Fez um registo adequado da informação no Podio relativa ao candidato; Teve uma presença ativa no LinkedIn, nomeadamente na divulgação de oportunidades de trabalho e na partilha de conteúdos da empresa; Demonstrou organização e celeridade na criação de anúncios relativos a novas oportunidades e renovações. Do parâmetro “Seleção” foi retirada a questão “Mostrou-se determinado e à vontade em acompanhar o candidato ao cliente para entrevista, sempre que necessário”, pela falta de enquadramento nas funções do departamento, tendo passado para o Comercial, que por sua vez ficou a contar com a “Prospecção de mercado”, a

“Gestão da expectativa do cliente” e o “Acompanhamento dos respetivos colaboradores”. Este último parâmetro foi uma adaptação dos “RH Internos” que junta apenas duas questões: Foi capaz de criar boas relações e manter contacto com os colaboradores; Contribuiu para a integração plena dos colaboradores no Cliente. Por último, o departamento de Comunicação e Marketing refletiu o cruzamento das questões de Recursos Humanos e Recrutamento e Comunicação do inquérito inicial e foi também necessário acrescentar algumas questões uma vez que as existentes não permitiam avaliar todas as *hard skills* requeridas para o desenvolvimento do respetivo trabalho: Demonstrou criatividade aquando da criação de conteúdos de marketing e comunicação (interna e externa); Procurou manter uma visão alinhada com a identidade visual da empresa. Desta forma foi possível deixar o inquérito de Avaliação de Desempenho Técnico o mais organizado e abrangente possível, sem a necessidade de fazer constantes adaptações em função dos membros da equipa e das suas funções. Não deixa de ser importante o processo de melhoria contínua dos inquéritos e do trabalho desenvolvido na Dellent, pelo que foi acrescentada uma caixa de sugestões no final do inquérito, para além das caixas de comentários/justificações que existiam e se mantiveram ao longo de todos os parâmetros.

Relativamente à versão original do inquérito de Avaliação de Desempenho Comportamental, conforme referido anteriormente e segundo o Apêndice III⁹, para além da autoavaliação existia também a heteroavaliação e avaliação por parte da gerência, ou seja, para além da pessoa se avaliar a si mesma, tinha também de avaliar todos os colegas um a um. Esta revelou-se uma das principais queixas por parte da equipa, uma vez que o inquérito estava estruturado para ser respondido por diversas vezes, tornando o processo demorado e muito mais complexo porque existia a necessidade de apontar todas as avaliações que iam dando para serem capazes de avaliar de forma justa todos os membros. Para além desta questão estrutural, existia também uma certa dificuldade relativamente à atribuição de avaliações entre colegas. Este ponto foi levantado após a abertura do escritório em Lisboa, em que a equipa da capital e a equipa de Aveiro ficaram separadas por cerca de 250 km de distância e, mais tarde, com a vinda do teletrabalho a desconexão acentuou-se até mesmo entre os membros das equipas de cada escritório. Ainda que o contacto através de videochamadas, trocas de mensagens e *emails* fosse frequente, não colmatou a falta do contacto presencial

⁹ Inquérito de Avaliação de Desempenho Comportamental – Versão Original

nem impediu que se começasse a sentir dificuldade em avaliar determinados parâmetros dos inquéritos comportamentais.

No Apêndice IV ¹⁰ é possível constatar as alterações realizadas, nomeadamente a nível estrutural. Manteve-se a grelha como formato de resposta, no entanto, passaram a existir várias grelhas dentro de cada parâmetro – uma para cada questão –, permitindo que o espaço das questões fosse substituído pelos nomes de cada colega e, dessa forma, se pudesse avaliar todos em simultâneo, incluindo a própria autoavaliação, de forma a facilitar o processo. Relativamente às heteroavaliações, com o objetivo de evitar respostas sem fundamento, foi acrescentada na escala de avaliação a opção “0” correspondente a “Não tenho conhecimento”. A introdução desta opção na escala veio apenas permitir à equipa que a sua colaboração se tornasse mais simples, não descurando do rigor, pelo que o uso da mesma não deverá ser tendencialmente recorrente, sendo necessário existir um esforço para avaliar os colegas como um todo no máximo de parâmetros possível.

Foi necessário enquadrar duas novas questões de modo a abranger tópicos importantes que vieram a ser colocados à prova pelas novas circunstâncias e que anteriormente não estavam contempladas no inquérito. Dentro do parâmetro “Disponibilidade e Flexibilidade” introduziu-se a seguinte questão: “Quando necessário, durante o horário de trabalho, foi possível contactar a pessoa de forma célere, e a mesma demonstrou disponibilidade para auxiliar na resolução de problemas”; e no parâmetro “Clima e Cultura Organizacional”: “Mostrou-se capaz de fomentar sentimento de pertença e de integração na equipa”. Ambas foram questões que passaram a fazer todo o sentido no contexto de teletrabalho, uma vez que à distância é fundamental que a pessoa se encontre contactável sempre que possível e que tal não seja um impedimento para que o trabalho em equipa seja realizado, bem como a resolução de problemas sempre que os mesmos surgem. No que concerne à integração na equipa e à fomentação do sentimento de pertença, é um processo que se revela desafiante quando o contacto é maioritariamente à distância, nomeadamente quando ocorre a entrada de um novo membro na equipa. No entanto, é fundamental zelar pelo bom clima e ao incluir esta questão na avaliação de desempenho é uma forma de apelar à reflexão de cada um relativamente ao seu contributo.

Por último, no final do inquérito foi colocada uma caixa de comentários/justificações com o nome de cada membro da equipa, de forma a dar abertura a uma partilha mais aprofundada

¹⁰ Inquérito de Avaliação de Desempenho Comportamental – Versão Otimizada

sobre os colegas ou a justificar determinada avaliação. Está especificamente recomendado nas instruções que se for dada uma avaliação inferior a 5 se deve usar esse espaço, pois o objetivo é que a pessoa, ao receber essa avaliação, entenda o que a motivou e possa ter uma oportunidade de melhoria. Tal como no inquérito de Avaliação de Desempenho Técnico, também foi acrescentada uma caixa de sugestões em prol da evolução e desenvolvimento da empresa. Desta forma é possível afirmar que, tendo por base o feedback recolhido, as expectativas iniciais foram atendidas e tal comprovou-se no momento de avaliação do 1º semestre em que foi revelada maior conformidade com a atual realidade e facilidade no processo de resposta.

4. Análise Crítica

É importante efetuar um balanço geral sobre o Estágio Curricular e a sua interligação com o Mestrado em Gestão. Destaco positivamente o facto de ter optado pelo percurso profissional, pois ingressar como estagiária na área pretendida foi um ótimo complemento para a minha formação académica, permitindo ter um primeiro contacto com a realidade do mundo do trabalho, adquirir experiência e ganhar vantagem para futuras oportunidades profissionais.

Ter integrado a empresa Dellent Consulting foi um desafio bastante entusiasmante, pois tive oportunidade de participar em diversas tarefas e até ter contacto com outras áreas que não apenas a de Recursos Humanos, como é o caso da Qualidade e de Comunicação e Marketing. Ao longo do estágio fui desenvolvendo várias *hard skills* – como a gestão de pessoas, a proficiência em inglês, domínio de Excel, entre outras –, e também *soft skills* – nomeadamente a comunicação, trabalho em equipa e capacidade de resolução de problemas.

Destaco a importância da interligação do estágio com algumas das unidades curriculares do mestrado, tais como “Liderança e Motivação”, que me deu diversos *insights* acerca dos tipos de liderança existentes e da influência da motivação no desempenho dos colaboradores, de forma a potenciar uma gestão eficaz; “Comportamento Organizacional”, que me permitiu identificar os fatores e dinâmicas que influenciam o comportamento organizacional e determinam o seu sucesso; “Marketing Estratégico”, que me deu bases para pôr em prática no apoio prestado ao departamento de Comunicação e Marketing; e “Planeamento e Avaliação da Qualidade”, que no contacto com a área da Qualidade se revelou importante, ao ter fornecido conhecimentos prévios e uma noção do respetivo funcionamento e importância.

A elaboração do relatório representou um teste às minhas capacidades, dedicação e perseverança, tendo sido necessário reunir todas as aprendizagens obtidas ao longo do percurso académico no qual cresci em termos pessoais e profissionais, para que fosse possível culminar esta etapa da melhor forma possível.

5. Conclusão

O objetivo primordial deste relatório de estágio foi caracterizar o estágio curricular e a sua articulação com as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações. É possível identificar um alinhamento entre aquelas que são consideradas as práticas fundamentais segundo a literatura científica, e as que são implementadas na Dellent Consulting, nomeadamente o recrutamento, atração e seleção; o acolhimento, integração e retenção; a formação e desenvolvimento; a compensação; a comunicação estratégica; e a gestão de desempenho. Todas estas práticas contribuem para a satisfação dos colaboradores numa organização, o que tem impacto no seu desempenho no trabalho. Quanto melhor for o desempenho dos colaboradores, melhor será o desempenho financeiro da organização e maiores serão as chances de sucesso. Tendo por base este mote, as organizações adotam o investimento na gestão de recursos humanos como uma das suas estratégias organizacionais.

No caso da Dellent, sendo uma consultora que se rege por uma cultura de melhoria contínua e que procura manter-se competitiva no mercado de trabalho, é determinante que aposte no seu ativo mais valioso: os recursos humanos. Nomeadamente durante o contexto pandémico, procurou adaptar-se rapidamente para manter a máxima eficiência. No que diz respeito ao *onboarding* dos colaboradores, para facilitar o processo à distância, foram criadas as páginas da empresa na plataforma Notion, o que também constituiu parte da criação da *employer brand* e a sua difusão a nível interno, permitindo dar a conhecer a proposta de valor da empresa como um todo, para além das informações “básicas”. Os inquéritos de Avaliação de Desempenho foram melhorados e adaptados às necessidades da equipa de gestão, valorizando as opiniões dadas pelos respetivos membros, o que conseqüentemente tem influência na satisfação geral. E por último, rapidamente se tirou partido do surgimento de mais oportunidades de contratação de profissionais estrangeiros, esclarecendo desde logo os trâmites legais necessários e instruindo a equipa em relação aos mesmos; adicionalmente, apostou-se numa formação em inglês.

Esta necessidade de acompanhar a constante mudança e ganhar vantagem competitiva, exige que as organizações se reinventem e, acima de tudo, tenham consciência de que os concorrentes facilmente têm acesso aos mesmos recursos tangíveis e económicos, mas não aos mesmos recursos humanos.

Bibliografia

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15th ed.). Kogan Page.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5). In Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23. <http://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>
- Dellent Consulting. (2021a). Sobre Nós. <https://dellentconsulting.com/sobre-nos/>
- Dellent Consulting. (2020b). Serviços. <https://dellentconsulting.com/servicos/>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. (13th ed.). Pearson.
- Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the right person*. Society for Human Resource Management.
- Guest, D E (1997) Human resource management and performance; a review of the research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263–76. In

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.
- Harrison, R (2009) *Learning and Development*, 5th ed, London, CIPD. In Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.
- Legge, K (1989) Human resource management: a critical analysis, in (ed) J Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Routledge, pp 19–40. In Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.
- Lussier, Robert N.; Hendon, Jhon R. (2017) *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE Publications.
- Lussier, Robert N.; Hendon, Jhon R. (2019) *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. (3rd ed.). SAGE Publishing.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. (15th ed.). Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* 14th Global ed.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Notion. (2022a). O que é o Notion.
<https://www.notion.so/help/guides/what-is-notion>
- Notion. (2022b). Sobre.
<https://www.notion.so/about>

Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp 31–32. In Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.

Reynolds, J, Caley, L and Mason, R (2002) *How Do People Learn?*, London, CIPD. In Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill.

Apêndice I

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TÉCNICO

VERSÃO ORIGINAL

INSTRUÇÕES

Esta avaliação só irá ser feita por si, tendo em conta os vários departamentos da empresa. Cada departamento contém critérios que são específicos para cada função da pessoa avaliada.

Deve responder ao questionário, avaliando os conhecimentos e competências técnicas de acordo com os critérios estabelecidos. Para cada critério, que corresponde a um determinado comportamento, haverá 10 opções de resposta.

Os comportamentos devem ser avaliados tendo em conta a frequência com que ocorreram durante o semestre. A escala tem três indicadores principais (Nunca, Frequentemente e Sempre), podendo a avaliação ser feita nos pontos intermédios. O 1 corresponde ao NUNCA, o 5 ao FREQUENTEMENTE e o 10 ao SEMPRE.

Procure ser crítico durante a avaliação, preenchendo em relação ao desempenho técnico que a pessoa em questão demonstrou durante o semestre, e não apenas em ocasiões pontuais. O mesmo deve ser tido em conta na autoavaliação. Poderá, também, fazer um comentário final para auxiliar a elaboração do feedback.

ESCALA DE AVALIAÇÃO



FINANCEIRO

1 – Conhecimentos Técnicos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para os processos de gestão.											
Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas adequadas de controlo e gestão da documentação interna.											

2 – Gestão de RH

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoiou no processo de <i>onboarding</i> e <i>offboarding</i> dos colaboradores.											
Acompanhou os colaboradores ao longo de todo o processo, gerindo o equipamento necessário, as férias e as ausências.											
Realizou o processamento salarial dentro do tempo e sem erros.											

3 – Gestão da Qualidade

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstrou conhecimento dos processos inerentes ao Sistema de Gestão de Qualidade.											
Conseguiu detetar as não conformidades e resolvê-las atempadamente.											
Reparou a documentação necessária para as auditorias.											

4 – Gestão Financeira

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acompanhou e preencheu os <i>reports</i> financeiros adequadamente.											
Realizou corretamente toda a faturação dos clientes.											
Efetuiu o controlo de tesouraria (débitos e créditos) com eficácia.											

5 – RH Internos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

Comentários: _____

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1 - Conhecimentos Técnicos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para o processo de Recrutamento e Seleção.											
Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas adequadas de Recrutamento e Seleção.											

2 – Recrutamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Divulgou devidamente as oportunidades de trabalho (Plataformas de emprego, <i>LinkedIn</i>).											

Procurou ativamente por potenciais											
candidatos (Base de Dados, <i>LinkedIn</i>).											
Demonstrou confiança e destreza na realização de entrevistas.											

3 – Seleção

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soube identificar os candidatos, de acordo com o seu perfil técnico, validando para determinada(s) posição(ões).											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando <i>feedback</i> regular.											
Mostrou-se determinado e à vontade em acompanhar o candidato ao cliente para entrevista, sempre que necessário.											

4 – RH Internos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

Comentários: _____

COMERCIAL

1 – Conhecimentos Técnicos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para o processo de Gestão de Clientes.											
Revelou conhecimentos sobre											
a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas adequadas de Gestão de Clientes.											

2 – Prospeção de Mercado

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstrou interesse e empenho na angariação de novos clientes.											
Procurou ativamente por novos clientes, acompanhando o processo de início ao fim (contactos, elaboração de propostas de parceria, reuniões).											
Adotou uma comunicação assertiva e colocou em prática estratégias de negociação.											

3 – Gestão da expectativa do cliente

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabeleceu relações de confiança junto do Cliente, focando-se numa lógica <i>win-win</i> .											
Fez um acompanhamento próximo junto do Cliente (reuniões, verificação das necessidades, definição e revisão de <i>rate, feedback</i>).											
Revelou precisão e eficácia na validação e envio de candidatos para o Cliente, de acordo com as suas necessidades.											

4 – Recrutamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Criou e divulgou devidamente as oportunidades de trabalho (Plataformas de emprego, <i>LinkedIn</i>).											
Procurou ativamente por potenciais candidatos (Base de Dados, <i>LinkedIn</i>).											
Demonstrou confiança e destreza na realização de entrevistas.											

5 – Seleção

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soube identificar os candidatos, de acordo com o seu perfil técnico, validando para determinada(s) posição(ões).											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando <i>feedback</i> regular.											
Mostrou-se determinado e à vontade em acompanhar o candidato ao cliente para entrevista, sempre que necessário.											

6 – RH Internos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

Comentários: _____

RECURSOS HUMANOS

1 – Conhecimentos Técnicos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para o processo de Gestão de Recursos Humanos.											
Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas adequadas de Gestão de Recursos Humanos.											

2- Gestão de Recursos Humanos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procurou trabalhar a motivação e a satisfação nos colaboradores (prezados de aniversário e outros presentes, organização de eventos <i>teambuilding</i>).											
Estudou novas soluções para o Plano de Formação anual, considerando os custos e os recursos, com o objetivo de investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.											

3 - Recrutamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Criou e divulgou devidamente as oportunidades de trabalho (Plataformas de emprego, <i>LinkedIn</i>).											
Procurou ativamente por potenciais candidatos (Base de Dados, <i>LinkedIn</i>).											

Demonstrou confiança e destreza na realização de entrevistas.												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4 - Seleção

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soube identificar os candidatos, de acordo com o seu perfil técnico, validando para determinada(s) posição(ões).											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando feedback regular.											
Mostrou-se determinado e à vontade em acompanhar o candidato ao cliente para entrevista, sempre que necessário.											

5 – RH Interno

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

6 – Marketing e Comunicação

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi meticoloso e rigoroso no planeamento e na publicação de <i>posts</i> nas redes sociais da empresa.											

Assegurou o <i>merchandise</i> necessário para a realização de eventos (aniversário, brindes, <i>teambuilding</i> , feiras), através do contacto com os fornecedores.											
Procurou estudar o mercado e trazer fator diferenciador à empresa, relativamente à sua imagem e comunicação.											

Comentários: _____

RECRUTAMENTO E COMUNICAÇÃO

1 – Conhecimentos Técnicos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para o processo de Recrutamento e Seleção.											
Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas adequadas de Recrutamento e Seleção.											

2 – Recrutamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Divulgou devidamente as oportunidades de trabalho (Plataformas de emprego, <i>LinkedIn</i>).											
Procurou ativamente por potenciais candidatos (Base de Dados, <i>LinkedIn</i>).											
Demonstrou confiança e destreza na realização de entrevistas.											

3 - Seleção

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soube identificar os candidatos, de acordo com o seu perfil técnico, validando para determinada(s) posição(ões).											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando <i>feedback</i> regular.											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando <i>feedback</i> regular.											

4 – RH Internos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

5 – Comunicação

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi meticoloso e rigoroso no planeamento e na publicação de <i>posts</i> nas redes sociais da empresa.											
Revelou competências de escrita na elaboração de artigos, tendo em conta a construção frásica, normas gramaticais, eloquência e adaptação do discurso ao público alvo.											

Procurou estudar o mercado e trazer fator diferenciador à empresa, relativamente à sua imagem e comunicação.												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Comentários: _____

Apêndice II

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TÉCNICO

VERSÃO OTIMIZADA

INSTRUÇÕES

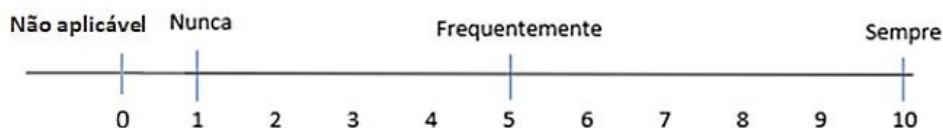
A avaliação está dividida por departamentos, pelo que cada elemento da equipa deverá responder apenas ao(s) departamento(s) correspondente(s) às funções exercidas. Deverá responder ao questionário avaliando os conhecimentos e competências técnicas de acordo com os critérios estabelecidos. Para cada critério a avaliação será feita de 0 a 10:

- 0 corresponde a "NÃO APLICÁVEL": deve ser colocado 0 no caso da questão ser referente a uma função não desempenhada;
- 1 corresponde a "NUNCA";
- 5 corresponde a "FREQUENTEMENTE"; · 10 corresponde a "SEMPRE".

Em cada departamento haverá uma secção de comentário para auxiliar na elaboração do feedback e no final uma caixa de sugestões. Procure ser crítico durante a avaliação, tendo em conta o desempenho tido ao longo do semestre e não apenas em ocasiões pontuais.

Os dados serão tratados de forma confidencial.

ESCALA DE AVALIAÇÃO



CONHECIMENTO GERAIS

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigou e pensou em novas soluções mais eficazes e eficientes para os processos da empresa.											
Procurou contribuir para a documentação no Notion e recorreu à plataforma para esclarecer dúvidas.											
Revelou conhecimentos sobre a área de negócio da empresa.											
Colocou em prática técnicas de trabalho adequadas face às suas funções.											

Comentários/Justificações: _____

SATISFAÇÃO FACE ÀS FUNÇÕES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Encontra-se satisfeito com as suas funções atuais.											
Se tivesse possibilidade, gostaria de mudar de departamento.											
Se tivesse possibilidade, gostaria de adotar mais responsabilidades.											

Comentários/Justificações: _____

FINANCEIRO**1 – Gestão Financeira**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acompanhou e preencheu os <i>reports</i> financeiros adequadamente.											
Realizou corretamente toda a faturação dos clientes.											
Efetou o controlo de tesouraria (débitos e créditos) com eficácia.											

Comentários/Justificações: _____

RECURSOS HUMANOS

1 - Gestão de RH

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações com os colaboradores.											
Procurou atender às necessidades dos colaboradores.											
Contribuiu para a integração plena dos colaboradores na equipa.											

2 – RH Internos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realizou o processamento salarial dentro do tempo e sem erros.											
Procurou trabalhar a motivação e a satisfação nos colaboradores (prendas de aniversário e outros presentes, organização de eventos <i>teambuilding</i>).											
Estudou novas soluções para o Plano de Formação anual, considerando os custos e os recursos, com o objetivo de investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.											

Comentários/Justificações: _____

QUALIDADE

1 – Gestão da Qualidade

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstrou conhecimento dos processos inerentes ao Sistema de Gestão de Qualidade.											
Conseguiu detetar as não conformidades e resolvê-las atempadamente.											

Preparou a documentação necessária para as auditorias.											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Comentários/Justificações: _____

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1 – Recrutamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Divulgou devidamente as oportunidades de trabalho nas plataformas de emprego.											
Procurou ativamente por potenciais candidatos (Base de Dados e <i>LinkedIn</i>).											
Demonstrou confiança e destreza na realização de entrevistas.											
Fez um registo adequado da informação no <i>Podio</i> relativa ao candidato.											
Teve uma presença ativa no <i>LinkedIn</i> , nomeadamente na divulgação de oportunidades de trabalho e na partilha de conteúdos da empresa.											
Demonstrou organização e celeridade na criação de anúncios relativos a novas oportunidades e renovações.											

2 – Seleção

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soube identificar os candidatos, de acordo com o seu perfil técnico, validando para determinada(s) posição(ões).											
Acompanhou o candidato durante todo o processo, dando <i>feedback</i> regular.											

Comentários/Justificações: _____

COMERCIAL**1 – Prospecção de mercado**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabeleceu relações de confiança junto do Cliente, focando-se numa lógica <i>win-win</i> .											
Fez um acompanhamento próximo junto do Cliente (reuniões, verificação das necessidades, definição e revisão de <i>rate, feedback</i>).											
Revelou precisão e eficácia na validação e envio de candidatos para o Cliente, de acordo com as suas necessidades.											
Mostrou-se determinado e à vontade em acompanhar o candidato ao cliente para entrevista, sempre que necessário.											

2 – Gestão da expectativa do cliente

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstrou interesse e empenho na angariação de novos clientes.											
Procurou ativamente por novos clientes, acompanhando o processo de início ao fim (contactos, elaboração de propostas de parceria, reuniões).											
Adotou uma comunicação assertiva e colocou em prática estratégias de negociação.											

3 – Acompanhamento dos respetivos colaboradores

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi capaz de criar boas relações e manter contacto com os colaboradores.											

Contribuiu para a integração plena dos colaboradores no Cliente.											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Comentários/Justificações: _____

COMUNICAÇÃO E MARKETING

1 - Gestão de comunicação e marketing

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Foi meticuloso e rigoroso no planeamento e na publicação de <i>posts</i> nas redes sociais da empresa.											
Revelou competências de escrita na elaboração de conteúdos, tendo em conta a construção frásica, normas gramaticais, eloquência e adaptação do discurso ao público alvo.											
Procurou estudar o mercado e trazer fator diferenciador à empresa, relativamente à sua imagem e comunicação.											
Demonstrou criatividade aquando da criação de conteúdos de marketing e comunicação (interna e externa).											
Procurou manter uma visão alinhada com a identidade visual da empresa.											

Comentários/Justificações: _____

CAIXA DE SUGESTÕES

Apêndice III

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COMPORTAMENTAL

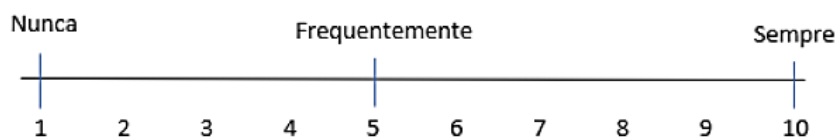
VERSÃO ORIGINAL

INSTRUÇÕES

Deve responder ao questionário, avaliando as atitudes dos seus colegas e as suas próprias atitudes, de acordo com os critérios estabelecidos. Para cada critério, que corresponde a um determinado comportamento, haverá 10 opções de resposta. Os comportamentos devem ser avaliados tendo em conta a frequência com que ocorreram durante o semestre. A escala tem três indicadores principais (Nunca, Frequentemente e Sempre), podendo a avaliação ser feita nos pontos intermédios. O 1 corresponde ao NUNCA, o 5 ao FREQUENTEMENTE e o 10 ao SEMPRE.

Procure ser crítico durante a avaliação, preenchendo em relação ao desempenho técnico que a pessoas em questão demonstrou durante o semestre, e não apenas em ocasiões pontuais. O mesmo deve ser tido em conta na autoavaliação. Poderá, também, fazer um comentário final para auxiliar a elaboração do feedback.

ESCALA DE AVALIAÇÃO



ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Realizou as suas tarefas ordeiramente e com qualidade.										
Planeou bem o seu trabalho, fazendo uma boa gestão do tempo.										
Soube lidar bem com a pressão.										

MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Realizou o seu trabalho com determinação e foco nos objetivos da empresa.										
Mostrou empenho e dedicação na execução das tarefas.										
Foi capaz de estimular e incentivar os restantes membros da equipa.										

COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Soube expressar-se através da fala e da escrita.										
Apresentou argumentos lógicos e convincentes.										
Partilhou, por escrito e oralmente, a sua opinião sobre o trabalho dos outros.										

PROFISSIONALISMO

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Reconheceu e admitiu os seus erros, mostrando uma atitude de transparência e confiança no seu trabalho.										
Soube separar as relações profissionais das pessoais.										
Mostrou sentido de responsabilidade e autonomia no desempenho das funções.										

DISPONIBILIDADE E FLEXIBILIDADE

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Esteve contactável, pelo menos por um meio de comunicação, fora do horário de trabalho.										
Mostrou-se disponível para realizar atividades (reuniões, eventos, feiras, picos de trabalho) dentro e fora do horário de trabalho, se tal se justificasse.										
Conseguiu adaptar-se facilmente a novas circunstâncias.										

CRIATIVIDADE

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Apresentou ideias novas por iniciativa própria.										
Procurou melhorar processos existentes e criar novos.										
Trouxe um fator diferenciador à empresa.										

PROATIVIDADE

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Tomou iniciativa para realizar tarefas, independentemente de ser da sua responsabilidade ou não ("fazer acontecer").										
Procurou antecipar-se aos problemas, apresentando soluções práticas.										
Implementou, de forma prática e estruturada, as suas próprias ideias.										

TRABALHO EM EQUIPA

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Contribuiu para o desenvolvimento de projetos, através da partilha de ideias construtivas.										
Cooperou com os seus colegas, mostrando-se solícito às suas dificuldades.										
Conseguiu compreender as ideias dos outros, respeitando os vários pontos de vista.										

AMBIÇÃO

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Revelou brio e rigor profissional na execução das tarefas, aspirando ir mais além do que as atividades esperadas.										
Trabalhou em prol da sua realização pessoal e profissional, ambicionando ter um papel cada vez mais relevante dentro da organização.										
Mostrou-se disponível para										

encarar desafios, conseguindo superar os obstáculos										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ÉTICA

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Cumpriu as normas e regras da empresa.										
Agiu, respeitando a integridade física e moral de todos os envolvidos da empresa (equipa, candidatos, colaboradores, clientes e fornecedores).										
Foi honesto e sigiloso no seu trabalho.										

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Mostrou-se alinhado com a missão, a visão e os valores da empresa.										
Agiu de forma ativa e transparente na resolução de conflitos.										
Fomentou um clima de bem-estar e de dinamismo, em prol do crescimento da empresa.										

Comentários: _____

Apêndice IV

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COMPORTAMENTAL

VERSÃO OTIMIZADA

INSTRUÇÕES

Esta AD contém critérios transversais a todas as funções, pois trata-se da vertente Comportamental. Para cada critério, a avaliação será feita de 0 a 10:

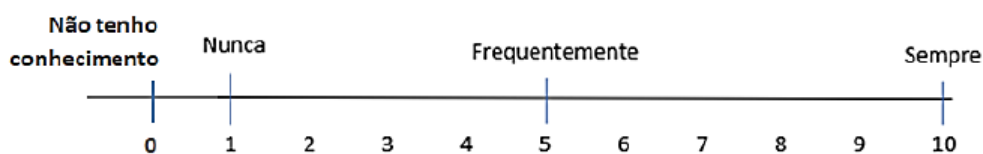
- 0 corresponde a "NÃO TENHO CONHECIMENTO" e serve apenas para a avaliação dos colegas, na eventualidade de não ter conhecimento suficiente para avaliar determinado critério sobre um colega;
- 1 corresponde a "NUNCA";
- 5 corresponde a "FREQUENTEMENTE";
- 10 corresponde a "SEMPRE".

Se der uma avaliação inferior a 5, deve usar a caixa de justificações presente no final do inquérito, escrevendo uma breve justificação. Pode também fazer comentários no mesmo espaço para auxiliar na elaboração do feedback.

Uma vez que os inquéritos são anónimos, o objetivo é que a pessoa, ao receber essa avaliação, entenda o que a motivou e possa ter uma oportunidade de melhoria. Procure ser crítico durante a avaliação, tendo em conta o desempenho tido ao longo do semestre, e não apenas em ocasiões pontuais.

Os dados serão tratados de forma confidencial.

ESCALA DE AVALIAÇÃO



ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Realizou as suas tarefas ordeiramente e com qualidade.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Planeou bem o seu trabalho, fazendo uma boa gestão do tempo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Soube lidar bem com a pressão.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Realizou o seu trabalho com determinação e foco nos objetivos da empresa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Mostrou empenho e dedicação na execução das tarefas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Foi capaz de estimular e incentivar os restantes membros da equipa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

Soube expressar-se através da fala e da escrita.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Apresentou argumentos lógicos e convincentes.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										

Colega 3										
...										

Partilhou, por escrito e oralmente, a sua opinião sobre o trabalho dos outros.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

PROFISSIONALISMO

Reconheceu e admitiu os seus erros, mostrando uma atitude de transparência e confiança no seu trabalho.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Soube separar as relações profissionais das pessoais.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Mostrou sentido de responsabilidade e autonomia no desempenho das funções.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

DISPONIBILIDADE E FLEXIBILIDADE

Esteve contactável, pelo menos por um meio de comunicação, fora do horário de trabalho.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Quando necessário, durante o horário de trabalho, foi possível contactar a pessoa de forma célere, e a mesma demonstrou disponibilidade para auxiliar na resolução de problemas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Mostrou-se disponível para realizar atividades (reuniões, eventos, feiras, picos de trabalho) dentro e fora do horário de trabalho, se tal se justificasse.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Conseguiu adaptar-se facilmente a novas circunstâncias.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

CRIATIVIDADE

Apresentou ideias novas por iniciativa própria.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Procurou melhorar processos existentes e criar novos.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Trouxe um fator diferenciador à empresa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

PROATIVIDADE

Tomou iniciativa para realizar tarefas, independentemente de ser da sua responsabilidade ou não ("fazer acontecer").

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Procurou antecipar-se aos problemas, apresentando soluções práticas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Implementou, de forma prática e estruturada, as suas próprias ideias.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

TRABALHO EM EQUIPA

Contribuiu para o desenvolvimento de projetos, através da partilha de ideias construtivas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										

Colega 3										
...										

Cooperou com os seus colegas, mostrando-se solícito às suas dificuldades.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Conseguiu compreender as ideias dos outros, respeitando os vários pontos de vista.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

AMBIÇÃO

Revelou brio e rigor profissional na execução das tarefas, aspirando ir mais além do que as atividades esperadas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Trabalhou em prol da sua realização pessoal e profissional, ambicionando ter um papel cada vez mais relevante dentro da organização.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Mostrou-se disponível para encarar desafios, conseguindo superar os obstáculos.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

ÉTICA

Cumpriu as normas e regras da empresa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Agiu, respeitando a integridade física e moral de todos os envolventes da empresa (equipa, candidatos, colaboradores, clientes e fornecedores).

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Foi honesto e sigiloso no seu trabalho.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Mostrou-se alinhado com a missão, a visão e os valores da empresa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Agiu de forma ativa e transparente na resolução de conflitos.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Fomentou um clima de bem-estar e de dinamismo, em prol do crescimento da empresa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Mostrou-se capaz de fomentar sentimento de pertença e de integração na equipa.

	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Colega 1										
Colega 2										
Colega 3										
...										

Comentários/Justificações:

Colega 1

Colega 2

Colega 3

Caixa de Sugestões