



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Recursos Humanos numa
Organização de Saúde***

Inês Sofia Pinto Coradinho

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva
Dr.ª Ana Maria Carvalho Marques

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Recursos Humanos numa
Organização de Saúde***

Inês Sofia Pinto Coradinho

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva
Dr.ª Ana Maria Carvalho Marques

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Aos meus avós, por ainda me darem rebuçados.
E aos meus pais, por sempre me terem dado tudo o que estava ao seu alcance.

"Think, Believe, Dream, and Dare."

Walt Disney

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos é uma área que nos últimos anos se tem vindo a destacar, possibilitando uma empresa a prosperar ou não. Assim, desde que as estratégias organizacionais sofreram uma redefinição, os recursos humanos das empresas são vistos como uma fonte de vantagem competitiva.

Este Trabalho Final de Mestrado faz uma descrição das atividades desenvolvidas, segundo o plano elaborado, no estágio académico durante 6 meses, com vista ao desenvolvimento pessoal, mas acima de tudo profissional e de experiência na área dos Recursos Humanos, através do qual se visa a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões de prática organizacional numa organização de saúde.

A metodologia utilizada foi do tipo observação participante e a análise da teoria para melhor entender e agir diligentemente nas tarefas em que se participa.

O trabalho final seguirá a forma de um Relatório de Estágio e conseqüentes críticas que possam ter surgido durante o mesmo.

Palavras-chave: Estágio Académico; Recursos Humanos; Recrutamento; *Turnover*; Avaliação de Desempenho.

Abstract

The Human Resources Management in a Health Organization

The Human Resource Management is an area that in recent years has emphasized, enabling a company to prosper or not. So, since the organizational strategies suffered a redefinition, human resources companies are seen as a source of competitive advantage.

This Master Final Work is a description of activities, according to the plan drawn up in the academic internship for 6 months with a view to personal development, but above all professional and experience in the field of Human Resources, through which it aims the acquisition and development of knowledge and skills of organizational practice in a healthcare organization.

The methodology used was the type participant observation and analysis of the theory to better understand and act diligently on the tasks in which they participate.

The final work will follow the form of an internship report and subsequent criticism that may have arisen in the meantime.

Keyword: Academic Internship; Human Resources; Recruitment; Turnover; Performance Appraisal.

Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado é o culminar de dois anos extremamente difíceis da minha vida académica. Quando se decide fazer um mestrado não se está obviamente à espera de este ser fácil, mas com dedicação, empenho e perseverança tudo é possível.

Em toda a nossa vida iremos deparar-nos com situações que nos parecem impossíveis e assustadoras. O medo, esse é muitas vezes motivo de desistência, mas se aceitarmos esse medo como parte integrante de viver, assim iremos enfrentar o desconhecido com outros olhos, e acima de tudo, esperança. Aliando estes fatores à confiança em nós próprios de que podemos fazer coisas incríveis, faz-me acreditar cada vez mais em Fernando Pessoa quando este disse *“Não sou da altura que me veem, mas sim da altura que os meus olhos podem ver”*.

Também sei que não foram só tempos particularmente difíceis para mim, mas também para aqueles que me rodeiam e que tiveram de aguentar todo o meu nervosismo e ansiedade.

Eu vivo em dois mundos. Um é um mundo de livros. Já vivi em palácios e castelos, já fiz magia, lutei contra monstros, viajei por continentes, através do tempo e terras imaginárias, cometi absurdidades e embarquei em aventuras com muitos escritores. É um mundo bastante gratificante, mas o meu segundo mundo é sem dúvida superior. O meu segundo mundo é habitado por personagens ligeiramente menos excêntricas, mas supremamente reais que são a minha grande inspiração.

Assim, aqui reitero os mais sinceros agradecimentos a familiares, amigos, colegas e docentes.

Ao Prof. Doutor Paulo Resende da Silva um enorme agradecimento pela disponibilidade, pelo encorajamento, que tantas vezes foi necessário, e acima de tudo, pela paciência durante todo o processo deste trabalho.

Aos amigos que sempre estiveram lá quando era necessário organizar algum pensamento, pelos longos telefonemas até horas tardias, por me dizerem que estava errada quando realmente o estava, ou apenas por me colocarem um sorriso nos lábios.

Um agradecimento muito especial à minha família que moveu mundos e fundos para eu poder fazer este mestrado e estágio, e que tanta paciência teve para comigo. Aos meus pais, os pilares sem os quais não conseguiria erguer-me, ao meu irmão, aos meus avós que tanto amo e admiro, e aos meus tios, por todo o apoio incondicional que tive nesta etapa da minha vida, e que sei que sempre irei ter da sua parte.

Por fim, um agradecimento muito sentido pela partilha de ensinamentos, informação e disponibilidade da empresa Euromedic Portugal e de todos os profissionais com quem tive o prazer de conviver durante 6 meses, e que bastante contribuíram para o meu desempenho e formação enquanto profissional e pessoa.

ÍNDICE

Índice de Anexos	14
Índice de Figuras	15
Índice de Quadros	16
Índice de Tabelas.....	17
Índice de Gráficos.....	18
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	19
INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	25
1.1. Euromedic – História	25
1.2. Missão, Objetivos, Estratégia e Valores	27
1.3. Caraterização dos Recursos Humanos	29
CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO.....	31
2.1. Recrutamento, Seleção e Integração	33
2.2. Desenvolvimento Profissional.....	36
2.3. Avaliação de Desempenho	39
2.4. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	44
2.5. <i>Turnover</i> & Retenção	48
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA	53

3.1. O que é a Gestão de Recursos Humanos?	53
3.2. Recrutamento e Seleção	55
3.2.1. A importância do recrutamento.....	59
3.2.2. Métodos de recrutamento.....	60
3.2.3. Técnicas de seleção	65
3.3. Formação e Desenvolvimento.....	69
3.4. <i>Turnover</i>	71
3.5. Avaliação de Desempenho	75
3.5.1. Tipos de avaliação de desempenho	76
3.5.2. Abordagens da avaliação de desempenho	76
3.5.3. Novas tendências de avaliação	77
3.5.4. Gestão de desempenho	79
3.5.5. Os objetivos.....	80
3.5.6. A avaliação final do desempenho	82
CAPÍTULO IV – REFLEXÃO E ANÁLISE CRÍTICA.....	85
4.1. Reflexões Gerais.....	85
4.2. Análise crítica e Recomendações de Melhoria	85
4.3. Autocrítica e Balanço entre a Aquisição de Aprendizagens no Âmbito do Mestrado e do Estágio	86

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
5.1. Considerações Gerais	89
5.2. Limitações do Estágio e Desafios Futuros	90
BIBLIOGRAFIA.....	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Mapa de Clínicas e Laboratórios em Portugal	XCV
Anexo nº 2: <i>Organizational Chart</i> da Euromedic Portugal	XCVI
Anexo nº 3: Tabela de Colaboradores da Euromedic Portugal	XCVII
Anexo nº 4: Relatório de Atividades Mensal 3	XCVIII
Anexo nº 5: <i>Website</i> da Euromedic Portugal	C
Anexo nº 6: Formulário de Observação de Entrevista Telefónica para Técnico de Colheitas	CI
Anexo nº 7: Inquérito por Questionário sobre Clima Organizacional	CII
Anexo nº 8: Relatório de Atividades Mensal 5	CVI
Anexo nº 9: Formulário de Formação Inicial	CVIII
Anexo nº 10: Relatório de Atividades Mensal 6	CIX
Anexo nº 11: Página Online Inicial do HRIS	CXI
Anexo nº 12: Relatório de Atividades Mensal 1	CXII
Anexo nº 13: Relatório de Atividades Mensal 2	CXIV
Anexo nº 14: <i>Check-List</i> Procedimentos de Admissão	CXVI
Anexo nº 15: Relatório de Atividades Mensal 4	CXVII
Anexo nº 16: <i>Check-List</i> Procedimentos na Saída e Entrega de Material/Equipamento	CXX
Anexo nº 17: Exemplo de Relatório de Saída	CXXII

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Mudança de logotipo de Euromedic para Affidea	26
Figura nº 2: Organograma da empresa	29
Figura nº 3: Temáticas incluídas no Plano de Estágio	32
Figura nº 4: Exemplo de processo de recrutamento efetuado na Euromedic Portugal	35
Figura nº 5: Ciclo de Desempenho de 2016	41
Figura nº 6: Etapas da Avaliação através do HRIS	43
Figura nº 7: Razões dos colaboradores para saírem das empresas e as razões que os empregadores acreditam ser os motivos de sair dos colaboradores	72
Figura nº 8: Ciclo de Desempenho	79

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Competências Transversais e de Liderança	43

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1: Calendarização do <i>Perform@work</i> 2016	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1: Razões que levam à demissão de acordo com estudo realizado em 262 organizações norte-americanas, tendo em consideração o alto nível de <i>performance</i>	49

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*
CFO – *Chief Financial Officer*
COO – *Chief Operating Officer*
CV – *Curriculum Vitae*
FC – Fundos de Compensação
GO – Gestor Operacional
HRIS – *Human Resource Information System*
HRM – *Human Resources Management*
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
IRCT – Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho
IT – *Information Technology*
PAF – Plano Anual de Formação
RH – Recursos Humanos
R&S – Recrutamento e Seleção
SGD – Sistema de Gestão de Desempenho
SS – Segurança Social
TFM – Trabalho Final de Mestrado
VPN – *Virtual Private Network*

INTRODUÇÃO

A problemática dos Recursos Humanos (RH) tem sido uma constante preocupação por parte dos profissionais, tornando-se mais perceptível quando se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, motivados, e acima de tudo, competentes.

Os recursos humanos possuem ainda um reduzido enquadramento teórico no que diz respeito às estruturas e processos organizacionais, uma vez que a gestão de recursos humanos evoluiu sobretudo à sombra das teorias organizacionais, que foram sendo desenvolvidas, e das teorias comportamentais. Deste modo, a sua evolução partilha as suas exiguidades e os aspetos positivos inerentes às teorias organizacionais e comportamentais que lhe serviram de pilar.

Tudo o que sabemos é que a mudança é uma certeza. As constantes mudanças do meio levam a que o que hoje é sucesso empresarial se possa tornar a curto ou médio prazo, insucesso.

Neste meio de mudança, em que se desenvolveu uma globalização económica, novos modelos da relação de trabalho e novas formas de dinamizar o desenvolvimento organizacional e da propensão e gestão da mudança nas organizações levou, por sua vez, também os RH a se depararem com novos desafios.

Assim, o sucesso empresarial está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na Gestão de Recursos Humanos.

Foi escolhida uma empresa multinacional, que presta cuidados na área da saúde e que se dedica com um grande profissionalismo ao bem-estar dos seus utentes, colaboradores e *stakeholders*. Guiada pela afinidade, confiança e progresso tecnológico constante, por ser uma empresa do setor da saúde, um dos principais fatores a ter em consideração numa sociedade, torna-se numa motivação extra a nível pessoal, sendo que sempre foi uma área extremamente presente em ambiente familiar, fazendo até por alguns anos parte de ambições profissionais.

Deste modo, o estágio realizou-se no departamento de RH da empresa e o tema é “A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde”, indo de encontro ao mestrado em que está inserido.

O estágio ao qual este relatório diz respeito tinha como principal objetivo aplicar conhecimentos teóricos em situações reais e a aquisição de conhecimentos na gestão de RH de uma organização de saúde.

Antes do início do estágio, foi definido um plano de estágio com a intervenção dos dois orientadores e da discente/estagiária, para que houvesse uma consciencialização das necessidades imediatas da empresa, permitindo assim o desenvolvimento de um trabalho coerente e consistente. Ou seja, ter uma noção do trabalho que a empresa desenvolve na área dos RH e o papel da discente/estagiária como técnica de recursos humanos dentro dela.

A definição de objetivos permite traduzir o comportamento que se quer obter por parte de outro. Deste modo com a operacionalização de objetivos ou, neste caso, com a conceção de um plano orientador pretende-se a consciencialização dos fins que se desejam alcançar, raciocinando com mais clareza em relação ao objetivo do estágio.

O estágio alicerça-se numa parceria entre duas instituições – a Universidade de Évora e a Instituição de Acolhimento, a Euroclinics A.C.E. (Euromedic), que, por sua vez, se consubstancia num trabalho colaborativo entre os vários intervenientes: a discente, enquanto estagiária; do orientador académico; e do orientador local. O principal objetivo desta parceria colaborativa é o de estimular e reforçar as competências da discente/estagiária, de modo a fazer do estágio uma experiência enriquecedora em todos os sentidos.

Sendo este um estágio curricular, a sua finalidade é a de oferecer ao aluno a oportunidade de se integrar na realidade do mundo empresarial e corresponde ao culminar da sua formação científica, técnica e académica.

Desta forma, o principal objetivo do relatório é descrever e analisar o conjunto de atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, mas também refletir sobre o contributo do mesmo para o desenvolvimento pessoal e profissional do aluno.

Relativamente aos objetivos específicos, estes dividem-se pelas temáticas englobadas no plano de estágio:

- Recrutamento, Seleção e Integração – Ver, analisar e aprender o processo. Acompanhar alguns processos de recrutamento, de seleção e de integração na empresa.
- Desenvolvimento Pessoal – Conhecer o modelo de gestão do processo da formação; analisar o plano, ações e *budget* associado bem como conhecer os ajustes que foram realizados ao longo do ano; e analisar o processo de gestão da formação.
- Gestão Administrativa de RH - Conhecer o processo de *payroll*, dos sistemas de suporte e obrigações associadas. Obter contato com a gestão contratual e gestão administrativa de um colaborador desde a admissão até à sua saída.

- Documentos de Monitorização dos RH – Conhecer o balanço social (caso exista) e analisar os instrumentos de planeamento e gestão, e de RH da empresa e os indicadores de GRH.
- Sistemas de Incentivos – Conhecer e analisar alguns sistemas de incentivos existentes.
- Avaliação de Desempenho – Conhecer o processo e a aplicação que suporta o sistema. Apoiar a implementação do sistema piloto nos diversos locais.

A metodologia mais adequada para a execução deste relatório foi a observação participante. A observação participante envolve a necessidade dum trabalho mais amplo e diligente uma vez que requer a integração na equipa e instituição em estudo (Vilelas, 2009), desempenhando algumas rotinas dentro da mesma e ao mesmo tempo recolhendo dados necessários para uma análise e avaliação criteriosa. Deste modo, *“adquire-se assim uma dimensão emocional, uma carga de sentimentos vividos directamente que implica um enriquecimento dos dados obtidos e que permite reunir um corpo de informação variada e completa”* (Vilelas, 2009, p. 273), tornando-se parte do universo em que se insere para melhor compreender o comportamento e a cultura do grupo.

Desta forma, a observação participante tem por objetivo recolher dados (sobre ações, opiniões, perceções, sensações ou perspetivas) aos quais um observador exterior não teria acesso sem uma perspetiva do ponto de vista do colaborador da empresa, permitindo ao discente desempenhar um papel que seja aceitável dentro do departamento e que seja apropriado de exercer razoavelmente, adquirindo conhecimentos e competências na área que se propôs trabalhar.

O presente relatório desenvolve-se em cinco capítulos. No primeiro é apresentada a entidade de acolhimento, caracterizando-a e mostrando as vertentes onde atua; segue-se no segundo capítulo a caracterização das atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de estágio, o modo como estas contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional; e, no terceiro capítulo é desenvolvido o enquadramento teórico que serve de base do estágio. De seguida, no quarto capítulo, é apresentada uma reflexão e análise crítica onde são sugeridas propostas de intervenção na realidade organizacional, e por último, no capítulo cinco, as considerações finais onde é analisada a experiência no estágio e referidas as limitações e algumas sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1. Euromedic – História

A apresentação e descrição da empresa Euromedic constitui um momento fundamental para melhor se compreender a área de atuação desta organização e, logo, perceber a sua ligação à Gestão de Recursos Humanos, como forma de justificar a realização do estágio.

O principal pilar da Euromedic data desde os primeiros dias da mudança dos sistemas políticos na Europa Central/Leste quando os socialistas e centro-direitistas disputam o poder político o que levou a uma aproximação da Hungria ao Ocidente, justamente com a força fundamental do seu modelo de negócio, que garantiu uma rápida expansão da empresa e poderoso investimento.

Em 1999, na Hungria, foi fundada a *Euromedic International N.V.* pela GE Equity e pela Dresdner Kleinwort Benson, com a aquisição da Elbit por 8 milhões de dólares (USD), uma empresa que tinha diversos centros de diagnóstico na Hungria (Affidea, 2016).

Como consequência da mudança do clima de prestação de serviços de saúde na Europa, a Euromedic desenvolveu uma proposta de modelo e valor de negócios com base única e exclusivamente na experiência do paciente, resultados médicos e bom desempenho. Estes passaram então a ser considerados os princípios base da empresa e assim, esta comprometeu-se para com todos os seus *stakeholders* a proporcionar serviços na área da saúde que fossem considerados de excelência. Entre os *stakeholders* pode-se contar os pacientes, os médicos e as autoridades do sistema de saúde pública que regulam o ambiente operacional e suportam os custos do serviço público (Euromedic, 2015).

A Euromedic começou a atuar em Portugal em fevereiro de 2007 (Affidea, 2016) com a aquisição da “Eurodial”. Esta aquisição incluiu dois centros de diálises (IDC Leiria e Óbidos) que posteriormente foram vendidos de modo a que o negócio da empresa se focasse apenas nos diagnósticos e tratamento de cancro.

A outubro de 2007 a empresa continuou a sua expansão em Portugal com a aquisição adicional de mais duas empresas, desta vez empresas familiares, a “Clínica Central do Bonfim” no Porto e a “Clínica de Diagnóstico pela Imagem” (CDI) em Évora. A clínica CDI é um centro de diagnóstico de multimodalidades reconhecido regionalmente e nacionalmente pelos seus serviços desde à 15 anos atrás. Devido à sua posição geográfica, a sua marca, detém uma grande influência na área da prestação de serviços de saúde (Affidea, 2016).

Outra empresa adquirida pela Euromedic em finais de outubro de 2007 foi a CREAM (Centro de Radiologia e Ecografia da Avenida da República) localizada no centro de Lisboa e que é a segunda das duas policlínicas comprada pela Euromedic (Affidea, 2016).

Já em março de 2008, a Euromedic adquiriu a CIENTIA Medical Group, com sede também em Lisboa. Esta aquisição incluiu os 32 centros médicos localizados principalmente nas regiões centrais de Portugal – 18 laboratórios e 14 centros de diagnóstico (Affidea, 2016).

Mais tarde, em julho de 2008 foi adquirida a CRT Diagnostics Group com sede em Tomar e com mais de 25 anos experiência na área, e que incluiu 6 centros de diagnósticos multimodais: CRT – Centro de Radiologia de Tomar; DIAMECOM – Diagnóstico Médico Computorizado; SANTAC-TAC de Santarém; CIMAGEM – Centro de Imagens Médicas; NIC – Núcleo de Imagiologia Computorizada; e ULTRASONO – Radiologia, que estão localizados em Tomar, Santarém, Abrantes, Entroncamento, Sertã e Torres Vedras (Affidea, 2016).

A Euromedic tem vindo a assumir que pretende alcançar o compromisso de prestar cuidados de saúde de excelência na área de Diagnóstico por Imagem e Análises Clínicas, através da qualificação das equipas de profissionais, da utilização da tecnologia mais avançada e com uma constante preocupação com o utente.

Atualmente, em Portugal o Grupo possui 12 Clínicas Médicas, sendo 2 delas policlínicas e 4 laboratórios centrais de análises clínicas com mais de 250 postos de colheita espalhados por todo o país (Anexo nº 1).

A Euromedic Portugal faz agora parte do Grupo *Affidea International* (um dos maiores operadores de cuidados de saúde na Europa) fazendo a gestão de cerca de 168 centros de diagnóstico e tratamento de cancro em 14 países pela Europa, contando com um número de colaboradores a rondar os 3000 profissionais dos quais mais de 570 são médicos e atendendo às necessidades de mais de 4 milhões de utentes (Affidea, 2016).

No início de 2015, o Grupo Internacional deu início a um processo de *rebranding*, modificando o nome da sua marca de Euromedic¹ para Affidea (Figura nº 1). Portugal, em abril de 2016 encontrava-se em fase de alteração, constituindo o último país a proceder a esta mudança, que no entanto ainda não está completa em todos os centros.

¹ Durante todo o presente relatório será referido o nome Euromedic, uma vez que aquando do fim do estágio o processo de *rebranding* ainda não estaria completo.

Figura nº 1 – Mudança de logotipo de Euromedic para Affidea.



Fonte: www.euromedic.pt (acedido a 15-12-2015)

A Euromedic Portugal é assim um prestador de serviços na área da saúde mais conhecido por alguns dos seus exames (TAC; Raios-X; Ecografia; Eco-Doppler; Mamografia; Ortopantomografia; Densitometria Óssea; Ressonância Magnética; etc.), pela realização de análises clínicas, pelas suas consultas de especialidade (Cardiologia; Pneumologia; Neurofisiologia; etc.) e até pela existência de um bloco operatório numa das suas policlínicas.

Para além de tudo isto a Euromedic estreou-se na inauguração do primeiro centro de diagnóstico dedicado apenas a animais, em dezembro de 2015, na Hungria.

1.2. Missão, Objetivos, Estratégia e Valores

A Euromedic Portugal tem como missão a constante prestação de cuidados de saúde de excelência na área de Análises Clínicas e Diagnóstico por Imagem.

A saúde é uma das áreas da sociedade atual que maior destaque tem. As pessoas precisam de profissionais de saúde que sabem aquilo que fazem e ainda mais importante, que se preocupem com o trabalho que desenvolvem e as consequências que daí possam advir. Os utentes confiam e acreditam nos seus médicos e nas suas capacidades enquanto profissionais de saúde, e estes devem retribuir o sentimento sempre com a competência, a paixão pelo que fazem e o cumprimento dos seus compromissos, isto para que seja alcançada a melhoria da *performance*. Esta confiança mútua não deve, em circunstância alguma, ser traída.

Desta forma, um dos objetivos da Euromedic Portugal é atingir a excelência na prestação de serviços a que se propõe diariamente. Apresenta assim uma estratégia com foco no

crescimento e direcionada para a expansão e diversificação do negócio. Esta estratégia de crescimento deve ser então apoiada pelos recursos humanos da empresa. Neste sentido, a empresa privilegia o investimento na formação e desenvolvimento dos seus profissionais, de modo a manter todo o seu capital humano altamente treinado e motivado.

Para a Euromedic Portugal os utentes estão sempre em primeiro lugar, daí a sua satisfação ser um dos principais objetivos da empresa. A preocupação em alcançar a excelência passa também pelo bem-estar dos utentes. Estes merecem saber o que a empresa faz, como o faz e, acima de tudo, porque o faz. O conhecimento de todos os procedimentos é partilhado, pois pretende-se alcançar a primazia e ser o melhor da área.

A Euromedic Portugal utiliza a mais avançada tecnologia e dispõe de uma equipa de profissionais altamente qualificada que acompanha sempre os seus serviços. Fala-se então da prestação de serviços de saúde de qualidade, que também significa uma constante preocupação em garantir a máxima segurança dos seus utentes.

Assume, desta forma, uma cultura de segurança, uma postura pró-ativa da gestão do risco e uma tolerância zero a erros na sua atividade. Assim, a Euromedic Portugal adota medidas que permitem identificar os potenciais riscos e atenuar a sua ocorrência, com vista à redução ou eliminação de possíveis efeitos adversos para o utente.

A Euromedic Portugal identifica três valores – *“Affinity with doctors and patients, Trust and fidelity in everything we do, and Constant progress through new ideas and innovation”* (Euromedic, 2016) – que devem guiar a conduta de todos os seus trabalhadores.

A afinidade engloba a paciência para com o paciente fazendo-o sentir-se seguro e confiante de que está a receber o melhor cuidado de saúde; a satisfação do paciente que é tida em consideração através de *feedback*; e uma vasta rede de centros de diagnósticos e radioterapia.

A confiança e a fidelidade para com o próprio trabalho abrangem muito claramente a segurança do paciente; a excelência médica; o conhecimento médico em termos organizacionais; e por último afiliações internacionais promovendo a cooperação entre instituições e o acesso ao mais avançado conhecimento médico.

Por fim, o progresso e a inovação têm como base a melhoria e a eficiência constante; criar soluções ambientais proficientes tanto a nível teórico como prático; e a esperança de obter uma organização na sua maioria eficaz eliminando as práticas e procedimentos considerados dispensáveis para o tipo de serviços que são prestados.

Baseados nestes valores estão o sentimento de pertença e o espírito de equipa que é fomentado na empresa, que espera dos seus profissionais orgulho pela empresa que representam e paixão por aquilo que fazem.

1.3. Caraterização dos Recursos Humanos

Após uma descrição da empresa, é oportuno fazer uma breve caraterização dos recursos humanos da Euromedic Portugal, principalmente da sede da mesma, tendo em consideração a dimensão da empresa, liderados por Miguel Santos, Diretor Executivo (CEO) da Euromedic Portugal.

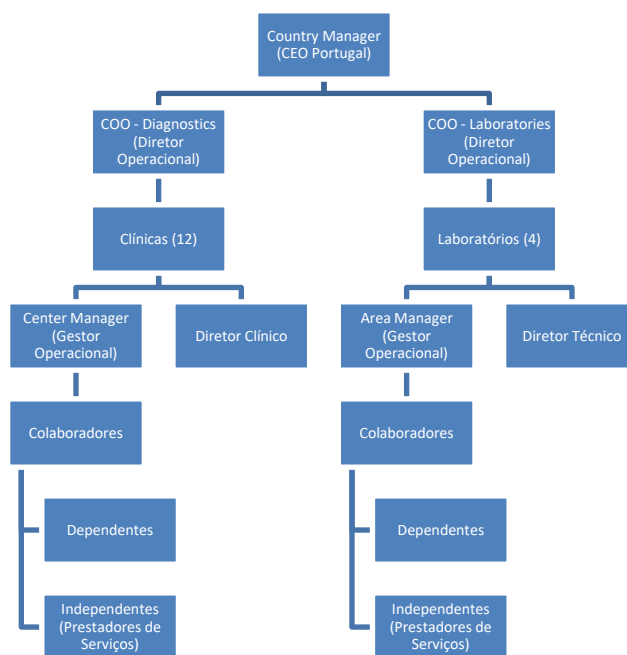
A sede da Euromedic em Portugal situa-se em Lisboa, no Parque das Nações, encontrando-se na sede o escritório onde se encontram os Serviços Partilhados de Gestão, ou seja, os serviços de apoio em Portugal, tais como o departamento de Recursos Humanos, *Marketing*, Qualidade, Informática, assim como os departamentos de Contabilidade, Faturação, Gestão de Imobilizado, Tesouraria e Logística, integrados na Direção Financeira. (Anexo nº 2)

Falando mais concretamente do departamento de RH, este é constituído por uma equipa de 4 pessoas, incluindo a diretora. Dos 4 colaboradores, 75% são do género feminino e 25% são do género masculino, sendo que a média de idades é de aproximadamente 30 anos, o que evidencia uma equipa bastante jovem e pequena, responsável por um departamento de grande importância como o de recursos humanos. Todos os membros da equipa de RH da Euromedic Portugal têm cursos superiores de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia.

No caso mais específico da Euromedic Portugal esta criou o seu espaço no mercado português através da aquisição, inicialmente, de empresas familiares e que já fossem um pilar da comunidade, avançando depois para a globalização de todas as aquisições como uma só marca.

Após a visualização do organograma da sede consegue-se ter uma noção da forma da empresa se organizar, todavia é importante focarmo-nos na forma como se organiza a empresa. A empresa possui um CEO de Portugal que vai ter como subordinados diretos os COO's (de diagnósticos e de laboratórios), que por sua vez têm a seu cargo a direção de 12 clínicas de diagnósticos e 4 laboratórios de análises clínicas respetivamente, conforme a figura nº 2.

Figura nº 2 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O Diretor Operacional dos Diagnósticos está responsável por 12 clínicas, sendo que cada uma tem o seu próprio Gestor Operacional e Diretor Clínico para assegurar os resultados de cada especialidade. Por sua vez cada Gestor Operacional tem subordinados a si todos os colaboradores, sejam eles dependentes ou independentes, da clínica que gere.

O mesmo se sucede com o Diretor Operacional dos Laboratórios que está responsável por 4 laboratórios centrais, que por norma estão alocados a diversos postos de colheita por todo o país. Igualmente, cada laboratório central tem o seu Gestor Operacional e o seu Diretor Técnico, sendo que o primeiro tem subordinados a si todos os colaboradores do respetivo laboratório.

Em relação ao número total de trabalhadores da Euromedic Portugal, esta possui 1259 colaboradores, onde 539 são trabalhadores dependentes e 720 são trabalhadores independentes, ou seja, prestadores de serviços. Na tabela presente no Anexo nº 3 é ainda possível observar o número de colaboradores de cada uma das 12 clínicas e 4 laboratórios do grupo assim como na sede, e até fazer uma comparação entre os colaboradores que são dependentes ou independentes ou qual a clínica/laboratório onde a número de pessoal é superior.

CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

Tal como foi referido inicialmente no Trabalho Final de Mestrado (TFM), nesta fase do percurso académico, considerou-se importante optar por um estágio curricular que permitisse o contato com a realidade empresarial, de forma a pôr em prática os conhecimentos adquiridos.

Após o contato com a empresa e a entrevista de seleção, este estágio, iniciado a 19 de outubro de 2015 e com a duração de 6 meses, decorrendo na sede da empresa Euromedic Portugal, com inserção no Departamento de Recursos Humanos, à frente do qual está a Diretora de Recursos Humanos, Dr.^a Ana Marques, simultaneamente como orientadora na empresa.

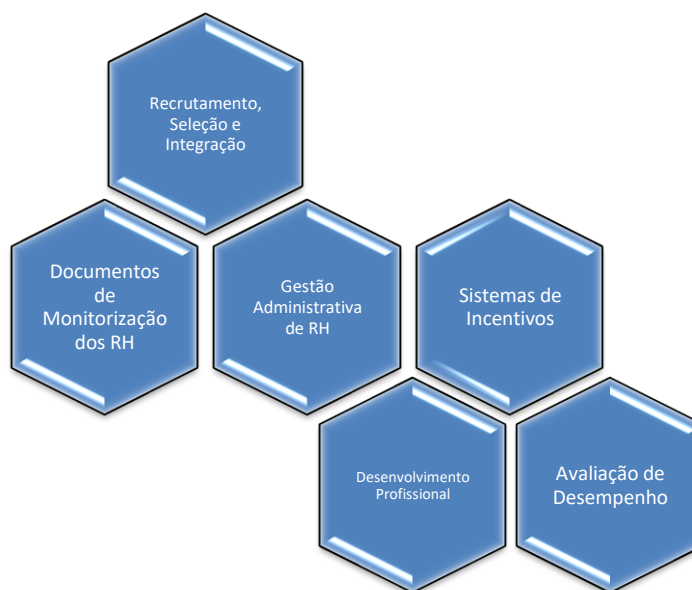
As funções exercidas durante o estágio estiveram relacionadas com as funções diárias de um técnico de recursos humanos, prestando um apoio mais a nível administrativo nomeadamente em arquivo, recolha de fichas de aptidão para o trabalho (consultas de medicina do trabalho), preenchimento de apólices de acidentes de trabalho, envio de documentação interna e externa, entre outros; e mais centralizado nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S).

De modo a apresentar o plano de estágio elaborado com a parceria de todos os envolvidos – estagiária, orientador da instituição de ensino, e orientadora da empresa – delineou-se um objetivo de estágio que consiste em aplicar conhecimentos teóricos em situações reais e a aquisição de conhecimentos na gestão de recursos humanos de uma organização de saúde. Assim, inicialmente foram delineados diversos temas a serem trabalhados durante o estágio (Figura nº 3), e que resultou num plano de estágio com a duração de 6 meses, um horário semanal de 40 horas, com início a outubro de 2015 e termo a março de 2016:

- Recrutamento, Seleção e Integração – Ver, analisar e aprender o processo. Acompanhar alguns processos de recrutamento, de seleção e de integração na empresa.
- Desenvolvimento Pessoal – Conhecer o modelo de gestão do processo da formação; analisar o plano, ações e *budget* associado bem como conhecer os ajustes que foram realizados ao longo do ano; e analisar o processo de gestão da formação.
- Gestão Administrativa de RH - Conhecimento do processo de *payroll*, dos sistemas de suporte e obrigações associadas. Contato com a gestão contratual. Gestão administrativa de um colaborador desde a admissão até à sua saída.

- Documentos de Monitorização dos RH – Conhecer o balanço social (caso exista) e analisar os instrumentos de planeamento e gestão, e de RH da empresa e os indicadores de GRH.
- Sistemas de Incentivos – Conhecer e analisar alguns sistemas de incentivos existentes.
- Avaliação de Desempenho – Conhecer o processo e a aplicação que suporta o sistema. Apoio à implementação do sistema piloto nos diversos locais.

Figura nº 3 – Temáticas incluídas no Plano de Estágio.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O departamento de RH da Euromedic Portugal dedica-se a todas as tarefas inerentes aos RH – Recrutamento, Seleção e Integração; Formação; Avaliação de Desempenho; Clima Organizacional; Processamento Salarial; e Relações Laborais.

O primeiro dia de estágio foi marcado por uma fase de integração, onde a orientadora local apresentou à estagiária todos os departamentos e colaboradores da sede, assim como o local de trabalho, o funcionamento do mesmo e o mapa organizacional da empresa em Portugal, assim como um maior enquadramento sobre as áreas de atuação da empresa e o seu *background*, com o objetivo de ambientar a estagiária à dinâmica de funcionamento da empresa. A formação foi efetuada de uma forma diária, uma vez que a mesma foi realizada sempre que uma tarefa nova tinha lugar, sendo executada pelas colegas do departamento e acompanhando em primeira instância através da observação e, posteriormente, sob orientação e supervisão das mesmas.

2.1. Recrutamento, Seleção e Integração

Um dos diversos temas a ser abordados durante o estágio, e o qual foi posto em prática durante toda a duração do estágio foi o Recrutamento, Seleção e Integração.

A Euromedic Portugal raramente recorre a empresas especializadas em R&S e apenas o faz quando o seu processo de recrutamento não está a ter sucesso através dos meios usuais ou quando o cargo para o qual está aberto o recrutamento requer uma atenção mais especializada e/ou as características da função são mais específicas.

O processo de R&S na Euromedic Portugal é composto por um ciclo de várias etapas, que se inicia com a necessidade de recrutamento definida e proposta, geralmente, pelos Responsáveis de Área (*Area Managers*, Gestores Operacionais ou Chefes de Departamento) e culmina na admissão do candidato selecionado.

A partir do momento em que existe uma necessidade de recrutamento aprovada dá-se início ao processo de recrutamento propriamente dito. O primeiro passo está relacionado com a recolha de informações sobre o posto de trabalho para o qual se está a recrutar – localização do trabalho, descrição da função, descrição das tarefas, características do perfil pretendido, condições salariais e contratuais e horário.

A estagiária participou em processos de recrutamento (mencionado no relatório de atividades mensal 3 – Anexo nº 4) para três posições na empresa: assistentes de *marketing*, assistente de consultório e técnico(a) de análises clínicas. Os processos de recrutamento para estas posições são baseados na colocação de anúncios. Caso já haja em arquivo um anúncio previamente criado para esse posto de trabalho, só se verificará as informações relativas ao horário e condições contratuais e salariais. A criação dos anúncios era uma das tarefas realizadas pela estagiária, assim como o passo seguinte que está relacionado com a divulgação do anúncio, por norma, num portal de emprego *online*. O *website* da Euromedic Portugal (Anexo nº 5), por sua vez, também dispõe de um campo que proporciona uma fácil consulta das ofertas de emprego que estão sempre em aberto.

Regra geral o recrutamento é feito através do portal de emprego *online* ou do *website* da empresa, todavia, quando se prevê que a atração de candidatos por estes métodos não será muita, devido às especificidades do posto, recorre-se à divulgação dos anúncios através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), ou, em última instância, a empresas especializadas em R&S.

As respostas aos anúncios eram também verificadas pela estagiária, seguindo-se uma primeira triagem de candidatos através da análise dos *Curriculum Vitae* (CV), tendo sempre em

consideração fatores como a formação, a data do último posto de trabalho e a experiência, sendo que algumas informações, que não são mencionadas nos anúncios, também têm a sua importância, como o local de residência, isto em relação à localização do sítio do posto de trabalho a que se está a candidatar. Por vezes, a identificação dos candidatos engloba também uma pesquisa alicerçada na base de dados da empresa, não se limitando às respostas dos anúncios.

Dependendo do posto de trabalho para o qual se está a recrutar, assim irá ser o próximo passo. Se o recrutamento for para um posto de trabalho em que é necessário uma atenção especial em relação aos CV's, o próximo passo é a revisão conjunta dos mesmos, da estagiária e de uma colega com mais experiência; se, por outro lado, o recrutamento for para um posto de trabalho em que a estagiária já tem alguma experiência no recrutamento, nesse caso a estagiária passa diretamente à fase seguinte, que diz respeito ao contato telefónico.

Os potenciais candidatos identificados na primeira triagem curricular eram contactados pela primeira vez por telefone, onde a estagiária se identificava a si e à empresa, dando a conhecer a mesma caso o candidato não a conhecesse, descrevendo novamente todas as informações referidas no anúncio, fazendo algumas questões sobre o CV do candidato, e tentando perceber as motivações da candidatura e o seu percurso académico e profissional. Caso o candidato concordasse com todas as condições e demonstrasse motivação, seria então solicitado para uma entrevista presencial. Se o processo de recrutamento fosse para o posto sempre em aberto durante o período em que se realizou o estágio (Técnico(a) de Análises Clínicas), a estagiária faria por telefone uma breve entrevista telefónica (Anexo nº 6), na qual procederia ao preenchimento de uma ficha para posterior envio para a *Area Manager*, que considerando adequadas as características do candidato, agendaria a marcação de uma entrevista presencial efetuada pela própria *Area Manager*.

Nos processos de recrutamento para a posição de assistente de consultório o contato telefónico seria igual com a exceção do preenchimento da ficha, mas tendo mais atenção sobre o CV e a experiência do candidato. Realizada então essa pequena conversa telefónica e considerando que as suas características iam de encontro ao que se procurava para a vaga em questão, juntamente com as motivações pessoais, proceder-se-ia ao agendamento de uma entrevista presencial.

A descrição que se segue sobre a restante parte do processo de recrutamento e seleção refere-se ao recrutamento e seleção para a posição de assistente de consultório, processo em que a estagiária teve oportunidade de participar não só na fase de recrutamento, mas também na de seleção.

Após a triagem curricular tinha lugar as primeiras entrevistas presenciais que eram realizadas nas próprias clínicas por uma das Técnicas de Recursos Humanos, sendo que esta começou a ser acompanhada pela estagiária após cerca de dois meses do início do estágio.

Ao nível das entrevistas, estas eram iniciadas com uma tentativa de quebrar o gelo e colocar o candidato à vontade, começando por se fazer uma breve descrição da empresa. Posteriormente passava-se para a análise das qualificações e experiência profissional do candidato, onde se deixava o candidato falar livremente, apenas colocando algumas questões sobre experiências semelhantes e quais as atividades desenvolvidas, se gostava do que fazia nessa altura, e o que fez o candidato sair desse emprego. Simultaneamente, tentava-se perceber as expectativas e motivações do candidato e, após a apresentação da empresa e das condições contratuais e salariais, era questionado o candidato sobre a sua opinião em relação ao que tinha sido falado e se tinha alguma questão adicional que gostasse de colocar. Já no final da entrevista presencial o candidato seria informado sobre a calendarização do processo de recrutamento, onde seria comunicado sobre o desenvolvimento final do processo.

Terminadas todas as entrevistas presenciais, que para posições para a zona da Grande Lisboa, eram normalmente realizadas todas num único dia útil, a estagiária e a colega que fizeram as entrevistas falavam sobre todas as entrevistas e trocavam ideias, fazendo uma *short list* dos candidatos que melhor preenchiam os requisitos e que passariam à segunda fase de entrevistas presenciais.

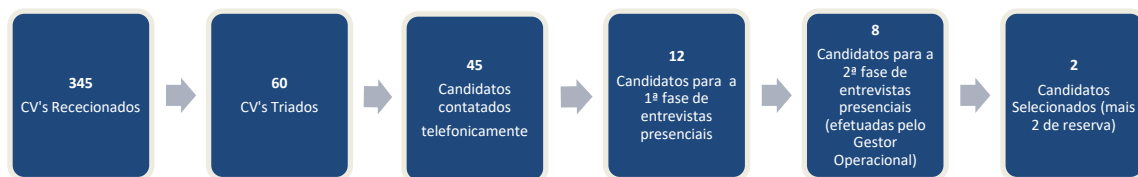
Uma vez selecionados os candidatos que passam à próxima fase, a estagiária e a colega que realizou as entrevistas, redigem um *e-mail* destinado à Gestora Operacional (GO) da clínica em questão e à *Chief Operating Officer* (COO) dos Diagnósticos, com todas as informações recolhidas até ao momento, sobre o processo de recrutamento, com as opiniões/informações sobre cada um dos candidatos que passam à segunda fase, e com os respetivos CV's. Posto isto, os candidatos selecionados são contactados por telefone.

A segunda fase de entrevistas presenciais é então realizada pela Gestora Operacional da clínica, uma vez que sabe mais detalhadamente quais as funções que a pessoa selecionada irá realizar, e assim é a pessoa mais indicada para explicar as funções aos candidatos e perceber se estes preenchem realmente todos os requisitos.

Após as segundas entrevistas presenciais, a GO entra em contato com o departamento de RH para informar sobre a sua escolha, sendo que alguém deste departamento irá então entrar em contato com o candidato selecionado.

Através da figura seguinte pode-se observar os números correspondentes a um dos processos de recrutamento e seleção em que a estagiária participou (Figura nº 4).

Figura nº 4 – Exemplo de processo de recrutamento efetuado na Euromedic Portugal.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Findo isto, e após confirmação de que o candidato selecionado irá começar a desempenhar funções no dia acordado, por norma, a estagiária enviará um *e-mail* a todos os candidatos, tanto da primeira como da segunda fase de entrevistas presenciais, que não foram selecionados, a informar que o processo de recrutamento já foi concluído e que estes não foram os selecionados.

O processo de recrutamento e seleção termina no dia em que o candidato selecionado começa a desempenhar funções.

2.2. Desenvolvimento Profissional

Uma outra área também analisada durante o estágio foi precisamente o desenvolvimento profissional; conhecer o modelo de gestão do processo de formação da empresa Euromedic Portugal.

Durante o ano de 2015 foi realizado um estudo por parte do departamento de RH sobre o Clima Organizacional da empresa. Este estudo tinha como objetivo obter uma medida objetiva do que os colaboradores pensam e sentem, revelando assim os valores e crenças dos trabalhadores sobre a organização. O estudo foi realizado através da análise de inquéritos por questionário (Anexo nº 7) elaborados pelo próprio departamento. Posteriormente, os resultados do estudo foram apresentados aos colaboradores por meio de apresentações formais em cada uma das clínicas e na sede.

A partir dos resultados desse estudo e da discussão de ideias e sugestões provenientes das apresentações são elaborados projetos para a realização de formações, para o ano de 2016, que vão de encontro às necessidades dos colaboradores e chefias.

As restantes formações que fazem também elas parte do Plano Anual de Formação (PAF) da empresa são o resultado de propostas das pessoas responsáveis por determinados

departamentos ou colaboradores, para que estes complementem as suas habilitações ou estejam mais confortáveis em realizar determinadas tarefas.

Do PAF da empresa fazem ainda parte novas formações sobre regras e mudanças na área da saúde, quer seja de procedimentos ou instrumentos, que tenham sido implementadas recentemente.

Na Euromedic Portugal foi elaborado o PAF referente ao ano de 2016, uma parceria entre os departamentos de RH e Qualidade, e do qual fazem parte, inicialmente, as seguintes formações:

- Atendimento ao Utente;
- *Call Center*;
- Doutoramento em Ciências Farmacêuticas;
- *E-learning* de inglês;
- Electrocardiologia;
- Formação Contínua Contabilidade;
- Formação Contínua Faturação;
- Formação Contínua Logística;
- Formação Contínua Recursos Humanos;
- Formação Contínua Tesouraria;
- Formação em Primeiros Socorros;
- Formação Higienização e Descontaminação;
- Formação sobre Novos Equipamentos;
- Formação Técnica;
- MBA Católica;
- Migração para a versão AGIR *web-based*;
- Nova Edição da ISO 9001:2015;
- Pós-Graduação em Unidades de Saúde;
- Segurança e Higiene no Trabalho;
- Sisqual ponto – *Upgrade* Solução;
- Sistemas de Gestão de Desempenho Euromedic;
- Transição para a ISO 9001:2015.

Como já foi referido, a estas formações podem ser adicionadas outras, dependendo das mudanças ocorridas na área. A maioria das formações presentes neste PAF tem por objetivo a atualização ou a aquisição de conhecimentos na área de atuação, e tem precisamente um

caráter que permite aos colaboradores, e conseqüentemente, à empresa, manter-se na vanguarda dos melhores prestadores de serviços de saúde privada.

As formações escolhidas para integrar o PAF de 2016 fazem parte da base da avaliação de necessidades de formações da empresa. Sendo que existe uma grande oferta de formações, todas elas com objetivos diferentes e tendo em consideração as melhorias de eficácia pretendidas, grande parte das formações são dessa forma distintas de hipóteses *ad hoc*. Assim, existem as formações da conjuntura interna, que englobam novos projetos, melhorias de funcionamento e de atuação e que preparam a empresa para as novas exigências do mercado sendo elas: Sistemas de Gestão de Desempenho Euromedic, Sisqual ponto – *Upgrade Solução*, Formação Técnica e Electrocardiologia. As formações externas por sua vez englobam as demais formações planeadas pela empresa para o ano de 2016 e que constam na lista acima mencionada.

Foram incluídas formações no PAF de 2016 como a formação *E-learning* em inglês que é uma iniciativa que tem por objetivo o desenvolvimento de conhecimentos dos profissionais que pretendem melhorar o seu nível de inglês e que profissionalmente esse mesmo conhecimento faça parte do perfil de competências da função. Todavia, um profissional que se mantenha dois anos seguidos no curso não significa que não tenha tido aproveitamento no primeiro ano ou que o seu nível de inglês não seja aceitável.

Ainda de realçar que a maioria das formações propostas para os departamentos de serviços partilhados – RH, Contabilidade, Finanças, etc. – são realizadas anualmente, não sendo necessariamente as mesmas, mas demonstrando que a empresa tenta ao máximo estar informada das atualizações feitas em todas as áreas.

As formações internas são preparadas, por norma, por uma das pessoas que mais conhecimentos e habilitações possui de acordo com a temática da formação, ou por um dos elementos do departamento de RH. Por outro lado, no que se refere às formações externas é realizado um estudo comercial da oferta de formação, e após uma criteriosa comparação é agendada a formação e informados os colaboradores que devem comparecer à mesma.

A estagiária teve a oportunidade de estar presente na empresa aquando da realização de algumas das formações, e até de ajudar na preparação das efetuadas pelo departamento de RH. Um exemplo desta situação foi a formação sobre Sistemas de Gestão de Desempenho Euromedic, que diz respeito a uma formação dada pela Euromedic a todos os colaboradores que participaram na Avaliação de Desempenho. Esta formação foi realizada primeiro pela responsável de RH do Grupo através de uma reunião *online* via *Cisco WebEx Meetings* (mencionado no relatório de atividades mensal 5 – Anexo nº 8), e posteriormente, pela responsável do departamento de RH da Euromedic Portugal através de uma reunião

presencial. Nestas reuniões presenciais, como acontece em todas as formações internas da empresa, foram utilizadas folhas de presença e de avaliação da apresentação e do formador, assim como no final foi entregue a cada participante um certificado.

Uma das tarefas da estagiária tinha por objetivo a emissão de certificados das formações internas, desde a Formação Inicial (Anexo nº 9) à formação sobre Sistemas de Gestão de Desempenho Euromedic, e o envio das mesmas para os colaboradores, assim como a manutenção do ficheiro interno em relação a todas as formações (mencionado no relatório de atividades mensal 6 – Anexo nº 10) e que serve como compilação de dados para situações futuras.

Todas as formações ministradas na empresa são sujeitas a uma avaliação de eficácia, que pode ser uma simples avaliação de conhecimentos após a formação (como é o caso das formações em Segurança e Higiene no Trabalho) ou uma avaliação por parte do superior hierárquico do formando, após três meses de ter ocorrido a formação.

2.3. Avaliação de Desempenho

A gestão do desempenho é um agregado de atividades que atesta que os objetivos estão a ser atingidos de forma efetiva e eficiente, permitindo o desenvolvimento individual e contribuindo para o sucesso da empresa.

Assim, reconhecendo a importância da implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), em 2015, a equipa internacional de RH lançou um projeto piloto na sede internacional e nas sedes dos países Euromedic que se intitula *Perform@work*. O sistema em contorno do projeto é uma plataforma interna, especialmente desenvolvida para a Euromedic, para gerir e regular a avaliação de desempenho anual de colaboradores e *managers*.

No ano de arranque pretendeu-se efetuar um teste ao sistema que, em Portugal, integrou apenas os colaboradores da sede, incluindo os elementos da direção. Para 2016 pretendeu-se alargar o sistema a todas as direções técnicas da área laboratorial e chefias operacionais.

A implementação deste SGD tem um objetivo quádruplo: (1) Estratégico - alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais; (2) Informativo - acompanhar e orientar os colaboradores ao longo de todo o ciclo de avaliação, através de uma comunicação aberta e de um *feedback* sincero e construtivo; (3) Desenvolvimento - identificar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, estabelecendo planos de melhoria; e

(4) Documental – fornecer informações para a tomada de decisão em relação a aumentos salariais, promoções, retenções, etc.

O sistema convida automaticamente os participantes inscritos para completar a sua autoavaliação, enquanto os *managers* fazem a avaliação dos membros da sua equipa no mesmo espaço de tempo.

De um modo geral, o *Perform@work* é o sistema de gestão de desempenho da Euromedic que dá suporte às avaliações e ao estabelecimento de objetivos a todos os níveis da empresa. O sistema encontra-se em inglês e a base de dados é denominada HRIS e que tem como página *online* inicial a imagem demonstrada no Anexo nº 11. Todos os dados estão armazenados nos servidores corporativos em Budapeste e são protegidos de acordo com a política empresarial da Euromedic. Cada país pode ver única e exclusivamente os seus dados e apenas o *staff* de HR corporativo autorizado pode ter acesso aos dados de outros países. O HRIS apenas está disponível através de uma rede segura, ou no perímetro do escritório ou através de *Virtual Private Network* (VPN). Para além disto, após a finalização de cada tarefa são gerados *e-mails* automáticos para avaliados e chefias facilitando a monitorização do processo. O sistema permite também o armazenamento do histórico de toda a informação, assim como gerar relatórios por colaborador, por chefia, por país, por posição, etc.

A implementação do *Perform@work* 2016 começou em janeiro de 2016, o que permitiu à estagiária um conhecimento e aprendizagem desde o início. Previamente (outubro de 2015) foi constituída uma base de dados no sistema que iria dar apoio ao *Perform@work*. Assim, foi fornecido à estagiária o manual de utilizador da base de dados, o HRIS, onde estão explícitos os passos e toda a estrutura do sistema, para que todos os colaboradores da Euromedic Portugal estejam inseridos no sistema, com todas as informações necessárias. Esta foi uma das tarefas da estagiária, a inserção de todos os colaboradores, que até ao momento não se encontravam no sistema (mencionado no relatório de atividades mensal 1 – Anexo nº 12) e também a inserção de todos os novos colaboradores. No sistema aparecerá toda a informação pessoal de cada colaborador, tal como: nome, posição, unidade organizacional, responsável hierárquico e elegibilidade para bónus, entre outros. Isto é uma etapa de extrema importância uma vez que toda a informação relativa ao desempenho deriva automaticamente do sistema HRIS.

A etapa seguinte e que é considerada na calendarização (Tabela nº 1) da empresa o início propriamente dito do ciclo de desempenho *Perform@work* 2016, teve lugar em fevereiro de 2016 e iniciou-se com a formação corporativa através da plataforma *Webex*. Ainda em fevereiro teve lugar a formação local, em que a responsável pelo departamento de RH de cada país explicou todo o processo de avaliação de desempenho, e demonstrou como se iria

proceder em todos os passos. Também nesta fase a estagiária esteve presente e apoiou, traduzindo as apresentações de inglês para português, e auxiliando nas tarefas envolvidas, estando também presente nas apresentações e esclarecimento de dúvidas.

Tabela nº 1 – Calendarização do *Perform@work* 2016.

9 – 12 fevereiro	Formação Corporativa (<i>Webex</i>)
15 – 19 fevereiro	Formação Local
12 fevereiro	Abertura do Sistema
12 fevereiro – 10 março	Autoavaliação dos participantes e avaliação pelo responsável
7 – 10 março	<i>Feedback</i> e formação de estabelecimento de objetivos
10 – 31 março	Reuniões de avaliação e finalização do estabelecimento de objetivos

Fonte: Euromedic (2016).

Ainda estava a decorrer a formação local quando se deu a abertura do sistema às pessoas envolvidas no *Perform@work* 2016. Estando aberto o sistema, e sempre que algum colaborador recorria ao departamento de RH em caso de dúvidas ou algo relacionado com a avaliação de desempenho, a estagiária prestava auxílio sempre que necessário.

O ciclo deste SGD envolve quatro momentos principais:

1. Autoavaliação;
2. Avaliação da chefia;
3. Reunião de avaliação;
4. Estabelecimento de objetivos.

Na figura nº 5 encontramos a calendarização deste ciclo de desempenho para o ano de 2016.

Figura nº 5 – Ciclo de Desempenho de 2016.



Fonte: Euromedic (2016).

A primeira e a segunda parte ocorrem em simultâneo e relacionam-se com a avaliação de objetivos, ou seja, o colaborador e a chefia avaliam o atingimento dos mesmos.

A autoavaliação relaciona-se com a avaliação do desempenho individual do ano transato através da avaliação de competências transversais e de liderança e da avaliação da execução dos objetivos estabelecidos nesse ano (ano piloto do sistema - 2015). Esta primeira parte apenas é realizada pelos indivíduos que fizeram parte da primeira fase de implementação do sistema em Portugal. No que diz respeito às competências a serem avaliadas estas incluem o conhecimento prático, teórico, capacidade, comportamentos e valores, isto é, competências que cada colaborador precisa para ser bem-sucedido na execução da sua função. Para a avaliação das competências mencionadas acima é disponibilizado um Catálogo de Competências próprio, facilitando o processo.

A avaliação da chefia ocorre da mesma forma que a primeira fase sendo que estes necessitam também de fazer a sua autoavaliação como chefes de equipa e simultaneamente de fazer uma avaliação dos colaboradores que fazem parte da sua equipa de avaliados. Um exemplo muito simples desta situação ocorre na posição de Diretor de Recursos Humanos que tem de realizar a sua autoavaliação enquanto chefia e efetuar também a avaliação dos seus membros de departamento. Uma das particularidades deste sistema é que tanto o avaliado, como o avaliador, não têm acesso à resposta um do outro até que ambos tenham submetido a avaliação final (isto porque existe a possibilidade da pessoa fazer a avaliação e guardar apenas como rascunho, e terminar mais tarde).

Através da avaliação de desempenho individual identificam-se os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento individuais assim, é neste ponto que o sistema encerra a fase de avaliação e são agendadas as reuniões de avaliação entre avaliado e avaliador. Um

outro aspecto interessante deste sistema é que permite gerar automaticamente relatórios após o processo de avaliação estar completo e servindo o(s) mesmo(s) para a reunião de avaliação (facilitando o trabalho do superior hierárquico que tem a seu cargo uma grande equipa) onde existirá uma troca de *feedback* e se estabelecem os primeiros objetivos para o ano corrente (neste caso o ano de 2016).

Este ciclo de desempenho termina com o estabelecimento final dos objetivos para o ano corrente, fazendo-se a articulação com os objetivos organizacionais e empresariais.

Ao todo são avaliadas 6 competências transversais, 4 competências de liderança (Quadro nº 1) e podem estabelecer-se entre 3 a 4 objetivos que podem ser importados do plano do ano anterior (se estes não foram alcançados) ou inseridos manualmente novos objetivos.

Quadro nº 1 – Competências Transversais e de Liderança.

Competências Transversais	Competências de Liderança
<ul style="list-style-type: none">• Execução• Eficiência• Proatividade• Comunicação• Interação com Outros• Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none">• Gestão da Mudança• Tomada de Decisões• Estabelecer Objetivos e Monitorizar Resultados• Motivação e Desenvolvimento das Equipas

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

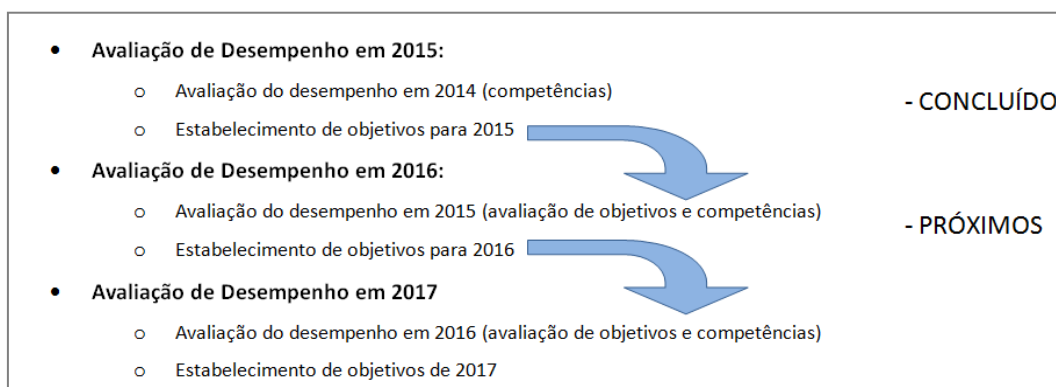
Quanto ao nível de desempenho da avaliação tanto das competências como objetivos pode ser efetuado numa escala de três expectativas possíveis:

- Expectativas “Above”;
- Expectativas “Meets”;
- Expectativas “Below”.

Todas as competências classificadas como “below” são importadas automaticamente pelo sistema para objetivos do ano corrente 2016, para os quais é necessário estabelecer um plano de ação com objetivos já para o ano de 2017.

Assim, de forma a clarificar melhor como as etapas da avaliação através do HRIS funcionam temos a imagem seguinte (Figura nº 6):

Figura nº 6 – Etapas da Avaliação através do HRIS.



Fonte: Euromedic (2016).

Depois da reunião e finalização do estabelecimento de objetivos, a avaliação é encerrada e há a possibilidade de cada um deixar um *feedback*, caso entenda que é necessário, sobre se concorda com a avaliação que lhe foi atribuída ou se tiver algo pertinente que deseje mencionar. Este espaço está aberto por uma semana no HRIS, e é enviado para o responsável e para o responsável do nível seguinte.

Este SGD mais categorizado e sistematizado transforma a avaliação de desempenho em algo pelo qual os colaboradores podem ver o que é esperado deles, e em que aspetos da sua *performance* devem trabalhar mais para alcançar as metas que lhes são traçadas e que os próprios colaboradores se propõem a cumprir.

2.4. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

O processamento salarial e todas as práticas administrativas inerentes à Gestão Administrativa de Recursos Humanos são das tarefas mais complexas e burocráticas na gestão diária de uma empresa, constituindo um impacto imediato no relacionamento com os colaboradores e com as entidades que tutelam a área laboral. Assim, o departamento de RH necessita de um conhecimento geral e o mais especializado possível acerca da legislação laboral e dos Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho (IRCT) aplicáveis à área de negócio em que atua.

Durante toda a duração do estágio, a estagiária apenas teve a oportunidade de observar outros colegas a realizarem o cálculo e processamento salarial, não surgindo oportunidades para a mesma participar, todavia, o processo de *payroll* efetuado na empresa é feito através de sistemas informáticos especializados para o efeito.

Qualquer departamento de RH necessita de sistemas de suporte de informação. Estes sistemas, compostos por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informações, são normalmente *hardware*, *software*, pessoas, sistemas de comunicação e dados.

A estagiária teve a oportunidade de aprender a utilizar dois *softwares* que registam e armazenam dados sobre os colaboradores, um deles criado pelo próprio Grupo Affidea, denominado HRIS, e que para além de reunir dados pessoais, salários, histórico de contratações e outros registos de RH, também é através dele que se realiza a avaliação de desempenho; o outro *software*, o AGIR, é um software de gestão da qualidade, gestão de processos (BPM) e controlo documental.

O contato com a gestão contratual é claramente uma tarefa importante no departamento e a qual deve ser manuseada com a maior diligência possível. Após algumas semanas de aprendizagem, e sempre com a posterior verificação de uma das colegas mais experientes, a estagiária elaborou contratos de trabalho e acordos de banco de horas (mencionado no relatório de atividades mensal 2 – Anexo nº 13). Normalmente existem minutas de ambos, todavia é preciso ter em atenção todos os pormenores e alterar dados e informações que não se apliquem ao caso em concreto. Na elaboração dos contratos de trabalho devem ser alteradas os seguintes dados: dados pessoais, categoria profissional, período experimental (depende do tipo de contrato), período normal de trabalho, retribuição, início, termo e motivo de celebração do contrato (no caso de se tratar de contratos a termo), data e local da redação do contrato, entre outros. Por sua vez, também na elaboração dos acordos de banco de horas a sua redação deve ser muito cuidada. Estes existem para os colaboradores que realizam mais de duas horas diárias e dez horas semanais para além das estipuladas no contrato de trabalho. Assim, de acordo com o horário semanal que o colaborador vai realizar, deve ser calculado o valor semanal e o valor diário de horas.

Tanto o contrato de trabalho como o acordo de banco de horas, depois de redigidos e corrigidos, caso seja necessário, são enviados em duplicado para a direção para serem rubricados e assinados pelos gerentes ou administrativos da empresa (neste caso o CEO e *Chief Financial Officer* (CFO)).

A gestão administrativa de RH abrange também a gestão administrativa dos colaboradores. Esta gestão é realizada desde a admissão de um novo colaborador até à sua saída da empresa, o que significa que todas as etapas deste processo, que se espera obviamente ser o mais duradouro possível, estão embarcadas na alçada do departamento de RH e dos seus representantes.

Quando existe um novo colaborador na empresa, existem procedimentos que são, regra geral, efetuados por alguém do departamento de RH. De modo a não existirem falhas o departamento possui um documento, elaborado pelo departamento de RH e validado pela Direção Financeira, que se denomina *Check-List* Procedimentos de Admissão (Anexo nº 14). Neste documento estão presentes todas as tarefas a realizar aquando da admissão de um novo colaborador e as respetivas datas em que estas são efetuadas. Sendo este procedimento bastante usual na empresa, desde o início do estágio que a estagiária aprendeu a realizar quase todas as tarefas nele inerente. As funções desempenhadas pela estagiária premeiam a inscrição do novo colaborador na Segurança Social (SS) e Fundos de Compensação (FC); a elaboração do Contrato de Trabalho e Acordo de Banco de Horas, como já foi explicado anteriormente; o registo do colaborador no *software* AGIR, onde são informatizados todos os documentos (cartão de cidadão, CV, cédula profissional, acordo de confidencialidade, entre outros); o registo em sistema interno da empresa – HRIS; o preenchimento do impresso de pedido do Cartão *Free* de Subsídio de Alimentação e posterior envio para a tesouraria; e o reencaminhamento do Modelo 13 para o departamento de *Information Technology* (IT) para criação de *username* e permissão nos sistemas.

Após tudo estar efetuado e o contrato de trabalho e o acordo de banco de horas estarem devidamente assinados e rubricados tanto pela administração como pelo colaborador, o processo é então arquivado até ser necessário substituir ou adicionar algum documento.

Tomando como exemplo a admissão de um(a) assistente de consultório, geralmente, as primeiras duas semanas do novo colaborador na empresa é realizada uma formação inicial, em que outros colegas com mais antiguidade na realização das tarefas ou superiores hierárquicos dão a conhecer ao colaborador as regras de funcionamento, e ensinam as tarefas que estes deverão efetuar diariamente. Depois, o responsável pela clínica ou posto de colheitas envia para o departamento de RH o registo de formação inicial do novo colaborador, e a estagiária procede então à emissão do certificado de formação inicial que é fotocopiado e de seguida enviado o original para o colaborador. Também fazendo parte das funções da estagiária é a gestão do ficheiro de formações, em que se inserem todas as formações realizadas, os nomes dos colaboradores que as realizaram, e se o certificado foi ou não emitido, ou no caso de formações externas, se os certificados já estão na posse dos colaboradores.

Desde a admissão de um colaborador até à sua saída, existem muitos mais processos que podem ou não ocorrer mas, que tendo ocorrido, estão sobre a alçada do departamento de RH. Estes processos, por serem mais morosos e de extrema importância, foram ensinados à estagiária com todo o tempo necessário para o efeito.

Entre os processos realizados pela estagiária podem mencionar-se, para além da marcação e gestão de formações, todos os aspetos da alçada do departamento de RH relacionados com os acidentes de trabalho e com as consultas de medicina do trabalho. Em relação aos acidentes de trabalho, quando estes ocorrem é necessário o preenchimento detalhado do Impresso para Acidente de Trabalho, entrar em contato com o sinistrado, caso seja possível, ou então com a pessoa que tenha assistido o colaborador, e procedendo de seguida ao envio da documentação para a seguradora até um máximo de 48 horas após o acidente. Por outro lado, sendo as Consultas de Medicina do Trabalho algo extremamente importante, as fichas de aptidão para o trabalho resultantes das mesmas devem ser impressas e verificadas (mencionado no relatório de atividades mensal 4 – Anexo nº 15), efetuando-se sempre o controlo de todas as informações do colaborador, pedindo à entidade responsável para fazer alterações sempre que existam dados dos colaboradores incorretos (por exemplo a data de nascimento ou a categoria profissional) e/ou enviando as necessárias informações para o superior hierárquico dos colaboradores classificados como “Apto Condicionalmente” de modo a tomar os procedimentos corretos para cada situação.

Obviamente que existem muitas mais tarefas que a estagiária realizou e que dizem respeito à parte mais administrativa dos RH, não se limitando apenas aos pontos referidos no parágrafo anterior, como a emissão de declarações para colaboradores, consulta/preenchimento de Consentimentos de Situação Contributiva na Segurança Social, envio de documentação interna e a aprendizagem de cálculos como pagamento de subsídios e diuturnidades.

Quando ocorre uma saída da empresa, seja denúncia do contrato por parte do colaborador ou por parte da empresa, dá-se início ao processo de saída, sendo que para uma melhor gestão de tarefas o departamento de RH possui, tal como na admissão do colaborador, uma *Check-List* Procedimentos de Saída (Anexo nº 16). De referir que durante a duração do estágio não ocorreu, ou não foi do conhecimento da estagiária, qualquer tipo de saída da empresa por termo de contrato sem renovação.

Maioritariamente, as saídas que se verificaram no período de tempo em que a estagiária esteve na empresa, foram por denúncia do contrato por parte do colaborador, e quando assim se verifica, o colaborador deve fazê-lo por meio de uma carta. Caso o colaborador esteja efetivo há mais de 2 anos tem de fazer um aviso prévio de 60 dias; se for entre 6 meses a 2 dois anos será de 30 dias; e caso seja menos de 6 meses, será de 15 dias.

Estando a carta de denúncia de contrato de trabalho em posse do departamento de RH, já se pode assinalar na *Check-List* Procedimentos de Saída em como foi rececionada. Passa-se então para a próxima tarefa. Todavia, esta só é feita se ocorreu denúncia de contrato por parte

do colaborador uma vez que se pretende saber as motivações que levaram o colaborador a tomar tal decisão. Esta tarefa, realizada inúmeras vezes pela estagiária, é um procedimento interno da Euromedic Portugal que se denomina Relatório de Saída (Anexo nº 17), e que consiste numa pequena entrevista presencial ou telefónica ao colaborador que está de saída da empresa e efetuar o levantamento das motivações pessoais que conduziram à decisão de saída por parte do colaborador do Grupo Euromedic e conhecer as perspetivas dos ex-colaboradores, sendo que as respostas serão visualizadas pela direção e constituem um instrumento valioso para analisar oportunidades de melhoria, assim como será fulcral para a elaboração do relatório de *turnover*.

Outras tarefas relacionadas com o processo de saída do colaborador, e realizadas pela estagiária envolvem reportar a saída na SS e nos FC, assim como também no sistema interno da empresa – HRIS, para além de enviar *e-mail's* ao departamento de IT a informar a saída do colaborador e ao respetivo Gestor Operacional, certificando-se de que todos os materiais Euromedic que o colaborador possuía sejam entregues (chaves de carro, chaves de cacifo, computador, telemóvel, entre outros). Uma das últimas tarefas é conferir com a tesouraria que o colaborador não tem qualquer valor a receber ou em dívida.

Posto tudo isto, o ficheiro do colaborador é novamente arquivado, juntamente com a carta de denúncia de contrato e todos os documentos pertinentes.

2.5. Turnover & Retenção

A Euromedic Portugal apresenta um elevado *turnover*, isto é, a taxa de saída dos colaboradores na posição de Técnico de Análises Clínicas em *part-time* é elevada.

Este *turnover* pode ser explicado de forma muito simples, e a própria estagiária teve consciência disso após poucos meses de estágio. Na Euromedic Portugal existe um posto para o qual se está constantemente a recrutar. Este posto é o de Técnico de Análises Clínicas em *part-time* ou Técnico de Colheitas em *part-time*. Existe esta constante oferta de trabalho porque na Euromedic Portugal este posto de trabalho tem algumas características que os colaboradores até podem concordar inicialmente, mas que após algum tempo optam, na sua maioria, por uma posição a *full-time* noutra empresa não necessariamente na sua área de formação. A empresa emprega técnicos em *full-time* e em *part-time*, no entanto, decorrente da melhoria de tecnologia, o trabalho que à tarde era efetuado por pessoas passou em parte a ser efetuado por equipamentos, daí serem atualmente necessários mais técnicos em *part-time*

do que em *full-time*. Trata-se de um desequilíbrio entre a oferta do mercado de trabalho e a procura que é transversal à área laboratorial e não uma característica da Euromedic Portugal.

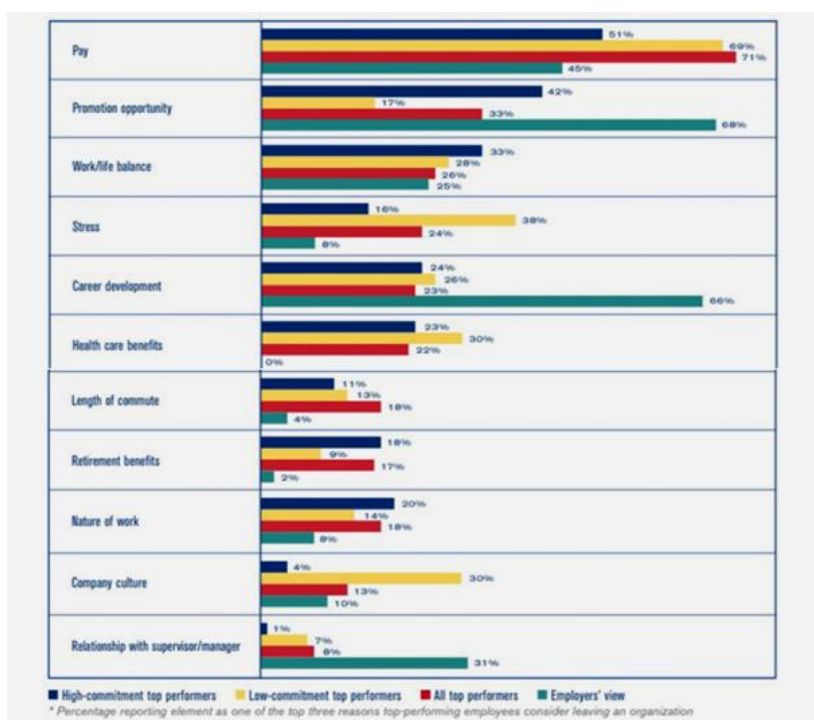
Uma vez que reduzir o *turnover* requer identificar e gerir as razões que levam ao *Voluntary Turnover* realizam-se Relatórios de Saída a todos os colaboradores que pretendem sair da empresa, e que no final de cada ano civil serve de base para a realização de um relatório geral tendo em conta todos os relatórios desse ano.

Após o tratamento de dados de todos os relatórios de saída referentes ao ano civil de 2015 foi elaborado o Relatório de *Turnover*. Esse relatório foi disponibilizado à estagiária para que esta tivesse conhecimento da ferramenta e fosse sensibilizada para o *voluntary turnover*, não para divulgar detalhadamente os resultados neste relatório de estágio, pois trata-se de informação confidencial da empresa. Assim, a estagiária está autorizada a divulgar a ferramenta, mas os resultados apenas podem ser divulgados em termos muito gerais.

No ano de 2015, na Euromedic Portugal verificaram-se 37 saídas voluntárias, sendo que 81% foram Técnicos de Análises Clínicas a *part-time*. Na entrevista de saída, quando confrontados com as razões que levaram à demissão a maioria dos colaboradores referiu ser a remuneração e “outra” (por dizer respeito a uma opção de resposta aberta não se observam respostas passíveis de transmitir em apenas uma razão), seguidas das ausências de perspetiva de carreira e instabilidade no trabalho. De salientar que, a maior parte destes técnicos, quando contratados, têm a expectativa de vir a desempenhar a sua função em *full-time* o que, na grande maioria das vezes, não é possível pois são poucos os movimentos de substituição que ocorrem para a mesma função a *full-time*. A área laboratorial, fruto de inúmeros avanços tecnológicos, atualmente precisa de mais técnicos durante a manhã para efetuar as colheitas sendo que os recursos humanos alocados a esta função na parte da tarde estão, na sua maioria, a trabalhar junto de equipamentos que vieram substituir muito do trabalho que antigamente era efetuado manualmente.

Pode-se então comparar a Euromedic Portugal, com os resultados de um estudo efetuado por WorldatWork e Watson Wyatt em 2006/2007 (*in* Dessler, 2003, p. 322) sobre as razões que levam os colaboradores a saírem das empresas, que envolveu cerca de 262 organizações norte-americanas com o mínimo de 1000 colaboradores. Através do gráfico nº 1 conclui-se que nessas organizações, as razões que levam os colaboradores a saírem são: oportunidades de promoção, desenvolvimento profissional, remuneração, relação com o superior hierárquico e o equilíbrio trabalho-família. Na Euromedic Portugal, como já foi referido, as razões envolvem a remuneração, a ausência de perspetiva de carreira e “outra”, que muitos colaboradores referiram ser uma nova oportunidade mas em *full-time*, mais tempo para a família, um horário mais flexível, entre outros.

Gráfico nº 1 – Razões que levam à demissão de acordo com estudo realizado em 262 organizações norte-americanas, tendo em consideração o alto nível de *performance*.



Fonte: www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=17180, accessed April 3, 2011 (Dessler, 2003).

A falta de reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos imediatos e a desmotivação também são problemas indicados nesse estudo, sendo que também foi indicado que os colaboradores tinham um sentimento de injustiça, que poderia ser resolvido caso houvesse a possibilidade de as suas opiniões e, por vezes, sentimentos fossem escutados.

Para além das razões que conduziram às diversas saídas da empresa, neste relatório também se pode concluir o que os colaboradores acham mais agradável durante o tempo que estiveram na empresa, sendo que a maioria considerou ser o relacionamento com os colegas de trabalho e o relacionamento com utentes/doentes.

O *turnover* é assim um precioso indicador do desempenho da empresa. Proporciona à direção algumas dicas para um futuro plano estratégico que tenha como objetivo aumentar o número de retenção de colaboradores diminuindo o *turnover* voluntário, que poderão vir a beneficiar a empresa a longo prazo, assim como aos colaboradores.

A estratégia de retenção pode passar pelo aumento da remuneração; a promoção, de acordo com algumas características, dos colaboradores para *full-time*; o simples pagamento de subsídio de alimentação ou das deslocações de trabalho; mais tempo de formação; ou até na realização de atividades que envolvam todos os colaboradores e a direção, algo em que os

colaboradores sintam que têm liberdade para falar e que estejam a ser escutados pela direção, sem ter medo de represálias. Principalmente, a melhoria da comunicação, é um aspeto que pode modificar muita coisa, desde o comportamento à produtividade, e por isso não deve ser de forma alguma descartada da equação de retenção. Outro aspeto que pode ser essencial neste elevado *turnover*, e que se pode alterar, pode ser as formas de seleção da empresa. Alterar o processo de seleção no recrutamento pode de alguma forma diminuir o número de elevadas saídas, principalmente em técnicos de colheitas.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

3.1. O que é a Gestão de Recursos Humanos?

Estamos constantemente a falar em Gestão de Recursos Humanos. Mas afinal o que é a Gestão de Recursos Humanos? E qual é a sua importância?

Gerir é normalmente vista nos livros como uma componente que envolve quatro funções: (1) planeamento; (2) organização; (3) direção; e (4) controlo. Desta forma a gestão de RH também envolve estas quatro funções.

Nos dias de hoje estamos mais propícios a utilizar a expressão gestão de RH enquanto esta se confunde quase sempre com a gestão de pessoal. A diferença reside na forma como a gestão de RH foi incorporando em si os aspetos mais importantes da gestão de pessoal, ou seja, anteriormente os RH realizavam as suas funções de acordo única e exclusivamente com as necessidades da empresa, com vista a obter resultados satisfatórios dedicando-se apenas a trabalhos administrativos. Assim, este tipo de gestão conseguiu evoluir ao incorporar da gestão de pessoal a preocupação com as adversidades do colaborador enquanto ser humano, através do incentivo, da inovação e da comunicação, preocupando-se apenas com os resultados como um aspeto secundário. Desta forma, poder-se-á afirmar que a gestão de pessoal se encontra nas funções de direção, é a mais importante para o presente trabalho. Todavia é mais conhecida por gestão de recursos humanos (HRM), em que a gestão é *“the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”* (Dessler, 2003, p. 4).

A Gestão de Recursos Humanos é algo importante para todos os gestores, pois existem técnicas e conceitos importantes, que podem levar ao sucesso ou insucesso, caso não estejam a ser bem aplicados.

Segundo Dessler (2003, p. 5), todos os gestores devem: (1) evitar erros pessoais; (2) melhorar a *performance* e aumentar lucros; (3) aprender um pouco mais sobre o que é e o que faz um gestor de recursos humanos; e (4) ser *entrepreneurs* de RH, caso algum dia trabalhe numa empresa pequena e necessite de desempenhar este papel.

Todos os gestores são, num determinado sentido, gestores de recursos humanos, porque todos eles se envolvem no recrutamento, entrevistas, seleção e formação dos seus trabalhadores. Contudo, a maioria das empresas também tem departamentos de recursos humanos com os seus próprios gestores. As funções de todos os departamentos necessitam de estar em conformidade uns com os outros, e para isso existe a autoridade, ou seja, o direito de

tomar decisões, de direcionar o trabalho para outros e dar ordens. Distingue-se desta forma a autoridade de linha e a autoridade de *staff*. Autoridade de linha diz respeito à relação entre superior hierárquico (quem dá a ordem) e subordinado (quem recebe a ordem), possibilitando aos gestores o direito de comunicar ordens para outros gestores e trabalhadores. Por outro lado, a autoridade do *staff* dá ao gestor e aos trabalhadores o direito de aconselhar outros gestores, criando uma relação de tutoria (Dessler, 2003, p. 6).

Contudo, como já foi mencionado, a evolução dos RH reflete um pouco também as tendências atuais de que o mundo está em constante mudança, o que significa que as práticas de gestão de recursos humanos também mudam, assim como o que os colaboradores esperam dos seus gestores de RH.

Durante a maioria do século XX, os gestores de RH focaram-se nas atividades do dia-a-dia como o *payroll*, o recrutamento e a administração. Tal como já foi explicado, com o aparecimento de áreas de especialidade, principiou uma participação mais global nas áreas da seleção e formação.

Tendências como a globalização, o endividamento e a tecnologia vieram confrontar os colaboradores com novos desafios em que as maiores esperanças são depositadas neles, sendo um exemplo disso mesmo o aumento de lucros que é esperado. Desta forma, também os colaboradores esperam que os gestores de RH possuam todos os instrumentos e conhecimentos para combater estes desafios e ajudar a ultrapassá-los com sucesso. Segundo o Professor Dave Ulrich e os seus colegas (Dessler, 2003, p. 21) espera-se que os profissionais de RH dos dias de hoje contenham as seguintes competências:

- Gestores talentosos;
- Administradores culturais e da mudança;
- Arquitetos estratégicos;
- Executores operacionais;
- Aliados de negócios;
- Ativistas credíveis.

Por outras palavras, os profissionais de RH são mais competentes e conseguem alcançar um sucesso mais elevado caso tenham entre os seus requisitos capacidades que vão muito para além da sua função nos RH e do seu departamento, alargando conhecimentos de auxílio aos outros setores da empresa. A capacidade de os incentivar, formar, auxiliar, liderar, ensinar e até a de lhes transmitir valores culturais da empresa, ou seja, identificar os colaboradores como parte crucial para o funcionamento da empresa invés de algo adquirido por esta.

3.2. Recrutamento e Seleção

“É tradicional distinguir os conceitos de recrutamento, seleção e colocação que, por estarem interligados, são muitas vezes confundidos.” (Caetano & Vala, 2007, p. 269)

O recrutamento é a fase em que se atrai os potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretendentes candidatos até à decisão última de admissão. Por sua vez, o recrutamento engloba seleções múltiplas, isto é, quando se tem um mesmo conjunto de sujeitos a concorrer para diferentes vagas em aberto. Todavia, o recrutamento, quer seja considerado parte da seleção ou um processo distinto e autónomo, está essencialmente ligado à atração dos candidatos.

Ao longo dos anos têm vindo a surgir várias definições de recrutamento. Bohlander e Snell (2007, citados por Udechukwu & Manyak, 2009, p. 79) definiram recrutamento como *“The process of locating potential applicants who might join an organization and encouraging them to apply for existing or anticipated job openings. During this process, efforts are made to inform the applicants fully about the qualifications required to perform the job and the career opportunities the organization can offer its employees.”*. Abordando o tema de forma muito análoga, Gatewood e Field descreveram o recrutamento como o processo de avocar grupos de indivíduos para uma organização, adicionando ainda que o recrutamento tem três grandes objetivos (1998, Udechukwu & Manyak, 2009, p. 79): (1) aumentar o número de aplicações com um custo mínimo; (2) encontrar as obrigações legais e sociais da organização, em consonância com as características demográficas dos seus colaboradores; e (3) auxiliar o aumento da taxa de sucesso do processo de seleção através da eliminação de candidatos inadequados à função do posto de trabalho ou necessidades da organização. Ainda Michael Armstrong define também recrutamento como *“the process of finding and engaging the people the organization needs”* (Armstrong, 2009, p. 515).

Em todas as descrições parece que existe um consenso em como o recrutamento é um processo.

Assim, a análise do trabalho identifica os deveres e requisitos humanos necessários para os empregos numa organização. O próximo passo neste processo é decidir qual desses trabalhos a empresa precisa de preencher para recrutar e selecionar colaboradores. A forma mais tradicional de visionar o recrutamento e a seleção engloba uma série de fatores:

1. Decidir que posições preencher, através da força de trabalho/planeamento de pessoal e previsão.

2. Construir uma base de candidatos para esses trabalhos, através do recrutamento interno ou externo.
3. Ter os *currícula* completos e atualizados dos candidatos e talvez alguma informação prévia obtida por meio de uma entrevista inicial que pode ser uma entrevista telefônica.
4. Usar métodos de seleção como testes, investigações de *background* e exames físicos para identificar candidatos viáveis.
5. Decidir a quem fazer uma oferta de emprego, possivelmente com a ajuda do supervisor, ou até de outros, com a realização de uma segunda entrevista aos candidatos.

Segundo Armstrong (2009, p. 515) o processo de recrutamento e seleção envolve quatro fases:

1. Definição de requisitos;
2. Planeamento de campanhas de recrutamento;
3. Atração de candidatos;
4. Seleção dos candidatos.

A definição de requisitos é a fase inicial de todo o processo em que o número e categorias das pessoas necessárias são estabelecidos, tanto pelos recursos humanos como pelas áreas onde é necessária força de trabalho adicional. Por vezes é fundamental a elaboração de planos de ação detalhados devido à criação de novos postos para os quais a empresa ou até mesmo o seu departamento de RH não tenha tanta experiência, expansões para novas atividades ou áreas, ou mesmo a necessidade de substituição, sendo que todas estas novas exigências colocam os RH sob grande pressão.

Os requisitos são apresentados sob a forma de descrições de trabalho ou perfis de função e especificações da pessoa. Estes fornecem a informação necessária para elaborar a publicitação da oferta de trabalho, disponibilizar vagas na internet, informar agências ou consultores de recrutamento e avaliar os candidatos através de entrevistas e testes de seleção.

Um plano de recrutamento deve cingir: (a) o número e tipos de colaboradores necessários aquando de uma expansão ou novos desenvolvimentos, assim como para compensar algum *deficit*; (b) as prováveis fontes de candidatos; (c) os planos para encontrar fontes alternativas; e (d) como o programa de recrutamento irá ser conduzido.

A atração de candidatos tem como primeiro passo a análise das forças e debilidades da forma de recrutamento. Esta atração de candidatos envolve a identificação, avaliação e a

utilização dos meios mais apropriados de recrutamento. Assim, e sabendo de antemão o que de modo geral acontece quando um candidato se candidata a uma vaga de trabalho, estes estão a vender as suas capacidades, contudo, estão também a comprar o que a organização lhes tem para oferecer (Armstrong, 2009, p. 519).

A atratividade da organização também pode ser influenciada através do conteúdo existente no *website* de recrutamento e as suas particularidades estilísticas, tais como a facilidade de navegação, a própria apresentação do *website*, entre outros. Em sintonia com o que acontece nos anúncios, nas suas pesquisas, os possíveis candidatos procuram informação relacionada com a organização, a função, os dados relativos às compensações, às oportunidades de carreira e à cultura organizacional, de forma a compreenderem se os requisitos da função correspondem com as suas características pessoais e as suas expectativas. Estes são alguns fatores que podem aumentar a atratividade pela organização, assim como uma maior probabilidade dos candidatos avançarem com o processo.

Depois, a análise dos requisitos dos candidatos necessários, envolve um estudo da informação dos candidatos, como a educação, qualificações e experiência para de seguida se definirem os termos e condições de trabalho (pagamento e benefícios). Tudo isto para perceber a melhor forma de publicitação de anúncios de modo a ter uma maior taxa de atração a um custo mínimo de forma a atrair bons candidatos.

Por último, a seleção de candidatos, que tem como objetivo avaliar a aptidão dos candidatos através da previsão daquilo que será capaz de realizar.

Trata-se de decidir o nível em que as características dos candidatos em termos de competências, experiência, qualificações, educação e formação, coincidem com as especificações da pessoa que se procura.

O processo de recrutamento é analisado nos seus diferentes passos, onde a entrevista de recrutamento detém maior relevo e continua a ser o elemento fulcral do processo. Logo após a entrevista encontram-se o ato de seleção, preparação da oferta de emprego, admissão e orientação do candidato escolhido (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 343). O recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas que já faz parte da empresa (muitas são as empresas que recorrem primeiro a este tipo de recrutamento por imposição da contratação coletiva do setor de atividade). Por sua vez, o recrutamento externo é efetuado de modo a identificar o candidato ideal para preencher a vaga em aberto através de empresas especializadas em recrutamento e *headhunting*.

A seleção inicia-se quando é feita a escolha de qual o candidato que preencheu todos os requisitos e a quem vai ser proposto o lugar, sendo que nesta etapa é crucial a clarificação de

uma série de aspetos relacionados com a posição a ser preenchida, entre o chefe funcional e o Departamento de Recursos Humanos.

A seleção de pessoal foi um dos primeiros temas a ser abordados pela psicologia nas organizações e um dos primeiros psicólogos a trabalhar intensivamente nesta área foi Lahy, através de diversos testes. Durante um dos seus estudos, Lahy (*in* Paretti, 2001) chegou à conclusão de que a fadiga e os acidentes que os colaboradores sofriam, estavam relacionados com a seleção de pessoal. O psicólogo concluiu que a fadiga estava relacionada com as capacidades e aptidões; e a causa dos acidentes seria a má adaptação ao posto de trabalho (Peretti, 2001, p. 267). Demonstrando desta forma que podem ser evitados vários problemas laborais, pelo menos no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, através de uma seleção cuidada e eficiente.

O paradigma que está na base desta perspetiva é o do “Homem certo no lugar certo” em que, para um certo posto de trabalho, existe um homem indicado que é necessário encontrar e colocar no sítio certo (Caetano & Vala, 2007, p.267). Todavia, este paradigma dá uma visão reducionista da seleção uma vez que não tem em conta vários aspetos fundamentais como por exemplo as modificações do indivíduo ou as alterações do posto de trabalho.

Assim, a seleção tem de ter em conta dois aspetos essenciais: (1) projeto de carreira e (2) alteração do posto de trabalho, pois vão ter implicações na estruturação do processo. Pode-se então considerar que a seleção de pessoal tem como objetivo a escolha de uma pessoa que consiga garantir uma rápida adaptação ao posto de trabalho, e que possua potencial em termos de progressão na carreira.

A seleção deve ser considerada como um meio para a organização se renovar de meios humanos necessários para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas. Assim, a admissão de pessoas não deverá ser motivada por uma necessidade do momento, mas sim enquadrada estrategicamente. Citando Cunha (1989, Caetano & Vala, 2007, p. 268) *“As pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações”*.

Uma má seleção provoca riscos para as organizações, que cada vez mais os responsáveis pela gestão de recursos humanos tentam evitar. Uma má seleção de pessoal não diz respeito apenas à escolha dos sujeitos que não se deveriam ter selecionado, mas também à não admissão dos indivíduos que são realmente bons, deixando-os para a concorrência.

Desta forma, a abordagem mais segura de seleção para os responsáveis pela seleção de pessoal (não sendo obrigatoriamente sempre desta forma) é a de escolher os indivíduos que apresentem moderados níveis de eficiência profissional, mas também aqueles que garantam

uma rápida acomodação às normas vigentes, evitando riscos, privilegiando sujeitos com um sentido mais crítico, maior flexibilidade e orientados sobretudo para a eficácia dos processos.

Sendo o processo de recrutamento muito complexo e com necessidade de cuidado redobrado, é natural que por vezes os empregadores cometam alguns erros que podem vir a ser fatais, assim, Wang e Kleiner (2004, Udechukwu & Manyak, 2009, p. 80) identificaram os sete erros mais comuns do processo: *“(1) hiring too quickly, (2) hiring by gut feelings, (3) hiring because of impeccable references, (4) hiring because former employers had no criticism, (5) hiring because the applicant aced the interview, (6) hiring because of an impressive resume, and (7) hiring because they come highly recommended”*.

Quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão, vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem condições para desempenhar aquela função. A divulgação é um dos pontos que pode ser omissos caso a empresa já tenha uma base de dados de candidatos com as características necessárias para a função e aí ocorre o chamado recrutamento interno. Esta divulgação pode ser feita através de diversas plataformas, sendo que a mais atual é a Internet. Um segundo passo dentro do recrutamento é a triagem inicial das candidaturas através da verificação das qualificações do sujeito.

O recrutamento e seleção começa idealmente com o planeamento da “força” de trabalho (Dessler, 2003, p.138). Afinal, se não se conhecer o que a equipa de trabalho precisa a longo prazo, ou seja, dali a uns meses, para quê estar a recrutar?

Este planeamento diz respeito ao processo de decidir quais as posições para as quais a empresa precisa de preencher e como o fazer, com vista a melhorar a eficácia e eficiência dos seus objetivos. Envolve todas as posições futuras, desde a manutenção ao CEO. Apesar disso, a maioria das empresas chama a este processo, o processo de decidir como preencher empregos executivos de planeamento de sucessão, ou seja, o mais frequente é escolher-se este tipo de planeamento quando estão previstas grandes mudanças a nível hierárquico nas organizações.

3.2.1. A importância do recrutamento

É difícil de explicar a importância do recrutamento.

Se se candidatarem 20 ou 30 candidatos para uma determinada vaga em aberto, tem de utilizar-se técnicas que permitam identificar os que melhor poderão sobrevalorizar os requisitos e as necessidades da organização, através da análise das entrevistas e os testes para determinar quais os melhores candidatos para a posição.

Todavia, a alta taxa de desemprego não significa necessariamente que é fácil encontrar bons candidatos. Por exemplo, num estudo citado por Dessler (2009, p. 146) que foi realizado em 2003 e 2004 publicado pelo *BNA Bulletin to Management* e mais tarde pelo *The Wall Street Journal* veio concluir que durante uma fase de fraca movimentação laboral cerca de metade das organizações disseram que tinham dificuldade em encontrar candidatos qualificados. Finalizando ainda que 40% afirmaram ter sido difícil encontrar bons candidatos.

É fácil assumir que o recrutamento é fácil. De que precisamos apenas de colocar alguns anúncios na internet. Porém, vários aspetos tornam-no mais complexo (Dessler, 2003, p. 146).

- Primeiro: alguns métodos de recrutamento são mais eficazes do que outros, dependendo do tipo de trabalho para o qual se está a recrutar.
- Segundo: o sucesso decorrente do recrutamento depende de questões não relacionadas com o recrutamento e políticas, como é o caso da remuneração ser simplesmente superior do que noutra empresa a efetuar a mesma função.
- Terceiro: os gestores não podem confiar na disseminação de informação acerca de oportunidades de emprego através de formas não oficiais, correndo o risco de surgirem casos de injustiças e até de boatos de benefícios.

Cada vez mais as organizações estão a organizar-se e a criar planos estratégicos e por sua vez também científicos para conseguirem decidir de forma mais eficaz e eficiente quais as competências e talentos de que a sua organização necessita para um determinado posto de trabalho. Segundo Michael A. Broscio (2013, p. 1), CMF, diretor da *Healthcare Executive Career Resource Center* no ACHE, os empregadores muitas vezes têm como principal alvo a seguinte categoria de competências: (1) Competências de conteúdo – capacidades específicas e técnicas (sistemas informáticos, finanças, etc.); (2) Competências funcionais – como capacidades de organização, gestão e desenvolvimento; e (3) Competências adaptativas – características mais pessoais como a adaptabilidade, flexibilidade e a habilidade de trabalhar em equipa.

3.2.2. Métodos de recrutamento

O processo de recrutamento *“includes those practices and activities carried out by the organisation with the primary purpose of identifying and attracting potential employes”* (Breaugh & Starke, 2000, p. 405, cit. por Parry & Tyson, 2008, p. 259) e desenvolve-se após a identificação ou previsão de uma necessidade. Esta capacidade de uma organização atrair e reter recursos humanos de qualidade pode, e certamente irá, ditar o sucesso, sendo um fator

de vantagem competitiva. Assim, antes das fases de recrutamento e seleção, é importante identificar a fase de atração.

Como já foi referido, determinar a necessidade e a vaga a preencher é uma das primeiras fases do processo de recrutamento, onde é essencial a identificação dos requisitos da função, assim como as competências necessárias para a desempenhar. Este tipo de informações será posteriormente indispensável para construir os anúncios, e podem ser encontradas na Análise e Descrição de Funções da posição.

Quando uma organização decide que é necessário um recrutamento externo, deve de ser selecionado um método que seja eficiente em termos de resultados e, simultaneamente, eficaz em termos de custo, sendo que a eficiência do instrumento escolhido depende das circunstâncias, quer seja para obter um número de candidatos com as mesmas características e experiências ou para comparar mais facilmente as respostas dos candidatos (Torrington, Hall & Taylor, 2008, p. 125). Existem vários métodos de recrutamento, que em certos casos, até podem ser utilizados simultaneamente para preencher a mesma vaga: anúncios, centros e agências de emprego, e-recrutamento, feiras de emprego, *head-hunting* e contatos com universidades. No entanto, tendo em conta os tipos de recrutamento utilizados no estágio, o foco estará nos anúncios *online* e no e-recrutamento.

3.2.2.1. Anúncios

Muitos são os tipos de anúncios disponíveis nos dias de hoje e a forma como eles são publicitados ao público, sendo que alguns deles, ou até mesmo a maioria já estão considerados em desuso. Existem os anúncios em jornais locais ou nacionais, em revistas ou jornais técnicos, *websites* corporativos, agências de recrutamento, *internet*, anúncios que são transmitidos por via de comunicação “boca a boca”, centros de emprego, através da rádio ou televisão, cartazes e até o recrutamento através de feiras organizadas nas universidades (Torrington et al, 2008, p. 125).

O anúncio de recrutamento é um instrumento que está à disposição das organizações com o objetivo de atrair as pessoas certas e identificar um conjunto de candidatos. O anúncio é *“the first engagement potencial applicants have with an organization”* (Dowling, 1988, cit. por Feldman, Bearden & Hardesty, 2006, p. 125), daí ser de extrema importância a criação de um anúncio único, distinto e atrativo de modo a chamar a atenção e originar uma ligação e preferência pela organização. *“Companies frequently wish to have a large applicant pool so they can maximize their chances of finding the best potencial candidates in the labor market,*

but at the same time, increasing the size of the applicant pool also increases the amount of time and Money that must be spent on selection decisions.” (Huselid, 1995, cit. por Feldman et al, 2006, p. 123)

Enquanto a procura pelo método perfeito continua, os RH continuam a usar os vários métodos imperfeitos de que disponibilizam *“to aid the task of predicting which applicant will be most successful in meeting the demands of the job, and/or be the best fit with work group and culture of the organization”* (Torrington et al, 2008, p. 141), sendo que o anúncio deverá representar essa mesma cultura, aumentando a probabilidade de ajustamento e integração do candidato atraído pelo anúncio na empresa. Todavia, de modo a que um potencial candidato consiga perceber se existe esta similaridade, é necessário que o anúncio forneça informação específica. Os candidatos procuram, essencialmente, informações específicas sobre *“compensation, job duties, developmental opportunities, and the work environment during the job search process”* (Cable et al., 2000; Cable & Graham, 2000, cit. por Feldman et al, 2006, p. 126).

O anúncio deverá conter o nome e uma breve descrição da organização, todavia por vezes, por uma questão de confidencialidade ou mesmo para não influenciar a escolha dos candidatos o nome da empresa poderá não ser mencionado. De seguida, deverá ser apresentada a descrição das funções, as responsabilidades, as qualificações e formação requeridas, o perfil de competências, o salário e as instruções de como realizar a candidatura (Torrington et al, 2008, p. 128). Por vezes, poderá não ser feita qualquer referência ao salário, uma vez que é uma componente flexível e que poderá depender da experiência e competências do candidato, optando-se por tentar perceber quais as expectativas salariais dos candidatos.

Por norma, os anúncios apresentam uma imagem positiva da organização de modo a esta se tornar um local desejável para trabalhar, contribuindo assim para a atração inicial do candidato ao anúncio de recrutamento.

Assim, denota-se que o desenvolvimento tecnológico é nos dias de hoje uma mais-valia no processo de recrutamento para as organizações.

3.2.2.2. E-recrutamento

O desenvolvimento das novas tecnologias e da internet vieram revolucionar a sociedade e a forma como os indivíduos interagem na mesma. Tal como a sociedade, também os processos

de R&S sofreram sob a influência do desenvolvimento tecnológico, levando ao aparecimento de novos métodos e práticas.

A internet surgiu pela primeira vez como um instrumento de recrutamento em meados de 1990 e ficou conhecida pela imprensa escrita da gestão como *“the driver behind a ‘recruiting revolution’ due to the benefits it could bring to recruiters”* (Boydell, 2002, cit. por Parry & Tyson, 2008, p. 259). Aliás, alguns autores mencionam mesmo que se deu uma revolução na forma como as pessoas procuram emprego, trazendo uma mudança radical para o recrutamento corporativo (Cappelli, 2001, Parry & Tyson, 2008, p. 259). O e-recrutamento é o resultado da influência tecnológica e é definido como *“the process of personnel recruitment using electronic resources, specifically the internet”* (Zin, Jaafar, Mat, Alias & Ashari, 2016, p. 85) para atrair candidatos, auxiliando, simultaneamente, todo o processo de R&S, sendo que *“many organisations now place vacancies on their own websites and make use of third party boards”* (Torrington et al, 2008, p. 130).

O recrutamento através da internet assume duas formas básicas: (1) centrado no *website* da organização, vagas publicadas juntamente com informação sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização; e (2) dá uso ao número crescente de agências *online* que combina os papéis tradicionais dos jornais como das agências de recrutamento. Eles publicitam a vaga de emprego e formam listas dos candidatos mais adequados antes de enviarem os CV's mais indicados para o empregador.

A grande vantagem do e-recrutamento e a principal atração deste tipo de recrutamento para as organizações *“is the way that the internet allows jobs to be advertised inexpensively to a potential audience of millions”* (Torrington et al, 2008, p. 130), diminuindo, por exemplo, as questões administrativas relacionadas com o processo. Porém, o recrutamento *online* não deve ser escolhido apenas por se caracterizar por baixos custos. O método de recrutamento escolhido deve de ser a melhor solução em função do contexto e tendo em consideração o tipo de vaga a preencher. Segundo Frankland (2000, cit. por Torrington et al, 2008, p. 130) *“the cost of setting up a good website is roughly equivalent to that associated with advertising a single high-profile job in a national newspaper”*. A outra grande vantagem é a velocidade, uma vez que permite às pessoas responder à vaga de emprego segundos após ler sobre uma determinada oportunidade, enviando por *e-mail* um CV, ou até mesmo a capacidade de elaborar uma *shortlist* rapidamente, com a utilizar de *software* para comparar CV's e com a facilidade de preencher os formulários de candidatura *online* disponíveis em quase todas as organizações.

O e-recrutamento possibilita ainda chegar a uma grande quantidade de candidatos, incluindo a pessoas que não estão ativamente à procura de emprego, permitindo, para além

disso, ultrapassar fronteiras, pois o acesso é global e qualquer pessoa poderá candidatar-se através deste meio. Todas estas facilidades e inovações transformam o mercado de trabalho, tornando-o completamente aberto e ilimitado do ponto de vista geográfico e, logo, mais competitivo.

Para além das organizações pouparem em termos de custos, tempo e esforço, este tipo de sistema de recrutamento “ *helping human resources managers to play a more strategic role in the firm as it enables the organization to evaluate the success of the recruitment strategy*” (Zi et al, 2016, p. 85).

Muitas são as especulações acerca do recrutamento *online*, e nos últimos anos, tem-se vindo a observar, pelo menos nos E.U.A., que o recrutamento *online* começou a colocar de lado outros métodos de recrutamento mais tradicionais, como por exemplo a colocação de anúncios em jornais e os *head-hunters*.

Apresentadas as vantagens inerentes ao e-recrutamento, importa também referir as desvantagens. Uma das vantagens enumeradas refere-se à grande quantidade de candidatos que os anúncios *online* permitem chegar, todavia, as organizações são inundadas com uma infinidade e uma diversidade, provocando um grande fluxo de candidaturas.

A melhor forma de tirar o máximo de partido do recrutamento *online*, segundo Armstrong (2009, p. 524) passa por: “(1) *consider using it in conjunction with other recruitment methods to maximize response; (2) keep the content of the site up-to-date; (3) ensure the site is accessible directly or through search engines; (4) provide contact numbers for those with technical problems; (5) take care over the wording of online copy – the criteria for good copy in conventional advertisements apply*”.

Nos dias que correm as organizações procuram ser ainda mais competitivas através do sucesso do sistema de recrutamento *online*, isto porque cada vez mais, a capacidade de uma organização criar uma imagem e estabelecer uma identidade nos meios digitais e nas plataformas sociais como o *LinkedIn*, o *Facebook* e o *Twitter*, são de extrema importância. Afinal de contas, a utilização dos meios sociais tem como objetivo recrutar e promover a organização, com vista a atrair os melhores talentos, tendo em consideração as necessidades da empresa.

O e-recrutamento tornou-se rapidamente um instrumento de estratégia organizacional para uma grande parte das organizações mundiais, e simultaneamente, transformou as expectativas dos candidatos de encontrarem um trabalho com mais facilidade do que com os métodos chamados de tradicionais.

3.2.3. Técnicas de seleção

Após a atração e a revisão dos formulários de aplicação, o próximo passo é selecionar os melhores candidatos para o cargo utilizando as ferramentas corretas.

O processo de seleção *“is increasingly important as more attention is paid to the costs of poor selection, in a very competitive market for talent. This context has promoted greater attention to the applicant’s perspective and increasing use of technology in selection”* (Torrington et al, 2008, p. 141). Assim, tomar uma decisão consciente sobre os métodos, as técnicas e os instrumentos, irá permitir identificar, de forma rápida e eficiente, os candidatos que possuem as características necessárias para desempenhar a função.

O ideal para um processo de seleção rigorosa acontece quando se recorre a várias técnicas em simultâneo para recolher informação sobre os candidatos, todavia, a combinação de métodos depende, normalmente, de alguns fatores: *“(1) Selection criteria for the post to be filled; (2) Acceptability and appropriateness of the methods; (3) Abilities of the staff involved in the selection process; (4) Administrative ease; (5) Time factors; (6) Accuracy; (7) Cost”* (Torrington et al, 2008, p. 144).

De entre todas as técnicas de seleção, Torrington et al (2008, p. 154) destacam as entrevistas, os *assessment centers*, as referências e uma série de testes – testes de habilitações, inteligência geral, capacidades específicas e personalidade – que algumas organizações acreditam ser importantes aplicar aos candidatos durante o processo. Por outro lado, existem também alguns métodos menos convencionais tais como a fisionomia, a frenologia, a linguagem corporal, a quiromancia, grafologia e astrologia (Torrington et al, 2008, p. 157).

Sendo este um relatório de estágio, e à semelhança do que sucedeu nos métodos de recrutamento, será apenas referida a técnica de seleção mais utilizada pela empresa, a entrevista.

3.2.3.1. Entrevista

Dentro dos métodos de seleção enumerados anteriormente, *“a entrevista é um dos métodos mais utilizado”* (Bártolo Ribeiro, 1995; Robertson & Smith, 1989, cit. por Caetano & Vala, 2007, p. 287) para a escolha de candidatos, considerada por muitas organizações como *“a peça fundamental do processo de recrutamento”* (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 356), ajudando na tomada de decisões.

A entrevista de seleção é um momento de interação social. Uma situação semiestruturada de interação entre dois interlocutores. Nesta interação é estabelecida uma comunicação bidirecional entre entrevistador e entrevistado. O entrevistador procura recolher informações que o possa auxiliar a compreender melhor o comportamento do entrevistado, ajudando-o a tomar uma decisão consciente. Por outro lado, para o candidato, ou entrevistado, a entrevista é útil na recolha de informações sobre a organização, a função e as suas características (Peretti, 2001, p.227).

Segundo Torrington et al (2008, p. 202), a entrevista de seleção tem vários objetivos:

- Recolher informação de forma a prever o desempenho do candidato, comparando com critérios pré-determinados;
- Informar os candidatos acerca de todos os detalhes sobre o cargo e a organização com vista a facilitar a sua tomada de decisão;
- Conduzir a entrevista de maneira a que os candidatos sintam que estão realmente a ser escutados;
- Validar se o candidato tem os requisitos essenciais para as necessidades presentes e profissionais futuras.

“The selection interview has been extensively criticised as being unreliable, invalid and subjective” (Torrington et al, 2008, p. 203), todavia, a validade e a eficácia da mesma é muito superior ao que anteriormente se acreditava (McDaniel et al., 1994 e Judge, 2000, cit. por Torrington et al, 2008, p. 203).

A entrevista de seleção é o veículo que irá permitir identificar a conduta e conhecimentos que possibilitarão prever o desempenho futuro, uma vez que é uma técnica de intuito preditivo.

Existem fatores condicionantes das entrevistas que têm impacto na perceção dos candidatos sobre o próprio processo de recrutamento e seleção, e obviamente, sobre a organização – o local da entrevista, o meio para a sua condução (telefónica, videoconferência e/ou presencial), o número de entrevistadores e o tipo de estrutura da entrevista.

A entrevista telefónica exhibe um misto de vantagens especialmente direcionadas para a eficácia em termos de custos, e para a eficiência em termos de tempo; tanto a entrevista telefónica como a entrevista por videoconferência têm a facilidade de permitir entrevistar qualquer pessoa independentemente da sua localização geográfica, assumindo a já referida importância uma vez que permite alargar as pesquisas de recrutamento e seleção a nível global. Outro aspeto, não tão positivo, prende-se com o fato das pessoas responderem de forma diferente a uma questão quando esta é colocada por telefone/computador e não

presencialmente, existindo assim uma propensão maior para mentir. Por esta última razão, muitas vezes a entrevista telefónica é utilizada unicamente como um instrumento de pré-seleção para a entrevista presencial, colocando apenas algumas questões sobre as motivações e as suas expectativas (Torrington et al, 2008, p. 147).

Segundo Michael Armstrong (2009, p. 544) as vantagens da entrevista como método de seleção são: (1) promove oportunidades para os entrevistadores colocarem questões sobre a experiência do candidato e explorar as competências do mesmo que sejam relevantes para o cargo; (2) possibilita que os entrevistadores descrevam o cargo e a organização mais detalhadamente; (3) promove a oportunidade de os candidatos colocarem questões sobre o cargo e clarificar aspetos das condições contratuais; (4) possibilita aos entrevistadores averiguar a capacidade de inserção do candidato na organização; e (5) providência ao candidato a mesma oportunidade de avaliar a organização, os entrevistadores e o cargo. Posto isto, também é necessário referir as desvantagens desta técnica de seleção que envolvem: (1) a falta de validade no que diz respeito à previsão da *performance* utilizando os mesmos critérios para diferentes candidatos; (2) a confiança apenas nas aptidões de entrevistar dos entrevistadores; (3) não avalia necessariamente a competência em conformidade com as características do cargo; e (4) pode levar a juízos de valor parciais e subjetivos por parte dos entrevistadores.

De acrescentar que o número de entrevistadores pode ser outro fator condicionante, podendo variar entre um entrevistador, entrevista individual, ou vários entrevistadores, painel de entrevistadores ou entrevista sequencial. “*Sequential interviews are a series of individual interviews*” (Torrington et al, 2008, p. 206) realizadas por diferentes entrevistadores, enquanto no painel de entrevistadores estes estão simultaneamente na entrevista.

Contudo, as desvantagens podem ser diminuídas, e até totalmente eliminadas, se for utilizada uma estrutura de entrevista apropriada para a situação, e se os entrevistadores tiverem formação na área, assim como a utilização de mais do que um ou dois entrevistadores (Armstrong, 2009, p. 544).

Quanto à estrutura das entrevistas, esta é estabelecida por um conjunto de elementos que têm influência no conteúdo da entrevista e na posterior avaliação do candidato. Assim, podem identificar-se três tipos de entrevistas (Armstrong, 2009, p. 548): (1) entrevistas biográficas – desde a educação até ao último cargo ou sequencialmente até ao último; (2) entrevistas estruturadas – questões predeterminadas e iguais para todos os candidatos; e (3) entrevistas não-estruturadas – planeadas com vista a obter informações através de questões definidas a pensar nas especificações do candidato num ambiente mais informal.

A maioria dos entrevistadores prefere as entrevistas não estruturadas uma vez que as estruturadas não lhes permite tanta autonomia na avaliação dos candidatos e nas decisões de seleção.

No decurso da entrevista, para além da revisão dos antecedentes profissionais do candidato, o entrevistador procurará medi-lo num conjunto de dimensões comportamentais, pedindo exemplos de situações concretas por que o candidato tenha passado para o efeito. Estes exemplos serão analisados pelo entrevistador pelo método STAR (estrela), em que cada inicial corresponde a uma componente da resposta (Camara et al, 2013, p. 358):

- S (Situação) – corresponde ao problema ou situação concreta que o candidato teve de enfrentar;
- T (Tarefa) – o relacionamento do candidato com a situação descrita;
- A (Ação) – descreve a atuação concreta que o candidato tomou perante a situação;
- R (Resultado) – pretende saber qual foi o resultado concreto obtido como consequência da ação desenvolvida.

Se o entrevistador encontrar três stars por cada dimensão comportamental investigada é descrita como uma situação ideal. Se as stars forem positivas o resultado é considerado positivo, caso contrário, se as stars forem negativas, o resultado será também ele negativo.

Faz igualmente parte do trabalho do entrevistador transmitir uma imagem positiva e atrativa da organização durante a entrevista. De modo a fomentar a boa impressão da organização pelo candidato, todos os candidatos deverão receber um *feedback* sobre o processo de seleção, especialmente para explicar as razões da rejeição.

A entrevista de seleção assenta na interação social e na possibilidade de conhecer e analisar o potencial do candidato, em relação às competências, assim como na capacidade de adaptação à função e igualmente à organização, oferecendo deste modo uma visão única e singular que os outros instrumentos não oferecem.

Em suma, *“Technology has changed many things, but when it comes to the process of hiring, the interview is still the method of choice. But interviewing, too, has evolved, and the behavioral approach is an example of how the process has advanced”* (Broscio, 2013, p. 56), assim, apesar de todos os métodos existentes, a entrevista é aquela mais utilizada pela maioria das organizações e também aquela que mais resultados positivos origina, espera-se todavia que cada vez mais os métodos de entrevista evoluam e consigam superar os resultados do presente.

3.3. Formação e Desenvolvimento

A seleção é claramente uma ferramenta importante no que diz respeito às capacidades e consequente *performance* que se espera obter por parte do colaborador, todavia *“Carefully selecting employees doesn’t guarantee they’ll perform effectively. Even highpotential employees can’t do their jobs if they don’t know what to do or how to do it.”* (Dessler, 2003, p. 244).

Assim, certificar-se de que os seus funcionários sabem o que fazer e como fazê-lo é o objetivo da orientação e formação. Por norma, é o Departamento de Recursos Humanos que projeta os programas de orientação e formação das empresas, sendo obviamente supervisionados pelo supervisor que é o responsável pela orientação diária. Deste modo, para saber como orientar e formar os funcionários, é essencial que os gestores de todos os setores saibam como o fazer, mas em especial o gestor de RH.

Segundo Walton (1999, cit. por Armstrong, 2009, p. 654) a própria estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos *“involves introducing, eliminating, modifying, directing and guiding processes in such a way that all individuals and teams are equipped with the skills, knowledges and competences they require to undertake current and future tasks required by the organization”*, isto no sentido de que é projetada para apoiar a realização dos objetivos de negócio através da promoção de vantagem de capital humano.

De forma geral, são efetuados diagnósticos de necessidades de formação que pretendem recolher elementos necessários para a realização de respostas formativas que, de certa forma, colmatem ou antecipem lacunas de realização do trabalho organizacional produzido, diminuindo o *gap* entre os resultados obtidos e os exetáveis. Os estudos mais recentes sobre as metodologias de diagnósticos de necessidades de formação apontam para a identificação das competências que deverão ser desenvolvidas com os planos de formação, mais do que saberes diretamente associados aos diferentes exercícios profissionais.

É certo de que deve existir uma orientação para os novos funcionários da empresa, todavia, logo após esta orientação deve começar a formação. A formação *significa “giving new or current employees the skills that they need to perform their jobs”* (Dessler, 2003, p. 246), e pode envolver um funcionário a explicar o seu trabalho para um novo colaborador, ou vários processos de formação.

Já tendo referido a estratégia dos RH, é de realçar que também os planos estratégicos dos colaboradores devem ser direcionados para objetivos concretos de formação, ou seja, *“the task is to identify the employee behaviors the firm will require to execute its strategy, and from*

that deduce what competencies employees will need" (Dessler, 2003, p. 246), para de seguida pôr em prática esses objetivos e programas para incutir competências.

A formação e desenvolvimento dos colaboradores têm sido defendidos durante anos como essenciais para garantir que a *performance* dos colaboradores é otimizada, possibilitando oportunidades de subida na carreira e/ou desenvolver uma maior apreciação pelo contexto em que trabalham, contribuindo, para além disso, para um trabalho em equipa ou mesmo individual mais eficaz, e conseqüentemente, um maior nível de eficiência produtiva. Assim, é importante que as pessoas estejam constantemente sob formação, não apenas porque geralmente a formação é considerada importante para a eficácia da organização, mas também devido a alguns princípios (Jain & Murray, 1984, p. 98):

- Deve basear-se nas necessidades demonstradas;
- Deve ser apoiada pelos gestores, e como tal, incluída no processo de trabalho;
- E deveria ser avaliada formalmente, demonstrando se foi bem-sucedida na melhoria da *performance* laboral.

Nos dias que correm a ênfase está em medir os resultados, assim é crucial que o gestor avalie o programa de formação. *"There are several things you can measure: participants reactions to the program, what (if anything) the trainees learned from the program, and to what extent their on-the-job behavior or results changed as a result of the program"* (Dessler, 2003, p. 272).

Segundo Dessler (2003), quando se está a realizar uma formação, seja ela qual for, o gestor pode medir quatro categorias básicas do resultado da formação: (1) reação dos colaboradores ao programa; (2) testar os conhecimentos que aprenderem; (3) questionar se os comportamentos se alteraram após a formação; e (4) mais importante, questionar se foram alcançados os objetivos estabelecidos no início.

Avaliar todos estes aspetos informa o gestor se o programa foi bem-sucedido; se valerá a pena voltar a ser implementado; se alguns fatores devem de ser modificados, esclarecidos ou eliminados; e mais importante de tudo, se o nível de eficácia foi alto, melhorando a *performance* dos seus colaboradores, permitindo, por sua vez, um diálogo mais aberto entre colaboradores e empregador.

"De um modo geral podemos afirmar que de um trabalhador seja expectável que o mesmo detenha as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias ao seu alinhamento com a missão e os valores da organização em que está inserido – as designadas competências transversais – e aquelas que são inerentes à execução das funções que exerce inserido no contexto de uma unidade orgânica em concreto – as designadas competências específicas" (Tavares, 2013, p. 51). Desta forma, os resultados obtidos ao nível do desempenho

individual, associados às competências dos seus protagonistas, são indissociáveis das competências do coletivo.

O diagnóstico das necessidades de formação assume-se como o meio mais adequado para o investimento feito em formação profissional, tenha direta ou indiretamente, retorno para a organização.

3.4. Turnover

O *turnover* “*is the rate at which people leave an organization*” (Armstrong, 2009, p. 497). O resultado é perturbante e dispendioso. É necessário medir o *turnover* dos colaboradores e calcular os seus custos com vista a prever futuras perdas para propósitos de planeamento e para identificar as razões que levam os colaboradores a abandonar a organização. Só a seguir se podem elaborar planos que ataquem os problemas na origem do *turnover* desnecessário e para reduzir os custos.

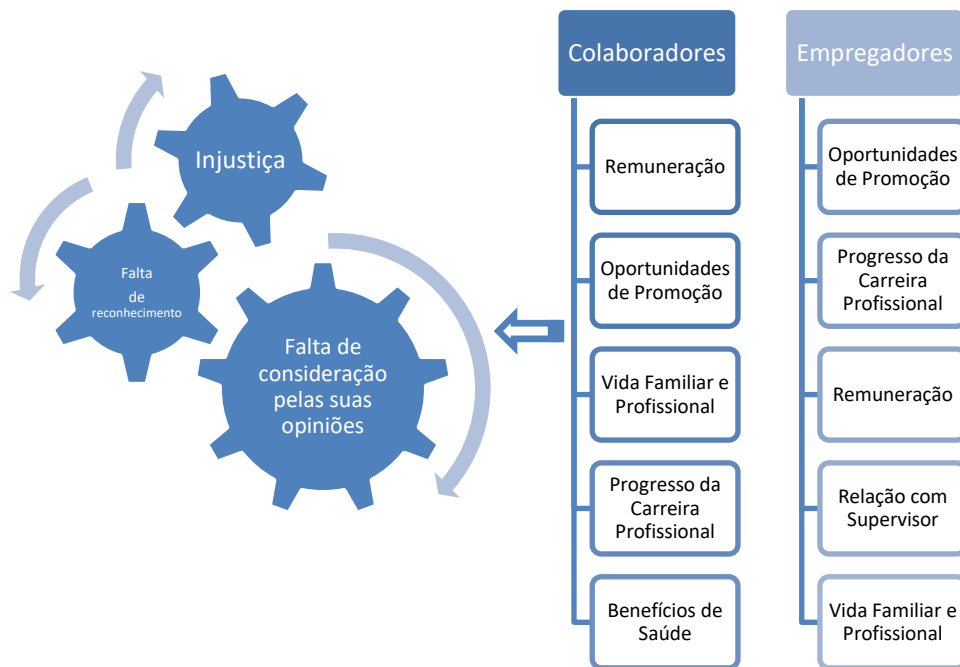
Já foi provado que o turnover aumenta quando a economia está forte e o nível de desemprego é baixo, uma vez que existem mais oportunidades disponíveis para as pessoas mudarem de empregador. Contrariamente, quando a taxa de desemprego é elevada, o nível de *turnover* diminui porque poucas vagas permanentes e interessantes são publicitadas (Torrington et al, 2008, p. 165).

Como já foi referido, os custos do *turnover* para as organizações é alto. Contudo, reduzir o *turnover* voluntário requer “*identifying and managing the reasons for both voluntary and involuntary turnover*” (Dessler, 2003, p. 322), sendo que o involuntário está relacionado com por exemplo a reestruturação de postos de trabalho, quando o mercado é demasiado competitivo e é necessário reduções forçadas ou, em situações menos frequentes, quando a *performance* do colaborador diminuiu e o empregador se viu forçado a tomar tal decisão.

De forma a gerir o *turnover* voluntário, o primeiro passo a tomar é identificar as suas causas e depois resolvê-las. Contudo, identificar o porquê dos colaboradores saírem da organização é mais fácil dizer do que fazer. Em primeira instância, “*People who are dissatisfied with their jobs are more likely to leave, but sources of dissatisfaction are many and varied*” (Dessler, 2003, p. 322). Entre as cinco maiores razões para os colaboradores deixarem o seu emprego encontram-se: (1) a remuneração; (2) as oportunidades de promoção; (3) o equilíbrio entre a vida familiar e profissional; (4) o desenvolvimento da carreira profissional; e (5) os benefícios de saúde. Por sua vez, os empregadores têm outras razões que acreditam serem estas o porquê de os colaboradores abandonarem as empresas: (1) as oportunidades de

promoção não acompanham as ambições; (2) o desenvolvimento da carreira profissional; (3) remuneração; (4) relação com supervisor; e (5) equilíbrio entre vida familiar e profissional. Através da figura nº 7 é possível comparar as principais razões para a saída das empresas por parte do colaborador, assim como outras razões que podem também ser incluídas na lista e as razões que os empregadores acham ser as razões.

Figura nº 7 – Razões dos colaboradores para saírem das empresas e as razões que os empregadores acreditam ser os motivos de sair dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Muitas vezes, estes problemas podem ser evitados, se houver uma preocupação por parte dos empregadores em simplesmente perguntar aos seus colaboradores, “Considerando tudo, está satisfeito com o seu trabalho?” (Dessler, 2003, p. 322). Com apenas esta pergunta o empregador poderá obter uma maior eficácia, especialmente na satisfação e sentimento de pertença dos seus colaboradores, solicitando até opiniões e sugestões em relação a vários aspetos do trabalho como a supervisão e a remuneração.

Por vezes, são este tipo de considerações práticas e simples que afetam o *turnover*. Porém, o *turnover* não é necessariamente negativo. Para uma organização, perder colaboradores de baixa *performance* não é tão problemático como perder colaboradores de alta *performance* e algumas empresas até incentivam os seus gestores em reduzirem o *turnover* entre os colaboradores de alta *performance*.

Em todo o caso, tendo em consideração a variedade de razões que levam os colaboradores a deixar voluntariamente as organizações, o gestor *“should understand that retaining employees is a talent management issue, and that the best retention strategies are therefore multifunctional”* (Dessler, 2003, p. 323). Os colaboradores que, por exemplo, não estão interessados no seu trabalho, sentem que eles próprios não encaixam naquele trabalho, ou consideram que a remuneração não está de acordo com as suas funções/capacidades estão mais propícios a deixar a organização. Contudo, as organizações só podem resolver tais problemas através de práticas de gestão eficazes e que englobem diversos setores de atuação dentro dos RH, como: recrutamento, seleção, formação, avaliação e compensação, isto na medida em que *“Put another way, turnovers (both voluntary and involuntary) often start with poor selection decisions, compounded by inadequate training, insensitive appraisals, and inequitable pay.”* (Dessler, 2003, p. 323). Assim, tentar formular uma estratégia de retenção sem considerar todas as práticas dos RH é, regra geral, inútil.

Iniciar uma estratégia de retenção começa efetivamente pela identificação dos problemas, deste modo, uma ótima forma de perceber os problemas dentro das áreas com potenciais problemas de *turnover* é realizar entrevistas de saída. Por vezes, analisando a situação, pode-se chegar à conclusão de que a solução é simples, pode até existir apenas falta de comunicação como a causa primordial.

Após a identificação dos potenciais problemas, o empregador deve tomar decisões que impulsionem a retenção de colaboradores, sendo que alguns autores defendem programas de retenção que englobam os seguintes passos (Dessler, 2003, p. 324): (1) Seleção; (2) Crescimento profissional; (3) Fornecer orientação profissional; (4) Trabalho significativo e objetivos; (5) Reconhecimento e recompensas; (6) Cultura e meio; (7) Promoção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e (8) Reconhecer realizações.

Por outro lado, o *turnover* involuntário apesar de poder ser gerido, ele será sempre, ou quase sempre, inevitável. Mesmo com as melhores condições, o empregador terá eventualmente de deixar alguns colaboradores saírem quando há uma reestruturação de cargos, ou quando, por motivos de pressão competitiva, é necessária uma redução de pessoal. Apesar de serem várias as situações, observa-se que quando a *performance* não acompanha as expectativas, as organizações precisam de recorrer ao despedimento. Tal como acontece com o *turnover* voluntário, o despedimento devido a baixa *performance* pode resultar de falhas no sistema de gestão de talento do empregador; assim, *“reviewing and improving one’s recruitment, selection, training, appraisal, and compensation/incentive plans can reduce dismissals”* (Dessler, 2003, p. 325) sendo essencial para reduzir as causas organizacionais para o *turnover*.

Já observámos quais as razões que levam ao *turnover*, mas é igualmente importante perceber quais os impactos deste nas organizações e empregadores. As respostas variam de organizações para organizações, todavia, segundo Torrington et al (2008, p. 166) em algumas indústrias é possível manter um negócio com altos níveis de *turnover* que noutros setores faria impossível o seu funcionamento.

Existe até quem argumente que um certo nível de *turnover* é algo positivo na medida em que algumas organizações precisam, de a determinada altura, rejuvenescer os seus colaboradores, com novas lideranças, novas ideias, novas experiências, tornando desta forma a organização também mais dinâmica. Por sua vez, o *turnover* também ajuda os gestores a controlar os custos laborais, principalmente quando ocorrem mudanças drásticas em termos de níveis de negócio.

Sendo o *turnover* algo tão ambivalente, quando este ocorre por necessidade da empresa, geralmente significa que esta possui meios e tempo para proceder a tais substituições, contudo, se o caso for o oposto, nessa situação a análise das razões que conduzem à saída de colaboradores, e que são particularmente difíceis de obter, é a melhor solução para perceber o que está mal.

A forma mais usual de obter esta informação é através das entrevistas de saída, mas o problema é se o indivíduo irá sentir o à vontade em falar a verdade, e isto irá depender “*on the culture of the organisation, the specific reasons for leaving and support that the individual will need from the organisation in the future*” (Torrington et al, 2008, p. 167).

As estratégias de retenção devem ter como base uma compreensão dos fatores que afetam ou não os colaboradores que saem ou ficam numa organização. Para colaboradores com menos de 30 anos a progressão na carreira é extremamente significativa. Para colaboradores entre 31 e 50 anos o importante é a capacidade de gerir as suas carreiras e satisfação para com o seu trabalho. Para os colaboradores com mais de 50 anos a segurança é o mais significativo. Assim, é necessário ter em consideração outros fatores que afetam a retenção tendo em atenção a que faixa etária eles se destinam (Armstrong, 2009, p. 503):

- Força de trabalho jovem;
- *Part-Times*;
- Imagem da organização;
- Recrutamento, seleção e desenvolvimento;
- Liderança;
- Oportunidades de aprendizagem;
- Reconhecimento da *performance* e recompensas.

Desta forma, as estratégias de retenção têm de ter em consideração os problemas de retenção da organização que esta enfrenta e tem de estabelecer planos para lidar com o problema, o que significa aceitar a realidade (Cappelli, 2000, cit. por Armstrong, 2009) de que, nem sempre é a empresa, mas sim o mercado de trabalho, que irá determinar o movimento de colaboradores.

3.5. Avaliação de Desempenho

Ao contrário do que se possa pensar, nos dias de hoje, os principais fatores competitivos das organizações não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos. Estes fatores competitivos são as pessoas que constituem as organizações, uma vez que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a própria organização consegue alcançar (Caetano & Vala, 2007, p. 359).

Confunde-se muitas vezes a gestão de desempenho e avaliação de desempenho. Não são contudo expressões sinónimas. Avaliar o desempenho significa *“fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação”* (Camara et al, 2013, p. 369); enquanto gerir o desempenho consiste em *“alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o Colaborador”* (Camara et al, 2013, p. 369).

Existem diversas soluções para a definição do que constitui o desempenho nos contextos profissionais. Cada uma dessas soluções resolve certos aspetos, deixando outros a perceberem. Desta forma, Motowidlo (2003, p. 39, cit. por Nuno Rebelo dos Santos, 2011, p. 579) propõe definir o desempenho no trabalho (*job performance*) como *“o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo”*, todavia, esta é uma definição que está logo à partida limitada pela consideração de um período de tempo e pelas implicações do conceito de *“valor esperado”*.

A avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque ao nível da gestão de recursos humanos na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, isto enquanto processo de controlo do desempenho, quer através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano & Vala, 2007, p. 359). Contudo, verifica-se que só no início deste século é que a avaliação de desempenho sobreveio como elemento de gestão de pessoas.

3.5.1. Tipos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho no trabalho pode ser classificada como: (1) informal ou espontânea e (2) formal. A avaliação de desempenho espontânea (ADE) acontece quando numa organização as pessoas realizam avaliações recíprocas sobre as qualidades e resultados profissionais de cada uma e sobre os atributos do trabalho que realizam. Segundo Nuno dos Santos (2011, p. 581), é uma avaliação de desempenho informal, que proporciona a cada um de nós uma representação do valor do trabalho das pessoas com quem trabalhamos no nosso dia-a-dia e do valor do nosso próprio trabalho. Se não existe na organização um sistema formal de avaliação de desempenho, serão estas as impressões que irão estar na base das decisões daqueles que ocupam posições de poder. Assim, esta não suscita habitualmente polémicas explícitas porque não é comunicada. A avaliação de desempenho formal (ADF), por sua vez, suscita frequentemente turbulência, pois dá visibilidade a uma medida do valor profissional de cada um, ainda que a mesma possa ser considerada inadequada na medida em que algumas pessoas não se sentem confortáveis e a agitação provocada por algumas decisões de gestão será ampliada pela inexistência prévia de um processo de desempenho, neste caso mais espontâneo. Porém, mantém a arbitrariedade das decisões de gestão mais livre para poder ser exercida pelos que detêm o poder (Santos, 2011, p. 582). Os sistemas formais de avaliação de desempenho podem conter propósitos de diversa natureza: (a) administrativos; (b) de desenvolvimento profissional dos colaboradores; (c) de distribuição; (d) legais; (e) de desenvolvimento da eficácia organizacional; e (f) de melhoria do clima organizacional.

Por outro lado, o próprio Desempenho tem as suas taxonomias, isto é, pode-se classificar o desempenho como: funcional e contextual (Santos, 2011, p. 586). O desempenho funcional está ligado à descrição formal da função, às competências e aos resultados alcançados face ao esperado; já o desempenho contextual está ligado aos comportamentos contributivos para a eficácia da organização, através da sua influência nos aspetos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto de trabalho, assim como está também relacionado a aspetos de personalidades e atitudes, sendo muitas vezes avaliado por itens gerais sobre as atitudes dos colaboradores.

3.5.2. Abordagens da avaliação de desempenho

Desde o início do século XX que a história da avaliação de desempenho está, na sua maioria, associada ao tipo de métodos e instrumentos. Estes métodos e instrumentos foram

surgindo para tentar superar as deficiências psicométricas dos instrumentos anteriores a fim de se obter uma medida fiável e válida para se medir o desempenho dos avaliados.

Tanto na gestão de recursos humanos como na investigação experimental, os instrumentos de avaliação de desempenho mais frequentemente utilizados são as abordagens centradas no desempenho e os princípios psicométricos prescritos por Thorndike (1949; Caetano & Vala, 2007, p. 371) (fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros).

Encontramos, assim, diferentes abordagens da avaliação de desempenho (Caetano & Vala, 2007, p. 363):

- Abordagens centradas na personalidade – representadas, normalmente, por escalas de traços/gráficos de personalidade;
- Abordagens centradas nos comportamentos – representadas por escalas baseadas nos comportamentos;
- Abordagens centradas na comparação com outros – partem do princípio de que é possível obter um padrão de medida para comparar um conjunto de indivíduos com um trabalho complementar ou concorrente entre si;
- Abordagens centradas nos resultados – avalia-se em que medida os resultados do desempenho do avaliado estão de acordo com os padrões de desempenho ou com os objetivos previamente estabelecidos.

3.5.3. Novas tendências de avaliação

A avaliação de desempenho, no sentido de fazer um juízo de valor sobre a atuação de um colaborador e premiá-lo ou puni-lo por isso, sempre aconteceu. Porém, esse tipo de avaliação tinha duas características, e que nos dias de hoje não são de todo atuais: era unilateral, porque na avaliação apenas era tido em conta o parecer da chefia; e era discriminatória, o que significa que os critérios de avaliação eram subjetivos e podiam depender da boa ou má disposição da chefia (Camara et al, 2013, p. 372).

Esta forma de avaliação foi substituída mais tarde, em 1954, quando Peter Drucker apresentou o conceito de gestão participativa por objetivos (GPO). Essencialmente, o que Drucker propôs foi a *“contratualização do desempenho, que assentava na noção de compromisso de ambas as partes – Empresa e Colaborador – em relação a um conjunto de objetivos concretos e mensuráveis, que eram estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual”* (Camara et al, 2013, p. 373). Esse compromisso de ambas as partes tinha o seguinte conteúdo: (1) o colaborador faria o que fosse necessário para atingir um conjunto de objetivos

que lhe eram estabelecidos no início do ano; (2) e a empresa, representada pela chefia, daria o apoio indispensável para o colaborador conseguir alcançar as metas e assumiria o compromisso de dar um *feedback* honesto do seu desempenho.

É assim através deste acordo entre chefia e colaborador que se cria o contrato de desempenho, que após transcrito se traduz no Plano de Ação que consiste “*no conjunto de objetivos (de equipa, individuais e comportamentais) fixados a um Colaborador para um determinado ano.*” (Camara et al, 2013, p. 388) e que será assinado por ambos os intervenientes. Desta forma, com este plano, o colaborador fica com a noção do que é esperado dele durante o período de avaliação.

Drucker apresentou a GPO, que tinha em vista unicamente objetivos individuais, contudo, o modelo de GPO é um modelo aberto, que com o passar dos anos começou a absorver objetivos de equipa, e mais recentemente, dimensões também comportamentais.

As modalidades de gestão e avaliação de desempenho mais comuns nos dias de hoje são multilaterais, e nesse sentido a avaliação de desempenho pode ser (Camara et al, 2013, p. 375):

- Uma avaliação a 90°;
- Uma avaliação a 180°;
- Uma avaliação a 270°;
- Uma avaliação a 360°.

Estamos perante uma avaliação a 90° quando o colaborador é avaliado pela chefia. Contudo, quando o sistema prevê e preconiza que o colaborador, por sua vez, avalie formalmente a chefia, em termos de qualidade da supervisão recebida, acompanhamento e *feedback* ao longo do ano, então estamos perante uma avaliação a 180°.

Por outro lado, quando o colaborador é avaliado, não só pela sua chefia, mas também pelos seus pares, a avaliação é denominada por avaliação a 270°. E, por último, quando o colaborador é avaliado pela sua chefia, pelos seus pares, e igualmente pelos seus clientes internos ou externos, nesse caso é uma avaliação a 360°.

Apesar de todos estes tipos de avaliação de desempenho, no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos, nem os pares, nem os clientes ou mesmo o próprio avaliado têm qualquer interferência, razão pela qual esta é uma ferramenta de avaliação e não de gestão de desempenho.

3.5.4. Gestão de desempenho

O desempenho dos colaboradores de uma organização é gerido por ciclos, que correspondem ao ciclo de negócios da organização e, nesse sentido, têm maioritariamente um carácter anual (Figura nº 8). Todavia, isso não impede a inclusão no Plano de Ação do colaborador de objetivos com uma duração inferior – projetos – ou superior – contribuições de longo prazo – a um ano.

Uma boa avaliação, em termos de estrutura, depende especialmente da qualidade dos objetivos previamente estabelecidos e elaborados, preferencialmente, em conjunto pela chefia e pelo colaborador (Camara et al, 2013, p. 380). É através dessa elaboração conjunta, quando os objetivos forem desafiantes e dificilmente alcançáveis, que irá conduzir à identificação dos meios de apoio imprescindíveis para viabilizar tais objetivos, mas desta vez com o auxílio da chefia. Terminada a fase de elaboração do plano, a chefia deve dar acompanhamento ao longo do ano, aconselhando e corrigindo possíveis desvios, tendo reuniões intercalares sobre os progressos e os resultados – *feedback* – de modo a validar ou rever metas estabelecidas, assim como acordar eventuais medidas. A última fase deste ciclo fica concluída após a entrevista de avaliação, devendo ser agendada com antecedência, preparada com cuidado e conduzida num clima de abertura e construtiva, estimulando o colaborador com vista a melhorar o seu desempenho e produtividade.

Figura nº 8 – Ciclo de Desempenho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

3.5.5. Os objetivos

Quando as organizações procedem à implementação de um processo de avaliação de desempenho têm objetivos que pretendem atingir com a sua aplicação. De forma a se compreender um sistema de avaliação de desempenho é fundamental começar por entender quais são os objetivos que os diferentes intervenientes organizacionais têm quando é implementado um sistema de avaliação de desempenho.

Os objetivos não são os mesmos para todos os intervenientes; assim, de modo geral, os objetivos das organizações prendem-se com a necessidade de manutenção e desenvolvimento da organização, com a necessidade de desenvolver os colaboradores e com as necessidades de gerir as recompensas (Caetano, 1996; Caetano & Vala, 2007, p. 361). Por sua vez, os objetivos dos avaliadores estão relacionados com a melhoria do desempenho dos colaboradores, com a melhoria do relacionamento interpessoal com os colaboradores, com o aumento da reputação do avaliador ou da sua equipa e com o reforço dos valores e crenças que o avaliador tem sobre a avaliação de desempenho (Murphy & Cleveland, 1995; Caetano & Vala, 2007, p. 361). Por último, os objetivos dos avaliados prendem-se com a procura do *feedback* positivo sobre o seu desempenho, com a obtenção de informação sobre o seu desempenho, possibilitando a orientação do seu futuro profissional (Cleveland & Murphy, 1992; Caetano & Vala, 2007, p. 362).

De modo a que uma organização atinja os seus objetivos é essencial que cada um dos seus colaboradores cumpra com os que lhe foram atribuídos, assim, é a partir dos objetivos globais de uma organização que se alcançam os objetivos de nível individual. Este método de sucessivo desdobramento é denominado de cascata, isto é, consiste no *“desdobramento por etapas sucessivas, do topo para a base da organização”* (Camara et al, 2013, p. 382), sendo que os objetivos estabelecidos para uma área são repartidos pelos setores que a integram, e o de cada setor pelas equipas e colaboradores que nele se inserem.

Assim, é natural que nos Planos de Ação Anual se possam distinguir três tipos de objetivos (Camara et al, 2013, p. 383):

- Objetivos de Equipa – objetivos globais do setor de atividade em que o colaborador está inserido e pelos quais todos os colaboradores são corresponsáveis; pretende-se reforçar a solidariedade e entreaajuda entre os seus membros e o primado dos resultados de grupo;
- Objetivos Individuais – objetivos por que um colaborador é individualmente responsável e resultam do desdobramento dos objetivos de equipa;

- Dimensões Comportamentais ou Competências – comportamentos que se pretende que o colaborador demonstre na sua vida profissional, seja individualmente, seja no seu relacionamento com pares e clientes:
 - Dimensões Comportamentais Genéricas (*core competencies*) – representam os valores e a cultura da organização e consistem nas regras de atuação imprescindíveis no exercício da sua atividade;
 - Dimensões Comportamentais Específicas – representam as atitudes e comportamentos considerados indispensáveis para o conjunto de funções em que o colaborador se insere.

Por outro lado, a natureza dos objetivos organizacionais na maioria dos casos não têm única e exclusivamente que ver com os resultados de negócios, estes também se focam noutras áreas, o que resulta na seguinte classificação (Camara et al, 2013, p. 387):

- Objetivos de negócio – contribuição individual para o plano de ação da organização de acordo com o contrato individual de desempenho;
- Objetivos comportamentais – dimensões comportamentais que o avaliado deve demonstrar para a realização da sua função;
- Objetivos de melhoria pessoal – pretendem alcançar o auto desenvolvimento do avaliado;
- Objetivos de incentivo e contribuições de longo prazo – reportam-se, respetivamente, a resultados específicos a atingir, e a resultados plurianuais que os avaliados devem desenvolver por etapas;
- Objetivos de desenvolvimento de pessoas – aplicáveis às chefias, e consistem em desenvolver as capacidades dos seus colaboradores enquanto ativos vitais para a organização (dar *coaching* e *feedback*, proporcionar novos desafios profissionais, fornecer formações com finalidades específicas, etc.).

De modo a assegurar a sua clareza e objetividade, os objetivos devem agregar um conjunto de requisitos cumulativos, mais conhecidos como requisitos SMART (Camara et al, 2013, p. 387):

- S (*specific*) – específicos;
- M (*measurable*) – mensuráveis;
- A (*attainable*) – atingíveis;
- R (*relevant*) – relevantes;
- T (*time bound*) – calendarizados.

Só se os objetivos presentes no Plano de Ação reunirem estes requisitos é que se conseguirá obter o compromisso do colaborador com os mesmos, e este é essencial para que o desempenho de ambas as partes seja o desejado.

3.5.6. A avaliação final do desempenho

A avaliação de desempenho é provavelmente “o momento mais importante na vida profissional do Colaborador, durante o ano” (Camara et al, 2013, p. 392), uma vez que significa o julgamento do período de análise e avaliação do trabalho e dos desempenhos obtidos.

É principalmente nesta fase da avaliação de desempenho que é muito importante a entrevista de avaliação entre chefia e colaborador de modo a que seja uma fonte de estímulo e desejo de melhoria para este último. A avaliação deve de ser baseada em fatos concretos e resultados mensuráveis e por isso também é essencial poder disponibilizar escalas para o efeito, que podem ser pares ou ímpares.

Assim, e tendo em conta que há já algum tempo que existe um debate dogmático sobre as vantagens e desvantagens da adoção de uma escala de classificação par ou ímpar, de seguida será clarificada cada tipo de escala.

As escalas pares têm quatro diferentes classificações globais de desempenho e quem as prefere utilizar defende que estas impedem que os avaliadores classifiquem os seus colaboradores num ponto intermédio, de modo a evitar conflitos ou mesmo comodismo, pois existiriam duas classificações positivas e as outras duas negativas, obrigando a diferenciar. O que acontece na prática é que há uma classificação que é negativa e três que são positivas (Camara et al, 2013, p. 394):

- Nível 1 – Abaixo dos padrões exigidos;
- Nível 2 – Ao nível do exigido;
- Nível 3 – Excede, em parte, o que é exigido;
- Nível 4 – Excede, na totalidade dos objetivos, o que é exigido.

Assim, as escalas ímpares são preferíveis, sendo que possibilita uma distinção mais rigorosa dos diferentes padrões de desempenho e cria algumas dificuldades à chefia.

Por outro lado, as escalas ímpares têm normalmente cinco graus de classificação:

- Nível 1 – Inadequado: inadequação do colaborador para a função, com um nível de atingimento dos objetivos inferior a 80%;
- Nível 2 – A aperfeiçoar: quando o colaborador atinga alguns dos resultados, com uma *performance* global de 80% a 95% do Plano de Ação;

- Nível 3 – Bom: atuação ao nível das exigências do cargo, com um nível de atingimento dos objetivos deve situar-se entre 96% e 109%;
- Nível 4 – Superior: quando o colaborador excede a uma parte significativa dos objetivos estabelecidos, com um resultado global entre 110% a 119%;
- Nível 5 – Excepcional: quando o colaborador excede a totalidade dos objetivos estabelecidos, com um resultado global igual ou superior a 120%.

Posto isto, existem alguns potenciais erros de avaliação que devem de ser evitados pelo avaliador e que envolvem entre eles (Camara et al, 2013, p. 395): a tendência de classificar bem ou mal com base na impressão que o colaborador lhe causou (efeito halo); a propensão de classificar os seus subordinados do mesmo modo como o próprio avaliador foi avaliado (erro por semelhança); o avaliador hesita em atribuir uma classificação realista (baixa motivação do avaliador); quando o avaliador dá uma classificação igual a todos os seus subordinados (não-diferenciação dos desempenhos); o hábito de atribuir classificações elevadas no passado cria uma propensão para voltar a fazê-lo (pressões inflacionistas); o avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador sem ter tido a entrevista de avaliação com ele (decisão prévia sobre a classificação); avaliar o colaborador com base nas percepções que existem do grupo em que essa pessoa se insere (estereótipo); a tendência de avaliar uma pessoa comparando com as características de outras (efeito de contraste); ou avaliar sempre de forma positiva (efeito de clemência).

Tanto a chefia como o colaborador deve perceber que a existência de um sistema de avaliação de desempenho é um instrumento indispensável para alcançar uma melhoria gradual e sustentada dos resultados da sua organização. Tal como não é a avaliação de um determinado ano que vai influenciar a do ano seguinte, ou seja, é importante principalmente o colaborador perceber que não ficará com aquela classificação sempre, que tudo pode mudar, esperando obviamente para ambas as partes que seja para melhor.

Assim, a avaliação de desempenho, como já foi referido, é um dos momentos mais importantes da vida do colaborador, e apesar de nem sempre os colaboradores verem isto como algo positivo, ajuda a melhorar as suas competências profissionais de maneira a sentirem-se mais realizados a nível profissional e também mais motivados (Camara et al, 2013, p. 392). E um dos aspetos mais importantes de todo o processo de avaliação de desempenho é claramente o *feedback*, pois não tendo o formalismo da avaliação final, ajuda a uma melhor comunicação entre os intervenientes.

CAPÍTULO IV – REFLEXÃO E ANÁLISE CRÍTICA

4.1. Reflexões Gerais

A realização do estágio curricular foi desde o início a opção de escolha, resultante da necessidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos apreendidos e de possivelmente abrir alguma porta para o mercado de trabalho.

O estágio na Euromedic Portugal teve a duração de 6 meses, durante os quais, com a orientação e ensinamento de colegas do departamento de recursos humanos e de todos os outros departamentos, contribuiu para cimentar conhecimentos e pôr em prática teorias apenas encontradas nos livros. Esta oportunidade de estágio revelou-se uma importante experiência, que permitiu o desenvolvimento de competências, através do cumprimento do objetivo estabelecido previamente.

A Euromedic Portugal, assim como o Grupo Internacional no qual está inserido, atua na área da saúde de modo a providenciar os melhores cuidados de saúde, quer seja a nível de consultas, exames ou análises clínicas. Apesar da sua primeira tentativa de fixar raízes em Portugal ter sido falhada, a Euromedic tornou-se um símbolo de prestação de cuidados de saúde ao mais alto nível.

Durante o estágio a estagiária teve a oportunidade de estar envolvida em diversos aspetos inerentes a um departamento de recursos humanos, e sendo esta uma empresa internacional, forneceu-lhe a possibilidade de desenvolver os seus conhecimentos em diversas temáticas.

4.2. Análise crítica e Recomendações de Melhoria

Após a realização de um apanhado geral das atividades desenvolvidas no departamento de recursos humanos desta organização de saúde pode-se concluir que existe uma grande preocupação maioritariamente com o processo de recrutamento e seleção, e consequentemente o *turnover* voluntário e o processo de avaliação de desempenho.

A Euromedic Portugal encontra-se quase sempre envolvida num processo de recrutamento, não por querer contratar mais colaboradores por ter esses meios e fins, mas porque o nível de *turnover* da empresa é bastante elevado para a função de técnico de análises clínicas a *part-time*. Assim, e como foi possível perceber pela literatura, existem duas razões principais para isso acontecer e que podem ser evitadas precisamente pela organização.

Uma das razões para este problema pode residir na forma inadequada de seleção dos candidatos, na pouca formação das pessoas que realizam o recrutamento, nas condições que são oferecidas aos colaboradores e à baixa remuneração.

Tendo em conta especialmente a situação da Euromedic Portugal, uma boa estratégia de retenção de colaboradores poderia passar pela oferta de subsídio de alimentação e de deslocação para os colaboradores que trabalham na parte das análises clínicas a *part-time*, e que têm de se deslocar nas suas viaturas pessoais; assim como oferecer mais oportunidades de progressão na carreira e mesmo dentro da empresa, sendo que tratando-se de posições a *part-time* dificilmente se conseguirá eliminar o turnover uma vez que é característico deste tipo de horário.

Contudo, a avaliação de desempenho está a tornar-se um aspeto cada vez mais importante para a Euromedic Portugal, assim como para todo o Grupo Affidea International, isto porque, para além de ser uma forma de perceber como os colaboradores veem os objetivos esperados deles e os objetivos da empresa, também é um novo instrumento elaborado especialmente pelo Grupo.

Apesar da Euromedic ser um dos prestadores de serviço na área da saúde mais conhecidos em Portugal, iria sugerir que houvesse uma maior divulgação do que a empresa tem para oferecer, principalmente perante o principal alvo da população que procura os seus serviços, a população mais idosa.

Todas estas sugestões de melhoria são apenas isso, sugestões, contudo, há que ter em mente que se os colaboradores estão felizes a fazer o seu trabalho, se os utentes estão satisfeitos com os resultados que obtém, assim, também a empresa sentirá que o objetivo foi alcançado e que daí para a frente resta apenas manter esses valores assumidos e, se for possível, trabalhar ainda mais para que haja uma superação de *performance*.

4.3. Autocrítica e Balanço entre a Aquisição de Aprendizagens no Âmbito do Mestrado e do Estágio

Estamos sempre a aprender.

Esta é a premissa que todos nós, a determinada altura da nossa vida, já ouvimos. Desde aprender a comer, a andar, a falar, a ler, durante toda a vida humana está-se constantemente a melhorar as aprendizagens. O mestrado, e mais concretamente neste caso, o estágio, foram ambas partes bastante importantes no que diz respeito à aprendizagem da estagiária e discente.

Está claro que não se pode fazer aqui uma comparação entre todas as aprendizagens tanto do mestrado como do estágio, uma vez que apesar de interligados e de se sobreporem em alguns aspetos, não estão totalmente em conformidade. Todavia, de um modo geral, pode-se comparar temáticas que de uma forma ou de outra fizeram parte do quotidiano do estágio e que foram aprendidas durante o ano curricular do mestrado.

Uma das primeiras temáticas com a qual a estagiária entrou em contato na empresa foi precisamente o Direito do Trabalho, envolvendo leis e tudo inerente a elas que estão constantemente a ser invocadas num departamento de recursos humanos, algo que a estagiária não constatou durante as aulas que fosse parte fulcral na prática de uma empresa.

Por outro lado, a Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações foi uma das disciplinas que desde a aprendizagem teórica a estagiária já julgava estar sempre presente na mente daqueles que administram qualquer empresa, o que na Euromedic Portugal não foi exceção.

Relativamente às temáticas com as quais a estagiária esteve mais relacionada, que foram o Recrutamento e Seleção e o *Turnover*, denotou-se uma falta de preparação teórica quanto ao modo como se realizam e a como se deve reagir quando num departamento de recursos humanos se está perante estas duas temáticas. Não se está porém a dizer que não foram explicados durante a teoria que estas duas temáticas não iriam aparecer, mas sim que deveria haver uma forma de introduzir ambas nos ensinamentos que os mestrandos de Gestão com especialização em Recursos Humanos se propõem a estudar e a aprender.

Por último, um dos temas principais desenvolvidos durante o estágio foi a Avaliação de Desempenho, a qual não se demonstrou tão difícil quanto era previsto. Durante a aprendizagem desta temática, pelo menos para a estagiária, esta fez sentido na medida em que serve para avaliar os colaboradores e ajudar a melhorar a sua *performance* no futuro, todavia foi apenas durante a sua aprendizagem em termos práticos na empresa que a estagiária compreendeu como funciona e os resultados deste tipo de projeto.

Independentemente da tarefa a ser realizada, houve sempre um acompanhamento por parte de uma das pessoas do departamento, e que desde o início do estágio sempre explicaram os processos, esclareceram dúvidas, e indicaram pontos de melhoria, o que permitiu um crescimento individual e profissional diário, desde as pequenas entrevistas telefónicas até às entrevistas presenciais.

Dentro da própria organização houve a possibilidade de perceber a dinâmica empresarial envolvente, assim como o clima organizacional praticado pelos colaboradores, fazendo do estágio uma experiência em primeira mão do que ocorre numa empresa, e no mundo do trabalho em geral. A nível mais pessoal, é importante realçar a aprendizagem que se adquiriu,

sendo uma primeira experiência no mundo laboral, e o impacto que trabalhar num escritório e num pequeno departamento teve nas perceções pessoais.

As organizações da área da saúde são hoje em dia uma parte importante da sociedade, provendo serviços que se querem rápidos e de confiança numa base diária, e que se espera que tenha uma grande capacidade competitiva.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Considerações Gerais

Este Relatório de Estágio é o culminar de dois anos muito intensos. Não se está apenas a falar do estágio que foi realizado durante 6 meses, mas também do ano curricular que se lhe precedeu.

O mais comum ouvir-se é que os estágios são a forma mais fácil de terminar um mestrado. Porém, após já ter realizado um projeto de investigação durante a licenciatura, o estágio curricular foi o passo mais racional enquanto discente de mestrado. Realizar um estágio, ainda por cima numa cidade à qual não se está habituado, sendo esta uma limitação geográfica e pessoal, é um obstáculo difícil e demonstra o quão errados são os rumores de que é o caminho mais fácil a seguir.

Uma limitação, desta vez temporal, está relacionada com a impossibilidade de realizar o processamento salarial (*payroll*), uma das tarefas fundamentais realizadas num departamento de RH

O estágio ao qual este relatório diz respeito teve como pilar um trabalho mais administrativo do que se seria de esperar, contudo não foi mais fácil por essa razão. A estagiária teve de se integrar numa equipa previamente construída, com laços laborais que já têm anos.

Todavia, postos de parte todos estes aspetos, pode-se concluir que o estágio providencia à discente/estagiária instrumentos para subsistir no mercado de trabalho que se espera alcançar com a maior brevidade possível.

Não se pode destacar nesta altura o mais importante aspeto resultante do estágio uma vez que foram muitos. O contato com outro tipo de pessoas, outro tipo de profissionais, outros métodos de trabalhar e até outras formas de ver o mundo laboral.

A Euromedic Portugal transmitiu para a estagiária todas as aprendizagens que um estudante não tem noção até começar a integrar-se no mercado de trabalho.

Estagiar numa empresa, nomeadamente uma empresa internacional, demonstra o quão evoluídas estão as organizações de hoje em dia, em particular as da saúde, e como é que estas conseguem ultrapassar a maioria das adversidades que atinge grande parte das organizações a nível mundial.

Os Recursos Humanos por sua vez são um dos principais instrumentos para que as organizações e empresas não definham, estando sempre a par das necessidades dos

colaboradores, mas também das necessidades da empresa, transformando o departamento de RH num departamento totalmente indispensável em qualquer organização.

5.2. Limitações do Estágio e Desafios Futuros

Não existe um trabalho perfeito, principalmente quando este se trata de um trabalho académico. De tal modo, esta seção serve para refletir sobre as limitações do estágio e do relatório de estágio daí consequente mas também sobre as limitações pessoais que de certa forma condicionaram o estágio, e que demonstram ética e honestidade tanto do trabalho final como da discente/estagiária.

Assim, destaca-se em primeira instância a impossibilidade de participar na elaboração do Relatório Único, pois ocorreram alterações das datas que foram adiadas para após o término do estágio; e outra limitação deveu-se à inexistência de um sistema de incentivos na empresa, o que não possibilitou o estudo prático desta temática.

Ao nível da revisão da literatura, a principal dificuldade sentida deveu-se à grande quantidade de informação que existe acerca da gestão de RH, e que sendo este um relatório de estágio, apenas seria relevante mencionar temáticas que estivessem diretamente relacionadas com as atividades realizadas durante o estágio.

Quanto a pistas para futuros trabalhos sobre esta temática seria interessante aplicar os modelos utilizados neste estágio noutros contextos e/ou setores, e até noutras sociedades e países, dando assim, tal como no presente relatório, uma outra visão sobre a gestão de RH, que tantas características apresenta. Ainda outra pista seria aumentar a área de incidência das temáticas da gestão de RH, ou seja, explorar estes e outros temas, aqui não abordados, neste setor e noutros setores que não a saúde, ou até mesmo, a um nível mais profundo, aplicar este mesmo modelo de estágio numa organização de saúde pública, para uma posterior comparação.

BIBLIOGRAFIA

Affidea. (2016). Affidea. *About*, <http://www.affidea.com/>, acedido a 18-09-2016.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page, http://www.academia.edu/5017181/HR_management_practice_by_Armstrong, acedido a 13-02-2016.

Brosio, M. A. (2013). Behavioral Interviewing: "Back to the Future". *Healthcare Executive*, July/Aug Issue, p.56-57, http://ache.org/pdf/secure/gifts/JA13_careers_reprint.pdf, acedido a 22-01-2016.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição, Lisboa: Editora RH, Lda.

Camara, P. B. da & Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson, <https://drive.google.com/file/d/0BwDTzaBMxw2RZVEyeWd3aVZIMjA/view>, acedido a 05-12-2015.

Euromedic. (2016). Euromedic Portugal. *Sobre Nós*, <http://euromedic.pt/home/>, acedido a 28-01-2016.

Feldman, D. C. & Bearden, W. O. & Hardesty, D. M. (2006). Varying the Content of Job Advertisements. *The Journal of Advertising*, Volume 35, nº1, p.123-141, <https://www.researchgate.net/>, acedido a 09-06-2016.

Ferreira, J. (2014). *Recrutamento e Seleção na Page Personnel*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Jain, H. & Murray, V. (1984). Why the Human Resources Management Function Fails. *California Management Review*, Volume XXVI, nº4, p.95-110, <http://cmr.ucpress.edu/content/26/4/95>,
acedido a 22-01-2016.

Parry, E. & Tyson, S. (2008). An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, Volume 18, Issue 3, p.257-274, https://www.researchgate.net/publication/227503269_An_analysis_of_the_use_and_success_of_online_recruitment_methods_in_the_UK,
acedido a 09-06-2016.

Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, N. R. (2011). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Tavares, C. (2013). Diagnóstico de Necessidade de Formação. *Revista Dirigir & Formar*, nº3, p.50-53, <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=86125&img=1675>,
acedido a 14-05-2016.

Torrington, D. & Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Harlow, England: Pearson Education Limited, <http://www.thehousekeepingdirector.com/uploads/6/8/2/6/6826042/18959996-human-resource-management-6th-edition.pdf>,
acedido a 09-06-2016.

Udechukwu, I. & Manyak, T. (2009). Job Applicants' Perceptions of Resumes versus Employment Application Forms in the Recruitment Process in a Public Organization. *Public Personnel Management*, Volume 38, nº4, p.79-96, <http://search.proquest.com/openview/ffa46353cc27990668f363868a7fe983/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35335>,
acedido a 22-01-2016.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Zin, S. & Jaafar, N. F. H. & Mat, R. C. & Alias, W. N. I. W. & Ashari, E. H. M. E. H. (2016). E-Recruitment Technology: The Effective Source of Recruitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Volume 6, p.84-89,

[http://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%206\(1S\)84-89,%202016.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%206(1S)84-89,%202016.pdf), acedido a 09-06-2016.

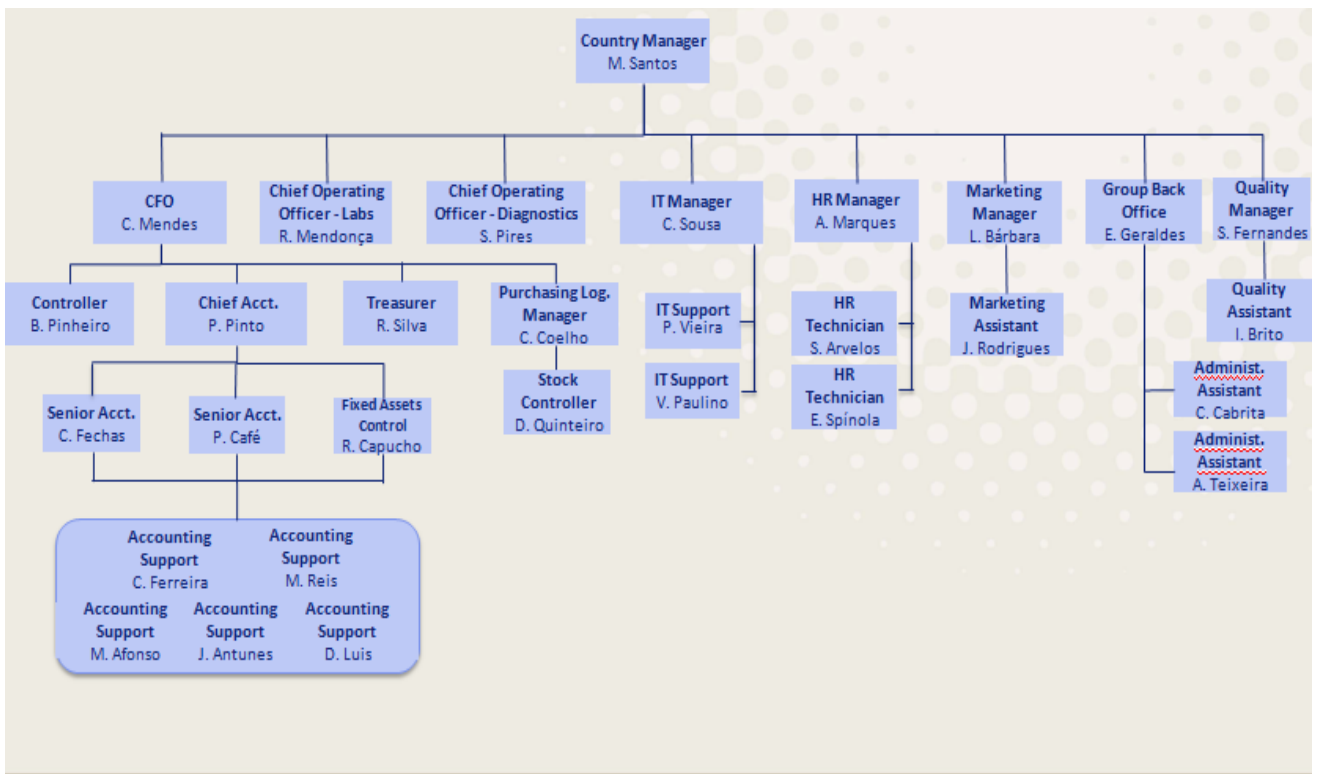
ANEXOS

Anexo nº 1 – Mapa de Clínicas e Laboratórios em Portugal.



Fonte: https://www.linkedin.com/company/affidea-portugal?trk=rr_brands_carousel_logo
(accedido a 17/09/2016).

Anexo nº 2 – Organizational Chart da Euromedic Portugal.




Fonte: Euromedic Portugal, 2016

Anexo nº 3 – Tabela de Colaboradores da Euromedic Portugal.

Clínicas/Laboratórios/Sede	Colaboradores Dependentes	Colaboradores Independentes (Prestadores de Serviços)	TOTAL
Affidea Baixa da Banheira	12	26	38
Euromedic Castelo Branco	22	66	88
Albimed – Serviços Médicos (Castelo Branco)		17	17
Affidea Entroncamento	33	74	107
Affidea Tomar			
Affidea Sertã			
Euromedic Évora	61	174	235
Affidea Grândola	5	30	35
Affidea Lisboa	26	65	91
Affidea Santarém	22	60	82
Affidea Setúbal	13	43	56
Affidea Torres Vedras	10	54	64
Laboratório Euromedic Alcobaça	47	34	81
Laboratório Euromedic Castelo Branco	88	17	105
Laboratório Euromedic Lisboa	152	59	211
Laboratório Euromedic Porto	14	1	15
Euroclinics	34		34
TOTAL	539	720	1259

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Anexo nº 4 – Relatório de Atividades Mensal 3.

	<p>Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 3 DEZEMBRO 2015 ESTÁGIO ACADÉMICO</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO
Nome Inês Sofia Pinto Coradinho Nº 32739
Curso: Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos
Período: 01 de dezembro de 2015 a 31 de dezembro de 2015

2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO
Título A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde

3. A EMPRESA
Empresa Euroclinics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)
Orientadora na Empresa Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)
Categoria Profissional na Empresa HR Trainee

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS
<ul style="list-style-type: none">Recrutamento: entrevistas telefónicas para Técnico de Análises Clínicas e preenchimento de formulários de entrevista.Envio de entrevistas telefónicas e respetivos CV's para gestores operacionais.Admissão de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua admissão na empresa (check-list de admissão), assim como do novo software HRIS.Gestão de <i>e-mail</i> de candidaturas espontâneas e candidaturas através de anúncios de emprego colocados online.Dar resposta a candidaturas espontâneas através do e-mail próprio para o efeito (Career).Elaboração de Contratos de Trabalho (Gestão Contratual).Elaboração de Acordos de Banco de Horas.Preenchimento de Modelos 13.Recrutamento e seleção através da triagem de currículos.Contato telefónico para segundas entrevistas; e contato via e-mail para pessoas que não foram selecionadas – marcação de entrevistas para Grândola.Aprendizagem de como funcionam as formações iniciais.Existem ainda outro tipo de formações, uma vez que estas também podem ser externas, e essas têm de ter uma compilação de dados. Esta informação é controlada através de uma base de dados de controlo de formações.Gestão de base de dados de controlo de processos de recrutamento; e da base de dados onde se encontram os principais resultados e observações de todas as entrevistas telefónicas.Inserção de admissões em HRIS.Inserção de dados salariais em HRIS.

- Inserção de colaboradores no software AGIR.
- Gestão de base de dados de registo e controlo das formações e respetivos certificados. Emissão de certificados e envio dos mesmos para respetivos Area Managers.
- Envio de correspondência interna e externa.
- Elaboração de Entrevistas de Saída (antes da saída dos colaboradores) – Relatório de Saída.
- Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material Euromedic (envio de e-mails para gestores operacionais e departamento de IT).
 - Arquivo de documentação.
 - Preenchimento de Apólice de Acidente de Trabalho que é posteriormente enviada para a seguradora, preferencialmente até 48h após o acidente.
 - Estudo do Código do Trabalho: (1) Trabalhador-Estudante.
 - Envio por correio de apólices de seguro para seguradora.
 - Cessação de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua saída da empresa (check-list de saída), assim como do novo software HRIS.
 - Marcação de novas formações profissionais em Microsoft Excel Avançado, para outros colaboradores.
 - Envio de e-mail sobre a formação em Excel Avançado para participantes e chefias, para informar acerca de horários, localização e conteúdos.
 - Organização dos sorteios dos diversos jantares de Natal do Grupo Euromedic Portugal.
 - Validação de dados das apresentações sobre Clima Organizacional.
 - Aprendizagem de como saber o vencimento para uma determinada categoria profissional de acordo com o Boletim do Trabalho e Emprego (Pag. 4400).
 - Como calcular o vencimento atual (vencimento base + diuturnidade).
 - Colocação de anúncios para recrutamento na Internet, no sítio Net-Empregos.
 - Emissão de declarações para colaboradores que têm a categoria profissional de motorista e, por essa razão, utilizam viaturas da empresa, e que possuem obrigatoriamente Sistema de GPS.
 - Preenchimento de formulários para Adesão a Cartão Free Refeição (Subsídio de Alimentação), acompanhados de ficheiro excel com todas as informações.
 - Compilação e organização de dados sobre as motivações que levaram colaboradores a sair por iniciativa própria em 2015, através dos relatórios/entrevistas de saída, para posteriormente constar num relatório geral – Relatório de *Turnover*.
 - "Aula teórica" sobre os principais códigos utilizados na Euromedic: (1) Código do Trabalho; (2) Código do IRS (Segurança Social); e (3) Código Contributivo (o mesmo Grupo não pode ter um trabalhador simultaneamente dependente e independente). Quais as obrigações contributivas para independentes e como e fazem provisões (valor remuneratório x 5%) que vai de dezembro de 2014 a novembro de 2015, por exemplo.
 - Tradução para inglês do questionário utilizado para o estudo sobre o clima organizacional.

Anexo nº 5 – Website da Euromedic Portugal



Fonte: www.euromedic.pt (acedido a 24/06/2016).

Anexo nº 6 – Formulário de Observação de Entrevista Telefónica para Técnico de Colheitas.

**FORMULÁRIO OBSERVAÇÃO
ENTREVISTA TÉCNICO DE COLHEITAS**



Dados Gerais	
Nome do Candidato	Posto de trabalho
Data da Entrevista	Entrevistador

Requisitos	Sim	Não	Comentários
Experiência anterior a fazer colheitas e utilizando que método de colheita			
Carta de Condução			
Experiência a conduzir em Lisboa			
Conhecimentos de Edela			
Outro trabalho, onde e respetivo horário			
Aceita condições oferecidas e especificação das condições			
Disponibilidade e a partir de que data			

Outras Observações	Comentários
Fluência Verbal/Empatia	
Perceção de interesse na função	

	Sim	Não	Comentários
O candidato passa à fase seguinte			

Fonte: Euromedic Portugal, 2016

Anexo nº 7 – Inquérito por Questionário sobre Clima Organizacional.

Questionário de Clima Organizacional



Este questionário destina-se à elaboração de um estudo sobre o Clima Organizacional da Euromedic e constitui uma excelente oportunidade para dar a conhecer as suas ideias sobre aspetos concretos da sua relação com a empresa.

O presente questionário não se destina a uma avaliação individual, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade. Responda às questões que se seguem individualmente, da forma mais honesta e franca possível.

Para este questionário não existem respostas certas nem erradas, o importante é a sua opinião pessoal. O preenchimento do mesmo durará cerca de 10 minutos. Agradecemos desde já a sua colaboração.

1 Para cada afirmação existem seis possibilidades de resposta, que vão de "Discordo Totalmente" (opção 1) a "Concordo Totalmente" (opção 6). Leia atentamente cada afirmação e escolha a opção que melhor reflita a sua opinião. Tenha atenção à sua opção de resposta nas afirmações formuladas na negativa.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6
Todos os setores da empresa cooperam para atingir os objetivos da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me encorajado a desenvolver as minhas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os benefícios que a empresa atribui aos colaboradores não são competitivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia direta evidencia confiança na minha equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou insatisfeito(a) com as condições físicas do meu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou preparado(a) para fazer um esforço adicional para apresentar um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou devidamente informado(a) sobre os objetivos e estratégia da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou devidamente informado(a) sobre os objetivos do meu setor / departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação exigida para desempenhar bem as minhas tarefas é clara e corretamente transmitida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As regras e os procedimentos da Euromedic são desnecessários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me pago(a) de uma forma injusta quando comparo a minha remuneração com a praticada no mercado para funções similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero a minha remuneração injusta quando comparada com a remuneração de colegas com funções similares à minha e níveis de experiência equivalentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhar na Euromedic permite-me um equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na maior parte das vezes, tenho autonomia para tomar decisões e resolver problemas sem recorrer à minha chefia em cada etapa do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic não se preocupa com as alterações que ocorrem no mercado em que atua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário de Clima Organizacional

2 Posicione-se relativamente ao seguinte conjunto de afirmações. Tenha atenção à sua opção de resposta nas afirmações formuladas na negativa.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6
Temos facilidade em contactar e dialogar com a Administração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não confio na minha chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A rede de comunicações na Euromedic é rápida e eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São disponibilizados cursos de formação ou de aperfeiçoamento com vista à valorização profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade não é uma prioridade na Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que a minha colaboração é importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebo os equipamentos e recursos necessários para a realização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia atribui e coordena as minhas tarefas de forma desadequada e ineficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic reconhece os profissionais que fazem a diferença.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não há investimento em formas de melhorar a qualidade do serviço ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização e a estrutura da empresa são consistentes com os seus objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic procura atingir sempre os mais elevados padrões de qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas não são corretamente formadas quando são introduzidos novos equipamentos ou novas soluções nos seus postos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A progressão salarial ocorre periodicamente em intervalos de tempo adequados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mudanças são anunciadas e explicadas antes de ocorrerem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A estratégia da empresa é claramente comunicada a todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa não é merecedora do meu esforço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu local de trabalho não é fisicamente seguro para se trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia é afável e facilmente acessível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic valoriza aqueles que mais contribuem para os resultados da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Newsletter internacional não é uma importante fonte de comunicação da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Newsletter nacional não é uma importante fonte de comunicação da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe um bom relacionamento entre os colaboradores da minha área e das restantes áreas da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores acreditam que o sucesso da empresa depende de um trabalho com elevada qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia não confia em mim para tomar decisões no âmbito do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário de Clima Organizacional

3 Escolha uma opção para cada afirmação. Tenha atenção à sua opção de resposta nas afirmações formuladas na negativa.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6
Sinto orgulho em dizer que trabalho na Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia assegura que eu e a minha equipa estamos envolvidos nos processos de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha área, o bom desempenho e o esforço extra não são reconhecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu trabalho é sempre revisto pelo meu supervisor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconheço a missão e valores da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa é lenta na resposta às necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas estão disponíveis para partilhar os seus conhecimentos e experiência com os colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic não é conhecida por ter um serviço de elevada qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há uma clara e adequada divisão de papéis e responsabilidades entre as áreas da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho uma noção clara de como funcionam todas as áreas que têm uma relação direta com a minha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia dá feedback de forma regular sobre a qualidade do trabalho que é realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As revisões salariais na Euromedic excedem o aumento do custo de vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As necessidades dos clientes não são consideradas uma prioridade nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As comunicações internas produzidas pela Euromedic são completas e atempadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O bom desempenho traduz-se em mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Euromedic está continuamente à procura de novas oportunidades de negócio no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia não me mantém informado(a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes da Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha área não trabalhamos em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão da empresa é ética e honesta na condução dos negócios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me globalmente satisfeito(a) por trabalhar na Euromedic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionário de Clima Organizacional

4 Recomendaria a nossa empresa a um amigo como um bom local para trabalhar? Porquê?

5 Indique sugestões de melhoria no âmbito do seu trabalho.

6 Indique sugestões para a melhoria do desempenho geral da empresa.

Como se afirmou anteriormente este questionário é anónimo. No entanto, para efeitos de tratamento estatístico, pedimos que responda a algumas questões de carácter individual.

Género:

- Masculino Feminino

Idade:

- até 30 anos de 31 a 45 anos mais de 46 anos

Habilitações Literárias:

- inferior ao ensino secundário ensino secundário ensino superior


Antiguidade nas empresas do Grupo Euromedic:

- até 2 anos mais de 2 até 5 anos mais de 5 até 10 anos mais de 10 até 20 anos mais de 20 anos

Empresa do Grupo Euromedic em que trabalha:

- | | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alves & Duarte | <input type="checkbox"/> DJJ | <input type="checkbox"/> Lab FM |
| <input type="checkbox"/> CDI | <input type="checkbox"/> Hemobiolab | <input type="checkbox"/> MELF |
| <input type="checkbox"/> CEME | <input type="checkbox"/> Hormofuncional | <input type="checkbox"/> Sede (inclui equipa de facturação) |
| <input type="checkbox"/> Crear | <input type="checkbox"/> Imaset | <input type="checkbox"/> Ultrasono |
| <input type="checkbox"/> CRT | <input type="checkbox"/> Imavida | |

Anexo nº 8 – Relatório de Atividades Mensal 5.

	Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 5 FEVEREIRO 2016 ESTÁGIO ACADÉMICO
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO
Nome Inês Sofia Pinto Coradinho Nº 32739
Curso: Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos
Período: 01 de fevereiro de 2016 a 29 de fevereiro de 2016

2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO
Título A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde


3. A EMPRESA
Empresa Euroclinics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)
Orientadora na Empresa Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)
Categoria Profissional na Empresa HR Trainee

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS
<ul style="list-style-type: none">• Pedido de ajuda a corrigir dados dos colaboradores à responsável e colaboradora da Medi-T com a Euromedic.• Admissão de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua admissão na empresa (check-list de admissão), assim como do novo <i>software</i> HRIS.• Cessação de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua saída da empresa (check-list de saída), assim como do novo <i>software</i> HRIS; ticket de saída enviado para IT; e envio de e-mails para IT e Area Manager sobre devolução de equipamentos da empresa.• Recrutamento e seleção através da triagem de currículos.• Gestão de base de dados de registo e controlo das formações e respetivos certificados. Emissão de certificados de Formação Inicial e envio dos mesmos para respetivos Area Managers.• Gestão do ficheiro de recrutamento.• Alteração de documentos internos do departamento de RH, com novo logotipo e novo nome, como parte do processo de <i>Rebranding</i>, em conjunto com o departamento de Qualidade.• Leitura e análise do ficheiro de tratamento de dados dos relatórios de saída de dependentes de 2015 (Relatório de <i>Turnover</i> 2015).• Leitura da Apresentação do Código de Conduta Empresarial da Affidea.• Elaboração de Entrevistas de Saída (antes da saída dos colaboradores) – Relatório de Saída.• Envio de correspondência interna e externa.• Inserção de admissões em HRIS.• Gestão de <i>e-mail</i> de candidaturas espontâneas e candidaturas através de anúncios de emprego colocados online.• Inserção de colaboradores no <i>software</i> AGIR.

- Elaboração de Contratos de Trabalho (Gestão Contratual).
- Elaboração de Acordos de Banco de Horas.
- Elaboração de Declaração de Situação Contributiva na Segurança Social.
- Início do processo de Avaliação de Desempenho através do sistema HRIS (Perform@work).
- Publicação de anúncios para recrutamento na Internet, no sítio Net-Empregos.
- Contato com o IEFP sobre candidatura.
- Gestão de base de dados de controlo de processos de recrutamento.
- Triagem curricular para posto de Gestor de Imobilizados.
- Preenchimento de Formulário de Recolha e Caracterização do IEFP.
- Contato com Entidade Formadora para alteração de data de formação (formação externa).
- Participação de reunião online, através da Cisco WebEx Meetings, com vários responsáveis de RH dos vários países em que a Euromedic tem clínicas e laboratórios, sobre "Performance Management Training".
- Tradução para português da apresentação em PowerPoint sobre o Perform 2.0.
- Emissão de certificados de formação através do software AGIR.
- Recrutamento: entrevistas telefónicas e marcação de entrevistas presenciais para Administrativo de Contabilidade.
- Envio de e-mails com confirmação de entrevistas presenciais.
- Como calcular diuturnidades, como e quando são aplicadas.
- Preenchimento de formulários para Adesão a Cartão Free Refeição (Subsídio de Alimentação), acompanhados de ficheiro Excel com todas as informações.
- Tradução para português do catálogo de competências para a avaliação de desempenho do ano de 2016.
- Recrutamento: entrevistas telefónicas e averiguação de informação.
- Consulta de Declarações de Não Dívida na Segurança Social.
- Ensino de novos colegas a efetuarem entrevistas de saída.
- Início de organização de ficheiros de suporte sobre as formações internas e externas para o Relatório Único de 2016.
- Ensino de novos colegas a trabalhar no sistema HRIS.

Anexo nº 9 – Formulário de Formação Inicial.

REGISTO DE FORMAÇÃO INICIAL



1 Dados do Formando

Nome do Colaborador			
Clinica/Laboratório			
Datas	De: / /	Até: / /	Total h
Nome do Supervisor da formação Inicial			
Notas			

2 Checklist de formação Inicial (a preencher pelo Supervisor)

Actividade de formação	Executado	Não aplicável
Regras de funcionamento da Clinica/Laboratório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades do Clinica/Laboratório (funcionamento geral, processos...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de trabalho: instalações, posto de trabalho, recursos tecnológicos, regras de segurança, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilização para a Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politica e objectivos da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitura do Manual da Qualidade e outra documentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitura do Manual de Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivos específicos atribuídos ao colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema informático (RIS/LIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação dos restantes colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação do Utilizador no Sistema Informático (username, permissões...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação básica em posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Avaliação Global

Considera que os Objectivos da Formação foram atingidos? Sim Não Parcialmente

Se não eficaz, quais as acções a desenvolver:


Colaborador	Ass: _____	Data: / /
Supervisor	Ass: _____	Data: / /

Nota: Este registo tem por objectivo servir de check-list para recepção de novos colaboradores. Para efeito de qualificação, deve ser complementado com outros registos de formação. Para detalhar a formação inicial preencha o verso deste modelo.

MOD-EUR-G-020 | Rev.02
Euromedic Portugal
Pág. 1 de 1

Fonte: Euromedic Portugal, 2016.

Anexo nº 10 – Relatório de Atividades Mensal 6.

	Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 6 MARÇO 2016 ESTÁGIO ACADÉMICO
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome Inês Sofia Pinto Coradinho	N.º 32739
Curso: Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos	
01 de março de 2016 a 25 de março de 2016	

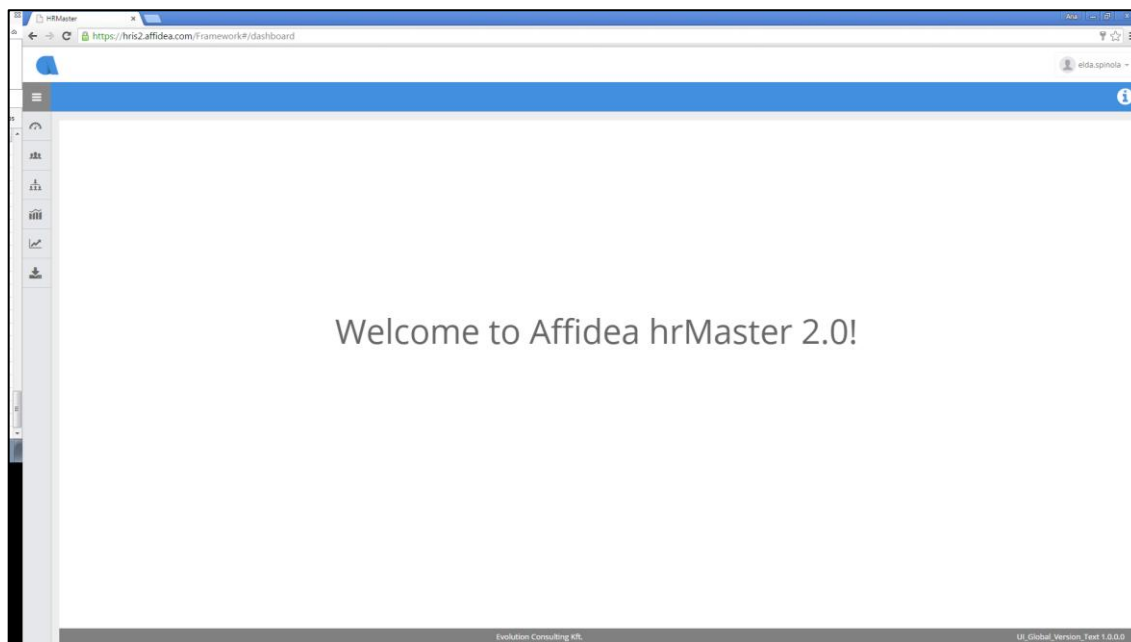
2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO	
Título A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde	

3. A EMPRESA	
Empresa	Euroclinics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)
Orientadora na Empresa	Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)
Categoria Profissional na Empresa	HR Trainee

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS	
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas presenciais em Évora para Assistente de Consultório.• Gestão de ficheiro de controlo de processos de recrutamento.• Emissão e envio de certificados de formações internas.• Arquivo de documentos.• Gestão do e-mail de candidaturas espontâneas.• Recrutamento: triagem curricular.• Inserção de novos colaboradores e atualização de outros colaboradores em HRIS e AGIR.• Recrutamento: entrevistas telefónicas e averiguação de informações.• Envio de e-mails de resposta a candidatos que não ficaram selecionados para a posição.• Envio de e-mail com informações sobre as entrevistas (1ª fase), para as pessoas que realizam a próxima fase de entrevistas.• Impressão de fichas de aptidão da Medi-T.• Gestão do ficheiro de formações, tanto internas como externas.• Marcação telefónica de entrevistas presenciais para uma 2ª fase de entrevistas.• Envio de e-mails a confirmar as entrevistas presenciais.• Confirmação de entradas e saídas do sistema HRIS.• Alteração/modificação de dados da empresa no portal sobre Relatório Único.• Publicação de anúncio para Operador de Call Center em site de recrutamento.• Preparação de documentos de suporte para Relatório Único de 2016 (Anexo D; Anexo O; Anexo C).• Contato telefónico para candidatos selecionados em processo de recrutamento.• Preenchimento de requerimento para a Segurança Social sobre a Medida Excepcional de Apoio ao Emprego.	


- Envio de correio interno e externo.
- Admissão de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua admissão na empresa (check-list de admissão), assim como do novo *software* HRIS.
- Contato telefónico para o Gabinete de Estratégia e Planeamento sobre o Relatório Único.
- Elaboração de novos Acordos de Trabalho e Horas para colaboradores que vão trabalhar nas novas instalações (2ª a Domingo).
- Atualização de anúncios publicados em site de recrutamento.
- Resposta a candidaturas para estágios curriculares.
- Entrevista de Saída.

Anexo nº 11 – Página *Online* Inicial do HRIS.



Fonte: Euromedic, 2016.

Anexo nº 12 – Relatório de Atividades Mensal 1.

	Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 1 OUTUBRO 2015 ESTÁGIO ACADÉMICO
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO
Nome Inês Sofia Pinto Coradinho Nº 32739
Curso: Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos
Período: 19 de outubro de 2015 a 31 de outubro de 2015


2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO
Título A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde

3. A EMPRESA
Empresa Euroclinics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)
Orientadora na Empresa Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)
Categoria Profissional na Empresa HR Trainee

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS
<ul style="list-style-type: none">• Apresentação do espaço/local onde se realiza o estágio - a sede da empresa.• Apresentação da hierarquia da empresa.• Conhecimento de um dos artigos mais utilizados no departamento de RH, do Código do Trabalho, o artigo 140.º - Admissibilidade de contrato de trabalho a termo resolutivo.• Atualização e tratamento de dados resultantes de inquéritos realizados em toda a empresa em Portugal, sobre o clima organizacional.• Preenchimento de <i>Check-List</i> de Procedimentos de Admissão de um colaborador.• Gestão de <i>e-mail</i> de candidaturas espontâneas e candidaturas através de anúncios de emprego colocados online.• Recrutamento e seleção através da triagem de currículos. Aprendizagem de quais os aspetos fundamentais que se deve ter especial atenção quando se está a fazer triagem de currículos.• Entrevistas telefónicas. Preenchimento de formulários de entrevista.• Como pedir apoio informático dentro da sede. Envio de <i>ticket</i>.• Gestão de base de dados de controlo de processos de recrutamento.• Observação de entrevistas presenciais. Diretrizes de uma entrevista presencial.• Leitura de alguns artigos importantes para o departamento, do Código do Trabalho.• Programas informáticos mais utilizados no departamento: AGIR, SISQUAL, Meta4, <i>Helpdesk</i> e <i>Lince</i>.• Envio de correspondência interna.• Arquivo e organização de <i>Dossiers</i>.• Pequena introdução de como se elaboram relatórios de horas extra e bolsa de horas.• Leitura, preparação e observação de uma entrevista de saída (relatório de saída).• Leitura do manual de um novo <i>software</i> a ser implementado na empresa em Portugal, o <i>HRIS</i>.

- Recrutamento: entrevistas telefônicas e averiguação de informação.
- Conhecimentos de Planos de Integração.
- Aprendizagem no *Software HRIS*: inserção de dados na base internacional.

Anexo nº 13 – Relatório de Atividades Mensal 2.

	Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 2 NOVEMBRO 2015 ESTÁGIO ACADÉMICO
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome	Inês Sofia Pinto Coradinho Nº 32739
Curso:	Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos
	01 de novembro de 2015 a 30 de novembro de 2015

2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO	
Título	A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde

3. A EMPRESA	
Empresa	Euroclinics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)
Orientadora na Empresa	Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)
Categoria Profissional na Empresa	HR Trainee

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS	
<ul style="list-style-type: none">• Aprendizagem no <i>Software HRIS</i>: inserção de dados na base internacional.• Conhecimento de um dos artigos mais utilizados no departamento de RH, do Código do Trabalho, o artigo 92.º - O trabalhador estudante deve solicitar a licença sem retribuição com determinada antecedência.<ul style="list-style-type: none">• Recrutamento: entrevistas telefónicas para Técnico de Análises Clínicas e preenchimento de formulários de entrevista.• Admissão de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua admissão na empresa (check-list de admissão).• Gestão de <i>e-mail</i> de candidaturas espontâneas e candidaturas através de anúncios de emprego colocados online.<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de Contratos de Trabalho (Gestão Contratual).• Elaboração de Acordos de Banco de Horas.• Preenchimento de Modelos 13.• Como calcular a remuneração para um determinado número de horas semanais, tendo em consideração o horário a Full-Time com e sem curso.• Recrutamento e seleção através da triagem de currículos.• Contato telefónico para segundas entrevistas; e contato via e-mail para pessoas que não foram selecionadas.• Ajuda na organização de jantar de Natal de uma das entidades pertencentes ao grupo Euromedic em Portugal, Euromedic Évora. Pedido de orçamentos por parte de restaurantes para a realização do Jantar de Natal de Évora.<ul style="list-style-type: none">• Gestão de base de dados de controlo de processos de recrutamento; e da base de dados onde se encontram os principais resultados e observações de todas as entrevistas telefónicas.	

- Inserção de admissões do mês de outubro e novembro em HRIS.
- Inserção de colaboradores no software AGIR.
- Gestão de base de dados de registo e controlo das formações e respetivos certificados. Emissão de alguns certificados no software AGIR.
- Envio de correspondência interna.
- Elaboração de Entrevistas de Saída (antes da saída dos colaboradores).
- Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material Euromedic (envio de e-mails para gestoras operacionais e departamento de IT).
- Arquivo de documentação.
- Observação de como preencher o impresso para acidentes de trabalho, isto é, a apólice de seguro; Renovações de apólices de Acidentes de Trabalho de 2016.
- Estudo do Código do Trabalho: (1) Caducidade de Contrato de Trabalho; (2) Modalidades de Cessação do Contrato de Trabalho; e (3) Decisão de Despedimento Coletivo.
- Aprendizagem de como se efetua um contrato de denúncia entre ambas as partes, com acordo mútuo, e de forma a que seja legível para receber subsídio de desemprego (faz-se como se fosse cessação do posto de trabalho).
- Observação/aprendizagem de como se consulta/preenche um Consentimento de Situação Contributiva na Segurança Social.
- Envio por correio de apólices de seguro para todas as clínicas e laboratórios.
- Cessação de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua saída da empresa (check-list de saída).
- Como preencher o Modelo 50/44: Declaração de Situação de Desemprego (quando é a empresa a fazer a denúncia de contrato).
- Modo de funcionamento de pagamento de subsídio de Natal.
- Triagem de currículos para Assistente de Consultório para a clínica de Grândola. Subsequente marcação de entrevistas presenciais.
- Pesquisa de formações profissionais em Microsoft Excel Avançado. Pedido de orçamentos a várias entidades formadoras através de contato telefónico (Rumos, Galileu, Cegoc, FormaBase, Tecla Lisboa, etc.).
- Entrevistas presenciais em Grândola (realização de algumas entrevistas a solo e outras apenas observação).
- Reunião para apresentar resultados de Estudo sobre Clima Organizacional efetuado na sede.
- Envio de e-mail sobre a formação em Excel Avançado para participantes e chefias, para informar acerca de horários, localização e conteúdos.
- Finalização de marcação e detalhes da organização do Jantar de Natal da Clínica Euromedic de Évora (CDI).

Anexo nº 14 – Check-List Procedimentos de Admissão.

Check-List Procedimentos de Admissão


Nome do Colaborador: _____

Empresa: _____ Nº do Colaborador: _____ Data de Admissão: __/__/__

Documentos Necessários		OK		
▶	Fotocópia do Cartão de Cidadão	<input type="checkbox"/>		
▶	Comprovativo de NIB	<input type="checkbox"/>		
▶	Cédula Profissional (quando aplicável) ou Certificado de Habilitações	<input type="checkbox"/>		
▶	CV	<input type="checkbox"/>		
▶	Registo de Trabalhador	<input type="checkbox"/>		
▶	Compromisso de Ética e Confidencialidade	<input type="checkbox"/>		
▶	Carta de Condução (quando aplicável)	<input type="checkbox"/>		
▶	Autorização de início de funções do CEO	<input type="checkbox"/>		
Procedimentos		OK	N/A	Data
	▶ Elaborado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Contrato de Trabalho e Acordo do Banco de Horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
	▶ Enviado p/ o colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
	▶ Recepcionado pelos RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inscrição na Segurança Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inscrição no Fundo de Compensação do Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Envio p/ a Medicina no Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
	▶ Formulário entregue na tesouraria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Cartão Free	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
	▶ Dar a conhecer ao colaborador as condições gerais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inserção no Meta 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inserção no HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inserção no Sisqual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Declaração de conhecimento de instalação de GPS (condutores de viaturas com dispositivo instalado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Inserção no Agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Modelo 13 enviado p/ IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
▶	Adesão ao Seguro de Saúde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__

Fonte: Euromedic Portugal, 2016.

Anexo nº 15 – Relatório de Atividades Mensal 4.

	Mestrado Gestão – Recursos Humanos RELATÓRIO DE ATIVIDADES MENSAL 4 JANEIRO 2016 ESTÁGIO ACADÉMICO
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome Inês Sofia Pinto Coradinho	N.º 32739
Curso: Mestrado de Gestão – Especialização em Recursos Humanos	
01 de janeiro de 2016 a 31 de janeiro de 2016	

2. TÍTULO DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO	
Título A Gestão de Recursos Humanos numa Organização de Saúde	


3. A EMPRESA	
Empresa Euroclínics A.C.E. (EUROMEDIC Portugal)	
Orientadora na Empresa Dr.ª Ana Marques (Diretora de Recursos Humanos)	
Categoria Profissional na Empresa HR Trainee	

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO MÊS	
<ul style="list-style-type: none">Recrutamento: entrevistas telefónicas para Técnico de Análises Clínicas e preenchimento de formulários de entrevista.Envio de entrevistas telefónicas e respetivos CV's para gestores operacionais.Admissão de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua admissão na empresa (check-list de admissão), assim como do novo <i>software</i> HRIS.Gestão de <i>e-mail</i> de candidaturas espontâneas e candidaturas através de anúncios de emprego colocados online.Dar resposta a candidaturas espontâneas através do e-mail próprio para o efeito (Career).Dar resposta a candidaturas espontâneas através do e-mail próprio para o efeito (Career), para candidaturas em inglês.Elaboração de Contratos de Trabalho (Gestão Contratual).Elaboração de Acordos de Banco de Horas.Preenchimento de Modelos 13.Recrutamento e seleção através da triagem de currículos.Gestão de base de dados de controlo de processos de recrutamento; e da base de dados onde se encontram os principais resultados e observações de todas as entrevistas telefónicas.Inserção de admissões em HRIS.Inserção de colaboradores (dependentes e independentes que até agora não tinham sido inseridos no programa) no <i>software</i> AGIR.<ul style="list-style-type: none">Gestão de base de dados de registo e controlo das formações e respetivos certificados. Emissão de certificados de Formação Inicial e envio dos mesmos para respetivos Area Managers.Envio de correspondência interna e externa.	

- Elaboração de Entrevistas de Saída (antes da saída dos colaboradores) – Relatório de Saída.
- Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material Euromedic (envio de e-mails para gestores operacionais e departamento de IT).
 - Arquivo de documentação em dossiers e softwares (AGIR e HRIS).
 - Preenchimento de Apólice de Acidente de Trabalho que é posteriormente enviada para a seguradora, preferencialmente até 48h após o acidente.
 - Envio por correio de apólices de seguro para seguradora.
 - Cessação de colaboradores na Segurança Social e nos Fundos de Compensação no Trabalho, como parte da sua saída da empresa (check-list de saída), assim como do novo software HRIS; ticket de saída enviado para IT; e envio de e-mails para IT e Area Manager sobre devolução de equipamentos da empresa.
 - Marcação (telefonicamente e eletronicamente) de formação profissional em "Gestão de Cobranças" para colaboradora.
 - Envio de e-mail sobre a formação em "Gestão de Cobranças" para participante e chefias, para informar acerca de horários, localização e conteúdos.
 - Como calcular a Sobretaxa de Pagamentos: $Vencimento\ Base + Diuturnidade = X$; $X - (Retenção\ IRS + S.S. (11\%)) = Y$; $Y - Ordenado\ Mínimo\ Nacional (530€) = W$; $W \times 1,75\%$ (Sobretaxa Extraordinária) = Sobretaxa Extraordinária em euros (€) (arredonda-se sempre para baixo). A Sobretaxa Extraordinária depende da Tabela em Vigor.
- Publicação de anúncios para recrutamento na Internet, no sítio Net-Empregos.
- Preenchimento de formulários para Adesão a Cartão Free Refeição (Subsídio de Alimentação), acompanhados de ficheiro excel com todas as informações.
- Informação sobre a sobretaxa de IRS para 2016.
- Contatar gestores operacionais para pedir determinado tipo de informações.
- Contato telefónico com a Segurança Social.
- Listagem de licenças parentais, com vista a saber o número de nascimentos dentro do Grupo em Portugal. (Dados que mais tarde foram utilizados na Newsletter mensal da empresa).
- Preenchimento de Modelo 5003 da Segurança Social, que diz respeito a Prestações Compensatórias de Subsídio de Natal em caso de gravidez de risco, por exemplo, ou também a Prestações Compensatórias de Subsídio de Férias. Pode ser por motivo de parentalidade ou doença.
 - Preenchimento de plano de estágio curricular por parte da empresa, para novo estagiário de IT.
 - Triagem de currículos para Assistente de Consultório para a nova Clínica de Setúbal. Subsequente marcação de entrevistas presenciais.
 - Entrevistas presenciais em Setúbal (realização de algumas entrevistas a solo e outras de observação).
 - Marcação de segundas entrevistas presenciais para as candidatas que passaram à segunda fase de entrevistas para Setúbal (envio de e-mails com localização, horário, data e nome da pessoa com quem iriam falar).
 - Envio de e-mails a todos os colaboradores independentes sobre informações de fatura-recibos pendentes.
 - Dar resposta a todos os e-mails e telefonemas posteriormente enviados pelos colaboradores independentes, quer em caso de dúvidas, quer para regularização da situação.
 - Participação de reunião online, através da Cisco WebEx Meetings, com vários responsáveis de RH dos vários países em que a Euromedic tem clínicas e laboratórios, sobre "Perform Training for HR".
 - Reunião com co-orientadora para discutir o que já foi alcançado do plano de estágio e o que ainda falta.
 - Atualização de dados em sistema para dar início ao "Perform@work - Performance Management in Affidea - Kick-off".
 - Elaboração de Declaração de Situação de Desemprego.

- Consulta de Declarações de Não Dívida na Segurança Social.
- Alteração da remuneração de alguns colaboradores nos Fundos de Compensação.
- Observação de como se faz uma notificação de penhora de vencimentos e abonos junto da Autoridade Tributária e Aduaneira.
- Pesquisa e recolha de fichas de aptidão para o trabalho – Consultas de Medicina de Trabalho (Medi-T): estas consultas são obrigatórias para todos os colaboradores até aos 50 anos (de 2 em 2 anos); com 50 anos ou mais (anualmente); em todas as admissões; quando uma pessoa está de baixa durante muito tempo e volta depois ao trabalho; ou quando muda de posto de trabalho muito diferente do que estava a exercer.
- Impressão das Fichas de Aptidão para o Trabalho e verificação dos dados para posterior envio de informações, através de e-mail (apto ou apto condicionalmente) para os gestores operacionais.
- Remoção de anúncio da Net-Empregos uma vez que a vaga já está preenchida.

Anexo nº 16 – Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material/Equipamento.



Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material/Equipamento

Nome do Colaborador: _____ NIF: _____
 Empresa: _____ Nº do Colaborador: _____ Data de Saída: ____/____/____

Documentos Obrigatórios	N/A	Responsável	Assinatura	Data
▶ Documento que fundamenta a saída (carta de rescisão, acordo revogatório, decisão de extinção de posto de trabalho, outro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
▶ Declaração de situação de desemprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
▶ Certificado de trabalho nas situações de cessação por iniciativa da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH	
▶ Relatório de saída nos casos de saída por iniciativa do colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
▶ Comunicação à Segurança Social e ao Fundo de Compensação da Cessação do Contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Ações obrigatórias	N/A	Responsável	Assinatura	Data
Cancelamento de acessos e documentos bancários:				
▶ Cartão de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
▶ Acesso bancário on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
▶ Poderes de movimentação de contas bancárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
Renúncia de representante legal:				
▶ Carta de renúncia de órgão social e/ou membro da Assembleia Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
▶ Registo da renúncia no Registo Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
▶ Registo da renúncia na Autoridade Tributária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
▶ Registo da renúncia na Segurança Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção Financeira	
Renúncia de Técnico Oficial de Contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chefe de Contabilidade	
Informação da validade (60 dias) para esgotar o saldo do cartão free, momento a partir do qual o cartão é cancelado e o colaborador não terá forma de reaver o montante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH	
Comunicação de saída via helpdesk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH	

Check-List Procedimentos na Saída e Entrega de Material/Equipamento

Ações obrigatórias		N/A	Responsável	Assinatura	Data
Confirmação de devolução de equipamentos junto do departamento informático:					
▶ Portátil, respectivos acessórios e mala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Direção IT		
▶ Internet móvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
▶ Telemóvel e respectivos acessórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
▶ IPAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Saída de trabalhador em Meta4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH		
Saída de trabalhador em HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH		
Exclusão Seguro de Saúde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH		
Verificação de folhas de gastos pendentes de regularização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tesouraria		
Entrega e desativação de cartão de acesso (no caso de colaborador a trabalhar na sede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH		
Devolução de Instrumentos de trabalho:					
▶ Chave do local de trabalho / cofres / armários/ fundo manei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Área Manager/ Gestor Operacional		
▶ Viatura, chaves e documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
▶ Via Verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
▶ Cartão de abastecimento de combustível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Comunicação de devolução de fundo manei à Contabilidade (quando aplicável)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DRH		
Devolução de viatura de serviço:					
▶ Viatura, chaves e documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestor de Frota		
▶ Via Verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
▶ Cartão de abastecimento de combustível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			


Nota: quando não for possível a assinatura do documento por quem recebe o material/ equipamento, o DRH deverá anexar e-mail comprovativo da execução da ação.

Os trabalhadores com equipamentos informáticos constam em lista atualizada pelo Departamento de IT. Os trabalhadores com acessos e documentos bancários constam na Instrução Gestão das Operações Bancárias.

Anexo nº 17 – Exemplo de Relatório de Saída.

RELATÓRIO DE SAÍDA

DEPENDENTE



EUROMEDIC
Portugal *Your healthcare partner*

Este relatório tem por objectivos efetuar o levantamento das motivações pessoais que conduziram à decisão de saída por parte do colaborador do Grupo Euromedic e conhecer as perspectivas futuras dos nossos ex-colaboradores. O seu preenchimento está reservado ao Departamento de Recursos Humanos durante a entrevista de saída, presencial ou telefónica.

Departamento de Recursos Humanos

1 Dados do Colaborador Entrevistador **Inês Coradinho**

Nome completo _____

Empresa / Unidade _____ Função desempenhada _____

Tipo de contrato _____ Full time / Part time _____

Posto(s) _____

Data de Admissão _____ Data de Saída _____ Data da Entrevista **03/02/2016**

2 Quais as razões que conduziram à sua demissão? Por favor assinale com um X todas as opções válidas

<input type="checkbox"/> Desmotivação com a Função Desempenhada	<input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento do seu trabalho
<input type="checkbox"/> Condições Físicas do Local de Trabalho (ex. temperatura, iluminação, espaço disponível)	<input type="checkbox"/> Formação profissional proporcionada pela empresa
<input type="checkbox"/> Remuneração	<input type="checkbox"/> Benefícios sociais insuficientes
<input type="checkbox"/> Instabilidade no trabalho	<input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia direta
<input type="checkbox"/> Ausências de perspectiva de carreira	<input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas de trabalho

Outras Por favor especifique quais: Surgiu outra oportunidade de trabalho.

3 Após a sua saída irá?

Mudar para empresa do mesmo sector Qual? : Clínica Sobredente, Sobreda; Part Time; 15 horas semanais; a Recibos Verdes; Funções de Técnica de Análises Clínicas; Não quis divulgar o valor da remuneração.

Mudar para empresa de sector diferente Qual? :

Negócio próprio Qual? :

Outras Por favor especifique quais:

4 Durante o tempo em que trabalhou na empresa o que foi que considerou mais agradável?
Por favor assinale com um X todas as opções válidas

<input type="checkbox"/> Função Desempenhada	<input type="checkbox"/> Reconhecimento do seu trabalho
<input type="checkbox"/> Condições Físicas do Local de Trabalho (ex. temperatura, iluminação, espaço disponível)	<input type="checkbox"/> Formação profissional proporcionada pela empresa
<input type="checkbox"/> Remuneração	<input type="checkbox"/> Benefícios sociais
<input type="checkbox"/> Estabilidade no trabalho	<input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia direta
<input type="checkbox"/> Oportunidades de crescimento profissional	<input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas de trabalho
<input checked="" type="checkbox"/> Relacionamento com Utentes/Doentes	

Outras Por favor especifique quais: O sistema de trabalho adotado pela empresa é bastante agradável.

5 Recomendaria o Grupo Euromedic como um bom local para trabalhar? Explícite os motivos da resposta.

Sim, tratam bem dos colaboradores e sempre se sentiu apoiada em termos de chefia.

6 Observações

A pessoa não se mostrou muito aberta em prestar declarações, e muito reticente em divulgar informações sobre o sítio para onde foi trabalhar e as motivações que a levou a pedir a demissão, declarando apenas que surgiu uma outra oportunidade de trabalho.

MOD-EUR-G-044A | Rev.00
Euromedic Portugal
Pág. 1 de 1

Fonte: Euromedic Portugal, 2016.