



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

TÍTULO | A Gestão de Recursos Humanos numa Empresa de Aeronáutica

Nome do Mestrando | António Pedro Burgos Semedo
Guerra

Orientação | Doutor Professor Paulo Resende da Silva
Dra. Maria Margarida Perdigão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos
Relatório de Estágio

Évora, 2018



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

TÍTULO | A Gestão de Recursos Humanos numa Empresa de Aeronáutica

Nome do Mestrando | António Pedro Burgos Semedo
Guerra

Orientação | Doutor Professor Paulo Resende da Silva
Dra. Maria Margarida Perdigão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos
Relatório de Estágio

Évora, 2018

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos numa Empresa de Aeronáutica.

O presente trabalho final de mestrado tem como objetivo descrever pormenorizadamente as atividades desenvolvidas no decorrer de um estágio curricular na área dos Recursos Humanos, dentro de uma multinacional do sector da aeronáutica.

Este relatório descreve todas as atividades em que o discente esteve relacionado, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão Administrativa/Contratual e Gestão da Formação. Sendo que todos estes processos estão relacionados e são fundamentais para o funcionamento das organizações, será necessário estabelecer uma ligação entre eles, de modo a abordar a temática como um todo. Desse modo, o trabalho focou-se na caracterização da empresa em questão, seguido da descrição detalhada das atividades realizadas enquanto estagiário no Departamento dos Recursos Humanos, e uma conclusão com um breve enquadramento teórico das áreas abordadas.

Palavras-chave:

Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Avaliação de Desempenho, Gestão Administrativa/Contratual; Gestão da Formação.

Abstract

The Human Resources Management in one Aeronautical Company.

The present master's degree final work have as objective describe in detail all the developed activities in the curricular internship, done in the Human Resources area of an aeronautical sector multinational company.

This report describes all the activities where the intern took part, in particular: Recruitment and Selection, Hosting and Integration, Development Evaluation, Administrative/Contractual Management and Formation Management. Being all these processes connected and crucial for the organization's operation, it will be necessary to establish the link between them. In this way, the work focused on the company characterization, following the detailed description of the accomplished activities while inter in the Human Resources Department, and concluding with a brief theoretical framework of the approached areas.

Keyword:

Recruitment and Selection; Hosting and Integration; Development Evaluation; Administrative/Contractual Management; Formation Management.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Paulo Resende da Silva por ter aceitado orientar esta minha fase de conclusão de mestrado, assim como a todo o Departamento de Gestão da Universidade de Évora pela simpatia, disponibilidade e rigor demonstrado nestes dois anos de aprendizagem.

À minha orientadora Dra. Maria Margarida Perdigão Marques, por toda a dedicação, estima, amizade e paciência inabalável que demonstrou no decorrer do estágio, sem a qual este projecto nunca teria sido alcançado no seu esplendor.

A todos os profissionais da entidade acolhedora, com especial carinho ao Departamento de Recursos Humanos, pela ajuda, ensinamentos, companhia, amizade e boa disposição, sem os quais nunca teria sido possível atravessar esta fase com tamanha satisfação nem crescer tanto individual e profissionalmente.

Por último, e de fundamental importância, agradeço à minha família, à minha companheira e aos meus grandes amigos que me motivaram todos os dias e nunca me permitiram desistir.

Obrigado!

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	10
1.2. Formulação dos Objetivos.....	10
1.3. Metodologia	11
1.4. Estrutura do Relatório.....	11
2. Enquadramento da entidade acolhedora de estágio.....	12
2.1. Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio	12
2.2. História da Entidade Acolhedora de Estágio	13
2.3. Embraer Portugal, S.A.	14
2.4. Organograma da Empresa.....	15
2.5. Departamento de Recursos Humanos	17
2.6. Políticas de Recursos Humanos.....	17
2.7. Ética e <i>Compliance</i>	18
2.8. Plano Estratégico.....	18
3. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas	20
3.1. Plano de Estágio	20
3.2. Atividades Desenvolvidas.....	21
3.2.1. Recrutamento e Seleção	21

3.2.2. Acolhimento e Integração	22
3.2.3. Gestão Administrativa e Contratual.....	23
3.2.4. Avaliação de Desempenho	26
3.2.5. Formação e Desenvolvimento.....	27
4. Enquadramento Teórico	31
4.1. Recrutamento e Atração do Capital Humano	31
4.2. Integração e Acolhimento	34
4.3. Avaliação de Desempenho	37
4.4. Gestão da Formação	38
4.5. Gestão Administrativa e Contratual.....	41
5. Reflexão Crítica.....	42
6. Considerações Finais	46
BIBLIOGRAFIA.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura n.º 1: Presença Mundial Embraer.....	12
Figura n.º 2: 6º Aniversário Embraer Portugal S.A.....	15
Figura n.º 3: Organograma da Empresa.....	16
Figura n.º 4: Plano de Estágio.....	20
Figura n.º 5: Mapa de Candidaturas Aprovadas IEPF.....	24
Figura n.º 6: Perfil do Colaborador no Sistema Primavera.....	25
Figura n.º 7: Criação da Oferta Programada <i>Educare</i>	28
Figura n.º 8: Mapa de Formações.....	29

LISTAGEM DE ABREVIATURAS

API – Aproveitamento Interno

CNC – Comando Numérico Computadorizado

DSS – Diálogo Semanal de Segurança

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

MASS – Meio Ambiente, Saúde e Segurança

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

TI – Tecnologia da Informação

UE – Universidade de Évora

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O Departamento de Gestão da Universidade de Évora, no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, oferece no seu plano curricular três opções de trabalho final de Mestrado: dissertação, trabalho de projeto e relatório de estágio. Neste sentido a escolha do discente direcionou-se para a realização e redação de um relatório de estágio curricular numa multinacional do sector da aeronáutica, escolha esta que derivou do aluno necessitar obter uma primeira experiência laboral que lhe será fundamental para conseguir executar tarefas dentro de qualquer cultura organizacional dentro da gestão de Recursos Humanos.

Este estágio resulta de um protocolo entre o aluno, a Universidade de Évora e a entidade acolhedora, tendo a duração de 6 meses, desde o dia 18 de dezembro de 2018 a dia 18 de junho de 2019, durante o qual o discente permaneceu em contacto direto com a entidade acolhedora 40h por semana, das 8:30h até às 17:30h.

Pela Universidade de Évora, o desenvolvimento deste relatório de estágio foi orientado pelo Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, o qual teve um papel crucial no cumprimento dos objetivos delineados, assim como em todo o processo burocrático entre a entidade acolhedora e académica.

No que diz respeito à entidade acolhedora, todo o processo foi orientado pela Dra. Maria Margarida Marques Perdigão, com o cargo de *HR Business Partner*, e auxiliada pelos restantes membros do Departamento de Recursos Humanos, o que se tornou fundamental na delegação de funções, objetivos e projetos com os quais foi possível obter vários conhecimentos e experiência profissional dentro de uma realidade organizacional.

1.2. Formulação dos Objetivos

O presente relatório de estágio, com o tema “*A Gestão de Recursos Humanos numa Empresa de Aeronáutica*”, tem como objetivo descrever detalhadamente todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular. Os objetivos específicos dizem respeito à análise e compreensão das temáticas relacionadas com o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão Administrativa e Contratual, e Gestão da Formação da entidade acolhedora de estágio, na ótica do observador participante.

1.3. Metodologia

Em relação à metodologia utilizada, como o relatório de estágio é caracterizado como uma atividade presencial e descritiva, foram utilizados dois métodos: a análise documental e a observação participante.

A análise documental, segundo Chaumier (1989), citado por Bardin (2008), pode ser definida como a operação, ou o conjunto delas, que abordam um determinado conteúdo de um modo diferente do original, com o objetivo de facilitar a sua consulta e referência. Acrescenta Bardin (2008) que o seu objetivo passa por “dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação, com o máximo de pertinência” (pág. 47).

Em relação à observação participante, referem Carmo e Ferreira (2008), que se trata da junção entre o investigador e a população observada, cujo posicionamento com outros papéis sociais lhe conceda uma experiência positiva de observação. Possui vantagens na medida em que “permite adquirir um conhecimento integrado da sua cultura” (pág. 122), e desvantagens devido a este processo absorver demasiados recursos temporais por parte dos investigadores.

1.4. Estrutura do Relatório

O presente relatório de estágio curricular encontra-se dividido em sete diferentes capítulos de forma a estruturar as informações corretas e organizadamente.

Após a apresentação, no primeiro capítulo, da metodologia utilizada e da justificação do tema, o segundo capítulo trata de apresentar a organização e a sua história, assim como os seus produtos, valores, presença, hierarquia, políticas e projetos.

Seguidamente, é realizada uma descrição detalhada de todas as atividades desenvolvidas enquanto estagiário no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa multinacional do setor da Aeronáutica.

O quarto capítulo refere-se ao enquadramento teórico indispensável para abordar as temáticas acompanhadas durante os seis meses de estágio.

O quinto capítulo relaciona todos os autores e teorias com as funções desempenhadas na gestão do capital humano da organização, assim com um conjunto de sugestões de melhoria que poderiam beneficiar a realização dos processos.

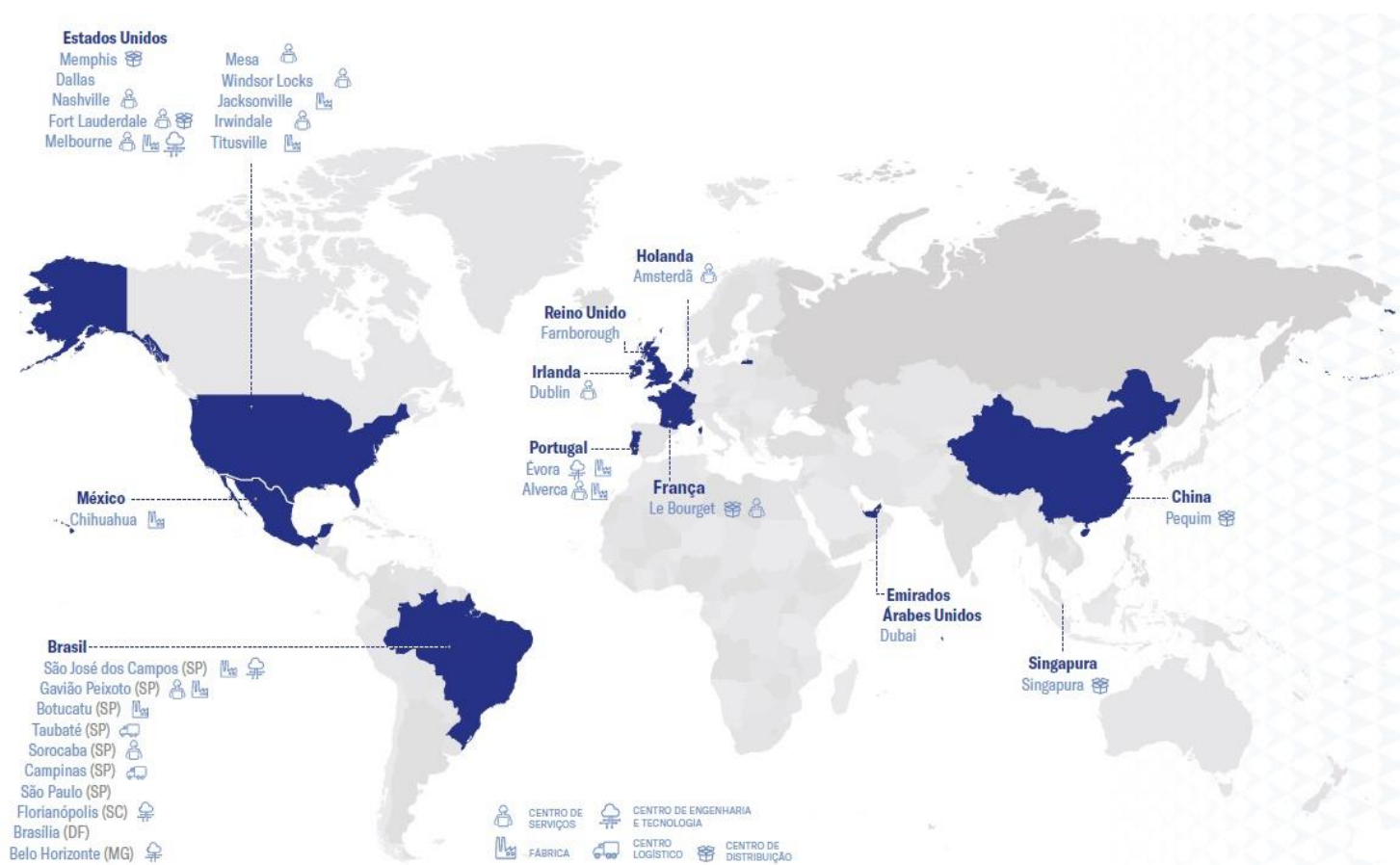
No sexto capítulo são retiradas algumas conclusões, e a última secção diz respeito à bibliografia utilizada.

2. Enquadramento da entidade acolhedora de estágio

2.1. Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio

A Embraer é uma das maiores multinacionais do sector da aeronáutica, sendo responsável pela produção de mais de 5000 aviões que operam em mais de 100 países. Trata-se de uma empresa brasileira com sede em São José dos Campos, Brasil, que atua no desenvolvimento, na fabricação e na venda de aeronaves e sistemas, além de fornecer suporte e serviços de pós-venda nos sectores da Aviação Executiva, com mais de 1100 jatos entregues em 60 países; da Aviação Comercial, onde é líder mundial na fabricação de jatos com até 150 lugares; e da Defesa e Segurança, a qual mantém um papel estratégico no sistema de defesa brasileiro e é líder do segmento na América Latina. Está em funcionamento há mais de 49 anos e conta, segundo o Relatório Anual de 2017, com cerca de 18.433 colaboradores distribuídos pelas Américas, Ásia e Europa.

Figura n.º 1: Presença Mundial Embraer



Fonte: Relatório Anual 2017

Principal exportadora de bens de alto valor agregado do Brasil, em 2017 iniciou as atividades de uma unidade de negócio com foco em serviços e suporte, com o objetivo de diversificar receitas e fortalecer a sua atuação pelo globo. Também controla as empresas Embraer Aero Seating Technologies (EAST), Embraer Divisão Equipamentos (EDE), Atech, Savis e Bradar, para além de deter 65% da OGMA e 51% da Visiona Tecnologia Espacial Telebras. No final do ano 2017, a Embraer registou uma receita líquida de 18.713 biliões de Reais.

2.2. História da Entidade Acolhedora de Estágio

A história da Embraer iniciou-se em São José dos Campos, no Brasil, em 1965, com a aprovação pelo Ministério da Aeronáutica do projeto do Bandeirante, um avião turbo propulsor desenvolvido para uso civil e militar, com capacidade para transportar de 15 a 21 passageiros. Com a colaboração de diversos parceiros foi possível construir o primeiro protótipo, e passado três anos e quatro meses o Bandeirante realizou o seu primeiro voo, a 22 de outubro de 1968. A Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica, S.A. nasceu a 19 de agosto de 1969 por um decreto de lei da Junta Militar que então governava o Brasil, e partiu da necessidade da produção em série do Bandeirante. Apesar da empresa ter sido criada com esse propósito, a primeira aeronave fabricada nas instalações da Embraer foi o planador BEM 400 Urupema, criado pelo Centro Técnico de Aeronáutica em 1965, quando o centro projetava apenas aviões de pequeno porte. O jato BEM 326 Xavante também começou a ser fabricado sob licença da italiana Aermacchi e a pedido do governo brasileiro, de modo a atender às necessidades da Força Aérea Brasileira.

A primeira exportação do Bandeirante aconteceu a 7 de agosto de 1975 para a Força Aérea do Uruguai, seguindo-se a aviação comercial da francesa Air Littoral. Nesse ano a aeronave ganhou a sua primeira certificação do tipo internacional na Europa. A 22 de Outubro de 1976, a primeira nave projetada e fabricada pela Embraer, o BEM Xingu, realizou o seu primeiro voo. Em 1979 nasceu a Embraer Aircraft Company na Flórida, Estados Unidos, e em 1983 foi instalada a Embraer Aviation International, com sede em Paris, França.

A 7 de dezembro de 1994, depois de sofrer uma grave crise económica, a Embraer iniciou o seu processo de privatização e começou a estabelecer acordos com parceiros estratégicos para desenvolvimento de novos programas. Dentro destes novos programas resultou o conceito de “família de jatos”, com os quais Embraer apresentou o ERJ 135, uma nova geração com capacidade para transportar até 137 passageiros, e que mais tarde, sucederam nos modelos E170 e E190.

Nos anos 2000 a Embraer anunciou a sua entrada na Aviação Executiva com o lançamento do Phenom 100 e Phenom 300, dois *clean-sheet* design. Outros projetos ganharam vida, como o Lineage 1000, derivado da plataforma do E190, e as aeronaves Legacy 450 e 500, de categorias *midlight* e *midsize*.

Em 2009 a Embraer assinou contrato com a Força Aérea Brasileira para o desenvolvimento do KC-390, o maior jato de transporte militar já produzido no Brasil e em 2013, com o objetivo de manter a liderança no mercado de jatos regionais, anunciou-se a segunda geração de jatos comerciais, os E-Jets E2.

Nos dias de hoje a Embraer tem confirmado o seu posto de referência no mercado em todas as áreas em que atua, seja na Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa e Segurança, ou no desenvolvimento de soluções para a indústria aeroespacial, e está presente em todo o mundo com o objetivo de oferecer os melhores produtos e serviços aos seus clientes.

2.3. Embraer Portugal, S.A.

Situada em Évora, no Parque da Indústria Aeronáutica de Évora, na Herdade do Pinheiro e Casa Branca, Lt. A-I, Horta das Figueiras, a Embraer Portugal foi inaugurada no dia 21 de setembro de 2012, apesar de já se encontrar em funcionamento desde julho de 2012, e enquadra-se na estratégia de internacionalização da empresa para o mercado europeu. A escolha desta localização passa pelo acesso a mão de obra qualificada, a infraestruturas logísticas e à proximidade do aeródromo.

A Embraer Portugal, S.A., possui três empresas com diferentes âmbitos de atuação:

- A Embraer Portugal Estruturas Metálicas, S.A., utiliza tecnologias com alto nível de automação para construir, em fibra de carbono, os revestimentos da asa e a empenagem vertical do avião militar KC-390, as asas da aeronave executiva Legacy 500 e peças para a linha de aviação comercial E-jets. A fábrica é constituída por um Diretor Industrial e seis Supervisores, sendo que três deles são responsáveis, respetivamente, pela Engenharia de Manufatura, pela área da Qualidade e pela supervisão das Primárias, e os restantes três estão encarregues de supervisionar a área da Montagem.
- A Embraer Portugal Estruturas em Compósitos, S.A., produz, em alumínio aeronáutico, as empenagens do Legacy 500, o estabilizador horizontal do KC-390 e também peças para os E-jets. A sua gestão é realizada por um Diretor Industrial, um Supervisor de Qualidade e Engenharia e um Supervisor da Montagem.

- Na Embraer Portugal S.A. estão concentrados os serviços de suporte às fábricas, nomeadamente assessoria de Administração, área Financeira, Logística e Compras, Tecnologias da Informação e Recursos Humanos, os quais são também constituídos pela área de MASS – Meio Ambiente, Saúde e Segurança. Neste edifício, está localizado o refeitório, os balneários, o posto médico, um espaço para consultas de psicologia e uma sala de descanso.

Quando os produtos das duas fábricas finalizam o processo de pintura são armazenados em recipientes adequados e enviados, de avião ou barco, para as linhas de montagem da Embraer no Brasil e nos Estados Unidos da América

Figura n.º 2: 6º Aniversário Embraer Portugal S.A.

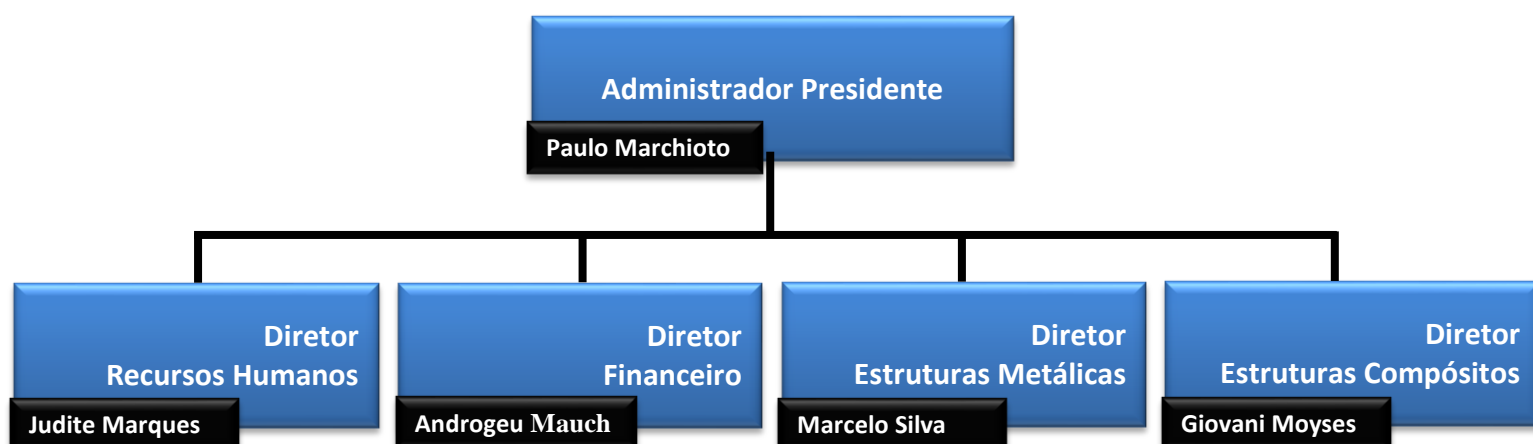


Fonte: Embraer Portugal S.A.

2.4. Organograma da Empresa

Na Embraer Portugal, S.A. o representante máximo da hierarquia é o Administrador Presidente. Seguidamente existem quatro Diretores na Embraer Portugal S.A. que reportam diretamente ao Administrador Presidente, sendo estes a Diretora de Recursos Humanos, o Diretor Financeiro, o Diretor da Embraer Estruturas Metálicas S.A. e o Diretor da Embraer Estruturas em Compósitos S.A.

Figura n.º 3: Organograma da Empresa



Fonte: Própria

O Administrador Presidente tem como função coordenar os diretores, garantir os interesses de todos os *stakeholders*, otimizar os resultados e os planos de produção, procurar melhorar as taxas de retorno dos investimentos e garantir as boas condições de trabalho de todos os colaboradores.

O Diretor de Recursos Humanos é o principal responsável pela execução da estratégia de recursos humanos na empresa. Está encarregue de garantir que os processos de recrutamento e seleção, integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, comunicação interna, higiene e segurança no trabalho são executados com excelência e profissionalismo.

O Diretor Financeiro encontra-se encarregue de toda a análise financeira da Embraer Portugal S.A., sempre alinhado com a estratégia definida pela Administração da empresa. Tem como função gerir os investimentos e as atividades financeiras, fiscais e legais, bem como disponibilizar materiais, serviços e sistemas dentro dos valores e prazos definidos.

Os Diretores da Embraer Portugal Estruturas Metálicas S.A. e da Embraer Portugal Estruturas em Compósitos S.A. são responsáveis pela liderança de todos os colaboradores que exercem as suas atividades nas respectivas áreas fabris. Alinhados com os objectivos estratégicos, asseguram o fornecimento de peças e montagens estruturais para as unidades de negócio.

2.5. Departamento de Recursos Humanos

Localizado na Embraer Portugal S.A., o Departamento de Recursos Humanos é constituído, atualmente, por nove colaboradores. São estes a Diretora de Recursos Humanos, quatro Analistas de Recursos Humanos e quatro responsáveis pela área de Meio Ambiente, Saúde e Segurança. Os colaboradores responsáveis pelos Recursos Humanos desempenham funções de Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Gestão Administrativa e da Formação, Avaliação de Desempenho e Competências, Comunicação Interna e Corporativa. Na vertente de “RH por Perto”, existe um responsável dos Recursos Humanos tanto na Embraer Portugal Estruturas Metálicas S.A. como na Embraer Portugal Estruturas em Compósitos S.A., que orienta, gere e dá apoio aos colaboradores dessas empresas.

2.6. Políticas de Recursos Humanos

A Embraer possui uma Política de Recursos Humanos caracterizada por ideais, valores e conceitos diretamente relacionados com os seus colaboradores, algo que considera ser o seu maior património. O código de valores da empresa descreve o modo como esta deseja que os seus funcionários se sintam e ajam, tanto dentro da organização como no seu dia a dia. Estes são:

- **“Nossa gente é o que nos faz voar”** – A Embraer considera que as pessoas são o maior e mais valioso recurso, pelo que deseja que dentro da organização as pessoas se encontrem felizes, valorizadas, realizadas, comprometidas e que, ao mesmo tempo, sejam competentes, trabalhem em equipa, ajam com integridade, coerência, respeito e confiança mútua.
- **“Existimos para servir nossos clientes”** – A empresa assume uma forte ligação com os clientes através de parcerias baseadas no compromisso, flexibilidade, satisfação e construção de relações duradouras.
- **“Buscamos a excelência empresarial”** – A ação empresarial da Embraer tem, por base, uma atitude empreendedora orientada para a simplicidade, flexibilidade, agilidade e segurança, com permanente procura da melhoria contínua e da excelência.
- **“Construímos um futuro sustentável”** – Com o máximo respeito à qualidade de vida, ao meu ambiente, à sociedade e às gerações futuras, a empresa persiste numa incessante procura das bases para a longevidade, tendo em consideração a rentabilidade dos acionistas.

- **“Atuação global é a nossa fronteira”** – Ser competitivos ao ter um pensamento, visão e presença de um mundo sem fronteiras, através da utilização do que há de melhor em cada lugar.
- **“Ousadia e inovação são a nossa marca”** - Na vanguarda tecnológica, com visão estratégica e capacidade de superação e inovação, a Embraer compromete-se a ultrapassar todos os desafios com criatividade, coragem e aprendizagem contínua.

Estas políticas respeitam os princípios do Pacto Global da ONU, no qual a empresa é aderente desde 2008, nomeadamente quando se refere ao respeito dos direitos humanos universais, à dignidade das pessoas, ao direito à negociação coletiva, à inexistência de qualquer forma de trabalho forçado ou infantil, à liberdade de associação, e a qualquer método de discriminação no emprego.

2.7. Ética e *Compliance*

A Embraer, de modo a assegurar o mais alto nível de integridade e ética nas suas atividades, estabeleceu um Programa de Ética e *Compliance* com o intuito de promover e suportar todas as ações que visam o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis aos seus negócios e políticas internas da empresa. Este Programa assenta em elementos fundamentais como a determinação de políticas e padrões de controlo interno apropriados, a constante gestão dos riscos, a manutenção de uma organização responsável através da sua liderança, a comunicação com os seus públicos, assim como o processo de monitorização e auditoria para avaliação e apuramento de potenciais desvios de conduta ou procedimentos estabelecidos.

Ao longo do ano 2017 foram realizados workshops e formações online a cerca de 17.000 colaboradores e capacitaram-se mais de 250 agentes de *compliance* para atuarem como multiplicadores de princípios éticos internos. Foi também implementada uma campanha interna denominada de “#SOU EXEMPLO” com o objetivo de desenvolver práticas de conformidade e consciencializar os funcionários em relação à temática.

2.8. Plano Estratégico

O Plano Estratégico da Embraer é aprovado pelo Conselho de Administração, que faz a sua avaliação com base nas exigências dos *stakeholders*, na gestão dos riscos e nas expectativas de crescimento. Em 2017, data do último Relatório Anual, tiveram de ser feitos alguns ajustes e adequados alguns custos, devido à queda nas vendas dos últimos 8 anos,

sobretudo na Aviação Executiva, de modo a conseguir manter-se o compromisso com os objetivos estabelecidos.

As diretrizes do plano estratégico fundamentam-se nos seguintes moldes:

- **Aviação Comercial** – Consolidar a posição de liderança no seu segmento de atuação, expandindo a base de clientes, trabalhando na evolução dos E-Jets e provendo serviços e suporte ao cliente com níveis superiores de excelência.
- **Aviação Executiva** – Solidificar-se como uma das marcas mais desejadas na Aviação Executiva mundial, com reconhecimento dos clientes pela qualidade dos produtos e atendimento.
- **Defesa e Segurança** – Manter-se líder no mercado brasileiro e ampliar a atuação internacional por meio da modernização de produtos e serviços de suporte.
- **Diversificação dos Negócios** – Desenvolver novos negócios a partir das competências centrais da empresa, acelerando a adoção de novas tecnologias e modelos de negócio.
- **Pessoas, Sustentabilidade, Organização e Processos** – Afirmar-se como uma organização global que cresce de forma sustentável, que é referência em inovação e excelência empresarial e que se encontra comprometida com a satisfação dos clientes e valorização dos seus colaboradores.

3. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas

3.1. Plano de Estágio

O estágio curricular foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio, com a duração de seis meses, desde o dia 18 de dezembro a 18 de junho. O seguinte plano (ver figura n.º 4) foi definido pela orientadora de estágio da empresa antes do início do mesmo, clarificando os objetivos específicos da temática. Porém, devido a novos desafios e necessidades que surgiram no decorrer do estágio, o plano não seguiu a diretriz planeada, pois tornou-se necessário atuar nas várias áreas simultaneamente.

Figura n.º 4: Plano de Estágio

Plano de Atividades	2017	2018					
	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Recrutamento e Seleção							
2. Integração e Acolhimento/Avaliação de Desempenho							
3. Formação e Desenvolvimento							
4. Gestão Administrativa e Contratual							

Fonte: Própria

A previsão das atividades desenvolvidas estruturou-se na seguinte forma:

- Dia 18 de dezembro de 2017 – data de início do estágio curricular;
- De 18 de dezembro a 31 de janeiro – recrutamento e selecção;
- De 1 de fevereiro a 16 de março – integração e acolhimento/avaliação de desempenho
- De 19 de março a 4 de maio – formação e desenvolvimento;
- De 7 de maio a 18 de junho– gestão administrativa e contratual;
- Dia 18 de junho – data final do estágio curricular.

3.2. Atividades Desenvolvidas

Nas seguintes subsecções serão descritas ao detalhe todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio.

3.2.1. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção foi um dos processos abordados no contexto de estágio, tendo por base a constante procura por parte da empresa de colaboradores com formação profissional em áreas como Montagem de Estruturas, Produção e Transformação de Materiais Compósitos, Maquinação CNC, Manutenção Industrial, Qualidade, Logística, Selagem, Pintura, Tratamento de Metais, Líquidos Penetrantes e Ensaio Não Destrutivos.

A entidade acolhedora de estágio, no final de cada ano, define o número de postos de trabalho que pretende adicionar no ano vindouro, tanto para contrato de trabalho, como para contrato de estágio profissional. O responsável da área com a necessidade de contratação comunica o responsável dos Recursos Humanos da sua área, a fim de iniciar o processo de recrutamento para a vaga em questão, especificando o cargo, a tarefa e a subtarefa empresarial, a formação necessária, as habilitações, as qualificações e competências obrigatórias e desejáveis, sempre em conformidade com o descritivo do cargo em questão. Antes da empresa tentar realizar uma contratação externa, é função do responsável de área, e Política de Recursos Humanos da empresa, avaliar previamente, em conjunto com os Recursos Humanos, as possibilidades de realizar um Aproveitamento Interno para a vaga em questão. Caso não seja identificado nenhum colaborador, os Recursos Humanos dão início ao processo de recrutamento e seleção externa.

De modo a atrair novos colaboradores, a entidade acolhedora de estágio utiliza bases de dados de antigos colaboradores que se encontrem disponíveis para regressar à empresa, bases de dados curriculares, indicações de funcionários da própria e de outras empresas, anúncios em jornais, a rede social LinkedIn, empresas de *outsourcing* (Kelly, Msearch e Randstad), universidades e institutos politécnicos, feiras nacionais e internacionais, e órgãos do Estado (IEFP). A entidade acolhedora de estágio, com os formandos do IEFP que se encontram na empresa a realizar formações em contexto de trabalho, regularmente contrata esses trabalhadores no final da realização da formação para ingressarem nos quadros empresa.

O estagiário, com base nos currículos disponíveis, analisava a experiência profissional que os candidatos possuíam na área a que se candidatavam, assim como a formação

académica, as atividades extracurriculares realizadas, as *softskills*, a situação de trabalho atual e a zona de residência. Depois desta fase, eram selecionadas algumas candidaturas que possuíam relevância para o cargo e reportadas à responsável de Recursos Humanos.

Seguia-se um primeiro contacto telefónico com o objetivo de entender qual a situação profissional em que os candidatos se encontravam no momento, a suas disponibilidades, e as suas expectativas para o cargo.

Se os candidatos se encontrassem em conformidade com as exigências da empresa, eram então convocados para uma entrevista presencial nas instalações da entidade acolhedora de estágio. Esta era auxiliada pelo estagiário, realizada por um responsável dos Recursos Humanos e por um responsável da área que pudesse avaliar os conhecimentos técnicos do candidato. No final, o candidato era questionado acerca das perspetivas salariais, sendo que a faixa salarial se encontrava sempre em conformidade com as grelhas salariais da empresa e com o orçamento de pessoal aprovado para a área.

No final das entrevistas, era feita uma seleção dos currículos que passavam à fase seguinte, sendo o ideal passarem, no mínimo, três candidatos. Dependendo da função para a qual estava a ser feito o recrutamento, podia, ou não, existir uma fase intermédia até à decisão final, onde eram aplicados *assessments*, testes psicotécnicos, provas situacionais, testes específicos da área, testes de idiomas ou entrevista com outros profissionais da área. Na última fase, era feita a seleção de um dos três candidatos, sendo o responsável dos Recursos Humanos e o responsável da área por classificar se os candidatos eram competentes e compatíveis com a função, e com a cultura organizacional da empresa.

Passada esta fase, era então enviada a carta de oferta aos candidatos aprovados, onde constava o cargo, as condições salariais, as compensações e os benefícios. O candidato tinha que devolver a carta assinada, indicando a data em que podia iniciar funções.

No final, era comunicado ao responsável da área, à área de MASS e ao departamento dos Recursos Humanos, a data de início de funções do novo colaborador, juntamente com um pedido de acessos mínimos de TI à Concessão de Acessos.

3.2.2. Acolhimento e Integração

No que diz respeito ao Acolhimento e Integração, os Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio preocupam-se bastante com esta temática, tendo uma prática muito completa e sólida sobre a forma de receber o novo colaborador dentro do seio organizacional.

No primeiro dia de trabalho do colaborador, um dos responsáveis dos Recursos Humanos, auxiliado pelo estagiário, tinha como função realizar uma visita guiada pelas três

instalações da entidade acolhedora de estágio, de forma a ensinar ao novo trabalhador como circular em segurança dentro das fábricas, a localização de todas as áreas de trabalho, qual o produto fabricado dentro delas, de que modo é produzido, como é fornecido e como acaba por ser expedido para o cliente final. Também eram visitados os balneários, o refeitório e explicado como funcionava o método de pagamento por cartão dentro da empresa, assim como as inscrições para o almoço.

Seguidamente, o estagiário, juntamente com um dos responsáveis dos Recursos Humanos, realizava uma apresentação onde era demonstrada a área de atuação da empresa, a história, a missão e valores, o código de ética, e a política de Recursos Humanos. Era então realizada uma pequena conversa com o novo trabalhador, onde era convocado o Diretor da respetiva empresa, assim como o colaborador que iria ser o seu superior direto.

No final, o novo colaborador era encaminhado pelo seu superior direto para o seu posto de trabalho, a fim de conhecer a equipa, a área e o processo produtivo.

3.2.3. Gestão Administrativa e Contratual

A Gestão Administrativa e Contratual foi uma das áreas de maior importância durante o estágio curricular, onde as principais áreas desenvolvidas disseram respeito à gestão de todos os estágios do IEFP e à função de *payroll*.

No caso dos estágios profissionais, o estagiário enviava para o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) um pedido para abrir um determinado número de vagas de estágio, sendo que estas poderiam, ou não, ser aceites, consoante as possibilidades do IEFP. A estas vagas eram alocados projetos, e estes eram orientados por um colaborador com alguma antiguidade na empresa que desempenhava funções na mesma área que o futuro estagiário. Uma das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio era criar um mapa com todas as candidaturas aprovadas (ver figura n.º 5). Depois das candidaturas serem aprovadas dava-se início ao processo de Recrutamento e Seleção, de forma a inserir um novo colaborador na empresa com contrato de estágio profissional. Este tinha a duração de um ano devido à empresa integrar os seus estágios no âmbito de interesse estratégico nacional.

Figura n.º 5: Mapa de Candidaturas Aprovadas IEFP

ID Candidatura	ID Processo	Nº de Processo	Data de Candidatura	Custo Aprovado	Área	Orientador	Estagiários

Fonte: Embraer Portugal S.A.

O estagiário era responsável por gerir e submeter a documentação referente aos estagiários do IEFP na plataforma *online* do instituto, sendo estes o contrato de estágio, o plano individual de estágio, o seguro de acidentes de trabalho, os mapas de assiduidade e o comprovativo de inscrição na segurança social. Era também necessário criar um dossiê com os processos de estágio de cada projeto, onde o estagiário reunia toda a informação que dizia respeito à identificação da empresa, do estagiário, do orientador de estágio, do estágio, do programa de estágio e dos custos.

Aquando o processo de integração e acolhimento do trabalhador, no primeiro dia de trabalho, o novo colaborador era encaminhado para uma das salas de reuniões onde era entregue a pasta de acolhimento, criada pelo estagiário, que continha informações sobre o Regulamento Interno, Políticas de Recursos Humanos, Código de Ética e Conduta, horários dos autocarros, contacto do *HelpDesk* e um mapa da cidade onde atualmente se encontra a empresa. Do mesmo modo, era preenchida uma série de documentação detentora de vários dados pessoais do novo colaborador, assim como assinado o Regulamento Interno, e, no caso dos estagiários, alguma documentação referente às obrigações para com o IEFP. Era também recolhida alguma documentação legal e pessoal necessária, previamente pedida pelos Recursos Humanos, para ser registada no sistema *My Embraer* e Primavera (ver figura n.º 6), e arquivada no processo individual do colaborador.

Figura n.º 6: Perfil do Colaborador no Sistema Primavera

The screenshot shows a web application window titled 'Ficha do Funcionário'. The main content area displays the following information:

- Nome abreviado: Antonio Guerra
- Morada: [Redacted]
- Localidade: [Redacted]
- Código Postal: [Redacted]
- País: PT (Portugal)
- Distrito: 02 (Beja)
- Concelho: 04 (Barrancos)
- Freguesia: 01 (Barrancos)
- Email: [Redacted]
- Nacionalidade: PT (Portuguesa)
- Naturalidade: Evora
- Estado Civil: Solteiro
- Data Nascimento: 13-09-1995
- Sexo: Feminino Masculino

On the right side of the form, there are fields for 'Extensão:', 'Telefone:' (with a redacted number), and 'Telemóvel:'.

Fonte: Embraer Portugal S.A.

O estagiário era responsável por dar suporte no *payroll*, ao tratar os dados e executar os cálculos, em Microsoft Excel, das horas extra que os trabalhadores realizavam, assim como as horas efetivamente trabalhadas. Estas informações eram obtidas através do sistema de gestão de recursos humanos Primavera, mediante as informações retiradas das picagens dos cartões de cada colaborador, sendo que estas eram executadas na entrada do local de trabalho, na saída e no regresso da hora de refeição, e no final do dia de trabalho.

O estagiário executava várias tarefas de suporte, como criar e enviar as cartas com as declarações do IRS dos colaboradores que deixaram a empresa no ano anterior, e as cartas de efetividade para os trabalhadores que cumpriram o terceiro ano de contrato de trabalho a termo certo.

Era responsabilidade do estagiário gerir o portal da Sagies, onde admitia novos trabalhadores e eliminava os perfis dos colaboradores que abandonavam a empresa.

Este portal conecta as três empresas com o posto médico local, que presta os serviços de saúde a todos os colaboradores, realiza as fichas de admissão e aptidão, avalia os riscos nas áreas de trabalho, e executa os exames periódicos obrigatórios, normalmente executados de dois em dois anos ou, consoante o cargo, anualmente.

Nas três empresas, o estagiário tinha de organizar e arquivar toda a documentação correspondente aos colaboradores, tais como certificados de habilitações e formações, documentação legal e contratual, e documentação pessoal obrigatória que deve constar nos processos de cada trabalhador.

Durante os seis meses dentro da empresa, o estagiário participava em todas as reuniões semanais da equipa do departamento de Recursos Humanos e dava apoio em todas as palestras/reuniões realizadas em auditório.

3.2.4. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho na entidade acolhedora de estágio tem como principal objetivo identificar a adesão dos funcionários às competências da empresa, de forma a garantir que todos se encontram alinhados com os valores e estratégias praticados, e também permitir que os colaboradores ampliem o seu autoconhecimento, que é considerado a base para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar do estagiário não ter realizado nem acompanhado nenhum processo de Avaliação de Desempenho, recebeu formação sobre o processo, que decorre nos seguintes moldes.

Encontram-se elegíveis para realizar a Avaliação de Desempenho todos os funcionários da empresa, desde que tenham mais de seis meses de antiguidade. Aqueles que no dia de lançamento da avaliação não tiverem atingido essa antiguidade, serão avaliados no ciclo seguinte, igualmente que os funcionários afastados durante o ciclo de avaliação devem aguardar o próximo ciclo para a realização do mesmo.

As competências avaliadas são:

- Comunicação – atitude empática, comunicação clara e assertiva, procura de harmonia empresarial;
- Conhecimento Técnico – aplicação, manutenção e aquisição de conhecimento técnico, de modo a gerar soluções;
- Orientação *Lean* – apropriação e prática da filosofia *Lean* como meio de evolução do negócio/atividade;
- Orientação ao Cliente – atuação com o foco no cliente, seja ele interno e/ou externo, tomando ações alinhadas e equilibradas ao atendimento das necessidades do cliente e do negócio;

- Orientação ao Negócio – atuação com foco no negócio, de modo a traduzir as necessidades e estratégias em ações locais, ampliando a sua capacidade de contribuição;
- Orientação ao Resultado – conclusão dos resultados do negócio com excelência, de forma a equilibrar as variáveis de custo, prazo e qualidade, e respeitar as pessoas;
- Preservação e Difusão do Conhecimento – preservação e partilha de conhecimento, habilidades e informações, de modo a ampliar a sua aplicação;
- Trabalho em Equipa – integração, cooperação, respeito mútuo e gestão de conflitos.

A primeira etapa da avaliação diz respeito à autoavaliação, ao Feedback de Pares e à avaliação do responsável de área. A autoavaliação tem um peso de 30% para a avaliação final e a do responsável de área conta com 70%. O feedback de pares é feito por um mínimo de quatro colaboradores que atuam com o funcionário avaliado em algum processo, projeto e/ou atividade semelhante, no último ano, e são escolhidos pelo próprio colaborador.

Na segunda, e última, etapa da avaliação é realizada uma Reunião Prévia, um Plano de Desenvolvimento Individual e um Diálogo de Desenvolvimento. Na Reunião Prévia o avaliado lê, faz uma análise e debate acerca dos feedbacks qualitativos dados pelos pares, enquanto o avaliador dá o feedback em relação ao processo de avaliação qualitativo e quantitativo. Após a Reunião Prévia, o avaliado constrói o seu Plano de Desenvolvimento Individual, tendo em conta os feedbacks recebidos e a metodologia 70:20:10 (70% do que se aprende é a partir da experiência, 20% acontece por meio do relacionamento com os colegas e 10% é adquirido por meio da aprendizagem formal). No Diálogo de Desenvolvimento o avaliado apresenta o Plano de Desenvolvimento Individual ao avaliador, discute acerca de outras possibilidades de desenvolvimento de carreira e valida o PDI. No final, os Business Partners, juntamente com os gestores de área, realizam a gestão do progresso dos PDI's.

3.2.5. Formação e Desenvolvimento

A área da formação é um processo bastante valorizado dentro das práticas da empresa. O processo produtivo, que recorre a maquinaria tecnologicamente avançada para alcançar o produto final, necessita colaboradores altamente qualificados, o que exige que a necessidade de formação seja uma constante.

Na entidade acolhedora de estágio, quando um colaborador ingressa, independentemente da área para o qual foi contratado, é necessário que receba um determinado número de itens

formativos base de cariz obrigatório, assentes nas normas internas da empresa. Para além destes itens, existe a necessidade de realizar formações complementares, classificadas de prioritárias, e que são estabelecidas no Plano Anual de Formação. Este Plano é realizado todos os anos com base no levantamento das necessidades da empresa relativamente a novas áreas de negócio, novos postos de trabalho, alteração nas máquinas ou de processo, atualização de conhecimentos e resultados da avaliação por competências.

É função do responsável de área e do departamento dos Recursos Humanos identificar e consolidar essas necessidades de formação e desenvolvimento, considerando os resultados obtidos na Avaliação por Competências, no Plano de Desenvolvimento Individual, nas estratégias tecnológicas da empresa e nas exigências legais.

Figura n.º 7: Criação de Oferta Programada *Educare*

Adicionar Nova Oferta Programada Ajuda

* = Campos Obrigatórios

1. Resumo Informativo

* Tipo: Item Bloqueio de Cronograma Descrição:

* Tipo de Item:

* ID do Item:

* Domínio: Catálogos: Publicar em todos os catálogos associados
Os catálogos podem ser removidos individualmente da Oferta Programada.

2. Informações de Cronograma

* Data de Início:
(01/JAN/2015)

* Hora de Início:
(HH:mm:ss)

* Fuso Horário:

3. Personalizados

Instalações:

Local Principal:

Instrutor Principal:

Equipamento:

Uso de Recurso Visualizar:

Fonte: Embraer Portugal S.A.

O estagiário, depois do responsável de área revelar a data e o número de participantes na formação, tinha como função agendar o item formativo e os participantes no Mapa de Formações Anual (ver figura nº 8), em Microsoft Excel, e programar no sistema de *learning Educare* (ver figura nº 7) a identificação do item, a data de início e conclusão, o número de horas, o local, os formandos e o formador. Após a realização deste processo era fornecido um número de identificação, gerado automaticamente pelo sistema *Educare*, que dizia respeito à criação da turma presencial. Depois de imprimir a lista de inscrições, esta era entregue ao instrutor que iria leccionar a oferta programada. No final da formação, o estagiário, com a lista

de presenças devidamente assinada pelos formandos e pelo formador, tinha de dar a mesma como concluída no Mapa de Formações, aceder novamente ao sistema *Educare* e registar todos os colaboradores que participaram na oferta programada, assim como eliminar aqueles que não puderam comparecer ou acrescentar alguns em que a sua participação não estava inicialmente prevista.

Figura n.º 8: Mapa de Formações

Login	Tipo de Item	ID do Item	Formandos	Formação	F	M	Instrutor	Data Início	Data Fim	Nº de horas	Interno/ Externo	Entidade Formadora	Área de Educação	Modalidade	Nível de Qualificação da Formação	Classificação Entidade Formadora	Tipo de Certificado	Iniciativa	Período de Referência	Regime Horário

Fonte: Embraer Portugal S.A.

Na impossibilidade de o colaborador participar na data programada, deve informar o responsável da área ou o *focal point*, sendo este o *Human Resources Business Partner* da fábrica, com oito dias de antecedência ao início do evento, de forma a ser reagendada para uma data mais conveniente.

De forma a elaborar o Relatório Único, era função do estagiário registar, em Microsoft Excel, todas as formações realizadas pelos colaboradores da empresa, assim como a carga horária, a entidade formadora, a área de estudo, a modalidade do curso, o nível de qualificação, o tipo de certificado, de quem partiu a iniciativa da formação, o período de referência, e se decorreu durante ou fora do horário de trabalho.

Para manter o registo dos dados de formação, o estagiário criava um dossier técnico pedagógico, para as três empresas, com a toda a documentação existente sobre as ações realizadas, onde constava a lista de presenças devidamente assinada, a descrição da atividade, os objetivos, o local da formação, a data e a hora.

Não obstante toda a formação e qualificação institucional, existem outras vias de transmissão da informação essencial para a realização das operações segundo as regras estabelecidas nos Procedimentos e Normas Internas, prevenindo assim os riscos para a saúde e segurança, assim como para o ambiente. Nomeadamente:

- Ações de Acolhimento – Realizadas aquando a entrada de novos colaboradores pela equipa de Recursos Humanos;
- Diálogos Semanais de Segurança (DSS) – Os DSS são realizados nas reuniões de área pelos respetivos supervisores, os quais abordam, juntamente com a equipa, questões sobre ambiente, saúde e segurança no trabalho;
- Intranet – A intranet EVO é o sistema de informação da empresa sobre ambiente, saúde e segurança no trabalho, atualizada pelos responsáveis da comunicação interna.

Tanto as Ações de Acolhimento como os Diálogos Semanais de Segurança são registados informaticamente no Microsoft Excel e, fisicamente, em dossiers, nos mesmo moldes dos registos de Formação, apesar de não ser realizado qualquer registo no sistema *Educare*.

4. Enquadramento Teórico

4.1. Recrutamento e Atração do Capital Humano

Devido à necessidade de as organizações atraírem e selecionarem talentos para as suas listas de colaboradores, o processo de recrutamento e seleção é o primeiro e mais indispensável desafio de todos os gestores de recursos humanos, pois o sucesso das empresas deriva da procura e identificação dessas mais valias que, quando correspondem aos desafios e valores propostos pela entidade empregadora, permitem que esta cresça e se desenvolva com excelência.

Quando surge a necessidade de recrutamento, segundo Camara et al. (1998), citado por Carvalho, Marcelino, Barreiros e Lourenço (2002), deve ser criada uma estratégia com o objetivo de dar resposta imediata a essa vaga. A introdução de um novo membro para a organização deve gerar retorno de investimento, e essa escolha, que deriva entre o processo de decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que se adequam à função em questão, deve ser realizada com o maior rigor e precisão. Defende Gomes, Cunha, Rego, Campos, Cabral-Cardoso e Marques (2008) que o processo que se situa entre essas duas situações é denominado de recrutamento, sendo o mesmo classificado como o método de atração de recursos humanos que estejam capacitados para executar eficiente e eficazmente as funções organizacionais pretendidas. Na perspetiva de Almeida (2014) o recrutamento é definido como “o conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que visam atrair e captar candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização” (pág. 128).

Neste sentido, salienta Gomes et al. (2008), antes de recrutar novos colaboradores devem ter-se em consideração os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio que está inserida e o tipo de função em causa. Deste modo, torna-se imprescindível determinar as competências, as aptidões e as qualificações necessárias para executar cada função, resultando desse trabalho um perfil ideal para o exercício de qualquer carreira dentro da organização. Esta procura pode ser realizada internamente, ao transferir ou promover membros que se encontrem a desempenhar funções dentro da organização, e externamente, quando a procura de novos colaboradores é realizada a candidatos que se encontram fora da empresa, sejam eles desempregados, membros de outras entidades ou à procura do primeiro emprego.

Refere Almeida (2014) que o recrutamento interno destina-se a privilegiar os colaboradores que, dentro da empresa, reúnam condições para serem promovidos ou transferidos para atividades mais desafiantes e enriquecedoras. Tem como vantagem tratar-se de um processo mais rápido que o recrutamento externo, apresentar um custo mais baixo por não ser necessário recorrer a empresas de *outsourcing*, não ser necessário adaptar-se novamente à cultura da organização e ter uma maior garantia de fidelidade à empresa. Porém, poderá causar descontentamento por parte dos colegas que não foram aprovados no processo de aproveitamento interno e provocar alguma atitude negativa por parte das chefias.

Também na perspectiva de Almeida (2014) o recrutamento externo tem vantagens, como a promoção da mudança e o enriquecimento dos recursos humanos da organização ao aproveitar o investimento realizado pelo indivíduo ou pela concorrência, e desvantagens, como o custo monetário e temporal. Este tipo de recrutamento pode ser realizado em escolas e universidades, conferências e palestras, outras empresas, anúncios em jornais e revistas, empresas de *outsourcing*, centros de emprego, sindicatos, empresas especializadas e recrutamento *online*.

De modo a garantir que os candidatos mais qualificados e diferenciados são atraídos, e que se encontram ao nível da reputação da empresa, torna-se imprescindível que o processo de recrutamento seja executado com qualidade (Lievens e Chapman, in press, citado por Gomes et al., 2008). A importância de um recrutamento eficaz, segundo Ribeiro (2000), deve-se a que a escolha incorreta dos candidatos poderá resultar em danos na organização, nomeadamente a perda de clientes, danificação de equipamentos, perda de produtividade, acidentes de trabalho e, conseqüentemente, resulta na impossibilidade, por parte dos melhores colaboradores, de ingressarem na empresa.

Finalizado o processo de recrutamento, é necessário realizar uma decisão de escolha em relação aos candidatos interessados, denominada de seleção. Para executar este processo torna-se imprescindível recolher informação aprofundada sobre os candidatos, através de múltiplas técnicas, de modo a que o indivíduo escolhido revele ser uma mais valia no posto de trabalho onde executará funções (Machado e Portugal, 2013). Contudo, nas palavras de Ribeiro (2000), “deve ter-se em atenção que o processo de seleção de pessoal deverá procurar ter conhecimento dos objetivos que estão por detrás da estratégia de gestão de recursos humanos, sobretudo se a entidade que vai proceder à seleção é externa à organização” (pág. 268).

Nas palavras de Gomes et al. (2008) a seleção de recursos humanos é o processo que precede o recrutamento. As empresas, depois de definirem critérios de seleção diferenciadores do bom e do mau desempenho da função e que permitam estimar a

performance futura dos colaboradores, escolhem os indivíduos que mais se ajustam às funções pretendidas. Neste sentido, Machado e Portugal (2013) referem que os critérios de seleção utilizados devem sempre:

- Ser efetuados como um investimento;
- Ponderar as variáveis que diferenciam o sucesso do fracasso;
- Identificar o perfil profissional e pessoal;
- Utilizar critérios bem estruturados de modo a identificar o candidato ideal.

Citado por Marques e Cunha (1996), Smith e Robertson (1993) defendem que, para a criação destes critérios, torna-se fundamental separar em cinco fases o paradigma da seleção:

- Descodificação do pedido – De modo a se identificarem com exatidão as diretrizes da vaga em questão, devem deter-se profundos conhecimentos sobre a organização;
- Análise de Funções – Devem obter-se informações exatas e exaustivas sobre a função em questão, de forma a criar-se uma descrição detalhada da mesma, podendo ser utilizadas para outras atividades da empresa, como por exemplo o levantamento das necessidades de formação.
- Exigência da Função – Após a análise de funções, devem identificar-se as dimensões pertinentes a atribuir a cada uma delas um grau de importância, através de métodos qualitativos e quantitativos.
- Atração de Candidatos – Utilizar fontes de recrutamento como as bases de dados da empresa, a imprensa, contactos com empresas de contratação externa, universidade e associações.
- Escolha de Métodos de Seleção e Escolha dos Candidatos – Com base nas informações recolhidos durante o processo de recrutamento e seguindo os critérios de seleção estabelecidos, os responsáveis pelas admissões da organização selecionam os candidatos que revelam mais propensão a adaptar-se à cultura empresarial, progredir com sucesso e garantir altos níveis de desempenho.

Salientam Machado e Portugal (2013) que, para a criação dos critérios de seleção apropriados, que irão identificar o candidato ideal, a sua estrutura deve basear-se nos seguintes pontos:

- Qualificação profissional, de modo a entender qual a formação académica e a experiência profissional do candidato, e de que forma estas se adequam ao cargo pretendido;
- Personalidade, ao analisar as atitudes, os interesses e o as perspetivas futuras do candidato;
- Comportamento, de forma a avaliar o nível de apresentação, expressão, representação, interação e sociabilidade;
- Potencial intelectual, ao examinar a capacidade de liderar, a criatividade, a iniciativa, o dinamismo e a sua responsabilidade;
- Posto de trabalho, que recai sobre as habilidades que o candidato possui em relação ao posto de trabalho pretendido, salientando os motivos da sua escolha e, por último, as suas expetativas salariais.

Refere Gomes et al. (2008) que, após considerar os candidatos com base nestes critérios, deverá proceder-se à seleção dos mesmos. É de salientar que os candidatos avaliados que não cumprem os requisitos devem ser afastados do processo, apesar de, se o perfil se adequar a outra função da empresa que não esteja disponível no momento, poderá optar-se por manter o currículo em base de dados até o surgimento de uma nova vaga. A escolha do candidato certo deverá resultar na contratação de um colaborador assíduo e pontual, empenhado no desenvolvimento da equipa e da empresa, e com tendência a manter o vínculo com a mesma. Na perspetiva de Machado e Portugal (2013) a importância da escolha do novo colaborador seguir os critérios de seleção prende-se com o facto de aumentarem a eficiência e a eficácia do processo e, conseqüentemente, diminuirão as conseqüências e os custos a longo prazo.

Enfatiza Ployhart (2006) que o sucesso do recrutamento deriva da relação saudável entre o novo colaborador e a organização, pelo que os detalhes sobre o cargo e a empresa, o respeito e justiça demonstrado ao novo colaborador, a garantia da sua formação e integração inicial, devem ser sempre fornecidos. As organizações que melhor selecionam os seus colaboradores ultrapassam, em qualidade, as que não o fazem, já que talento é algo raro, inimitável, insubstituível e valioso.

4.2. Integração e Acolhimento

Após a conclusão dos processos de recrutamento e de seleção torna-se necessário realizar o acolhimento e integração do colaborador. Esta fase tem extrema importância para a adaptação e desenvolvimento de uma relação produtiva entre o novo membro e a organização

e, apesar de ser um processo longo e árduo, é indispensável que seja realizado com empenho e dedicação. (Almeida, 2014)

O maior desafio do processo de acolhimento e integração deve-se à dificuldade em adequar o conjunto de valores, conhecimentos e aptidões dos novos colaboradores aos valores e motivações da organização e dos membros que a constituem. Revela-se fulcral, desde o momento da admissão, procurar ajustar as expectativas dos recém-chegados com as dos restantes colaboradores, de maneira a que se ajustem mutuamente numa relação de compromissos e cedências a que, segundo Mosquera (2000), se designa contrato psicológico.

Enfatiza Gomes et al. (2008) que as expectativas e imagens que os novos colaboradores trazem consigo foram criadas, maioritariamente, através do processo de recrutamento e seleção. Deste modo, as empresas necessitam desenvolver medidas de socialização que possibilitem a adoção, por parte dos colaboradores, de comportamentos e atitudes que resultem num melhor desempenho organizacional. A partir deste processo, na perspetiva de Cooper-Thomas e Anderson (2004) os colaboradores passam a ser considerados membros internos da organização, quer isto aconteça através de um recrutamento externo, ou a partir de um aproveitamento interno que possibilite a mudança de hierarquia e/ou função. No entanto, esta mudança implica alterações nas competências, nos conhecimentos, nas capacidades, nos valores, nas atitudes e nos relacionamentos, e está associada ao sentido de pertença e inserção social na envolvente e na relação com a empresa.

A qualidade do acolhimento, da integração e das atividades de recrutamento influenciam a socialização, as atitudes e os comportamentos entre os colaboradores, e prolongam-se durante toda a vida do indivíduo na empresa, apesar de esta influência ser mais marcante nos primeiros tempos (Gomes et al., 2008).

Anthony et al. (1993), adaptado por Gomes et al. (2008), refere que a orientação inicial diz respeito à inserção do indivíduo na empresa, onde os responsáveis incutem a sua cultura e operações organizacionais. Este processo representa uma alteração na estrutura organizacional que, segundo Sousa, Silva, Pacheco, Moura, Araújo e Fabela (2005), poderá causar alguma desconfiança e instabilidade entre os colegas e chefias se não for corretamente executado. Deste modo, na opinião de Gomes et al. (2008), devem ser praticados dois métodos de integração e acolhimento: interno e externo. A orientação interna está relacionada com ações programadas pela organização, enquanto o método informal diz respeito às interações no quotidiano entre os novos colaboradores e os restantes membros da organização. É crucial, segundo os autores, que ambos os processos se complementem.

Nesta fase inicial, é importante que ambas orientações auxiliem o colaborador a lidar com o desconhecido e a ansiedade, do modo a criar e desenvolver relações sociais que possam oferecer-lhe apoio e cooperação ao longo de todo o percurso dentro da organização, o que poderá revelar-se crucial para o desempenho das suas funções (Saks et al, 2007).

Apesar de algumas empresas não seguirem à risca os seguintes passos, Gomes et al. (2008) defendem que são estas as alíneas que as organizações devem utilizar para atingirem as metas propostas da integração inicial:

- Receber oficialmente o colaborador – Este processo pode ser executado pelo responsável máximo da organização, no caso de se tratar de uma pequena ou média empresa, ou por algum representante da equipa de Recursos Humanos, se se tratar de uma entidade com grandes dimensões. Nesta etapa, o responsável pelo acolhimento poderá entregar o manual de acolhimento, se o possuírem, ou fazer uma apresentação ao novo colaborador sobre a dimensão, as práticas, a missão, os valores, os produtos e os clientes da empresa;
- Encontro com a chefia. Se ainda não tiver conhecido o seu superior durante a fase de boas vindas, será este o momento ideal, onde também irá conhecer a sua equipa de trabalho – Este passo é um dos mais importantes pois o colaborador só se irá sentir realizado na empresa se os seus colegas de equipa o conhecerem e confiarem nele;
- Preenchimento de documentação – Torna-se indispensável que o novo elemento entregue e assine toda a documentação requisitada pela empresa.
- Partilha de informações – Ainda que estas possam estar presentes no manual de acolhimento, o colaborador deve estar informado verbalmente sobre as mesmas, pois poderão estar desatualizadas ou impercetíveis;
- Conhecer as instalações da empresa – Apesar do local da função que o colaborador venha a exercer, conhecer as instalações poderá ser uma mais valia para permitir que este entenda a importância do seu trabalho depois de enquadrado no seu todo. Esta visita poderá ser realizada pelo mesmo colaborador que realizou as boas vindas ou até por um futuro colega de equipa;
- Explicar as funções e deveres – Mesmo antes do colaborador ter sido selecionado para a função que foi contratado, já carregava consigo algumas noções do papel que viria a desempenhar dentro da organização. Porém, importa receber instrução

detalhada acerca da atividade em questão, de modo a evitar erros derivados da falta de orientação;

- Decorrer do processo – No final do programa de acolhimento é de esperar que a organização proceda à avaliação do seu novo membro. O acolhimento coincide, habitualmente com o período experimental durante o qual a organização ainda por decidir pela não admissão desse novo membro, se assim o entender (Mosquera, 2000).

A avaliação do acolhimento, segundo Almeida (2014) torna-se essencial na medida em que permite receber um *feedback* dos novos colaboradores em relação ao seu período dentro da empresa, assim como entender se os objetivos do programa de integração e acolhimento foram atingidos. Neste sentido, é realizada uma reunião entre o responsável de Recursos Humanos e o supervisor do novo colaborador na qual se avaliam os marcos alcançados e o ponto de situação, com o objetivo de dar um parecer sobre a contratação do funcionário. Seguidamente realiza-se outra entrevista, com o colaborador presente, onde se aborda todo o processo de integração até à data correspondente. Finalmente, os supervisores e a chefia decidem se o colaborador deve ou não continuar na organização.

4.3. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho, no que diz respeito à gestão de Recursos Humanos, possui cada vez mais destaque no desenvolvimento das organizações. Na perspetiva de Caetano e Fernandes (2007) esta avaliação, enquanto processo de controlo de desempenho e no âmbito das suas relações com as áreas de seleção, formação profissional, desenvolvimento de carreira e política de remunerações, pode ter consequências significativas sobre os indivíduos.

Citados por Cetil (2007), Huteau (1997) assinala que cada indivíduo coloca em ação, perante um determinado problema, um conjunto de características pessoais. Esse conjunto de valências constitui um sistema dinâmico conhecido por competências. Devaud (1997) refere que a competência é a capacidade de um indivíduo mobilizar e pôr em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para dominar uma situação de trabalho em diferentes dimensões, e Reinbold e Breillot (1993) reforçam que competência é o processo de produção de uma performance económica ou social regular e reconhecida num contexto delimitado concretamente.

Em termos estratégicos, pretende-se que a Avaliação de Desempenho, alinhada com o *feedback* da chefia, motive os trabalhadores a cumprirem os objetivos da organização e melhore os seus resultados e atitudes. Em termos administrativos, supõe-se que esclareça as necessidades do colaborador, nomeadamente em relação às recompensas, à progressão de carreira, às demissões e rescisões e à identificação das necessidades de formação. Como resultado, espera-se que os indivíduos se tornem mais proativos e motivados em relação ao seu papel dentro da organização. (Almeida, 2014)

Gurgel (2006), citado por Caetano (2008), defende que de forma a criar estruturas para um sistema de avaliação que permita aliar os processos institucionais com as forças e oportunidades dos colaboradores, este deve estar assente nos seguintes parâmetros:

- Criar mecanismos escolhidos pelo avaliado, conforme a função que desempenha, de modo a que consiga receber resultados periódicos e, posteriormente, a avaliação final que permita analisar a progressão ou regressão de desempenho;
- O sistema de avaliação deve indicar as justificações do *feedback* de forma a identificar os novos talentos e salientar a importância deste processo como uma ferramenta de gestão;
- Definir as variáveis de desempenho no sistema de avaliação de desempenho.

Segundo Almeida (2014), os principais objetivos de avaliar o desempenho dos colaboradores regem-se pela necessidade de melhorar a motivação e a produtividade do trabalhador, assim como aumentar a sustentabilidade e o desempenho da organização. Desta forma, procura-se alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as atividades dos seus funcionários. Os processos com maior importância são o *feedback* sobre carreira e desempenho, recompensas e incentivos, promoções e progressões, e identificar necessidades de formação.

4.4. Gestão da Formação

O processo de Formação, segundo Cabrera e Bonache (2006), é avaliado como o conjunto de experiências de aprendizagem garantidas por uma determinada empresa que almeja capacitar os seus colaboradores com novos conhecimentos, atitudes, comportamentos e capacidades. Cetil (2007) entendem que este processo é utilizado nas organizações para desenvolver as competências que melhor se adequam às necessidades da empresa, aumentar a sua capacidade adaptativa no mercado, criar uma atmosfera favorável à mudança e ajudar a

gerar respostas para os desafios concorrenciais. Gomes et al. (2008) enfatizam que a Formação, formal ou informal, planeada ou não, garante a assimilação de habilidades necessárias para a realização de uma função por parte de um determinado colaborador. O facto de a formação formal constituir um espaço de aprendizagem controlado, que ativa os mecanismos cognitivos de absorção de conhecimentos, não determina que a formação fora do contexto de sala de aula não possa assegurar os mesmo resultados. De facto, segundo Rego e Cunha (2008), a aprendizagem que ocorre em situações práticas remete para um desempenho mais inclusivo na organização, sendo exemplos disto as reuniões com os colegas de trabalho, as conversas com o supervisor, os encontros com os clientes e as experiências no estrangeiro.

Salienta Gomes et al. (2008) que à formação académica adquirida durante anos de escolaridade falta-lhe a “capacidade de conseguir aplicá-la no exercício das funções dentro do sistema organizacional” (pág.. 386). Deste modo, a formação dentro das empresas verifica-se indispensável e deve capacitar o colaborador em situações como:

- Regras, rotinas, objetivos, expectativas, normas, políticas e hierarquia;
- Relações com os colegas de trabalho, códigos de ética, clima e cultura empresarial;
- Técnicas e operações relacionadas com o cargo em questão;
- Domínio e noção da envolvente e das relações da empresa.

As organizações que apostam na formação dos seus colaboradores possuem a capacidade de concluir que não se trata de um custo, mas sim de um investimento que requer recursos financeiros e humanos, através do qual se torna possível crescer e conquistar uma posição forte perante os concorrentes. Gomes et al. (2008) refere que as vantagens da Formação para as organizações são:

- Desempenho dos Colaboradores – Os colaboradores, ao receberem formação relacionada com as suas funções, tendem a executá-las com maior rigor e possibilitam-se a desempenhar outras tarefas na empresa como, por exemplo, apoiar no desenvolvimento de outros colegas;
- Motivação – A realização de formações, assim como a disponibilidade por parte da empresa de fornecê-las, revelam um interesse mútuo no desenvolvimento pessoal e organizacional. Deste modo, os benefícios gerados afetam ambas as partes e produzem maior satisfação e motivação no trabalho;

- Mudança de Atitudes – Um dos objetivos da formação relaciona-se com o envolvimento, por parte dos colaboradores, no crescimento da empresa, ao aumentar o interesse em cooperar com as metas organizacionais;
- Fomento do Clima de Aprendizagem – A cultura da organização está intrinsecamente ligada à formação dos indivíduos, pois aumenta a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e gera maior interesse na aprendizagem, afetando a empresa no seu todo;
- Resolução de Problemas Operacionais – Os conflitos, os acidentes de trabalho, o absentismo e a rotatividade podem ser reduzidos através da formação de colaboradores e supervisores;
- Vantagem Competitiva – A formação produz competências nos colaboradores que contribuirão para adquirir vantagem competitiva perante a concorrência;
- Catálises da Mudança – Os colaboradores, após obterem novas capacidades, conseguem alterar a perspectiva que até então tinham da empresa e de eles próprios, pelo que a Formação pode transformar-se no início de uma mudança nos hábitos e práticas utilizadas até então;
- Preenchimento das necessidades de planeamento de RH: A formação constitui uma alternativa ao processo de seleção, pois se a atração de candidatos externos se revelar pouco viável a melhor solução será formar para uma determinada função os talentos já existentes na organização;
- Reforço de outras políticas de RH: para além da vantagem referida na alínea anterior, a Formação pode também aumentar a qualidade do trabalho em equipa e complementar as avaliações de desempenho.

Qualquer plano de Formação exige aprendizagem que, na perspectiva de Cabrera (2006), deve basear-se em seis princípios básicos:

- A aprendizagem torna-se mais eficaz quando os indivíduos traçam objetivos e recebem feedback acerca do seu nível;
- Observar o modo como as outras pessoas se comportam e trabalham auxilia o processo de aprendizagem;
- Ao praticar novos comportamentos os indivíduos retêm a informação mais rapidamente;

- Algumas tarefas são facilmente aprendidas se forem ensinadas no seu todo, enquanto outras favorecem a retenção de conhecimentos se forem divididas em várias componentes;
- Se as sessões de formação tiverem uma duração prolongada, torna-se vantajoso para a aprendizagem se forem leccionadas de forma intercalada.
- Receber feedback acerca dos progressos alcançados aumenta a eficácia da acção.

Coordenar a formação com as restantes funções da gestão de recursos humanos e atribuir significado estratégico à actividade formativa torna-se vital para possibilitar o alinhamento do processo de ensino com a estratégia de negócio da empresa, de modo a que o processo formativo corresponda às necessidades da organização. Deste modo, Scarpelo e Ledvinka (1998), citado por Cetil (2007), defendem que este processo deve estar dividido em seis etapas:

- Identificar as necessidades de formação;
- Definir os objectivos e os critérios de avaliação;
- Escolher o plano de Formação;
- Decidir que materiais e métodos a utilizar;
- Realizar as acções;
- Avaliar se os programas de formação atingiram os objectivos.

4.5. Gestão Administrativa e Contratual

Para os responsáveis de Recursos Humanos, algumas questões relacionadas com Gestão Administrativa são uma preocupação predominante. Neste sentido, inclui-se toda a temática relacionada com a legislação laboral, obrigações legais e contratuais, processamento salarial, acordos com as seguradoras, gestão de equipas e conflitos, e algumas questões relacionadas com a área de higiene e segurança no trabalho. (Gomes et al., 2008)

Segundo Chiavenato (2004), a Gestão Administrativa em Recursos Humanos, devido ao seu impacto nas pessoas e nas organizações, deve priorizar a forma de lidar com os colaboradores, como por exemplo, no método que utilizada para os desenvolver, recompensar e controlar, que é um aspeto essencial na competitividade organizacional. Neste sentido, surgem as políticas de recursos humanos, pelas quais a organização aplica a sua filosofia no sentido de orientar os seus elementos a atingir as metas definidas.

5. Reflexão Crítica

No decorrer dos seis meses dentro da organização, o estagiário teve a oportunidade de pertencer e contribuir para o desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos, uma equipa multidisciplinar e dinâmica que atua em todas as vertentes de gestão do capital humano. Foi também possível interagir e contribuir para as restantes áreas de trabalho, o que permitiu entender a empresa numa perspetiva macro que não alcança os objetivos sem o envolvimento de todas as partes.

A organização privilegia, pelos motivos apresentados por Almeida (2014), o recrutamento interno dos colaboradores. Pela adaptação à cultura organizacional, e pela necessidade de recompensar a lealdade demonstrada por anos de esforço e dedicação, os supervisores juntamente com o responsável de Recursos Humanos executam o levantamento da necessidade de contratação e iniciam o processo de aproveitamento interno. Deste modo, seguindo a descrição de Gomes et al (2008), é revisto o descritivo do cargo em questão, que determina as competências, as aptidões e as qualificações necessárias. Seguidamente, depois de realizado o processo de recrutamento interno, é escolhido o colaborador que mais se adequa aos requisitos exigidos. Apesar de este ser um processo frequente, a organização depende bastante do recrutamento externo, nomeadamente de empresas de consultadoria e de candidatos formados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional.

No que diz respeito à relação com o IEFP, a empresa está em contato permanente com o Centro de Emprego de Évora de forma a gerir as Medidas de Estágio Emprego que decorrem nas suas instalações e assegurar a adesão dos indivíduos aos cursos de formação profissional que são essenciais ao desenvolvimento e conclusão do produto final. Existe uma grande relação de simbiose, entre a organização e o Centro de Emprego em Évora, no que diz respeito à empregabilidade e contratação de recursos humanos, que é fundamental para o desenvolvimento estratégico da região. A grande maioria dos estágios profissionais que são desenvolvidas na empresa resultam na absorção do colaborador para um contrato a termo certo de um ano.

Em relação às empresas especializadas em recrutamento externo, como estão localizadas em outras regiões do país, possibilitam atingir um público alvo mais abrangente. Na generalidade dos casos, a empresa recorre a estas entidades de forma a encontrar candidatos para áreas de liderança, com requisitos mais complexos, enquanto para as restantes funções utiliza algumas das fontes referidas por Almeida (2014), como universidades, bases de dados curriculares, anúncios em jornais e na internet, nomeadamente no *website* institucional e na rede social *LinkedIn*. A título sugestivo, **deveria ser realizada uma divulgação mais acentuada,**

por parte do Departamento de Recursos Humanos, das vagas disponíveis na empresa e do método mais viável de alcançar essas oportunidades, de modo a não despender tantos recursos monetários em empresas especializadas em recrutamento, assim como aumentar a colaboração com todos os IEFP das proximidades, e não apenas com aqueles que estão localizados em Évora e Setúbal.

No processo de seleção, quando a empresa tem acesso ao *curriculum vitae* de um potencial candidato, realiza uma primeira análise telefónica a fim de esclarecer algumas questões de carácter informativo que podem, desde logo, colocar de parte essa candidatura por não se enquadrar nos critérios de seleção estabelecidos, como por exemplo, a expectativa salarial ou, se se tratar de uma função urgente, a disponibilidade (Machado e Portugal, 2013).

Posteriormente, depois de selecionar os potenciais candidatos, arranca o processo de entrevistas presenciais que obedece aos padrões de seleção enfatizados por Machado e Portugal (2013), como a qualificação profissional, a personalidade, o comportamento, o potencial intelectual e o posto de trabalho. Com base nessas informações os responsáveis pelos Recursos Humanos selecionam os candidatos que têm mais propensão a assegurar o alto nível de desempenho, progredir na carreira com excelência e adaptar-se à cultura empresarial. **A título sugestivo a empresa deveria criar um guião de entrevista para todos os cargos existentes na organização, com a finalidade de encaminhar o entrevistador durante a sua análise.**

Após a contratação do novo colaborador, inicia-se a fase de integração e acolhimento. Esta temática é um dos maiores desafios da empresa pois, como refere Mosquera (2000), um processo que tem como objetivo adequar os valores e a cultura da organização com as motivações e os conhecimentos dos colaboradores é algo complexo de atingir. A empresa dedica o primeiro dia de trabalho do funcionário ao acolhimento, seguindo todas as fases descritas por Gomes et al. (2008), excetuando-se a parte final do programa de integração, onde se procede à avaliação do novo elemento. Como defende Almeida (2014), é de extrema importância abordar esta última fase de modo a analisar se o processo de integração e acolhimento foi concluído com sucesso, receber *feedback* sobre o desenvolvimento do trabalhador dentro da empresa, analisar o ponto de situação e deliberar se o colaborador deve ou não continuar a desempenhar funções, sendo que esta última fase deve realizar-se dentro do período experimental. Poderia ser vantajoso **criar um sistema de apadrinhamento entre o novo colaborador e alguém, dentro da sua equipa, com capacidades de comunicação e relacionamento saudável com os colegas que, por um lado, beneficiasse a integração do colaborador à empresa e à sua equipa e, por outro, permitisse auxiliar o supervisor na**

avaliação final. Também seria benéfico entregar todo o equipamento inerente à função do novo colaborador de modo a que este possa desempenhar em pleno as suas atividades.

A avaliação de desempenho é, atualmente, o único momento dentro da empresa onde os trabalhadores recebem *feedback* sobre o trabalho que realizaram durante o ano. Na primeira fase do programa os colaboradores realizam a sua autoavaliação, recebem a do supervisor e a dos companheiros de equipa. Segundo Almeida (2014) a importância deste momento deve-se à necessidade de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as do colaborador, de forma a aumentar o desempenho da empresa.

Na segunda e última fase, é realizada uma Reunião Prévia para elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual, a partir dos *feedbacks* recebidos anteriormente, e um Diálogo de Desenvolvimento, onde discute o Plano Individual de Desenvolvimento com o avaliador, o que, segundo Almeida (2014), é crucial para motivar os colaboradores no cumprimento dos objetivos, esclarecer e identificar as necessidades de formação e melhorar os resultados. Apesar dos benefícios deste processo, **torna-se essencial que seja realizado um acompanhamento que permita uma abertura para tratar de questões como o desenvolvimento de carreira, gestão do potencial e ambições profissionais.**

Relativamente à gestão da formação, esta funciona a partir do levantamento de necessidades de formação por parte do supervisor, que pode representar o número de formações base necessárias para o desempenho correto da função do colaborador ou os itens formativos que ficaram apurados depois do processo de avaliação de competências. Seria vantajoso para a organização **criar um *focal point* nos Recursos Humanos encarregue de gerir uma base de dados que contenha todas as formações obrigatórias que os colaboradores devem frequentar, assim como alinhar com os supervisores e formadores as datas benéficas para a realização das mesmas.**

No que diz respeito à aprendizagem base que o colaborador necessita, idealmente seria lecionada nos primeiros dias de trabalho, sendo parte integrante de um processo semanal de acolhimento e formação inicial, tal como defende Gomes et al. (2008) quando se refere à importância de receber formação detalhada acerca da atividade que o novo trabalhador irá desenvolver. Porém, devido à entrada semanal de, pelo menos, um novo colaborador, não é justificável abrir turmas semanais com todos os itens formativos que o colaborador necessita. Deste modo, esta aprendizagem pode demorar mais tempo do que o desejado, até ser possível abrir uma turma com um número de elementos considerável.

Quanto aos itens formativos que ficaram apurados na avaliação de competências, são itens que, segundo Cabrera e Bonache (2006), permitem capacitar os colaboradores de novas atitudes, conhecimentos, comportamentos e capacidades. Neste sentido, a organização

considera um conjunto de formações em função do Plano de Desenvolvimento Individual do colaborador que permitam o crescimento profissional e potenciem a evolução na carreira. Estas medidas, como refere Gomes et al. (2008), produzem mais satisfação e motivação no trabalho, aumentam o interesse em participar nas metas organizacionais, potenciam a partilha de conhecimentos, oferecem vantagem competitiva em relação à concorrência e complementam uma alternativa ao recrutamento externo.

A respeito da Gestão Administrativa, importa referir que todos os processos são executados com o maior profissionalismo devido a tratar-se de uma área sensível que envolve questões salariais, proteção de dados e outras questões legais. Apesar das instalações da empresa onde o Departamento de Recursos Humanos exerce funções estarem estruturadas em *open office*, a área responsável pelas questões contratuais e administrativas encontra-se encerrada e apenas admite a entrada de outros colaboradores com a devida autorização, tal como acontece com os *Human Resources Business Partners* localizados nas fábricas. Poderia ser produtivo para a gestão destas áreas, nomeadamente em relação ao arquivo de documentação, **efetuar uma manutenção diária de forma a não acumular ficheiros e organizar os processos dos colaboradores.**

É de salientar que a relação entre a empresa e as organizações exteriores, públicas e privadas, é bastante positiva devido à dimensão da empresa e a empregabilidade que gera na região, essencial para o seu desenvolvimento. Relativamente ao IEFP, a empresa desloca-se, com frequência, às instalações localizadas em Évora e Setúbal com o intuito de divulgar e promover os cursos e a oferta profissional. Também possui acordos com instituições de solidariedade social, como a APPACDM, de modo a possibilitar a inserção no mercado de trabalho de indivíduos com algum tipo de deficiência física ou motora.

6. Considerações Finais

No final do presente relatório de estágio é de constatar que os objetivos pretendidos com o estágio curricular foram alcançados com sucesso. Ao ingressar em uma organização com tamanha presença mundial, valores, políticas, dinâmicas e estrutura foi possível obter competências, conhecimentos e experiência que se tornaram essenciais no desenvolvimento de uma carreira na área da gestão de Recursos Humanos.

A necessidade de aliar a parte teórica, adquirida no primeiro ano do segundo ciclo de Gestão na Universidade de Évora, com a prática, confirmou-se o maior impulsionador da opção de realizar este método de trabalho final de mestrado. As unidades curriculares lecionadas permitiram que o exercício das funções na entidade acolhedora de estágio se tornasse compreensível e com significado.

O espírito de equipa e a motivação demonstrada pelo Departamento de Recursos Humanos revelou-se uma mais valia no decorrer dos seis meses e transformou a perspetiva do estagiário sobre o trabalho em grupo e a sua importância no crescimento das organizações.

As maiores dificuldades sentidas no decorrer deste projeto foram conciliar o cumprimento de um horário laboral completo com a execução do relatório de estágio, e obter autorização para partilhar alguma informação de carácter confidencial que poderia ser relevante na elaboração do relatório.

Concluindo, nas palavras do Administrador Presidente, o sucesso de qualquer projeto é determinado pelas pessoas que o edificam. Indivíduos capacitados com espírito empreendedor, e devidamente alinhados com os objetivos e visão da organização. Comemorar as pequenas e grandes conquistas é fonte de reconhecimento que esse é o caminho certo, e é fonte de inspiração para as pessoas continuem a fazer a diferença. Cuidar dos colaboradores, da sua qualidade de vida, carreira, condições de trabalho, remuneração e do reconhecimento individual é a forma direta do líder valorizar o trabalho da sua equipa.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos – de estratégia à prática*. 2ª edição. Faro: Sílabas & Desafios, Lda.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Cabrera, A., Bonache, J. (2006). *Dirección estratégica de personas: evidencias e perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Caetano, A., Fernandes, A. (2000). “Avaliação de Desempenho”. In Caetano, A., Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Carmo, H., Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. 2ª Edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, A., Marcelino, F., Barreiros, H., Lourenço, L. (2002). *Processo de Contratualização de Recursos Humanos*. Coimbra: Quarteto.
- Cetil, M. (2000). “O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências”. In Caetano, A., Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cetil, M. (2007). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. 3ª Edição. Lisboa: RH Editora.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianem, A., Anderson, N. (2004). *Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machado, A., Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações*. Escolar Editora.
- Marques, C. A., Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e gestão de Empresas*. 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mosquera, P. (2000). “Integração e Acolhimento”. In Caetano, A., Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Ployhart, R., Ryan, A., Bennett, M. (1999). *Explanations for selection decisions: Applicants reactions to informational and sensivity features of explanations*. Journal of Applied Psychology.

Ribeiro, R. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Saks, A. M., Ugerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007). *Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model*. Journal of vocational behavior, 70, 413-446.

Sousa, J., Silva, C., Pacheco, E., Moura, M., Araújo, M., Fabela, S. (2005). *Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais em Portugal: Riscos Profissionais: Factores e Desafios*. Gaia: Centro de Reabilitação Profissional de Gaia.