Projeto de intervenção nos Serviços de Talent Acquisition para Apoio ao Negócio - Uma Abordagem através do Employee Life-cycle

Ana Luísa Flores

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e Associação de Politécnicos da Região Norte, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por Prof. Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Professor Especialista Rui Soares

Porto, Outubro de 2024

Projeto de intervenção nos Serviços de Talent Acquisition para Apoio ao Negócio - Uma Abordagem através do Employee Life-cycle

Ana Luísa Flores

Orientado por Prof. Doutora Ana Cláudia Rodrigues

Porto, Outubro de 2024

"*Somos aquilo que fazemos consistentemente.*

Assim, a excelência não é um ato, mas sim um hábito."

Aristóteles

Resumo

O projeto que aqui se apresenta foca a análise e a otimização do processo de Recrutamento & Seleção (R&S) no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, destacando a importância de alinhar as práticas de recrutamento com as expectativas dos clientes internos e as necessidades estratégicas da organização.

Seguiu-se a metodologia de projeto PMBOK para a elaboração deste trabalho: iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo.

A fase de iniciação que incluiu a caracterização do pedido do cliente, a análise teórica focada nas várias fases do ciclo de vida colaborador e na análise empírica, baseada em dados recolhidos junto do cliente. Foi definido o objetivo de melhorar a prestação de serviço ao cliente interno da área de Talent Acquisition, tendo em consideração o contributo da adaptação ao feedback do cliente dos entregáveis, na avaliação de desempenho e melhoria de desempenho em geral.

Planeou-se e implementaram-se as medidas: aumentar o número de entrevistas presenciais, melhoria da integração entre áreas, implementação dos *touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador e redesenho das entrevistas de saída.

Os resultados obtidos mostram que há a necessidade de aumentar o investimento em plataformas de recrutamento, como LinkedIn e outras plataformas de anúncios e de investir na formação da equipa de recrutamento.

Para futuro este projeto propõe (1) o desenvolvimento de um Programa de Mobilidade Interna, que permita aos colaboradores atuais visualizar e candidatar-se a oportunidades dentro da organização, através de um sistema transparente e acessível; (2) a revisão e ajuste das políticas de remuneração, assim como a promoção da flexibilidade e do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; (3) a implementação de um sistema de mentoria para facilitar a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente e à cultura da empresa; e a (4) identificação de t*ouchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador, ou seja, momentos intermédios que permitam avaliar a sua integração na empresa e ajustar o suporte oferecido conforme necessário.

Em resumo, este projeto com a implementação das medidas identificadas como prioritárias fornece uma compreensão mais profunda dos desafios e benefícios da avaliação contínua no processo de Recrutamento & Seleção. As análises e aprendizagens realizadas remetem para a sugestão de ações que permitirão à empresa não apenas melhorar a eficácia do seu processo de recrutamento, mas também alinhar melhor os seus esforços com as expectativas dos clientes internos, contribuindo assim para a construção de vantagem competitiva sustentável e do sucesso organizacional a longo prazo.

Resumen

El proyecto que aquí se presenta se centra en el análisis y la optimización del proceso de Reclutamiento y Selección (R&S) en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, destacando la importancia de alinear las prácticas de reclutamiento con las expectativas de los clientes internos y las necesidades estratégicas de la organización.

Se siguió la metodología de proyecto PMBOK para la elaboración de este trabajo: iniciación, planificación, ejecución, monitorización y control.

La fase de iniciación incluyó la caracterización de la solicitud del cliente, el análisis teórico enfocado en las diversas fases del ciclo de vida del colaborador y el análisis empírico, basado en datos recogidos del cliente. Se definió el objetivo de mejorar la prestación de servicios al cliente interno del área de Talent Acquisition, considerando la contribución de la adaptación al feedback del cliente sobre los entregables, en la evaluación del desempeño y la mejora del rendimiento en general.

Se planificaron e implementaron las medidas: aumentar el número de entrevistas presenciales, mejorar la integración entre áreas, implementar los touchpoints a lo largo del ciclo de vida del colaborador y rediseñar las entrevistas de salida.

Los resultados obtenidos muestran que es necesario aumentar la inversión en plataformas de reclutamiento, como LinkedIn y otras plataformas de anuncios, así como invertir en la formación del equipo de reclutamiento.

Para el futuro, este proyecto propone (1) el desarrollo de un Programa de Movilidad Interna, que permita a los colaboradores actuales visualizar y postularse a oportunidades dentro de la organización, a través de un sistema transparente y accesible; (2) la revisión y ajuste de las políticas de remuneración, así como la promoción de la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal; (3) la implementación de un sistema de mentoría para facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores al entorno y la cultura de la empresa; y (4) la identificación de touchpoints a lo largo del ciclo de vida del colaborador, es decir, momentos intermedios que permitan evaluar su integración en la empresa y ajustar el apoyo ofrecido según sea necesario.

En resumen, este proyecto con la implementación de las medidas identificadas como prioritarias proporciona una comprensión más profunda de los desafíos y beneficios de la evaluación continua en el proceso de Reclutamiento y Selección. Los análisis y aprendizajes realizados sugieren acciones que permitirán a la empresa no solo mejorar la eficacia de su proceso de reclutamiento, sino también alinear mejor sus esfuerzos con las expectativas de los clientes internos, contribuyendo así a la construcción de una ventaja competitiva sostenible y al éxito organizacional a largo plazo.

Abstract

The project presented here focuses on the analysis and optimization of the Recruitment & Selection (R&S) process within the scope of Human Resources Management, highlighting the importance of aligning recruitment practices with the expectations of internal clients and the strategic needs of the organization.

The PMBOK project methodology was followed for the development of this work: initiation, planning, execution, monitoring, and control.

The initiation phase included the characterization of the client's request, the theoretical analysis focused on the various phases of the employee life cycle, and the empirical analysis, based on data collected from the client. The objective was defined as improving the service delivery to the internal client of the Talent Acquisition area, considering the contribution of adapting client feedback on deliverables to performance evaluation and overall performance improvement.

The measures planned and implemented included: increasing the number of in-person interviews, improving integration between areas, implementing touchpoints throughout the employee lifecycle, and redesigning exit interviews.

The results obtained indicate a need to increase investment in recruitment platforms, such as LinkedIn and other job advertising platforms, as well as to invest in training for the recruitment team.

For the future, this project proposes (1) the development of an Internal Mobility Program, which allows current employees to view and apply for opportunities within the organization through a transparent and accessible system; (2) the review and adjustment of compensation policies, as well as the promotion of flexibility and work-life balance; (3) the implementation of a mentorship system to facilitate the adaptation of new employees to the company's environment and culture; and (4) the identification of touchpoints throughout the employee lifecycle, that is, intermediate moments that allow for the evaluation of their integration within the company and the adjustment of support offered as necessary.

In summary, this project, through the implementation of the measures identified as priorities, provides a deeper understanding of the challenges and benefits of continuous evaluation in the Recruitment & Selection process. The analyses and learnings conducted suggest actions that will enable the company not only to improve the effectiveness of its recruitment process but also to better align its efforts with the expectations of internal clients, thereby contributing to building a sustainable competitive advantage and long-term organizational success.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste projeto. Em primeiro lugar, agradeço à minha família, que esteve sempre ao meu lado, oferecendo apoio e ânimo para todo este percurso. Um agradecimento especial ao meu namorado, cuja paciência e apoio constante foram fundamentais para ultrapassar os momentos mais desafiantes.

À minha irmã, gostaria de dedicar um agradecimento muito especial. A sua dedicação e paciência ao rever a escrita deste projeto foram inestimáveis, e o seu cuidado em cada detalhe fez toda a diferença.

Agradeço também à minha orientadora, Doutora Ana Cláudia Rodrigues, pelo apoio constante no desenvolvimento deste projeto. As revisões de texto, as trocas de ideias, reformulações e reuniões foram cruciais para o sucesso deste trabalho. O seu acompanhamento foi fundamental para a construção de um projeto sólido e bem fundamentado.

Um agradecimento especial ao Dr. Rui Soares, que, motiva todos à sua volta a continuar a investir nos seus estudos e a procurar ser melhor a cada dia.

Finalmente, agradeço à Proef pela oportunidade de desenvolver este projeto na organização. A todos os elementos da minha equipa, que são verdadeiramente excecionais, agradeço pela abertura para abraçar novas ideias, pelo apoio incondicional às melhorias sugeridas e pela confiança depositada ao longo de todo o processo. A vossa disponibilidade e entusiasmo foram essenciais para o sucesso deste trabalho.

Índice

Resumo 4

Resumen 5

Abstract 6

Agradecimentos 7

Introdução 14

Capítulo I - Metodologia do Projeto 16

1.1. Identificação do problema 16

1.2. Metodologia do projeto de intervenção 16

Capítulo II - Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto 18

2.1. A empresa 18

2.2. O Modelo de Carreiras 19

2.3. Caracterização da Direção de Recursos Humanos 21

Capítulo III – Iniciação 22

3.1. Pedido do cliente 22

3.1.1.População-alvo de intervenção 22

3.1.2. Intervenientes diretos 23

3.1.3. Beneficiários do projeto 23

3.1.4. Critérios de sucesso do projeto 23

3.2. Análise Teórica - Ciclo de vida do colaborador (*Employee Life Cycle*) 23

3.2.1. Atração 25

3.2.2. Recrutamento 26

3.2.3. Acolhimento 27

3.2.4. Retenção 29

3.2.5. Desenvolvimento 30

3.3. Análise empírica 31

3.3.1. Análise dos indicadores de turnover 31

3.3.2. Grau de satisfação com o serviço de TA 36

3.3.3. Procedimentos 37

3.3.4. Implementação do questionário-inicial 37

3.3.5. Implementação do questionário final 41

3.3.6. Tratamento dos dados 42

3.3.7. Análise de dados 42

Canais de recrutamentos 42
O processo de R&S 43
O acolhimento 44
Mobilidade interna 44
Offboarding 45
Proposta de ações 46
Capítulo IV - Planeamento 49
4.1. Estratégia 49
4.2 Proposta de Projeto 50
4.2.1. Ações de melhoria a implementar 50
4.2.1.1. Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais 50
4.2.1.2. Melhorar a Integração entre Áreas 51
4.2.1.3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador 51
4.2.1.4. Redesenhar a Entrevista de Saída 51
4.2.2. Ações de melhoria em plano 52
4.2.2.1. Desenvolver um Sistema de Mentoria 52
4.2.3. Ações de melhoria recomendadas 52
4.3. Cronograma 54
4.4. Orçamento 55
Capítulo V - Execução 56
5.1. Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais 56
5.2. Melhorar a Integração entre Áreas 57
5.3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador 58
5.4. Redesenhar a Entrevista de Saída 58
Capítulo VI – Monitorização e controlo 60
Capítulo VII - Encerramento 62
Conclusões 64
Apêndices 66
Apêndices I – Questionário-inicial (colaboradores) 66
Apêndice II – Questionário-inicial (responsáveis) 74
Apêndice III – Questionário-final (colaboradores) 80
Apêndice III – Questionário-final (responsáveis) 88
Apêndice V - Análise de dados 93
Questionário - Colaboradores 93

Questionário final – responsáveis 103
Apêndice VI - Desenvolver um Sistema de Mentoria 110
Apêndice VI – *Touchpoints* 113
Questionário 6 meses 113
Questionário 12 meses 120
Apêndice VIII – Entrevista de saída 122
Questionário de saída utilizado até 30/06/2024 122
Questionário de saída redesenhado - aplicado a partir de 01/07/2024 123
Referências 127

Tabela 1 - Fases de projeto (PMBOK) 17
Tabela 2 - Benefícios do Acolhimento – colaborador vs organização 28
Tabela 3 - Diferenciação do conceito de Acolhimento e Integração 29
Tabela 4 - Tempo de permanência 34
Tabela 5 - Headcount 2023 36
Tabela 6 - Questionário-inicial (colaboradores) 38
Tabela 7 - Questionário-inicial (responsáveis) 39
Tabela 8 - Reformulação de questões (colaborador) 40
Tabela 9 - Reformulação de questões (responsáveis) 41
Tabela 10 – Análise das respostas e respetivas propostas de melhoria 47
Tabela 11 - Abordagem de implementação 49
Tabela 12 - Cronograma do projeto 54
Tabela 13 - Orçamento 55
Tabela 14 - Canais de recrutamento utilizados pelos respondentes na sua candidatura. 94
Tabela 15 - Canais de recrutamento utilizados pela empresa considerados mais adequados pelos respondentes 97
Tabela 16 - Como avaliaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção? Classifique de 1 (muito negativa) a 4 (muito positiva) 98
Tabela 17 - Classifique o seu processo de acolhimento de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). 99
Tabela 18 - Recomendaria aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef? 1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente) 103
Tabela 19 - A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados 106
Tabela 20 - No seguimento da questão anterior, quais as suas sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção? 107

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto 16
Figura 2 - Headcount 18
Figura 3 - Distribuição geográfica 19
Figura 4 - Grupos funcionais da Proef 20
Figura 5 - Matriz de evolução de carreira da Proef 21
Figura 6 - Organigrama RH Proef 22
Figura 7 - Employee life cycle 25
Figura 8 - Dificuldade em encontrar profissionais 26
Figura 9 - Employee Experience 29
Figura 10 - Admissões 2023 32
Figura 11 - Rescisões 2023 33
Figura 12 - Turnover 2023 33
Figura 13 - Rescisões 2023 34
Figura 14 - Motivos de saída por iniciativa do colaborador 35
Figura 15 - Fontes de recrutamento 35
Figura 16 - Questionário Inicial/Questionário Final 37
Figura 17 - Respostas a questionário-final 41
Figura 18 - Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais (As is/To be) 56
Figura 19 - Melhorar a integração nas áreas (As is/To be) 57
Figura 20 - Estabelecer Touchpoints ao longo do ciclo de vida (As is/To be) 59
Figura 21 - Resultados 61
Figura 22 - Faixa etária 93
Figura 23 - Área 93
Figura 24 - Nível funcional 94
Figura 25 - Qual a sua opinião sobre o site da empresa? 95
Figura 26 – Perceção sobre se a informação necessária foi transmitida durante o processo de recrutamento e seleção 98
Figura 27 - Classifique a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião) 100
Figura 28 - Na sua opinião, a empresa promove oportunidades internas de mobilidade? 101
Figura 29 - Faixa etária 103

FIGURA 30 - ÁREA 104
FIGURA 31 - NÍVEL FUNCIONAL 105
FIGURA 32 - DIMENSÃO DE EQUIPA 105
FIGURA 33 - NA SUA OPINIÃO, A GENERALIDADE DOS COLABORADORES QUE SAEM DA EMPRESA POR NOSSA INICIATIVA RECOMENDARIAM A PROEF COMO BOA EMPRESA PARA TRABALHAR? 109

Introdução

A principal finalidade da Gestão de Recursos Humanos é potenciar o desempenho da organização através das pessoas. Neste sentido, a avaliação de desempenho surge como um instrumento de gestão de recursos humanos que pretende a promoção da melhoria contínua dos processos, das atividades e dos resultados da organização (Caetano, 2008).

Assim, o objetivo é alinhar o que se ambiciona da organização as pessoas e sua gestão para ajudar a alcançar o sucesso organizacional sustentado (Silva, 2005).

O processo de Recrutamento & Seleção (R&S) no âmbito de Recursos Humanos foi escolhido para este projeto, que tem como objetivo explorar a forma como esta abordagem poderá originar uma visão mais holística relativamente à realização do processo de R&S, procurando responder às necessidades da empresa e do cliente interno, aferindo comportamentos e perceções dos mesmos.

Atualmente, competir num mercado global tornou-se cada vez mais difícil e só a criação de vantagens competitivas contínuas parecem oferecer uma via para a sobrevivência das empresas. Estudos defendem que um dos principais caminhos para alcançar o sucesso é através de um elevado foco no cliente (Gentile et al., 2007).

A experiência do cliente refere-se a um conjunto de interações que ocorrem entre o cliente e um produto ou serviço, que irá gerar uma emoção ou provocar uma ação ou reação, em relação à marca. Schmitt (1999) sugere que a experiência do cliente atua como uma fonte primária de vantagem competitiva e diferenciação porque cada experiência é subjetiva e única com base no encontro individual e pessoal de cada um (Caetano, 2008).

Distintas organizações começam a aplicar sistematicamente princípios de gestão da experiência do cliente com o objetivo de fortalecer a satisfação do cliente e melhorar os resultados das suas áreas de negócio (Klaus & Maklan, 2013).

Investigadores reconhecem que a noção de apoio percecionado pelo cliente pode não ocorrer continuamente, mas sim sob um conjunto de condições. Da mesma forma que defendem que os clientes são mais propensos a percecionar o apoio ao cliente quando a proximidade física e a quantidade de *feedback* cedido são elevados (Yi & Gong, 2009).

A importância da experiência do cliente nas empresas e a avaliação dos serviços prestados são

temas de extrema relevância no mundo organizacional. Com a crescente concorrência em diversos setores, as empresas estão cada vez mais conscientes de que oferecer uma experiência positiva aos clientes é fundamental para se destacarem no mercado (Bendassolli, 2017).

Através da tomada de consciência dos serviços prestados, as empresas podem identificar falhas e oportunidades de melhoria, o que possibilita a implementação de ações de melhoria, tendo sempre em consideração a expectativa do cliente (Buckingham & Goodall, 2015).

Sendo o objetivo do presente projeto melhorar a prestação de serviço ao cliente interno da área de Talent Acquisition, tendo em consideração o contributo da adaptação ao *feedback* do cliente dos entregáveis, na avaliação de desempenho e melhoria de desempenho em geral.

Para responder ao objetivo estabelecido pelo cliente, que consiste em melhorar a prestação de serviço ao cliente interno na área de Talent Acquisition, este documento irá descrever o processo de conceptualização, implementação e avaliação de um projeto de intervenção utilizando a metodologia PMBOK. O projeto será estruturado de acordo com as fases desta metodologia, que será detalhada e aplicada ao longo do documento. A organização dos capítulos seguirá uma abordagem sistemática: começará com a explicação da metodologia PMBOK, seguida pela caracterização da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), e, por fim, abordará cada uma das fases da metodologia, com foco na sua aplicação prática no contexto do projeto de Talent Acquisition.

Capítulo I - Metodologia do Projeto

1.1. Identificação do problema

Este projeto parte da pertinência da melhoria da prestação de serviço ao cliente interno da área de Talent Acquisition da empresa Proef Eurico Ferreira.

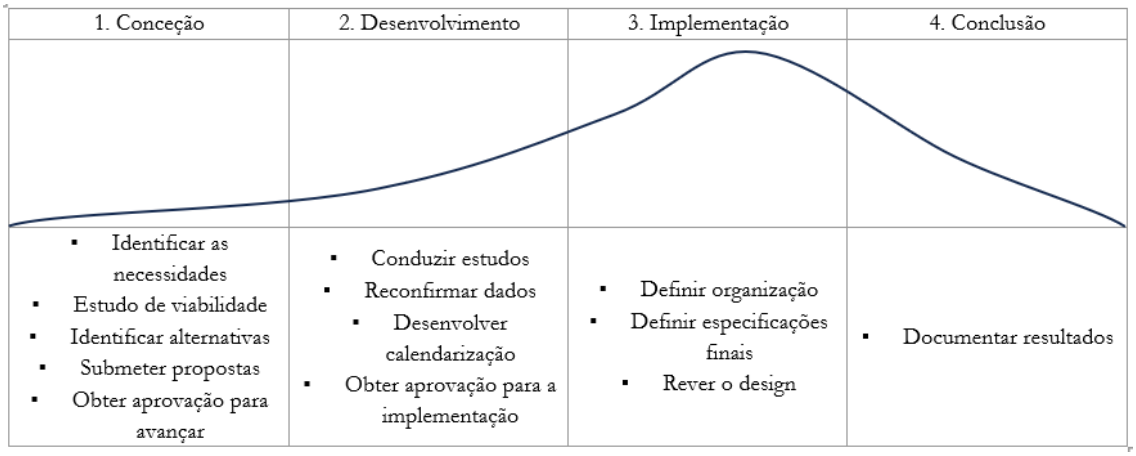
Para diagnóstico do problema e respetiva definição de plano de ação neste projeto recolheram-se dados através do contacto com os *stakeholders* do processo (colaboradores da empresa e gestores intermédios), de análise documental (dados caracterizadores da problemática e da organização), bem como de revisão bibliográfica. Será, por fim, desenhada uma estratégia e aplicado um conjunto de ações de forma a mitigar as necessidades dos colaboradores.

1.2. Metodologia do projeto de intervenção

De forma a atingir o objetivo identificado, será necessário realizar uma avaliação abrangente do serviço prestado pela equipa de Talent Acquisition, com o intuito de identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria do serviço em questão.

Numa perspetiva mais conservadora, o ciclo de vida de um projeto é constituído por quatro etapas, sendo elas Conceção, Desenvolvimento, Implementação e Conclusão (Roldão, 2007), conforme se pode verificar na figura 1.

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto



A Gestão de Projetos é considerada um ciclo dinâmico, iniciando na fase de planeamento com o estabelecimento de objetivos e a definição de estratégias, passando à fase de execução com a gestão de prioridade e implementação, e terminando na fase de controlo com a avaliação de resultados e elaboração de reporte de dados (Roldão, 2007)

O objetivo da implementação do projeto inicial é fornecer *insights* à equipa de TA permitindo que esta melhore o serviço prestado e garantindo que o mesmo se encontra alinhado com as

expectativas do cliente. Por outras palavras, é pretendido neste projeto colocar em prática as ações/atividades definidas com o objetivo de colmatar as necessidades identificadas.

Por outro lado, numa perspetiva mais inovadora, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) divide um projeto em cinco fases principais: iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento, conforme podemos observar na tabela 1 (Cierco et al., 2012).

Numa primeira fase, a fase de **iniciação,** é identificado o problema e definido o objetivo do projeto. De seguida, na fase de **planeamento** é desenvolvido um plano detalhado, incluindo o cronograma de atividades e recursos necessários. A fase seguinte é a **execução,** em que são implementadas atividades do plano e recolhem-se dados de forma sistemática. Na fase de **monitorização e controlo** é observado e documenta-se o progresso, analisando a eficácia das ações e fazendo ajustes conforme necessário. Por fim, na fase de **encerramento** reflete-se sobre os resultados, documentando as lições aprendidas e encerrando formalmente o projeto (Project Management Institute, 2013).

O presente projeto irá reger-se pelo modelo do PMBOK.

Tabela 1 - Fases de projeto (PMBOK)

Iniciação	Definir o âmbito inicial e os objetivos do projeto.
	Identificar todas as partes interessadas no desenvolvimento do projeto.
	Documentar as necessidades do projeto, incluindo os objetivos e as condições nas quais o projeto será realizado.
Planeamento	Criar um plano detalhado que irá orientar a execução e o controlo do projeto.
	Detalhar o trabalho necessário para a entrega do projeto.
	Planear a sequência de atividades, estimar a duração das tarefas e desenvolver o cronograma do projeto.
	Identificar e alocar os recursos necessários para executar o projeto.
	Estimar os custos dos recursos e consolidar o orçamento do projeto.
Execução	Mobilizar a equipa do projeto e utilizar os recursos para realizar as atividades do projeto conforme planeado.
Monitorização e Controlo	Comparar o progresso do projeto com o plano de gestão do projeto.
	Gerir as alterações no projeto de forma controlada e documentada.
	Documentar o progresso do projeto em relação ao plano estabelecido.
Encerramento	Concluir todas as atividades necessárias para encerrar o projeto.
	Documentar as lições aprendidas no projeto.

(Project Management Institute, 2013)

Capítulo II - Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto

2.1. A empresa

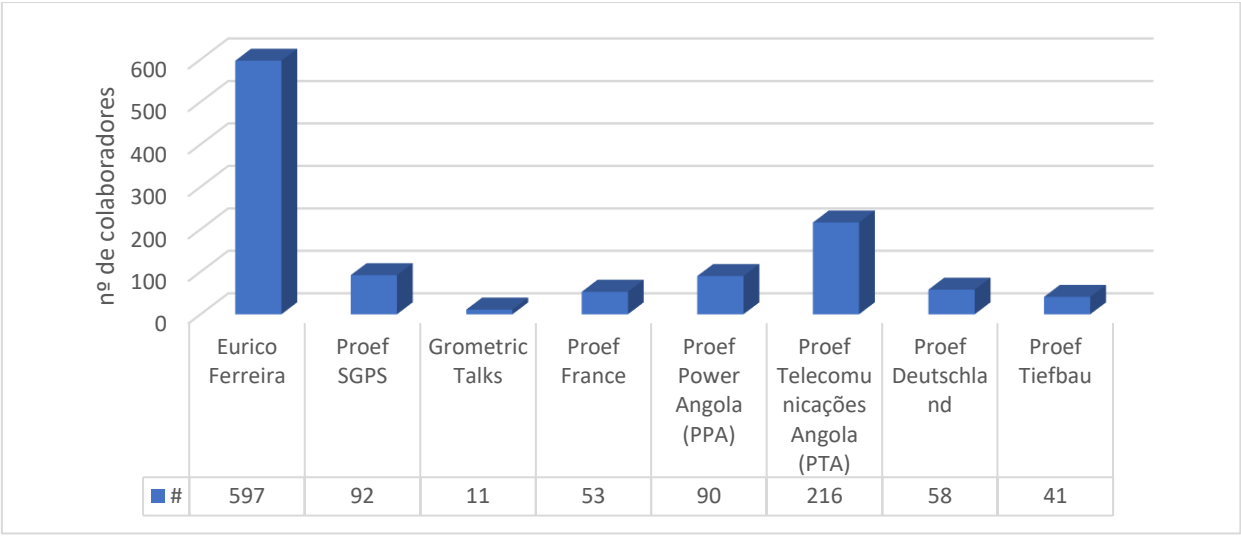
A Proef desenvolve soluções integradas, personalizadas de acordo com as diferentes necessidades dos clientes e entregues em modelo "chave na mão", nas áreas de Telecomunicações, Energia, Cidades inteligentes e *Corporate*.

A Proef rege-se pelos seguintes valores:

- Proatividade – Baseiam a sua estrutura na capacidade de antecipar desafios, na flexibilidade de adaptação às mudanças e na dinamização de inovação em prol da sociedade.
- Profissionalismo – Conduzem a atividade com transparência, confiança e máximo rigor, colocando a segurança das Pessoas em primeiro lugar.
- Proximidade – Ancorados em raízes familiares, promovem o respeito perante o ambiente, a sociedade e o ecossistema empresarial através de um relacionamento próximo com todos os seus *stakeholders* (2024, p. Proef).

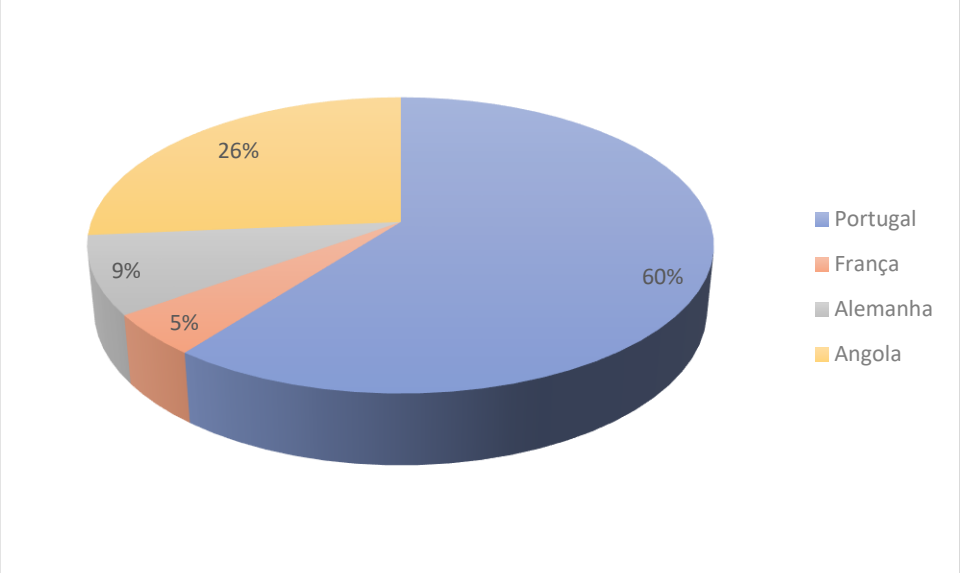
Em 2023, a Proef contava com 1361 colaboradores nas várias empresas do Grupo, sendo que a empresa do Grupo com mais colaboradores é a Eurico Ferreira, contabilizando um total de 597 elementos, conforme se pode observar na figura 2.

Figura 2 - Headcount



A Proef está presente na Europa e em África, sendo que 74% dos colaboradores encontram-se na Europa e apenas 26% se encontram em África.
Relativamente à Europa, o país com mais expressão é Portugal, contabilizando um total de 60% do volume global do Grupo, conforme se pode observar na figura 3.

Figura 3 - Distribuição geográfica



2.2. O Modelo de Carreiras

O modelo de carreiras desenvolvido pela Proef constitui-se como um aspeto-chave na Gestão de Recursos Humanos da Organização, ao:

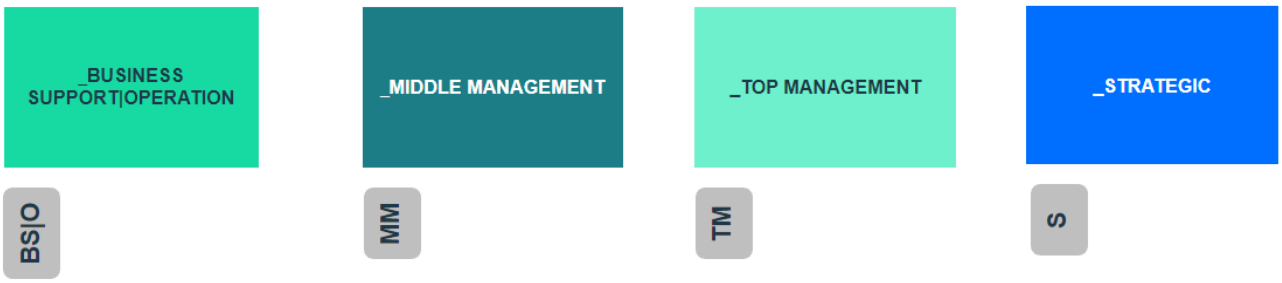
- Identificar, definir e mapear as funções da Organização;
- Servir de base a todos os processos de RH: recrutamento, desenvolvimento/formação, avaliação e compensação;
- Comunicar, com clareza e transparência, os critérios associados à evolução de carreira nas suas diversas formas;
- Proporcionar ao Colaborador uma visão de futuro a curto e longo prazo, onde ele é um agente ativo e o principal impulsionador da sua carreira.

O modelo carreiras permite conhecer os percursos possíveis em termos de evolução na carreira. No Modelo de Carreira em Y que a Proef aplica, são valorizados dois caminhos distintos, permitindo o progresso de uma carreira de gestão e de uma carreira técnica especializada. Durante o percurso são várias as possibilidades de desenvolvimento profissional e evolução na

carreira.

No modelo de carreiras aplicado na Proef, existem 4 grupos funcionais/4 áreas de atuação de acordo com a figura 4.

Figura 4 - Grupos funcionais da Proef



O conceito de Níveis Funcionais agrega 2 vetores:

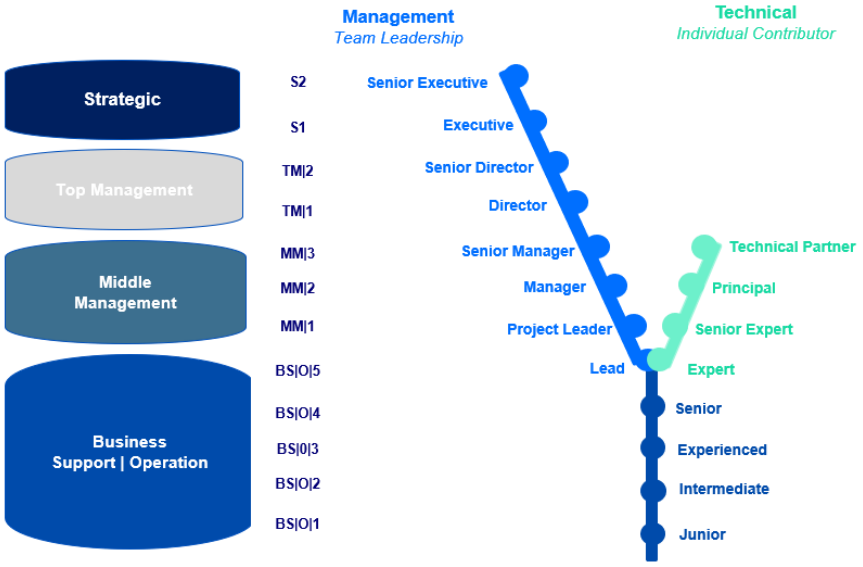
- Função: Grau de responsabilidade e complexidade da função.
- Pessoa: Competências (técnicas & comportamentais) face ao perfil definidos para cada Nível Funcional.

Por outro lado, reconhecendo que a gestão de carreiras é um tema de crescente relevância no contexto organizacional contemporâneo, a Proef desenhou o seu modelo de Gestão de carreiras, procurando promover o desenvolvimento individual dos seus colaboradores. No contexto atual, que se caracteriza por mudanças tecnológicas, globalização e mercados altamente competitivos, a capacidade de gerir eficazmente as carreiras tornou-se um fator diferenciador.

A gestão de carreiras da Proef abrange uma variedade de práticas e processos, desde a identificação de oportunidades de desenvolvimento até à implementação de planos de carreira personalizados. Envolve a avaliação contínua de competências, bem como a definição de objetivos profissionais e estratégias os alcançar.

Para o efeito, a Proef desenhou uma Matriz de evolução de carreiras, de acordo com a figura 5, distinguindo a carreira de Gestão, da carreira Técnica e estabelecendo de forma transparente a evolução entre níveis funcionais.

Figura 5 - Matriz de evolução de carreira da Proef



2.3. Caracterização da Direção de Recursos Humanos

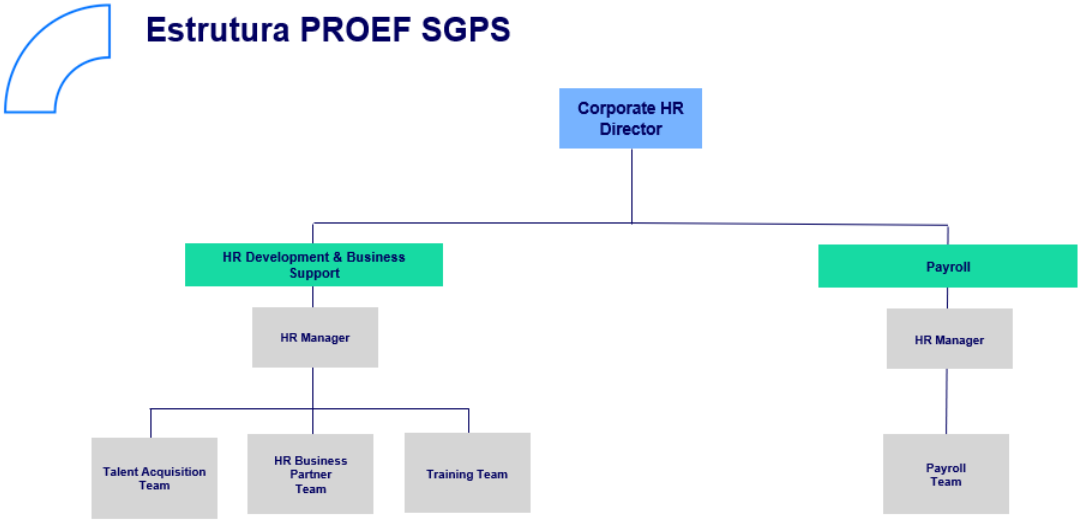
A equipa de Recursos Humanos da Proef é constituída por 16 elementos, distribuída por duas áreas: Payroll e Development, sendo que a equipa de Development contempla as áreas: Talent Acquisition, HR Business Partners e Training. A estrutura da equipa de Recursos Humanos é visível na figura 6.

A **equipa de Payroll** é responsável pela gestão e processamento das remunerações, assegurando o cumprimento dos prazos e a conformidade com as leis laborais e fiscais. Esta equipa garante o cálculo dos salários, benefícios, impostos e outras deduções. A **equipa de Talent Acquisition** foca-se na identificação, atração e seleção dos melhores talentos para a organização. Gerem processos de recrutamento desde a definição do perfil até à integração dos novos colaboradores, utilizando estratégias que alinham as necessidades da empresa com as expectativas dos candidatos. Os **Business Partners de Recursos Humanos** atuam como consultores estratégicos para as diferentes áreas de negócio, colaborando com os gestores para alinhar as práticas de RH com os objetivos organizacionais. Fornecem suporte em temas como gestão de desempenho, desenvolvimento de carreira, resolução de conflitos e políticas organizacionais. Por sua vez, a **equipa de Training** é responsável pelo desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo a aquisição de competências técnicas e comportamentais alinhadas com os objetivos da organização. Além disso, monitorizam a eficácia das formações para garantir o crescimento individual e coletivo da força de trabalho.

De referir que a equipa de Recursos Humanos encontra-se em regime de serviços partilhados,

fornecendo o seu serviço a todas as empresas de todas as geografias do Grupo Proef.

Figura 6 - Organigrama RH Proef



Capítulo III – Iniciação

Nesta fase, será identificada a área de melhoria e definido o objetivo geral do projeto.
Esta fase envolve a identificação clara dos *stakeholders* principais e a definição dos objetivos gerais do projeto, assegurando que todos os envolvidos tenham uma compreensão comum do que se pretende alcançar (Cierco et al., 2012).

3.1. Pedido do cliente

O objetivo deste projeto é melhorar a prestação de serviço ao cliente interno da área de Talent Acquisition, adaptando o serviço às expectativas dos seus clientes, garantindo que as suas necessidades são devidamente atendidas.

3.1.1.População-alvo de intervenção

O público-alvo deste projeto são os colaboradores da empresa Proef Portugal, designada Proef Eurico Ferreira, dividido em dois tipos de clientes:

- Colaboradores em geral:
  - Business Support (BS's).
- Gestão:
  - Middle-management (MM's);

- Top management (TM's);
- Strategic (S's).

3.1.2. Intervenientes diretos

A Equipa de Talent Acquisition será responsável pela implementação das medidas consideradas adequadas para cumprir os objetivos solicitados pelo cliente.

3.1.3. Beneficiários do projeto

Os beneficiários deste projeto são por um lado os intervenientes diretos, que beneficiarão dos resultados em termos de imagem, reputação e desempenho e a população-alvo, pois terão um melhor serviço da equipa de TA e, claro, a organização como um todo:

- Middle-management/Top-management: perceção de que o seu *feedback* é considerado na definição de estratégias de atuação, na adaptação dos processos, bem como a melhoria na satisfação dos colaboradores
- Colaboradores em geral
- Equipa de Talent Acquision: Prestação de serviços mais eficiente e satisfação com os serviços que prestam
- Proef: Gestão mais proeficiente de pessoas

3.1.4. Critérios de sucesso do projeto

- Obter um processo de recrutamento e seleção mais eficiente (menor % de turnover por iniciativa do candidato);
- Aumentar a qualidade dos candidatos apresentados, diminuindo a taxa de cessações por iniciativa da empresa;
- Melhorar a avaliação, por parte do cliente interno, relativamente à equipa de Desenvolvimento e, em concreto, à equipa de Talent & Acquisition.

3.2. Análise Teórica - Ciclo de vida do colaborador (*Employee Life Cycle*)

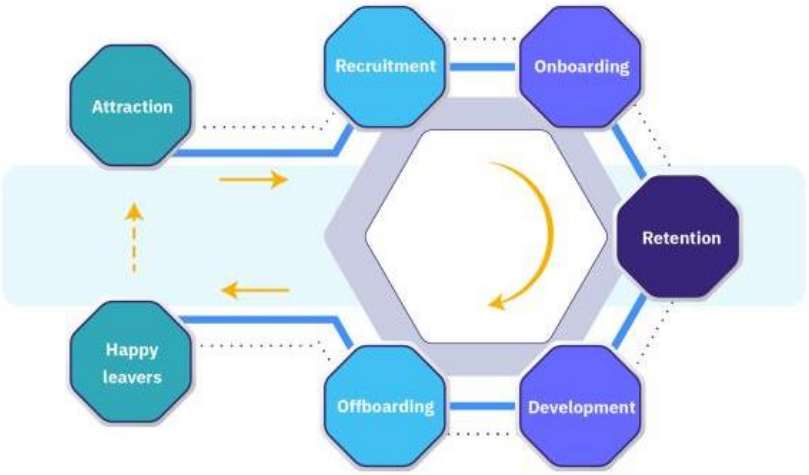
Nesta fase, será realizada uma análise teórica que fundamenta as ações e estratégias propostas. Esta análise irá descrever e explorar os principais conceitos, modelos e abordagens que

sustentam as práticas recomendadas no âmbito da gestão de recursos humanos, com um foco particular nos processos de recrutamento, bem como integração de colaboradores.

O ciclo de vida do colaborador (*Employee Life Cycle*) é um conceito central na gestão de recursos humanos, que abrange todas as etapas da vida de um colaborador dentro de uma organização, desde o seu recrutamento até à sua desvinculação da empresa. Compreender e otimizar cada fase do ciclo de vida do colaborador é essencial para promover o compromisso dos colaboradores, aumentar a produtividade e assegurar o sucesso organizacional a longo prazo.

Em suma, o *Employee Life Cycle*, expõe as fases da relação entre colaborador e organização. Isto é, integra a distintas fases da vida do colaborador desde a sua integração até que cessa o seu vínculo com a entidade empregadora, conforme é visível na figura 7 (Verlinden, 2022).

Figura 7 - Employee life cycle



As setes fases destacadas pelo *Ciclo de Vida do Colaborador* são:

1. Atração
2. Recrutamento
3. Acolhimento
4. Retenção
5. Desenvolvimento
6. Desvinculação
7. *Happy leavers*

3.2.1. Atração

A fase de atração do ciclo de vida do colaborador é a fase onde a empresa procura atrair candidatos interessados nas oportunidades que dispõe.

As empresas podem afetar significativamente o modo como os candidatos se sentem em relação à organização pelo modo como comunica (Verlinden, 2022)

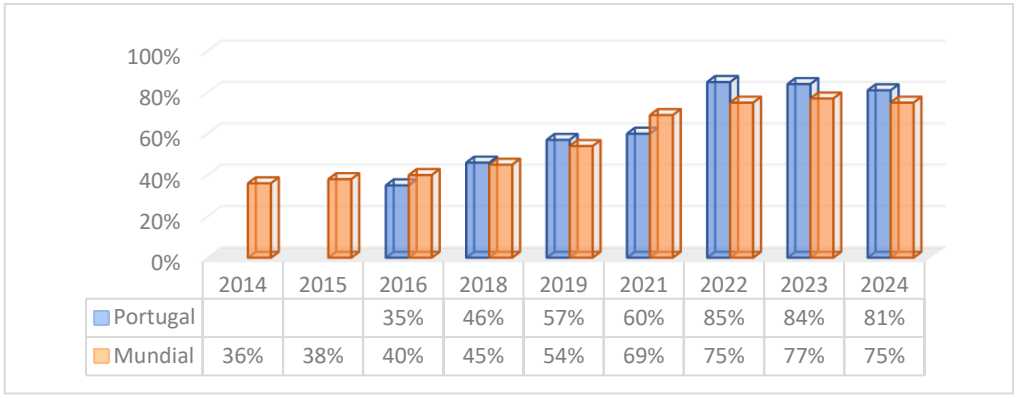
O desenvolvimento de estratégias de *employer branding* ajuda a identificar e segmentar o público-alvo e uma abordagem multicanal para alcançar o público-alvo, são úteis na fase de atração do modelo do ciclo de vida do colaborador.

Na atividade de recrutamento, a equipa de recursos humanos realiza ações para atrair candidatos qualificados e com potencial, de acordo com as necessidades das vagas disponíveis. Este processo é assegurado através de métodos como recrutamento interno, externo e misto, com o objetivo de garantir que a empresa tem acesso aos melhores talentos do mercado. É essencial que a gestão de recursos humanos desenvolva estratégias eficazes para atrair os candidatos ideais

e garantir o sucesso da empresa a longo prazo (Cagica Carvalho et al., 2023).

De acordo com o relatório anual de 2024 *Global Talent Shortage* cerca de 75% das entidades empregadoras a nível global têm dificuldade em encontrar profissionais. Neste mesmo estudo, podemos verificar que, em Portugal, este sentimento aumenta e 85% das empresas refere ter dificuldade em encontrar profissionais (Manpower, 2024). É possível observar na figura 8 a evolução da dificuldade em encontrar profissionais quer em Portugal, quer a nível Mundial.

Figura 8 - Dificuldade em encontrar profissionais



	2014	2015	2016	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Portugal			35%	46%	57%	60%	85%	84%	81%
Mundial	36%	38%	40%	45%	54%	69%	75%	77%	75%

3.2.2. Recrutamento

O recrutamento tem como objetivo encontrar o elemento ideal para determinada função dentro da organização, isto é, a pessoa que melhor encaixa no perfil e requisitos da função (Leal, 2023).

A contratação de novos colaboradores representa o principal investimento das organizações. O processo de recrutamento e seleção procura harmonizar os interesses da empresa com os dos candidatos, visando valorizar a organização e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional para os selecionados. O objetivo é garantir um equilíbrio entre as necessidades da empresa e o desenvolvimento dos colaboradores escolhidos (Cagica Carvalho et al., 2023).

O recrutamento interno corresponde à procura de candidatos dentro da organização para colmatar a vaga em aberto. Este processo potencia o desempenho dos colaboradores, dado que existe a possibilidade de mudança, crescimento e valorização para os colaboradores, tendo um custo inferior para a empresa relativamente ao processo de atração de candidatos uma vez que a organização já conhece os colaboradores, o que facilita a avaliação dos perfis em questão (Leal, 2023).

Na verdade, os benefícios do recrutamento interno residem no facto de ser mais rápido e económico, evitando um esforço de divulgação externa. Assim, a empresa detém informação credível sobre o candidato até porque já o conhece e, por sua vez, o candidato já conhece a organização assim como a sua cultura. Por fim, o recrutamento interno também promove um sentimento de possibilidade de progressão entre os colaboradores (Cagica Carvalho et al., 2023).

Pelo contrário, o recrutamento externo direciona a procura de candidatos para o exterior na organização.

O recrutamento externo apresenta como principais vantagens a entrada de novos recursos, inserindo novas competências na organização, assim como possibilita minimizar os custos de formação, aproveitando os investimentos em formação efetuados por terceiros (Cagica Carvalho et al., 2023). Um processo de recrutamento tem associado um outro processo, o de seleção.

Este inicia-se quando o processo de recrutamento se encontra finalizado, procurando efetuar a seleção dos candidatos cujo perfil e competências se adequam melhor à função e à organização (Leal, 2023).

A seleção é a atividade onde se realiza a escolha e classificação dos candidatos que, segundo critérios da organização, mais se adequa ao cargo (na organização em questão) (Cagica Carvalho et al., 2023).

É importante destacar que um dos aspetos fundamentais para o sucesso de qualquer organização é a capacidade de atrair, reter e selecionar talentos. Atualmente, as empresas enfrentam uma série de desafios e necessidades nos processos de Recrutamento e Seleção.

Um dos principais desafios é encontrar candidatos com as competências necessárias e exigidas pelo cliente interno.

3.2.3. Acolhimento

Numa outra fase, o processo de Acolhimento corresponde a um processo complexo que procura alcançar a retenção, a produtividade e o comprometimento dos novos colaboradores, facilitando a integração na organização e promovendo que o colaborador tenha conhecimento do seu papel na mesma (Caracitas, 2022).

Encontramos diversas definições relativamente ao Acolhimento, por um lado pode ser definido como um processo, que auxiliado pela tecnologia, tem o objetivo de minimizar o impacto que

a integração numa nova organização possa ter no novo colaborador (Garcia, 2019). Por outro lado, também pode ser definido como um processo que procura a integração do colaborador na cultura da empresa, de forma a que este seja eficiente na sua função o mais breve possível, sendo um sistema estratégico, mais do que processual (Garcia, 2019).

De notar que as empresas que investem em programas de Acolhimento robustos e completos, apresentam uma taxa de retenção maior, no primeiro ano de 91%, em comparação com os 30% das empresas que optam por não o fazer (Caracitas, 2022).

A ausência deste processo prejudica o desempenho do colaborador, podendo provar a sensação de abandono e podendo comprometer a equipa onde este se insere (Delvas, 2017). Este processo ajuda a garantir que a perda de colaboradores não é originada por a empresa negligenciar o processo de acolhimento dado que, neste processo, devem ser disponibilizadas todas as ferramentas e informações necessárias para o exercício da sua função na empresa. Um processo corretamente estruturado de Acolhimento pode aumentar para a satisfação e retenção dos recém-contratados (Garcia, 2019).

O processo de Acolhimento de colaboradores tem diversos benefícios, quer para o colaborador, quer para a organização. Um exemplo de benefício é a retenção de colaboradores uma vez que, na perspetiva do colaborador promove a estabilidade e, na perspetiva da empresa diminuí as intenções de saída por inadaptação à organização.

Tabela 2 - Benefícios do Acolhimento – colaborador vs organização

Colaborador	Organização
Redução da ansiedade	Redução do tempo de adaptação às funções
Reconhecimento do seu valor e contributo	Diminuição do tempo para alcançar o desempenho expectável
Conhecimento das instalações e posto de trabalho	Assimilação da cultura organizacional
Promoção da confiança e motivação	Diminuição das intenções de saída por inadaptação inicial
Redução do tempo de integração na equipa	Promoção da ligação afetiva à empresa
Compreensão da organização e do seu enquadramento histórico	Promoção de maior desempenho e comprometimento
Promoção de estabilidade	Cumprimento do contrato psicológico

Fonte: (Caracitas, 2022)

Numa perspetiva de integração, conhecer a equipa, as responsabilidades e conhecer o seu contributo na equipa e organização, contribuí ativamente para a diminuição da rotatividade de colaboradores; assim como promove que as expectativas do novo colaborador estejam adaptadas à realidade organizacional (Caracitas, 2022).

O processo de acolhimento e integração têm em comum o plano de Acolhimento, isto é, ambos

estão incluídos no plano de Acolhimento dos colaboradores. No entanto, diferem nos seus objetivos, bem como na sua duração temporal conforme podemos consultar na Tabela 3.

Tabela 3 - Diferenciação do conceito de Acolhimento e Integração

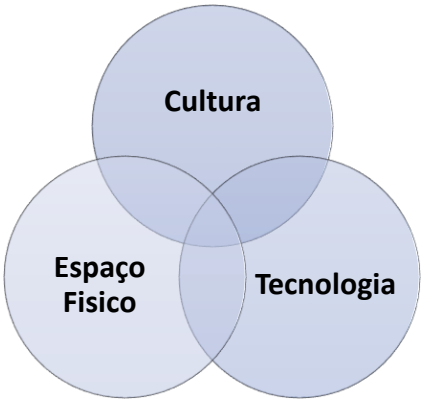
Acolhimento	Integração
Plano de acolhimento	
Aplicação coletiva no momento de entrada na organização	Acompanhamento personalizado
Tem expressão num período relativamente curto de tempo (entre uma a quatro semanas)	Tem expressão num longo período de tempo (entre três a doze meses)
O objetivo é influenciar os colaboradores	O objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador na sua função e na organização
Direcionado para o contexto de trabalho	Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função

Fonte: (Caracitas, 2022)

3.2.4. Retenção

A fase posterior é a retenção de colaboradores. O melhor modo de aumentar a retenção numa organização é fomentar a felicidade e auto-realização dos colaboradores no âmbito da execução das suas funções. A *employee experience* corresponde ao equilíbrio entre as expectativas do colaborador e o que a empresa espera desse mesmo colaborador, no âmbito de três dimensões - tecnologia, cultura e espaço físico (Figura 9) (Morgan, 2017).

Figura 9 - Employee Experience



3.2.5. Desenvolvimento

O desenvolvimento e a retenção de colaboradores estão intimamente ligados. A falta de desenvolvimento e progressão na carreira é uma das principais razões pelas quais as pessoas abandonam os seus empregos (Verlinden, 2022). Por isso, é essencial compreender as potencialidades dos colaboradores e como a empresa pode desenvolvê-los de forma a aumentar a sua força de trabalho, bem como potenciar a progressão de carreira.

Neste sentido, podemos afirmar que o ponto mais crítico da fase de desenvolvimento do ciclo de vida do colaborador é a criação de planos de desenvolvimento e de carreira que se ajustem às necessidades e expectativas dos próprios colaboradores, bem como da empresa.

Por outro lado, os colaboradores são, frequentemente, reconhecidos como os recursos intangíveis mais valiosos das empresas, contribuindo de forma significativa para o sucesso organizacional. Portanto, atrair e reter profissionais talentosos é considerado crucial.

Recentemente, tem havido um aumento na pesquisa sobre gestão de talentos nas organizações e como as empresas respondem às rápidas transformações do mercado de trabalho.

A literatura indica que a entidade empregadora desempenha um papel importante na atração e retenção de colaboradores. Além disso, embora a entidade empregadora e as suas práticas variem e devam ser adaptadas ao contexto específico das organizações, algumas estratégias destacam-se, tal como a promoção da relação empresas/entidades académicas e oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (Pereira, 2019)

Devido à influência desses fatores, percebe-se uma escassez de talentos em vários setores de atividade. Essas mudanças implicam a criação de novas funções que exigem novas competências, o que leva a uma transformação na forma como o trabalho é realizado.

Neste sentido, um dos principais objetivos do departamento de recursos humanos é atuar como um parceiro para os clientes internos, ajudando-os a resolver problemas, partilhando a visão de como impulsionar o negócio. Ou seja, os recursos humanos devem fornecer métodos e ferramentas de gestão de pessoas para promover uma adaptação mais eficaz aos desafios em constante evolução (B. da Camara et al., 2016).

Apenas a criação de práticas de gestão de recursos humanos de elevado envolvimento poderá conduzir uma organização a obter maiores vantagens competitivas (Isidoro Ferreira et al., 2015).

O modelo de ciclo de vida do colaborador é uma estrutura que descreve as diferentes fases pelas

quais um colaborador passa durante o seu vínculo numa organização, desde o recrutamento até à integração, desenvolvimento, retenção e, eventualmente, desvinculação. Compreender e avaliar este modelo é essencial para as organizações otimizarem as práticas de Recursos Humanos, melhorarem o envolvimento dos colaboradores, a satisfação geral dos mesmos, bem como obter as taxas de retenção mais elevadas. Será criado um *focus group* para avaliar a eficácia do modelo de ciclo de vida dos colaboradores, de forma a obter *feedback* dos colaboradores sobre a sua experiência nas diferentes fases. Este *feedback* pode fornecer *insights* sobre áreas de melhoria, assim como identificar pontos mais débeis do processo e ajudar a adaptar estratégias de Recursos Humanos para que consigam responder da melhor forma às necessidades e expectativas dos colaboradores.

3.3. Análise empírica

Na análise empírica serão apresentados indicadores recolhidos ao longo do projeto. Estes indicadores foram obtidos através de uma análise detalhada de documentos e reportes internos da empresa, fornecendo uma base sólida para a avaliação das ações implementadas no âmbito da melhoria do processo de Talent Acquisition. Através desta análise, será possível aferir o impacto das medidas adotadas e identificar oportunidades de melhoria contínua, de forma a alinhar os resultados com os objetivos estratégicos definidos.

3.3.1. Análise dos indicadores de turnover

Devido à complexidade do negócio e áreas onde atua (Energia e Telecomunicações) a Proef tem maior dificuldade no recrutamento e retenção de perfis da área Operacional. A dificuldade sentida pela equipa deve-se a:

1. Escassez de candidatos qualificados: As áreas operacionais têm uma vertente técnica muito acentuada, o que requer competências e experiência técnica especifica;

2. Concorrência: O setor das telecomunicações e energia são altamente competitivos, o que dificulta a atração de talentos, especialmente quando as outras empresas oferecem retribuição e/ou benefícios mais atrativos;

3. Turnover elevado: A empresa tem um índice de turnover elevado, afetando a perceção de instabilidade do setor e da empresa, o que afeta diretamente a atração de candidatos;

Com a rápida evolução tecnológica e as mudanças constantes no mercado de trabalho, as empresas têm de se adaptar e procurar profissionais que possuam a capacidade de se adaptar a novos desafios. Neste sentido, as empresas precisam de desenvolver estratégias para se destacar

e atrair os melhores candidatos.

Outro desafio importante é o processo de seleção em si. Com um grande volume de candidatos, é essencial contar com ferramentas e técnicas de seleção eficientes, que permitam identificar candidatos mais adequados para cada posição e de acordo com a expectativa do cliente interno.

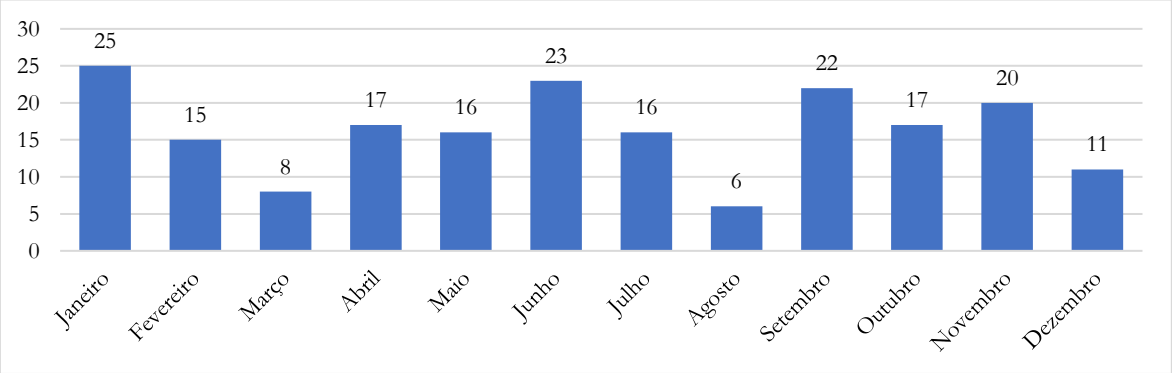
A Proef atua, essencialmente, no mercado de telecomunicações e energia, estando sujeita aos desafios do mercado de trabalho e escassez de recursos na sua área de atuação.

Em 2023, a Proef contratou 196 colaboradores, de forma a permitir a substituição de colaboradores que se desvincularam (voluntariamente ou por iniciativa da empresa) com a organização, bem como continuar a incrementar a sua estrutura.

O cliente interno dos Recursos Humanos da Proef são as áreas de Suporte e Operacionais da empresa.

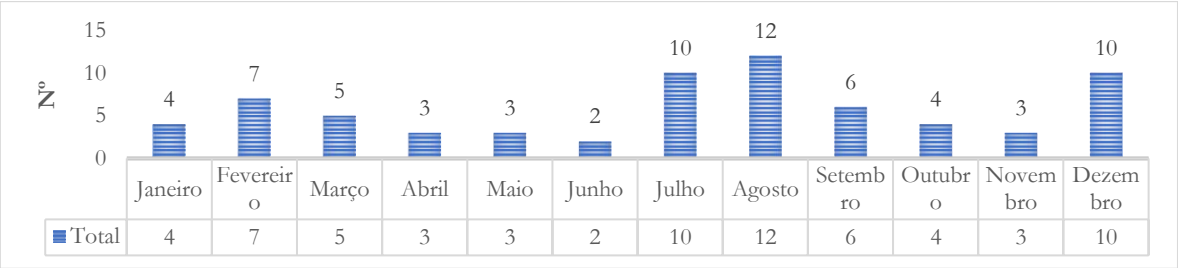
Os períodos do ano com maior incidência de contratação em 2023 foram Janeiro, Junho e Setembro, contabilizando uma contratação mensal superior a 20 novos colaboradores. É possível visualizar na figura 10 o fluxo de admissões ao longo do ano 2023.

Figura 10 - Admissões 2023



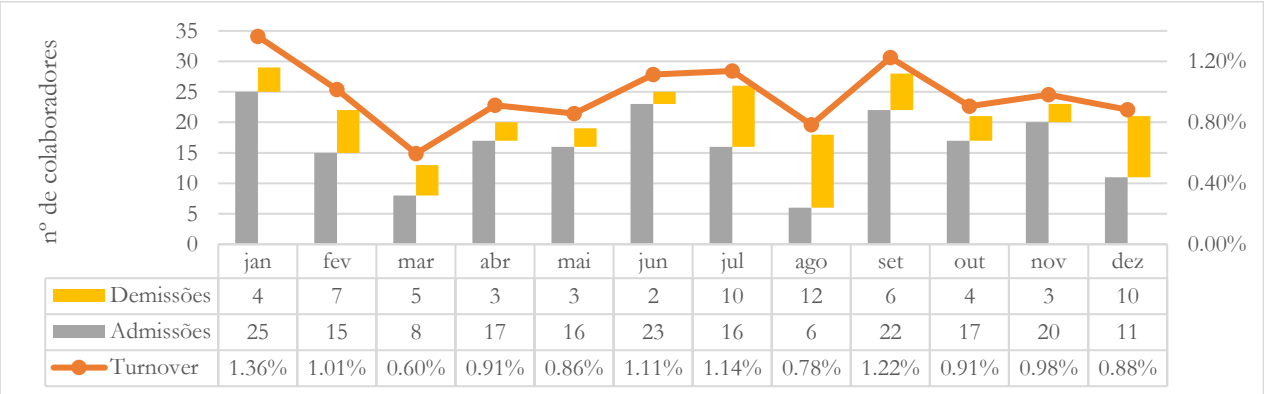
Ainda ao longo de 2023, a Proef Eurico Ferreira contabilizou um total de 69 rescisões, sendo a sua maior incidência nos meses de Julho, Agosto e Dezembro (Figura 11).

Figura 11 - Rescisões 2023



Por fim, ao contabilizar as 196 admissões e 69 rescisões ocorridas ao longo de 2023, concluímos que a empresa apresentou uma taxa de rotatividade de 10,62%. Esta percentagem reflete a dinâmica de entrada e saída de colaboradores dentro da organização durante o ano. A análise destes números é crucial para entender a estabilidade da força de trabalho, identificar possíveis áreas de melhoria nos processos de recrutamento e retenção, e avaliar o impacto da rotatividade nos objetivos estratégicos da empresa. Uma taxa de rotatividade de 11,76% indica que a empresa teve uma mudança significativa de pessoas, o que pode afetar a continuidade dos projetos e a coesão das equipas, mas também pode trazer novas perspetivas e talentos para a organização. Portanto, é fundamental aprofundar a análise das causas das rescisões que ocorrem e definir estratégias de integração dos novos colaboradores (Figura 12).

Figura 12 - Turnover 2023



O turnover é um fenómeno que tem sido muito discutido nas organizações. É um aspeto de extrema importância para a gestão de Recursos Humanos, dado que afeta diretamente tanto o desempenho das organizações como o bem-estar dos colaboradores.

Conforme podemos observar na tabela 4, das admissões realizadas em 2023, a Proef registou a saída de 69 pessoas por iniciativa própria, sendo que 29% as rescisões de colaboradores se expressam durante primeiro ano de trabalho.

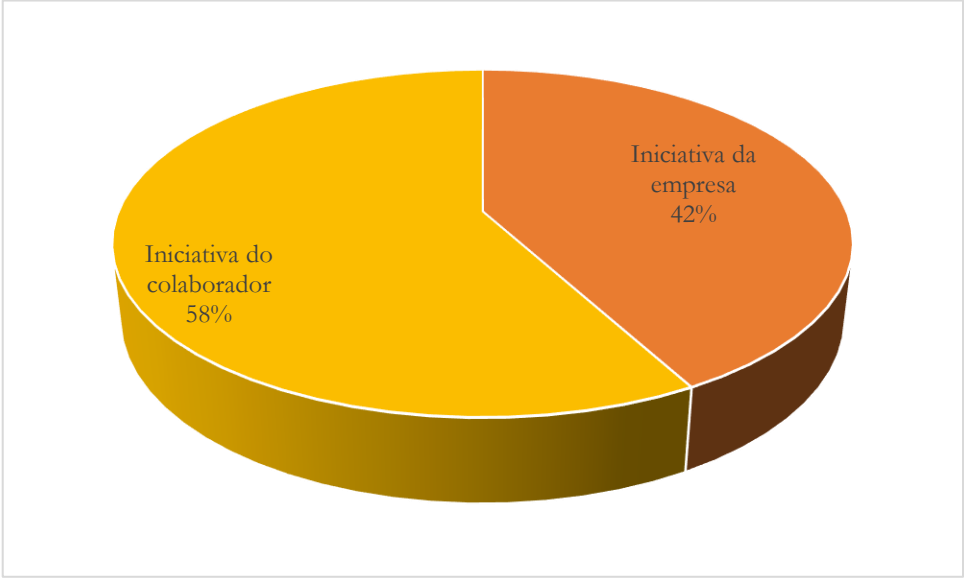
Este resultado tem implicações importantes na gestão de Recursos Humanos, demonstrando a necessidade de implementar estratégias eficazes para a retenção de talento e o aumento da satisfação dos colaboradores.

Tabela 4 - Tempo de permanência

Tempo de permanência (meses)	Nº de colaboradores
=<1 mês	12
>1mês e < 6 meses	19
>6 meses e =<12 meses	13
> 12 meses e =< 18 meses	5
> 18 meses	20
Total	69

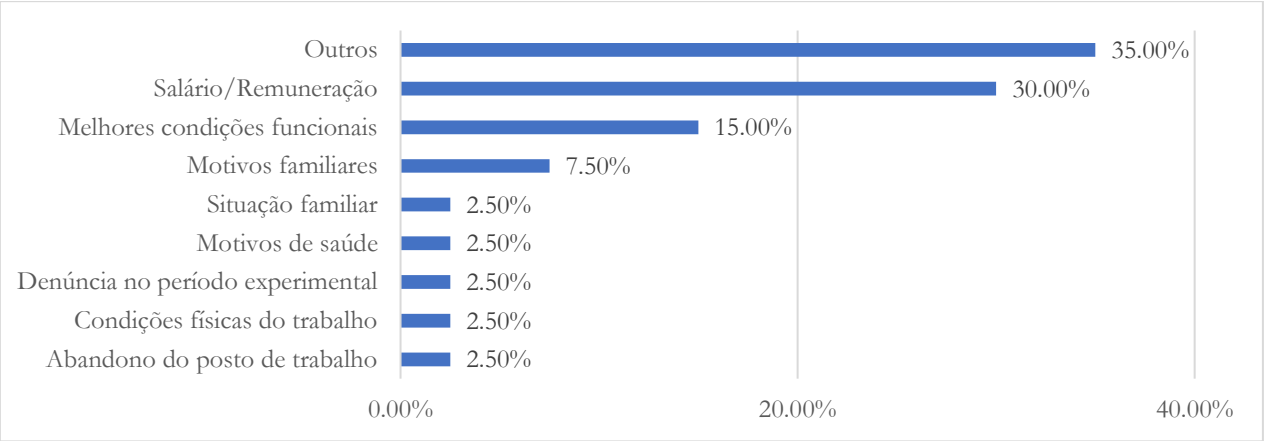
Em 2023, a percentagem de saídas foi maioritariamente por iniciativa do colaborador. Em 2023, 58% das rescisões foram por iniciativa do colaborador e apenas 42% foram por iniciativa da empresa (Figura 13).

Figura 13 - Rescisões 2023



Os principais motivos de saída, por iniciativa do colaborador em 2023 foram salário/remuneração (30%) e melhores condições funcionais (15%). É importante destacar que, relativamente a 35% das saídas, por iniciativa de colaborador, não há qualquer registo do motivo de rescisão (Figura 14).

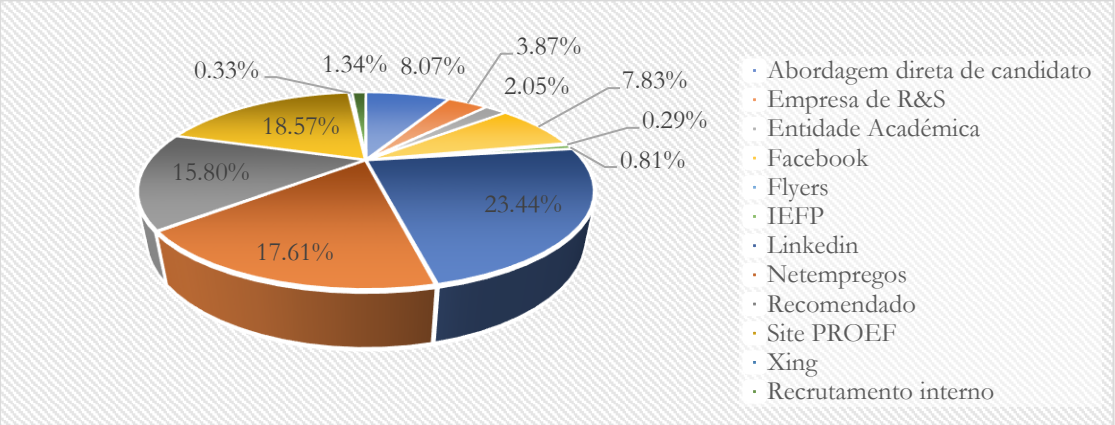
Figura 14 - Motivos de saída por iniciativa do colaborador



De forma a suprimir as necessidades, quer de substituição de recursos humanos, quer de incremento de equipas, ao longo de 2023 foram contactados 2097 candidatos de forma a colmatar as necessidades definidas e identificadas pelo cliente interno.

As três principais fontes de recrutamento em 2023 foram o *LinkedIn*, o site da Proef e o *site* Net-Empregos. Estas fontes têm desempenhado um papel fundamental na atração de novos talentos, permitindo à empresa alcançar um público diversificado e qualificado. Além disso, é importante destacar que 15,80% dos candidatos foram provenientes de recomendações internas. Este número significativo demonstra a confiança e o envolvimento dos colaboradores atuais no processo de recrutamento. As recomendações internas não só ajudam a reduzir o tempo e os custos associados à procura de candidatos, como também tendem a resultar em contratações de maior qualidade, uma vez que os candidatos indicados geralmente já têm conhecimento da cultura e dos valores organizacionais (Figura 15).

Figura 15 - Fontes de recrutamento



Por fim, ao contabilizar as admissões e rescisões ocorridas ao longo do ano, é possível constatar que a Proef iniciou 2023 com um total de 1063 colaboradores e finalizou o ano com 1189 colaboradores. Este aumento no número de colaborador reflete um crescimento significativo da empresa, evidenciando a sua capacidade de expandir as suas operações e absorver novos talentos.

O acréscimo de 126 colaboradores ao longo do ano indica não apenas uma estratégia eficaz de recrutamento, mas também uma procura crescente por parte da Proef para suportar as suas atividades e projetos em expansão. O crescimento no número de colaboradores é um sinal positivo do desenvolvimento organizacional e pode ceder novas competências e energia à empresa, reforçando a sua posição no mercado e potencializando a inovação e produtividade. É possível concluir que o aumento no número de colaboradores é uma indicação clara do sucesso da Proef em atrair e integrar novos elementos na sua comunidade (Tabela 5).

Tabela 5 - Headcount 2023

Mês/2023	Nº de colaboradores
jan	1063
fev	1084
mar	1092
abr	1095
mai	1109
jun	1122
jul	1143
ago	1149
set	1143
out	1159
nov	1172
dez	1189

3.3.2. Grau de satisfação com o serviço de TA

Para melhor caracterizar o ponto de partida do projeto, foi desenvolvido um questionário inicial de avaliação do serviço de Talent Acquisition tendo por base *o employee life cycle* para a definição dos seus âmbitos e questões. O questionário será aplicado a um pequeno grupo de clientes internos, de seguida, serão analisados os resultados e identificadas melhorias até chegar à versão final a aplicar à generalidade da população -alvo (colaboradores e gestores intermédios).

3.3.3. Procedimentos

Apresenta-se, nesta fase, o procedimento de elaboração do questionário para avaliar o serviço de Talent Acquisition.

O questionário terá como público-alvo todos os clientes internos, ou seja, colaboradores da empresa Proef, independentemente do nível funcional.

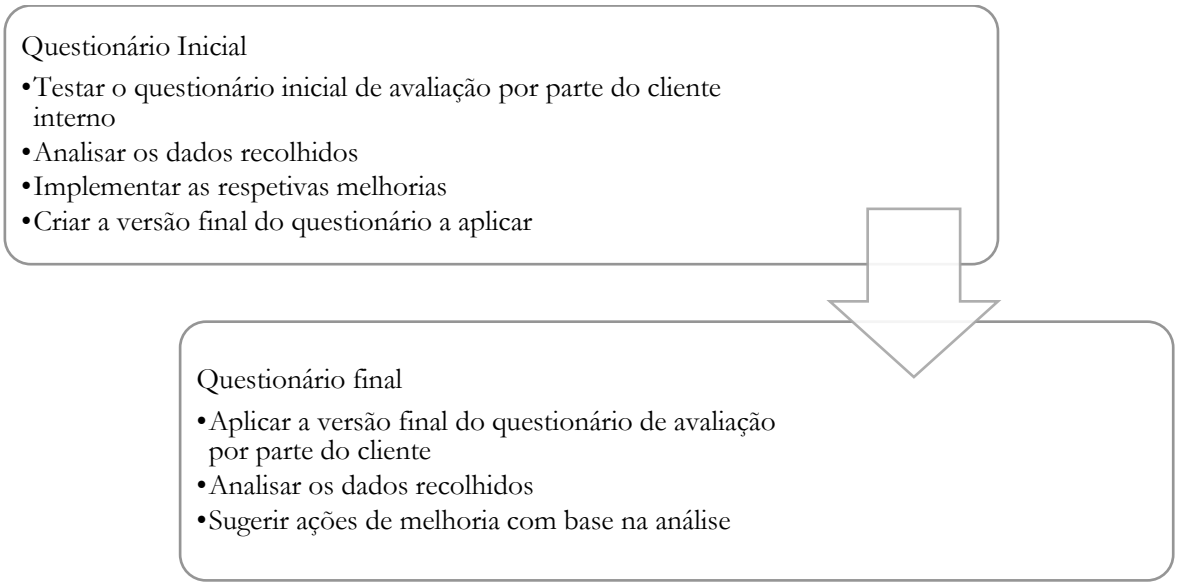
Os principais recursos utilizados serão o espaço físico, os recursos humanos e email.

  - Espaço físico: o questionário-inicial será aplicado nas instalações da Proef.
  - Recursos Humanos: o questionário será aplicado diretamente por mim, enquanto HR Development Manager a todos os colaboradores.

- Recolha de dados: Por se tratar de uma fase de teste do questionário-inicial, a recolha de dados será realizada ao longo de uma sessão de atendimento, aplicando o questionário de avaliação, composto por um questionário, que tem como objetivo compreender o processo a partir da perspetiva do cliente interno.

Conforme exposto na figura 16, serão desenvolvidas um conjunto de tarefas na aplicabilidade quer do questionário inicial, quer do questionário final.

Figura 16 - Questionário Inicial/Questionário Final



3.3.4. Implementação do questionário-inicial

A implementação do questionário-inicial foi dividida em três etapas: divulgação, recolha de informação e análise dos dados obtidos. Posteriormente, são analisados os pontos fortes e fracos, identificando áreas para melhorias. Após essa análise, as melhorias sugeridas são aplicadas na reformulação do questionário, resultando no questionário final.

O questionário-inicial foi aplicado a seis colaboradores do nível funcional *Business Support* e a três colaboradores de níveis de gestão (MM's, TM's e S's).

O questionário aplicado, teve por base as setes fases do *Modelo de Ciclo de Vida do Colaborador,* procurando, desta forma, explorar e avaliar todas as fases pelas quais o colaborador passa desde o seu primeiro contacto com a empresa, quer para os colaboradores (Tabela 6), quer dos gestores, do nível funcional *Middle-Management, Top Management e Strategic* (Tabela 7).

Tabela 6 - Questionário-inicial (colaboradores)

Âmbito (*Modelo de Ciclo de Vida do Colaborador)*	**Secção**	**Questão**
-	Identificação do colaborador	Qual a sua idade?
		Em que ano começou a trabalhar na Proef?
		Qual a sua função atual?
		Em que área trabalha?
		Qual o seu nível funcional?
Atração	*Feedback* sobre os processos de TA	Canais de recrutamento utilizado na sua candidatura.
		Opinião sobre o site da empresa
Recrutamento	Recrutamento	Selecionar os canais de recrutamento que a empresa utiliza que considera mais adequados.
		Sente que durante o processo de recrutamento e seleção lhe foi transmitida a informação necessária sobre a função que viria a desempenhar?
		Como avaliaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção? Classifique de 1 (muito negativa) a 4 (muito positiva)
Acolhimento	Acolhimento	Classifique o seu processo de acolhimento de 1 a 4.
		Qual a sua opinião relativamente à sua integração na organização?
Retenção	Funcionamento	Como tem sido a sua experiência em relação à forma como a empresa funciona? Por favor, indique sendo 1 (muito negativa) e 4 (muito positiva).
		Como avalia a disponibilização dos equipamentos necessários para realizar as suas funções de forma adequada?
		Qual a sua opinião sobre a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa?
		Indique os fatores que mais contribuem para a sua satisfação com o seu trabalho e a empresa (entre 1 a 3).
		Indique os principais desafios que enfrenta na sua função atual ou na empresa (entre 1 a 3).
Desenvolvimento	Desenvolvimento	▪ Com que regularidade recebe *feedback* sobre o seu desempenho por parte da sua chefia?
		O *feedback* que recebe da sua chefia: ▪ É insuficiente, gostaria de receber mais ▪ É suficiente

		▪ Recebo mais do que gostaria
		Quais as metodologias que considera mais adequadas para desenvolver as suas competências? ▪ Formação em sala ▪ Formação "on the job" ▪ Programas de mentoria ▪ Workshops ▪ Conferências
		Na sua opinião, a empresa promove oportunidades internas de mobilidade? ▪ Sim/Não/Sem opinião
		Como tem sido a sua evolução profissional desde que integrou esta empresa?
Desvinculação	*Feedback*	Que conselhos daria a alguém que acabou de integrar a empresa?
		O que considera importante questionar na entrevista de saída quando um colaborador rescinde com a empresa?
Happyleavers	Happyleavers	Recomendaria aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef? 1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente)

Tabela 7 - Questionário-inicial (responsáveis)

Âmbito (*Modelo de Ciclo de Vida do Colaborador)*	**Secção**	**Questão**
--	Identificação do colaborador	Em que ano começou a trabalhar na Proef?
		Selecione a empresa do grupo a que pertence
		Em que área trabalha?
		Quantas pessoas reportam a si diretamente?
Atração	*Feedback* sobre os processos de TA	Sabendo que a Proef usa vários canais de informação (site, *LinkedIn*, etc), como avalia o processo de atração de candidatos para os processos de recrutamento e seleção da sua equipa? Sendo 1 (pouco adequado) e 4 (muito adequado).
	Recrutamento e seleção	A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados.
		Como avalia o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a sua equipa?
		No seguimento da questão anterior, quais as suas sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção?
Acolhimento	Acolhimento	Como considera o acolhimento dos novos colaboradores?
Retenção	Funcionamento	Indique medidas que considera importantes para a retenção de talentos.
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Com que regularidade dá *feedback* à sua equipa sobre o seu desempenho?
Desvinculação	*Feedback*	Qual a sua opinião sobre o processo de *offboarding* dos colaboradores que saem da empresa? Por favor, indique sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado).
Happyleavers	Happyleavers	Na sua opinião, qual o nível de satisfação dos colaboradores que saem da empresa? Por favor, indique sendo 1 (nada satisfeito) e 10 (muito satisfeito).

Na revisão do questionário, várias questões foram reformuladas para melhorar a qualidade dos dados recolhidos e a relevância das respostas. Na secção de "Identificação do Colaborador", a pergunta sobre a função atual foi eliminada, uma vez que a análise será feita por nível funcional. A questão sobre o nível funcional passou a ser obrigatória devido à falta de respostas na versão inicial.

Na secção de "Retenção", a questão sobre a disponibilização de equipamentos, que inicialmente era aberta, foi ajustada para ser medida numa escala de 1 a 4, incluindo uma opção de "sem opinião". Além disso, a questão sobre valorização e reconhecimento do trabalho pela empresa não foi detalhada na reformulação.

Para os responsáveis, a questão sobre o número de pessoas que reportam diretamente foi ajustada para incluir intervalos de resposta. A pergunta sobre medidas para a retenção de talentos foi reformulada para apresentar uma *shortlist* de opções. Foi também introduzida uma nova questão para avaliar o processo de recrutamento, com uma escala de 1 a 4, gerando perguntas abertas para sugestões de melhoria sempre que a avaliação for negativa.

Tabela 8 - Reformulação de questões (colaborador)

Âmbito (*Modelo de Ciclo de Vida do Colaborador)*	**Secção**	**Questão**	**Questão reformulada para questionário-final**
-	Identificação do colaborador	Qual a sua função atual?	Questão eliminada. Uma vez que a analise será por nível funcional.
		Qual o seu nível funcional?	Nem todos os inquiridos responderam pelo que esta questão passou a ser obrigatória de forma a permitir a análise de dados por nível funcional.
Retenção	Funcionamento	Como avalia a disponibilização dos equipamentos necessários para realizar as suas funções de forma adequada?	Era uma questão aberta no questionário-inicial e foi colocada escala para o questionário final. Escala: 1 a 4, 5 sem opinião
		Qual a sua opinião sobre a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa?	

Tabela 9 - Reformulação de questões (responsáveis)

Âmbito (*Modelo de Ciclo de Vida do Colaborador)*	**Secção**	**Questão**	**Questão reformulada para questionário-final**
-	Identificação do colaborador	Quantas pessoas reportam a si diretamente?	De acordo com o *feedback* do questionário-inicial, esta questão tem como possibilidade de resposta tem intervalos de resposta.
Retenção	Planeamento	Indique três medidas que considera importantes para a retenção de talentos.	De acordo com o *feedback* do questionário-inicial, esta questão tem como possibilidade de resposta uma *shortlist*.
		Nova questão	No seguimento da questão "Como avalia o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a sua equipa? Por favor, indique sendo 1 (muito negativo) e 4 (muito positivo)", sempre que a avaliação for igual a 1 ou 2, é gerada uma questão aberta de sugestões de ações de melhoria.

Em suma, foi implementado um questionário-inicial dirigido a colaboradores e responsáveis, o qual foi avaliado e modificado com base no *feedback* recebido. Este processo resultou na criação de um questionário-final (Apêndice III e Apêndice IV), que foi aplicado, de forma mais abrangente, a toda a população da Proef Eurico Ferreira.

3.3.5. Implementação do questionário final

Após as alterações referidas anteriormente, o questionário final foi aplicado a um total de 559 colaboradores e gestores intermédios.

Obteve-se 15% de respostas de colaboradores e 65% do nível de Gestão – *Middle Management*, *Top Management* e *Strategic* (Tabela 17).

Figura 17 - Respostas a questionário-final

Nível funcional	#	Repostas por nivel funcional	% de resposta
Colaboradores (BS's)	507	77	15%
Gestão (MM's, TM's e S's)	52	34	65%
	559	111	20%

3.3.6. Tratamento dos dados

O tratamento e a análise estatística dos dados recolhidos foram realizados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0, sendo que a sua apresentação se realizou em quadros construídos, respetivamente, no programa supracitado e também no programa Microsoft Word, do sistema operativo Windows 11. Os dados foram assim processados através da aplicação de procedimentos de estatística descritiva. Para a da amostra foi utilizada a estatística descritiva (Pestana & Gageiro, 2008).

3.3.7. Análise de dados

A análise detalhada do questionário realizado aos colaboradores mostra uma clara concentração etária entre os 31 e 40 anos, representando 45,45% dos participantes. Em contraste, os colaboradores com 25 anos ou menos são os menos representados, com apenas 9,09% do total. Esta distribuição etária pode refletir as políticas de recrutamento da empresa ou a atratividade do setor para determinadas faixas etárias.

Em termos de distribuição por áreas de atuação, 70% dos inquiridos trabalham no setor das telecomunicações, enquanto os restantes 30% estão envolvidos na área de energia. Esta proporção pode indicar um foco estratégico da empresa nas telecomunicações, sugerindo uma potencial área de expansão ou realinhamento no setor energético para diversificar as competências e experiências da força de trabalho.

A análise do feedback recebido pelos colaboradores em diferentes níveis funcionais mostra uma distribuição bastante uniforme, embora os níveis extremos, tanto superior (BSO5) quanto inferior (BSO1), apresentem uma menor adesão, cada um com apenas 13% das respostas. Isto pode sugerir uma desconexão entre os colaboradores nestes níveis e as políticas gerais de feedback da empresa, ou pode refletir uma menor perceção da relevância do feedback para estes grupos.

Canais de recrutamentos

No que diz respeito aos canais de recrutamento, as plataformas de anúncios destacam-se como a principal fonte mencionada pelos colaboradores, com 41,6% das preferências, seguidas pela mobilidade interna com 27,3% e pelo *LinkedIn* com 13%. Esta tendência sugere que, enquanto a empresa é ativa nas plataformas digitais, há uma valorização significativa da mobilidade interna, indicando uma cultura de promoção interna ou de progressão de carreira dentro da empresa. O uso combinado destas plataformas com outras formas de recrutamento, como o

LinkedIn, destaca uma estratégia multicanal que parece ser eficaz para atrair uma ampla gama de candidatos.

A consulta do website da empresa por parte dos colaboradores revela que 61,0% o fazem raramente, e 5,2% afirmam não conhecer o site, o que sinaliza uma oportunidade de melhoria significativa na comunicação interna. Estes dados sugerem que muitos colaboradores podem não estar plenamente informados sobre os recursos disponíveis ou as iniciativas da empresa, limitando a sua capacidade de tirar partido das oportunidades oferecidas pelo site.

A perceção dos colaboradores quanto aos canais de recrutamento mais adequados revela uma preferência pela utilização do *LinkedIn*, sozinho ou em combinação com outras plataformas. Esta preferência é evidente, com o *LinkedIn* mencionado em várias combinações, totalizando uma expressiva parcela das respostas. Este padrão reforça a importância de uma estratégia robusta de presença online que inclua redes sociais profissionais como um elemento-chave do recrutamento.

O processo de R&S

A questão sobre a transmissão de informações durante o processo de recrutamento indica que 81% dos colaboradores sentiram que receberam todas as informações necessárias sobre a função que iriam desempenhar, com apenas 4% expressando uma opinião contrária. Esta forte percentagem positiva é um testemunho da eficácia do processo de recrutamento da empresa em comunicar expectativas de funções, um aspeto crucial para a integração bem-sucedida dos novos colaboradores.

Contudo, 15,58% dos colaboradores não expressaram uma opinião clara sobre a questão, o que pode indicar que a informação, embora fornecida, não foi assimilada de maneira eficaz ou relevante. Este é um ponto que merece atenção, pois sugere que a comunicação, embora abrangente, pode não estar completamente ajustada às necessidades ou expectativas dos colaboradores.

No que concerne à experiência dos colaboradores durante o processo de recrutamento e seleção, a maioria avaliou positivamente este processo, com 51,9% classificando-o como "muito positivo" e 41,6% como "positivo". Estes resultados são encorajadores e indicam que o processo de recrutamento está bem estruturado e é percebido de forma positiva pela maioria dos participantes.

O acolhimento

No entanto, a experiência de acolhimento mostra que, enquanto 40% dos colaboradores classificaram o processo como "muito adequado", cerca de 10% consideraram-no "pouco adequado", e 20% abstiveram-se de opinar, o que sugere que existem aspetos do processo de acolhimento que podem não estar a satisfazer completamente as necessidades dos colaboradores. Este é um ponto crucial para a retenção a longo prazo, pois uma integração eficaz pode significar uma maior satisfação e menor rotatividade.

A experiência dos colaboradores em relação ao funcionamento da empresa foi avaliada como neutra por 67,5% dos inquiridos, enquanto 24,7% a consideraram positiva e apenas 7,8% a classificaram como negativa. Estes dados refletem uma aceitação geral do ambiente operacional da empresa, mas também destacam áreas onde melhorias poderiam aumentar a satisfação e a eficácia operacional.

A valorização e reconhecimento do trabalho dos colaboradores também foram avaliados, com 42,86% dos colaboradores considerando a valorização "adequada". No entanto, 25,97% sentiram que a valorização era "pouco adequada" e 6,49% classificaram-na como "muito negativa". Estes resultados sugerem que, enquanto muitos estão satisfeitos, há ainda um caminho significativo a percorrer para garantir que todos os colaboradores se sintam devidamente valorizados e reconhecidos.

O feedback sobre o desempenho é uma área de particular interesse, com a maioria dos colaboradores recebendo feedback trimestral ou mensal. No entanto, a questão sobre a suficiência do feedback mostra que 27,27% dos colaboradores gostariam de receber mais feedback, indicando uma oportunidade para aumentar a frequência ou melhorar a qualidade das interações de feedback.

As metodologias de desenvolvimento de competências valorizadas pelos colaboradores incluem principalmente a formação prática e a aprendizagem em sala, juntamente com workshops, conferências e programas de mentoria. Esta preferência por uma abordagem mista sugere que os colaboradores valorizam tanto as oportunidades de desenvolvimento teórico quanto as práticas.

Mobilidade interna

A perceção sobre a promoção de oportunidades internas de mobilidade está dividida, com 41,56% dos colaboradores afirmando que a empresa promove estas oportunidades, enquanto um número igual discorda. Esta divisão reflete uma discrepância na perceção das oportunidades

de mobilidade dentro da empresa, o que pode impactar a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Finalmente, quando questionados sobre se recomendariam a empresa a amigos e familiares, 20,8% dos colaboradores deram a classificação mais alta, sugerindo uma forte recomendação. No entanto, a maior pontuação individual foi 8, com 29,9% das respostas, indicando que, embora muitos estejam satisfeitos, ainda há espaço para melhorias na perceção da empresa como um bom lugar para trabalhar. A presença de pontuações mais baixas, mesmo que em minoria, é uma área de alerta que necessita de atenção para melhorar a imagem global da empresa.

A análise do questionário aplicado aos responsáveis mostra uma distribuição etária e setorial similar à dos colaboradores, com uma forte representação no *middle management*. A maioria trabalha em equipas de tamanho médio a grande, indicando que as dinâmicas de equipa podem ser um fator importante nas políticas da empresa.

Os responsáveis avaliam positivamente o processo de recrutamento e seleção, embora sugiram que há espaço para melhorias na interação e comunicação. As sugestões para melhorar o processo incluem a potenciação das entrevistas presenciais e a adição de mais contexto sobre os projetos nos quais os candidatos serão envolvidos.

Offboarding

O processo de *offboarding* é visto como adequado por muitos, mas com espaço para melhorias, especialmente em termos de gestão das transições. As sugestões para a retenção de talentos enfatizam a necessidade de políticas integradas que valorizem tanto o desenvolvimento profissional quanto o equilíbrio vida-trabalho.

A frequência de feedback fornecida pelos responsáveis é geralmente alinhada com as expectativas dos colaboradores, embora haja algumas discrepâncias que podem ser ajustadas para melhorar a comunicação e a satisfação dos colaboradores.

Em resumo, ambos os questionários destaquem as forças e as áreas de melhoria dentro da empresa, sugerindo que, mesmo com todos os aspetos positivos da organização, há várias áreas onde ajustes e melhorias poderiam aumentar significativamente a satisfação dos colaboradores e a eficácia das políticas da empresa.

As sugestões dos responsáveis e colaboradores fornecem um roteiro valioso para melhorias,

destacando a importância de uma abordagem integrada e comunicativa em todas as áreas de gestão de recursos humanos (Apêndice V).

Proposta de ações

No seguimento da avaliação detalhada dos dados de turnover e do feedback rececionado, tanto por parte dos responsáveis de equipa como por parte dos colaboradores, que o que documenta as necessidades do projeto e assim encerra a fase de Iniciação da metodologia do PMBOOK. Esta secção apresenta as propostas de ações que visam a melhoria dos processos da equipa de TA e assim aprimorar a experiência de todos os elementos da organização.

Foram identificadas áreas onde intervenções estratégicas podem resultar em melhorias significativas no ambiente de trabalho, nos processos de recrutamento, onboarding e offboarding, bem como no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na retenção de talentos.

Estas propostas são formuladas com o objetivo de alinhar as práticas da empresa com as expectativas dos colaboradores, reforçando a cultura organizacional e fomentando um clima de maior satisfação e envolvimento. A implementação destas medidas é vista, não apenas como uma resposta às necessidades e preocupações expressas, mas também como um passo proativo em direção a uma gestão mais eficaz e humanizada. Seguem-se as propostas detalhadas que visam responder de forma construtiva ao feedback recebido, garantindo que a empresa continue a ser um lugar de excelência para trabalhar e crescer profissionalmente (Tabela 20).

Tabela 10 – Análise das respostas e respetivas propostas de melhoria

Fase do Employee Life Cycle	Conclusão responsável	Conclusão colaborador	Ações de melhoria possíveis
Atração / Recrutamento	- A maioria dos responsáveis de equipa avalia o processo de atração de candidatos como "Muito adequado", demonstrando uma satisfação geral com as estratégias atuais.	- As plataformas de anúncios são destacadas como a principal fonte de recrutamento, seguidas pela mobilidade interna, indicando uma preferência clara e definida pelos colaboradores.	- Aumentar o investimento no *LinkedIn* e Plataformas de Anúncios: tornar os anúncios mais apelativos e personalizados à oportunidade para a qual estamos a recrutar e ao público-alvo;
	- Os canais de recrutamento preferidos incluem uma mistura de *LinkedIn*, plataformas de anúncios e mobilidade interna, refletindo uma abordagem diversificada e multicanal.	- A utilização do site da empresa por uma parte significativa dos colaboradores sugere uma oportunidade para aumentar a frequência de acesso e melhorar a conscientização sobre a existência do site e os recursos que oferece.	- Desenvolver um Programa de Mobilidade Interna: Criar um sistema transparente e acessível que permita aos colaboradores ver as oportunidades disponíveis dentro da empresa. Isto pode incluir uma plataforma interna onde as posições abertas são regularmente postadas.
	- Apesar do feedback positivo sobre o processo de recrutamento, reconhece-se que ainda há espaço para melhorias, com os fundamentos sendo sólidos, mas passíveis de otimização.	- A minoria de colaboradores (3,90%) que não recebeu a informação necessária durante o processo de recrutamento destaca a necessidade de investigar as causas específicas desta questão e aprimorar a comunicação e a transparência durante o recrutamento. A presença de colaboradores sem opinião reforça a oportunidade de melhorar a clareza e a relevância das informações partilhadas.	- Formação da equipa de recrutamento: investir numa formação externa para a equipa de forma a aprofundar técnicas avançadas de entrevista, a utilização de tecnologia e estratégias para melhorar a experiência do candidato.
	- As principais sugestões para aprimoramento do processo concentram-se na melhoria da comunicação e na intensificação da interação pessoal durante o recrutamento, destacando a necessidade de aumentar a transparência e o envolvimento dos responsáveis no processo.		- Intensificar as entrevistas presenciais: adicionar a possibilidade da última entrevista ser presencial com o responsável direto.

Acolhimento	- A maioria dos colaboradores (47,2%) considera o acolhimento dos novos colaboradores como "Bom".	- 10% dos colaboradores classificaram o acolhimento como "Pouco adequado".	- Melhorar a Integração entre Áreas: redesenhar o plano de acolhimento do colaborador, incluindo transitar por cada área organizacional no período do seu acolhimento;
	- 5,6% dos colaboradores destacam a importância de melhorar a integração entre as áreas operacionais e geográficas.	- Cerca de 20% dos colaboradores optaram por não expressar uma opinião sobre o acolhimento ("Sem opinião"), indicando possível incerteza ou a falta de uma experiência marcante durante o processo.	- Desenvolver um Sistema de Mentoria: desenhar um programa de mentoria, facilitando a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente e cultura da empresa.
Retenção	A preferência dos colaboradores sugere a importância de uma abordagem abrangente que não só reconhece e recompensa o desempenho dos colaboradores, como também promove o desenvolvimento pessoal e profissional de forma contínua, respeitando o equilíbrio vida-trabalho.		- Rever e Ajustar Políticas de Remuneração;
			- Promover Flexibilidade e Equilíbrio Trabalho-Vida.
Desenvolvimento	Há uma correlação razoável entre a perceção dos gestores e a dos colaboradores, embora pareça haver uma ligeira discrepância na perceção da frequência do feedback semanal e mensal.		- Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador, isto é, momento intermédios que permitam avaliar a sua integração na empresa.
Desvinculação	Embora o processo existente seja maioritariamente aceite como positivo, há uma margem significativa para melhoria do processo.	As respostas revelam que a maioria dos colaboradores (61%) considera essencial discutir os motivos da rescisão.	- Redesenhar a entrevista de saída de forma a apurar de forma mais sistemática os motivos de saída
Happyleavers	A predominância de uma avaliação mediana sugere que, mesmo não existindo uma insatisfação generalizada, também não há uma forte aprovação da empresa por parte dos gestores sobre o processo de saída.	A distribuição das respostas indica que a maioria dos colaboradores tem uma perceção positiva da empresa como um local de trabalho, embora haja uma variação significativa na intensidade dessa perceção. A presença de pontuações baixas, mesmo que pequenas, é uma área de alerta que necessita de atenção.	

Capítulo IV - Planeamento

Durante a fase de planeamento, detalha-se todo o caminho a ser percorrido pelo projeto. Esta etapa é fundamental para a criação de um plano de gestão abrangente que delineie o âmbito, os prazos e os custos. Um planeamento eficaz assegura que cada aspeto do projeto é meticulosamente pensado e preparado, o que facilita a sua execução e monitorização.

O planeamento envolve a recolha de dados preliminares, a definição de indicadores de sucesso e a elaboração de um cronograma (Cierco et al., 2012).

4.1. Estratégia

No contexto das sugestões de melhoria apresentadas neste trabalho, adotar-se-á uma abordagem diferenciada quanto à sua implementação. Algumas das melhorias sugeridas serão implementadas de imediato, permitindo assim colher benefícios tangíveis a curto prazo e demonstrar o impacto positivo destas mudanças na dinâmica operacional da empresa. Outras sugestões serão detalhadamente planeadas e documentadas para uma futura implementação, criando um plano claro que poderá ser seguido quando os recursos ou circunstâncias forem mais favoráveis. Adicionalmente, algumas das melhorias propostas serão apresentadas à empresa apenas como recomendações para consideração futura, sem um plano imediato de ação, permitindo uma avaliação cuidadosa da sua viabilidade e impacto potencial a longo prazo. Esta estratégia tripartida assegura que cada sugestão é tratada de maneira adequada ao seu potencial e importância, maximizando a eficácia da gestão de mudanças na organização (Tabela 11).

Tabela 11 - Abordagem de implementação

Âmbito do Employee Life Cycle	**Ações de melhoria possíveis**	
Atração / Recrutamento	- Aumentar o número das entrevistas presenciais: adicionar a possibilidade da última entrevista ser presencial com o responsável direto.	Implementar
Acolhimento	- Melhorar a Integração entre Áreas: redesenhar o plano de acolhimento do colaborador, incluindo transitar por cada área organizacional no período do seu acolhimento;	Implementar
Acolhimento	- Desenvolver um Sistema de Mentoria: desenhar um programa de mentoria, facilitando a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente e cultura da empresa.	Planear
Desenvolvimento	- Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador, isto é, momento intermédios que permitam avaliar a sua integração na empresa.	Implementar
Desvinculação/Happyleavers	- Redesenhar a entrevista de saída de forma a apurar de forma mais sistemática os motivos de saída	Implementar

Atração / Recrutamento	- Aumentar o investimento no *LinkedIn* e Plataformas de Anúncios: tornar os anúncios mais apelativos e personalizados à oportunidade para a qual estamos a recrutar e ao público-alvo;	Recomendar
Atração / Recrutamento	- Formação da equipa de recrutamento: investir numa formação externa para a equipa de forma a aprofundar técnicas avançadas de entrevista, a utilização de tecnologia e estratégias para melhorar a experiência do candidato.	Recomendar
Atração / Recrutamento	- Desenvolver um Programa de Mobilidade Interna: Criar um sistema transparente e acessível que permita aos colaboradores ver as oportunidades disponíveis dentro da empresa. Isto pode incluir uma plataforma interna onde as posições abertas são regularmente postadas.	Recomendar
Retenção	- Rever e Ajustar Políticas de Remuneração;	Recomendar
Retenção	- Promover Flexibilidade e Equilíbrio Trabalho-Vida.	Recomendar

4.2 Proposta de Projeto

A proposta de projeto tem como principal foco aprimorar os serviços de Talent Acquisition, colocando em destaque a perspetiva do cliente como elemento central. O intuito é desenvolver e implementar um abrangente Programa de Melhoria de Serviços de Talent Acquisition, cuidadosamente elaborado para atender às necessidades e expectativas do cliente interno, proporcionando uma experiência mais eficiente e satisfatória ao longo de todo o processo de recrutamento. Este programa procura não só otimizar a comunicação, a transparência e a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente interno, mas também almeja alcançar a excelência no recrutamento e na seleção de talentos, garantindo assim um alinhamento perfeito entre os pedidos dos clientes e as soluções propostas. Além disso, será realizado um acompanhamento minucioso durante todo o processo de recrutamento e seleção, bem como integração do candidato, assegurando que cada etapa seja conduzida de forma eficaz e que os resultados atinjam as expectativas estabelecidas. Este compromisso com a excelência e a personalização dos serviços de Talent Acquisition reflete o empenho em proporcionar uma experiência diferenciada e de alto padrão ao cliente interno e ao candidato, contribuindo assim para o sucesso e a satisfação de todos os envolvidos no processo.

4.2.1. Ações de melhoria a implementar

4.2.1.1. Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais

- **Objetivo:** Ter a opção que a última entrevista do processo de recrutamento seja realizada presencialmente com o responsável direto pelo cargo, para avaliar melhor a compatibilidade do candidato com a equipa e a cultura da empresa.
- **Etapas de Implementação:**
    - **Revisão do Processo Atual:** Avaliar o processo de entrevista atual e identificar as mudanças necessárias para incorporar uma entrevista presencial final;

- **Desenvolvimento de Diretrizes:** Criar um conjunto de diretrizes para a condução da entrevista, incluindo os objetivos específicos, temas a serem abordados e critérios de avaliação;
- **Monitorização:** Implementar o novo formato e controlar a sua eficácia, fazendo ajustes, conforme necessário, baseado no feedback dos gestores e candidatos.

4.2.1.2. Melhorar a Integração entre Áreas

- **Objetivo:** Redesenhar o plano de acolhimento para incluir uma passagem do novo colaborador por todas as áreas organizacionais, facilitando uma compreensão abrangente da empresa.
- **Etapas de Implementação:**
  - **Desenvolvimento do Plano de Acolhimento:** Estruturar um cronograma que inclua visitas e interações com cada departamento;
  - **Coordenação com Departamentos:** Trabalhar em colaboração com os líderes de cada departamento para garantir que estão preparados para receber e integrar temporariamente os novos colaboradores;
  - **Implementação e Feedback:** Lançar o novo plano de acolhimento e recolher feedback regular dos novos colaboradores (6/12 meses de antiguidade) e dos departamentos envolvidos para ajustar o processo.

4.2.1.3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador

- **Objetivo:** Criar momentos intermédios regulares para avaliar a integração e satisfação do colaborador com a empresa.
- **Etapas de Implementação:**
  - **Identificação de *Touchpoints*:** Definir os momentos-chave do ciclo de vida do colaborador para a avaliação;
  - **Desenvolvimento de Ferramentas de Avaliação:** Criar a/s ferramenta/s a utilizar para recolher feedback dos colaboradores;
  - **Análise e Ação:** Analisar os dados recolhidos, a cada trimestre, de forma a identificar tendências, problemas e oportunidades de melhoria; implementar ações com base nesse feedback.

4.2.1.4. Redesenhar a Entrevista de Saída

- **Objetivo:** Aperfeiçoar o processo de entrevista de saída para recolher informações mais detalhadas e sistemáticas sobre os motivos pelos quais os colaboradores deixam a empresa.
- **Etapas de Implementação:**
  - **Revisão do Processo Atual:** Analisar o formato atual da entrevista de saída e identificar

áreas que necessitam de melhorias;

- **Desenvolvimento de um Novo Formato:** Criar um formato de entrevista que inclua perguntas abertas e fechadas para explorar em profundidade os motivos da saída;
- **Formação de RH:** Criar os materiais e formar a equipa de RH para conduzir as entrevistas de saída de forma eficaz, garantindo que recolhe informações valiosas enquanto mantém uma postura profissional e empática;
- **Análise de Dados:** Estabelecer um sistema para analisar a cada trimestre os dados recolhidos das entrevistas de saída e utilizar essas informações para melhorar as ações de retenção.

4.2.2. Ações de melhoria em plano

4.2.2.1. Desenvolver um Sistema de Mentoria

- **Objetivo:** Planear um programa de mentoria para facilitar a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente e cultura da empresa.
- **Etapas de implementação:**
  - **Desenho do programa:** Nesta fase, é essencial criar uma base sólida para o programa, definindo claramente os objetivos, o calendário de atividades e os materiais de apoio.
  - **Seleção de Mentores:** Identificar e selecionar colaboradores experientes e respeitados que possam atuar como mentores, com base em critérios claros de seleção;
  - **Formação de Mentores:** Criar os materiais e providenciar formação específica para os mentores, incluindo comunicação eficaz e resolução de conflitos;
  - **Lançamento do programa**: O lançamento do programa deve ser bem comunicado e organizado para garantir a adesão e o entusiasmo dos participantes.
  - **Acompanhamento e Avaliação:** Controlar, trimestralmente, o progresso do programa e fazer adaptações conforme necessário.

O planeamento detalhado deste programa encontra-se disponível no Apêndice VI.

4.2.3. Ações de melhoria recomendadas

Com base nos dados recolhidos e nas análises realizadas, identificámos várias áreas onde a organização pode realizar melhorias significativas para otimizar o recrutamento e a retenção de talentos. As seguintes recomendações visam reforçar as práticas de atração e retenção de colaboradores, garantindo que a empresa continua a ser um local atrativo para trabalhar e crescer profissionalmente.

- **Aumentar o Investimento no *LinkedIn* e Plataformas de Anúncios**: Para melhorar a eficácia das campanhas de recrutamento, é essencial tornar os anúncios mais apelativos e personalizados. Isso significa adaptar as publicações de emprego de acordo com a especificidade da oportunidade e o perfil do público-alvo. Com anúncios mais direcionados e estrategicamente alinhados, será possível atrair candidatos mais qualificados e melhor alinhados com as necessidades da organização.

- **Formação da Equipa de Recrutamento**: Investir em formação externa para a equipa de recrutamento é uma prioridade. A formação deve focar-se em técnicas avançadas de entrevista, na utilização de tecnologias inovadoras e em estratégias que melhorem a experiência do candidato ao longo do processo de recrutamento. Ao capacitar a equipa com estas competências, será assegurado que o processo de seleção é não só eficiente, mas também positivo e envolvente para os candidatos.

- **Desenvolver um Programa de Mobilidade Interna**: A criação de um programa de mobilidade interna é crucial para promover o desenvolvimento dos nossos colaboradores e manter os talentos dentro da organização. Este sistema deve ser transparente e acessível, permitindo que os colaboradores visualizem e candidatem-se a oportunidades dentro da empresa. A implementação de uma plataforma interna onde as posições abertas são regularmente postadas contribuirá para uma maior satisfação dos colaboradores e para a retenção de talentos.

- **Rever e Ajustar Políticas de Remuneração**: As políticas de remuneração devem ser revistas periodicamente para garantir que permanecem competitivas e alinhadas com o mercado. Ajustar estas políticas não só ajudará a atrair novos talentos, mas também a reter os colaboradores atuais, demonstrando que a empresa valoriza e recompensa o seu contributo de forma justa.

- **Promover Flexibilidade e Equilíbrio Trabalho-Vida**: Finalmente, é essencial promover práticas que incentivem um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. A adoção de políticas de flexibilidade, não só melhora a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também aumenta a produtividade e o compromisso com a organização.

Estas recomendações, quando implementadas, contribuirão para a criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico, atrativo e alinhado com as melhores práticas de gestão de recursos humanos. Ao adotá-las, a organização estará a dar um passo significativo rumo à excelência na gestão do talento e na construção de uma cultura organizacional forte e resiliente.

4.3. Cronograma

Com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos no prazo estipulado, elaborou-se um cronograma de implementação que detalha os períodos de desenvolvimento e execução das principais etapas e atividades do projeto.

Tabela 12 - Cronograma do projeto

	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35
1. Aumentar o número das Entrevistas Presenciais											
Revisão do Processo Atual: Avaliar o processo de entrevista atual e identificar as mudanças necessárias para incorporar uma entrevista presencial final;											
Desenvolvimento de Diretrizes: Criar um conjunto de diretrizes para a condução da entrevista, incluindo os objetivos específicos, temas a serem abordados e critérios de avaliação;											
Monitorização: Implementar o novo formato e controlar a sua eficácia, fazendo ajustes, conforme necessário, baseado no feedback dos gestores e candidatos.											
2. Melhorar a Integração entre Áreas											
Desenvolvimento do Plano de Acolhimento: Estruturar um cronograma que inclua visitas e interações com cada departamento;											
Coordenação com Departamentos: Trabalhar em colaboração com os líderes de cada departamento para garantir que estão preparados para receber e integrar os novos colaboradores;											
Implementação e Feedback: Lançar o novo plano de acolhimento e recolher feedback regular dos novos colaboradores e dos departamentos envolvidos para ajustar o processo.											
3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador											
Identificação de *Touchpoints*: Definir os momentos-chave do ciclo de vida do colaborador para a avaliação;											
Desenvolvimento de Ferramentas de Avaliação: Criar a ferramenta a utilizar para recolher feedback dos colaboradores;											
Análise e Ação: Analisar os dados recolhidos de forma a identificar tendências, problemas e oportunidades de melhoria; implementar ações com base nesse feedback.											
4. Redesenhar a Entrevista de Saída											
Revisão do Processo Atual: Analisar o formato atual da entrevista de saída e identificar áreas que necessitam de melhorias;											
Desenvolvimento de um novo formato: Criar um formato de entrevista que inclua perguntas abertas e fechadas para explorar em profundidade os motivos da saída;											
Formação de RH: Formar a equipa de RH para conduzir as entrevistas de saída de forma eficaz, garantindo que recolhe informações valiosas enquanto mantém uma postura profissional e empática;											
Análise de Dados: Estabelecer um sistema para analisar regularmente os dados recolhidos das entrevistas de saída e utilizar essas informações para melhorar as ações de retenção.											

4.4. Orçamento

No orçamento estão previstos os valores necessários para o desenvolvimento e implementação das ações identificadas, apurados com base no valor hora médio dos elementos destacados para cada ação. Para aumentar o número de entrevistas presenciais, foi envolvida a equipa de Talent Acquisition, que desempenhará um papel crucial na operacionalização desta estratégia, assegurando que o processo de recrutamento se torne mais próximo e personalizado.

Para as restantes três ações – melhorar a integração entre as diferentes áreas da empresa, estabelecer *touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador, e redesenhar a entrevista de saída – foi designada a equipa de Business Partners, responsável por garantir que estas iniciativas sejam eficazmente implementadas e que promovam uma experiência de trabalho mais coesa e alinhada com os objetivos organizacionais.

Em todas estas ações, a HR Manager desempenhou um papel central, orientando o desenho e a execução de cada uma das estratégias, assegurando que estão alinhadas com a visão global da empresa e que contribuem para um ambiente de trabalho mais integrado e produtivo. Além disso, a HR Manager também garantiu que as equipas envolvidas dispõem dos recursos necessários e que as iniciativas são implementadas de forma harmoniosa e eficaz.

Tabela 13 - Orçamento

	Responsável de implementação	**Horas de trabalho**	**Orçamentos**
1. Aumentar o número das Entrevistas Presenciais	HR Manager / Talent Acquisition Team	6	180,00 €
2. Melhorar a Integração entre Áreas	HR Manager / Business Partners Team	30	1 090,41 €
3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador	HR Manager / Business Partners Team	30	1 090,41 €
4. Redesenhar a Entrevista de Saída	HR Manager / Business Partners Team	26	945,02 €

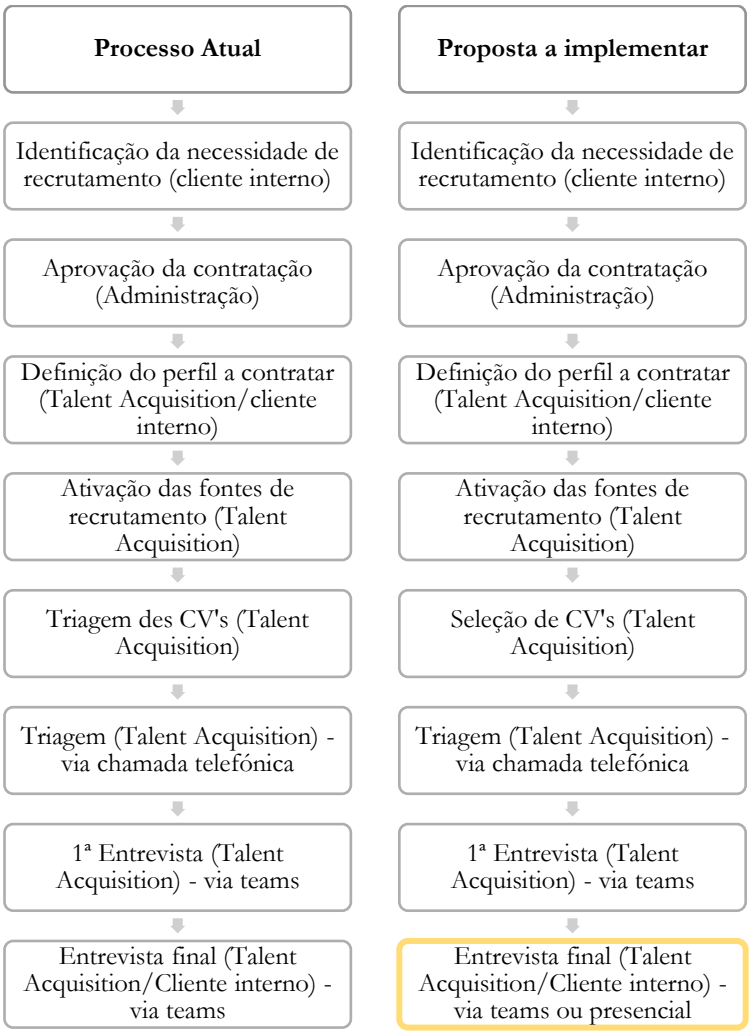
Capítulo V - Execução

Nesta fase, é implementado o plano de ação desenvolvido. As atividades são executadas conforme planeado, e os dados relevantes são recolhidos continuamente de forma a acompanhar o progresso das ações. Esta fase é caracterizada por intervenções diretas através da aplicação das ações planeadas para resolver o problema identificado.

5.1. Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais

- **Objetivo:** Ter a opção que a última entrevista do processo de recrutamento seja realizada presencialmente com o responsável direto pelo cargo, para avaliar melhor a compatibilidade do candidato com a equipa e a cultura da empresa.
- **Procedimento:** Integrar no processo de recrutamento e seleção a possibilidade de o cliente interno conduzir uma última entrevista presencial com o candidato. Esta entrevista será realizada conforme a preferência do cliente interno.

Figura 18 - Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais (As is/To be)



- **Método de verificação:** contabilizar o número de entrevistas presenciais realizadas desde 01/07/2024.
- **Indicador antes de implementação:** 0 entrevistas presenciais até 30/06/2024.
- **Indicador para avaliação do novo processo:** entrevistas presenciais > 0, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.

5.2. Melhorar a Integração entre Áreas

- **Objetivo:** Redesenhar o plano de acolhimento para incluir uma passagem do novo colaborador por todas as áreas organizacionais, facilitando uma compreensão abrangente da empresa.
- **Procedimento:** Integrar no plano de acolhimento uma abordagem abrangente que ofereça ao novo colaborador a oportunidade de explorar todas as áreas da empresa, proporcionando uma visão completa da organização.

Figura 19 - Melhorar a integração nas áreas (As is/To be)

- **Método de verificação:** auditoria aos planos de acolhimento implementados a partir de 01/07/2024.
- **Indicador antes de implementação:** não aplicável. Será implementado um novo modelo.
- **Indicador para avaliação do novo procedimento:** 100% dos planos de acolhimento auditados correspondem ao novo modelo, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.

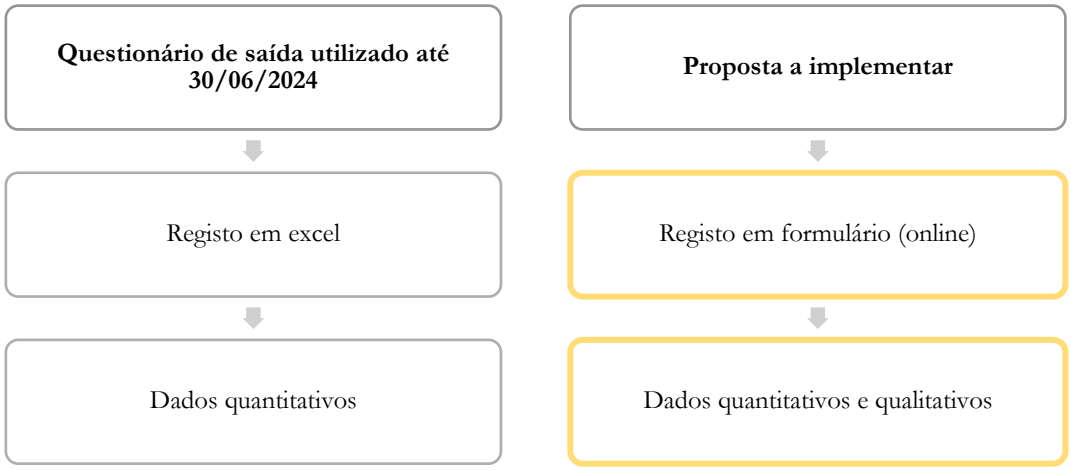
5.3. Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador

- **Objetivo:** Criar momentos intermédios regulares para avaliar a integração e satisfação do colaborador com a empresa.
- **Procedimento:** No mês seguinte ao colaborador completar 6 ou 12 meses de antiguidade, o HR Business Partner, deve realizar a entrevista (touchpoint). O Touchpoint deve suceder, preferencialmente, em regime presencial. No entanto, se não for possível, poderá ser garantida via telefone ou teams.
- **Instrumento:** O instrumento utilizado será um Microsoft Forms, permitindo sistematizar o registo das entrevistas (*Touchpoints*) e facilitar a análise subsequente dos dados recolhidos (Apêndice VII).
- **Método de verificação:** auditoria às entrevistas (*Touchpoints*) implementados a partir de 01/07/2024.
- **Indicador antes de implementação:** não aplicável. Será implementado um novo modelo.
  Indicador para avaliação do novo procedimento: Taxa de participação superior a 80%: Percentagem de *touchpoints* realizados em relação aos planeados, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.

5.4. Redesenhar a Entrevista de Saída

- **Objetivo:** Aperfeiçoar o processo de entrevista de saída para recolher informações mais detalhadas e sistemáticas sobre os motivos pelos quais os colaboradores deixam a empresa.
- **Procedimento:** Em caso de rescisão, o HR Business Partner, deve realizar a entrevista de saída ao colaborador. A entrevista de saída deve suceder, preferencialmente, em regime presencial. No entanto, se não for possível, poderá ser garantida via telefone.

Figura 20 - Estabelecer Touchpoints ao longo do ciclo de vida (As is/To be)



- **Instrumento:** O instrumento utilizado será um Microsoft Forms, permitindo sistematizar o registo das entrevistas de saída e facilitar a análise subsequente dos dados recolhidos (Apêndice VIII).
- **Método de verificação:** auditoria às entrevistas de saída efetuadas desde 01/07/2024.
- **Indicador antes de implementação:** não aplicável. Será implementado um novo modelo.
- **Indicador para avaliação do novo procedimento:**
    - 100% das entrevistas auditadas correspondem ao novo modelo, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.
    - 90% das rescisões foram alvo de entrevista de saída, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.

Capítulo VI – Monitorização e controlo

Esta fase envolve a recolha de dados, a análise dos resultados e a verificação da conformidade com os objetivos estabelecidos. A observação permite avaliar a eficácia das ações implementadas.

Monitorizar e controlar o projeto é vital para o sucesso do mesmo. Esta fase envolve a avaliação contínua do desempenho do projeto em relação ao plano estabelecido anteriormente. Nesta fase, são efetuadas as devidas adaptações de acordo com os desvios ou problemas que vão surgindo. Esta fase garante que o projeto se mantém no âmbito, cronograma e orçamento previstos (Cierco et al., 2012).

Para a fase de Atração e Recrutamento, a ação identificada foi Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais, com o objetivo de incrementar a interação direta com os candidatos. Antes da implementação, não havia registo de entrevistas presenciais, mas após a introdução desta ação, foram contabilizadas dez entrevistas presenciais no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.

Na fase de Acolhimento, a ação Melhorar a Integração entre Áreas focou-se na auditoria dos planos de acolhimento, com o intuito de assegurar que todos os novos colaboradores tivessem uma introdução consistente e abrangente às diferentes áreas da empresa. O resultado foi totalmente positivo, com 100% dos planos auditados a cumprirem o novo modelo implementado.

Em relação ao Desenvolvimento, a ação Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador foi avaliada através da realização de auditorias às entrevistas (*touchpoints*) planeadas. No entanto, este indicador enfrentou alguns desafios, alcançando uma taxa de participação de 41% na avaliação final, evidenciando dificuldades na implementação plena desta ação.

Finalmente, na fase de Desvinculação (*Happyleavers*), a ação Redesenhar a Entrevista de Saída visou garantir que as entrevistas de saída seguissem um novo modelo mais eficaz. A auditoria revelou que 100% das entrevistas realizadas após a implementação corresponderam ao novo modelo. No entanto, apenas 81% das rescisões foram alvo de entrevista de saída, um aumento em relação à avaliação intermédia, mas ainda abaixo da meta inicialmente estabelecida de 90%.

Os resultados detalhados na tabela 21, oferecem uma visão clara do impacto das ações de melhoria implementadas e sublinham a importância de uma monitorização contínua para garantir que as práticas de gestão de recursos humanos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Figura 21 - Resultados

Âmbito do Employee Life Cycle	Ações de melhoria implementadas	Indicador			Resultado pós-implementação	
		Método de verificação	**Indicador (Antes de implementação)**	**Indicador (pós-implementação)**	**Avaliação intermédia (31.07.2024)**	Avaliação final (31.08.2024)
Atração / Recrutamento	Aumentar o Número das Entrevistas Presenciais	Contabilizar o número de entrevistas presenciais realizadas desde 01/07/2024.	0 entrevistas presenciais até 30/06/2024	entrevistas presenciais > 0, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.	2	10
Acolhimento	Melhorar a Integração entre Áreas	Auditoria aos planos de acolhimento implementados a partir de 01/07/2024.	N/A	100% dos planos de acolhimento auditados correspondem ao novo modelo, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.	100%	100%
Desenvolvimento	Estabelecer *Touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador	Auditoria às entrevistas (*Touchpoints*) implementados a partir de 01/07/2024.	N/A	Taxa de participação superior a 80%: Percentagem de *touchpoints* realizados em relação aos planeados, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.	30%	41%
Desvinculação/ Happyleavers	Redesenhar a Entrevista de Saída	auditoria às entrevistas de saída efetuadas desde 01/07/2024	N/A	100% das entrevistas auditadas correspondem ao novo modelo, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.	100%	100%
			N/A	o 90% das rescisões foram alvo de entrevista de saída, no período de 01/07/2024 a 31/08/2024.	73%	81%

Capítulo VII - Encerramento

Após a recolha de dados final, após a execução do projeto, realiza-se uma análise crítica dos resultados obtidos. O que se pretende nesta fase é refletir sobre o que funcionou, o que não funcionou e qual o motivo de não ter funcionado. Esta fase é essencial para a aprendizagem contínua e para a identificação de melhorias futuras.

A fase de encerramento marca a conclusão do projeto, o que envolve a finalização de todas as atividades, a avaliação do sucesso do projeto e documentar as lições aprendidas (Cierco et al., 2012).

Na análise detalhada dos resultados obtidos com a implementação das ações de melhoria, verificamos que, apesar dos esforços e progressos consideráveis em várias áreas, alguns desafios operacionais impediram o cumprimento integral dos indicadores previamente estabelecidos.

A primeira ação de melhoria, que visava **aumentar o número de entrevistas presenciais**, apresentou resultados mistos. Inicialmente, até ao final de julho, apenas foram realizadas duas entrevistas presenciais, o que indicava uma inércia inicial na implementação desta mudança. No entanto, até ao final de agosto, foram realizadas dez entrevistas presenciais, o que, embora não cumpra totalmente o objetivo de aumentar significativamente este número, representa uma evolução face à situação anterior em que não se realizavam entrevistas presenciais. Este pequeno aumento sugere que a equipa de Talent Acquisition começou a integrar esta prática no processo de recrutamento, mas ainda existe um longo caminho a percorrer para que as entrevistas presenciais se tornem uma norma, especialmente na fase final do processo de seleção.

No que concerne à **melhoria da integração entre áreas**, os resultados foram bastante positivos. A auditoria realizada aos planos de acolhimento implementados após 1 de julho de 2024 revelou que 100% dos planos auditados estavam em conformidade com o novo modelo. Este indicador confirma que a reformulação do plano de acolhimento, com o objetivo de proporcionar uma visão 360º da organização aos novos colaboradores, foi plenamente alcançada. Este resultado é particularmente importante, pois demonstra que os novos colaboradores estão a ser integrados de uma forma mais holística, conhecendo todas as áreas da empresa, o que pode facilitar a sua adaptação e o entendimento do seu papel dentro da organização.

A **implementação dos *touchpoints* ao longo do ciclo de vida do colaborador** revelou-se mais desafiante do que inicialmente previsto. O indicador estabelecido previa uma taxa de participação superior a 80% nos *touchpoints* planeados. No entanto, apenas 41% dos *touchpoints* foram realizados até ao final de agosto. Esta baixa taxa de realização deve-se, em grande parte, ao período de férias dos colaboradores e à consequente dificuldade em agendar reuniões nos meses de verão, particularmente em

julho e agosto. Embora o resultado seja abaixo do esperado, houve uma melhoria entre a avaliação intermédia, que apontava para 30%, e a avaliação final de 41%, o que sugere que, com a normalização dos horários de trabalho após o verão, a realização destes *touchpoints* poderá aumentar. Este resultado sublinha a necessidade de planear estas ações em períodos menos afetados por ausências prolongadas, ou de encontrar formas alternativas de garantir que estes momentos de avaliação não sejam adiados ou cancelados.

Quanto ao **redesenho das entrevistas de saída**, a auditoria revelou que 100% das entrevistas realizadas a partir de 1 de julho de 2024 estavam em conformidade com o novo modelo. Este resultado indica que a nova abordagem foi bem integrada e implementada. No entanto, o indicador estabelecido, que previa que 90% das rescisões fossem alvo de uma entrevista de saída, não foi totalmente cumprido, com uma taxa de 81% alcançada. Este desvio deve-se ao facto de três das 16 saídas registadas terem sido abandonos do posto de trabalho, situações em que a realização de uma entrevista de saída se tornou inviável. Embora o indicador não tenha sido atingido na sua totalidade, a taxa de 81% ainda representa um esforço significativo e um bom nível de cumprimento, especialmente considerando as limitações práticas encontradas.

Como nota final, para garantir o sucesso continuado e o aperfeiçoamento contínuo, é essencial implementar as recomendações apresentadas, como o Aumento do Investimento no *LinkedIn* e em Plataformas de Anúncios, a Formação da Equipa de Recrutamento, o Desenvolvimento de um Programa de Mobilidade Interna, a Revisão e Ajuste das Políticas de Remuneração e a Promoção da Flexibilidade e Equilíbrio Trabalho-Vida. A adoção destas práticas permitirá que a organização não só alcance melhores resultados nos indicadores de recrutamento e retenção, como também fortaleça a sua posição como um empregador de referência, capaz de atrair e reter os melhores talentos do mercado.

Conclusões

O projeto teve como objetivo principal melhorar a prestação de serviço ao cliente interno na área de Talent Acquisition, alinhando o processo de Recrutamento & Seleção (R&S) com as expectativas dos clientes internos e as necessidades estratégicas da organização. Para alcançar este objetivo, foi utilizada a metodologia PMBOK, que orientou as várias fases de desenvolvimento do projeto: iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, e encerramento. Cada uma dessas fases foi fundamental para garantir uma abordagem estruturada e orientada por resultados.

Na fase de **iniciação**, foi realizada a caracterização detalhada do pedido do cliente, identificando as necessidades e expectativas relacionadas com o processo de R&S. Também se efetuou uma análise preliminar do contexto organizacional e das práticas existentes na área de Talent Acquisition. Este diagnóstico inicial foi crucial para definir as metas e indicadores a serem melhorados ao longo do projeto.

A fase de **planeamento** envolveu a elaboração do plano de ação, com a definição das cinco principais fases e dos recursos necessários para a implementação das melhorias propostas. Nesta fase, também se detalharam os cronogramas e os indicadores de desempenho que serviriam de referência para a avaliação dos resultados.

Durante a fase de **execução**, foram implementadas as ações propostas, entre as quais se destacam:

- **Aumentar o número de entrevistas presenciais**, visando uma maior proximidade e eficácia na avaliação de candidatos.
- **Melhorar a integração entre áreas** através de planos de acolhimento mais estruturados, garantindo uma adaptação mais eficiente dos novos colaboradores.
- **Estabelecer *touchpoints*** para acompanhar o percurso dos colaboradores ao longo do seu ciclo de vida na empresa.
- **Redesenhar a entrevista de saída**, para obter feedback mais detalhado dos colaboradores que saem, permitindo identificar pontos de melhoria da organização.

Na fase de **monitorização e controlo**, foram avaliados os resultados das ações implementadas, comparando os indicadores antes e após a execução do projeto. Esta fase permitiu ajustar algumas das estratégias em função dos resultados obtidos nas avaliações intermédias. Por exemplo, embora as entrevistas presenciais tenham aumentado, verificou-se que os *touchpoints* ficaram aquém do esperado devido a limitações sazonais como as férias dos colaboradores. Os resultados, no entanto, mostraram uma melhoria significativa em áreas como a integração dos novos colaboradores e a satisfação geral dos clientes internos.

Finalmente, a fase de **encerramento** focou-se na consolidação dos resultados e na análise das lições aprendidas. Entre os **bons resultados** obtidos, destacam-se:

- A melhoria na qualidade das entrevistas de saída, que passou a fornecer *insights* mais relevantes para ajustar as práticas de R&S.

- O aumento da proximidade com os candidatos, através das entrevistas presenciais.
- A integração mais eficaz dos novos colaboradores, com planos de acolhimento adaptados.

As **lições aprendidas** ao longo do projeto incluem a necessidade de planeamento ajustado às flutuações sazonais, como as férias de verão, que impactaram a realização dos *touchpoints*. Além disso, a formação contínua da equipa de recrutamento foi reforçada como uma estratégia essencial para manter a qualidade do processo de R&S ao longo do tempo.

Em suma, o projeto permitiu não só a melhoria dos processos de R&S da organização, mas também uma melhor adequação das práticas de Talent Acquisition às necessidades dos clientes internos. Através da metodologia PMBOK, foi possível garantir um desenvolvimento estruturado e orientado por resultados, promovendo uma visão integrada e estratégica do recrutamento e seleção dentro da empresa.

Apêndices

Apêndices I – Questionário-inicial (colaboradores)

Feedback sobre o trabalho da equipa de Talent Acquisition: A sua opinião conta

Prezado/a Colaborador/a da Proef,

A sua participação é essencial!

Estamos a realizar este questionário para conhecer a sua opinião sobre os serviços da equipa de Talent Acquisition. Queremos saber a sua opinião sobre a eficácia dos
processos que implementamos e identificar áreas de melhoria, bem como reconhecer boas práticas que devem ser mantidas.

As respostas serão tratadas de
forma confidencial e anónima.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Ana Luisa Flores
HR Development Manager

* Indicates required question

Identificação

1. Qual a sua idade? *

   Mark only one oval.

   - ◯ 25 anos ou inferior a 25 anos
   - ◯ Entre 26 e 30 anos
   - ◯ Entre 31 e 40 anos
   - ◯ Entre 41 e 50 anos
   - ◯ Superior a 51

2. Em que ano começou a trabalhar na Proef? *

   _____

3. Qual a sua função atual? *

   _____

4. *

   Em que área trabalha?

   Mark only one oval.

   - ◯ Telecomunicações
   - ◯ Energia

5. Qual o seu nível funcional?

   Mark only one oval.

   - ◯ BSO1
   - ◯ BSO2
   - ◯ BSO3
   - ◯ BSO4
   - ◯ BSO5

Feedback sobre os processos de TA

6. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, indique o(s) que utilizou na sua candidatura. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

7. Qual a sua opinião sobre o site da empresa? *

Mark only one oval.

- ◯ Não o conheço
- ◯ Consulto raramente
- ◯ Consulto com regularidade
- ◯ Consulto diariamente

Recrutamento

8. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

9. Sente que durante o processo de recrutamento e seleção lhe foi transmitida a informação necessária sobre a função que viria a desempenhar? *

Mark only one oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Sem opinião

10. Como avaliaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção? Classifique de 1 (muito negativa) a 4 (muito positiva) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

Acolhimento

11. Classifique o seu processo de acolhimento de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). *

Mark only one oval.

- ◯ 1 - Nada adequado
- ◯ 2 - Pouco adequado
- ◯ 3 - Adequado
- ◯ 4 - Muito adequado
- ◯ 5 - Sem opinião

12. Qual a sua opinião relativamente à sua integração na organização? *

Funcionamento

13. Como tem sido a sua experiência em relação à forma como a empresa funciona? *
Por favor, indique sendo 1 (muito negativa) e 4 (muito positiva).

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

14. Como avalia a disponibilização dos equipamentos necessários para realizar as suas funções de forma adequada? *

15. Qual a sua opinião sobre a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa? *

16. Indique os fatores que mais contribuem para a sua satisfação com o seu trabalho e a empresa (entre 1 a 3). *

17. Indique os principais desafios que enfrenta na sua função atual ou na empresa (entre 1 a 3). *

Desenvolvimento

18. Com que regularidade recebe feedback sobre o seu desempenho por parte da sua chefia? *

Mark only one oval.

- ◯ Diariamente
- ◯ Semanalmente
- ◯ Mensalmente (todos os meses)
- ◯ Trimestralmente (3 ou 4 vezes por ano)
- ◯ Semestralmente (2x por ano)
- ◯ Anualmente (1x por ano)

19. O feedback que recebe da sua chefia:

Mark only one oval.

- ◯ É insuficiente, gostaria de receber mais
- ◯ É suficiente
- ◯ Recebo mais do que gostaria

Desenvolvimento

20. Quais as metodologias que considera mais adequadas para desenvolver as suas competências? *

Check all that apply.

- ☐ Formação em sala
- ☐ Formação "on the job"
- ☐ Programas de mentoria
- ☐ Workshops
- ☐ Conferências
- ☐ Other: _____

21. Na sua opinião, a empresa promove oportunidades internas de mobilidade? *

Mark only one oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Sem opinião

22. Como tem sido a sua evolução profissional desde que integrou esta empresa? *

_____

_____

_____

_____

_____

Feedback

23. Que conselhos daria a alguém que acabou de integrar a empresa? *

24. O que considera importante questionar na entrevista de saída quando um colaborador rescinde com a empresa? *

Happyleavers

25. Recomendaria aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef? *

1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente)

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nem	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Recomendaria completamente

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Apêndice II – Questionário-inicial (responsáveis)

Feedback sobre o trabalho da equipa de Talent Acquisition: A sua opinião conta

Prezado/a Colaborador/a da Proef,

A sua participação é essencial!
Estamos a realizar este questionário para conhecer a sua opinião sobre os serviços da equipa de Talent Acquisition. Queremos saber a sua opinião sobre a eficácia dos
processos que implementamos e identificar áreas de melhoria, bem como reconhecer boas práticas que devem ser mantidas.

As respostas serão tratadas de
forma confidencial e anónima.

Agradecemos muito a sua colaboração!

Atenciosamente,

Ana Luisa Flores
HR Development Manager

* Indicates required question

Identificação

1. Qual a sua idade?

Mark only one oval.

- ◯ 25 anos ou inferior a 25 anos
- ◯ Entre 26 e 30 anos
- ◯ Entre 31 e 40 anos
- ◯ Entre 41 e 50 anos
- ◯ Superior a 51

2. Em que ano começou a trabalhar na Proef?

_____

3. Qual a sua função atual?

_____

4. *

Em que área trabalha?

Mark only one oval.

- ◯ Telecomunicações
- ◯ Energia

5. Qual o seu nível funcional?

Mark only one oval.

- ◯ MM1
- ◯ MM2
- ◯ MM3
- ◯ TM1
- ◯ TM2
- ◯ S

6. Quantas pessoas reportam a si diretamente? *

_____

Feedback sobre os processos de TA

7. Sabendo que a Proef usa vários canais de informação (site, LinkedIn,...), como avalia o processo de atração de candidatos para os processos de recrutamento e seleção da sua equipa? Sendo 1 (pouco adequado) e 4 (muito adequado). *

Mark only one oval.

- ◯ 1 - Nada adequado
- ◯ 2 - Pouco adequado
- ◯ 3 - Adequado
- ◯ 4 - Muito adequado

Recrutamento

8. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

9. Como avalia o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a sua equipa? *
Por favor, indique sendo 1 (muito negativo) e 4 (muito positivo).

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

Acolhimento

10. Qual a sua opinião sobre o acolhimento dos novos colaboradores? *

Funcionamento

11. Indique medidas que considera importantes para a retenção de talentos (até 3). *

_____

_____

_____

_____

_____

Desenvolvimento

12. Com que regularidade dá feedback aos membros da sua equipa sobre o seu desempenho? *

Mark only one oval.

- ◯ Diariamente
- ◯ Semanalmente
- ◯ Mensalmente (todos os meses)
- ◯ Trimestralmente (3 ou 4 vezes por ano)
- ◯ Semestralmente (2x por ano)
- ◯ Anualmente (1x por ano)

Feedback

13. Qual a sua opinião sobre o processo de offboarding dos colaboradores que saem da empresa? Por favor, indique sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
1 - N	◯	◯	◯	◯	4 - Muito adequado

Happyleavers

14. Na sua opinião, a generalidade dos colaboradores que saem da empresa por NOSSA iniciativa recomendariam a Proef como boa empresa para trabalhar? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Recomendariam certamente

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Apêndice III – Questionário-final (colaboradores)

Feedback sobre o trabalho da equipa de Talent Acquisition: A sua opinião conta

Prezado/a Colaborador/a da Proef,

A sua participação é essencial!

Estamos a realizar este questionário para conhecer a sua opinião sobre os serviços da equipa de Talent Acquisition. Queremos saber a sua opinião sobre a eficácia dos processos que implementamos e identificar áreas de melhoria, bem como reconhecer boas práticas que devem ser mantidas.

As respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Recursos Humanos

* Indicates required question

Identificação

1. Qual a sua idade? *

   Mark only one oval.

   - ◯ 25 anos ou inferior a 25 anos
   - ◯ Entre 26 e 30 anos
   - ◯ Entre 31 e 40 anos
   - ◯ Entre 41 e 50 anos
   - ◯ Superior a 51

2. Em que ano começou a trabalhar na Proef? *

   _____

3. *

   Em que área trabalha?

   Mark only one oval.

   - ◯ Telecomunicações
   - ◯ Energia

4. Qual o seu nível funcional? *

   Mark only one oval.

   - ◯ BSO1
   - ◯ BSO2
   - ◯ BSO3
   - ◯ BSO4
   - ◯ BSO5

Feedback sobre os processos de TA

5. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, indique o(s) que utilizou na sua candidatura. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

6. Qual a sua opinião sobre o site da empresa? *

Mark only one oval.

- ◯ Não o conheço
- ◯ Consulto raramente
- ◯ Consulto com regularidade
- ◯ Consulto diariamente

Recrutamento

7. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

8. Sente que durante o processo de recrutamento e seleção lhe foi transmitida a informação necessária sobre a função que viria a desempenhar? *

Mark only one oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Sem opinião

9. Como avaliaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção? Classifique de 1 (muito negativa) a 4 (muito positiva) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

Acolhimento

10. Classifique o seu processo de acolhimento de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). * Dropdown

Mark only one oval.

- ◯ 1 - Nada adequado
- ◯ 2 - Pouco adequado
- ◯ 3 - Adequado
- ◯ 4 - Muito adequado
- ◯ 5 - Sem opinião

11. Qual a sua opinião relativamente à sua integração na organização? *

Funcionamento

12. Como tem sido a sua experiência em relação à forma como a empresa funciona? *
Por favor, indique sendo 1 (muito negativa) e 4 (muito positiva).

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

13. Classifique a disponibilização dos equipamentos necessários para realizar as suas funções de forma adequada de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). * Dropdown

Mark only one oval.

- ◯ 1 - Muito negativa
- ◯ 2 - Pouco adequada
- ◯ 3 - Adequada
- ◯ 4 - Muito adequada
- ◯ 5 - Sem opinião

14. Classifique a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). * Dropdown

Mark only one oval.

- 1 - Muito negativa
- 2 - Pouco adequada
- 3 - Adequada
- 4 - Muito adequada
- 5 - Sem opinião

15. Indique os fatores que mais contribuem para a sua satisfação com o seu trabalho e a empresa (entre 1 a 3). *

16. Indique os principais desafios que enfrenta na sua função atual ou na empresa (entre 1 a 3 desafios). *

Desenvolvimento

17. Com que regularidade recebe feedback sobre o seu desempenho por parte da sua chefia? *

Mark only one oval.

- ◯ Diariamente
- ◯ Semanalmente
- ◯ Mensalmente (todos os meses)
- ◯ Trimestralmente (3 ou 4 vezes por ano)
- ◯ Semestralmente (2x por ano)
- ◯ Anualmente (1x por ano)

18. O feedback que recebe da sua chefia:

Mark only one oval.

- ◯ É insuficiente, gostaria de receber mais
- ◯ É suficiente
- ◯ Recebo mais do que gostaria

Desenvolvimento

19. Quais as metodologias que considera mais adequadas para desenvolver as suas competências? *

Check all that apply.

- ☐ Formação em sala
- ☐ Formação "on the job"
- ☐ Programas de mentoria
- ☐ Workshops
- ☐ Conferências
- ☐ Other: _____

20. Na sua opinião, a empresa promove oportunidades internas de mobilidade? *

Mark only one oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Sem opinião

21. Como tem sido a sua evolução profissional desde que integrou esta empresa? *

Feedback

22. Que conselhos daria a alguém que acabou de integrar a empresa? *

23. O que considera importante questionar na entrevista de saída quando um colaborador rescinde com a empresa? *

Happyleavers

24. Recomendaria aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef? *

1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente)

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nem	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Recomendaria completamente

Apêndice III – Questionário-final (responsáveis)

Feedback sobre o trabalho da equipa de Talent Acquisition: A sua opinião conta

Prezado/a Colaborador/a da Proef,

A sua participação é essencial!
Estamos a realizar este questionário para conhecer a sua opinião sobre os serviços da equipa de Talent Acquisition. Queremos saber a sua opinião sobre a eficácia dos
processos que implementamos e identificar áreas de melhoria, bem como reconhecer boas práticas que devem ser mantidas.

As respostas serão tratadas de
forma confidencial e anónima.

Agradecemos muito a sua colaboração!

Atenciosamente,

Recursos Humanos

* Indicates required question

Identificação

1. Qual a sua idade? *

   Mark only one oval.

   - ◯ 25 anos ou inferior a 25 anos
   - ◯ Entre 26 e 30 anos
   - ◯ Entre 31 e 40 anos
   - ◯ Entre 41 e 50 anos
   - ◯ Superior a 51

2. Em que ano começou a trabalhar na Proef? *

   _____

3. Qual a sua função atual? *

   _____

4. *

   Em que área trabalha?

   Mark only one oval.

   - ◯ Telecomunicações
   - ◯ Energia

5. Qual o seu nível funcional? *

Mark only one oval.

- ◯ MM1
- ◯ MM2
- ◯ MM3
- ◯ TM1
- ◯ TM2
- ◯ S

6. Quantas pessoas reportam a si diretamente? *

Mark only one oval.

- ◯ Igual ou inferior a 10 elementos
- ◯ Entre 11 e 20 elementos
- ◯ Entre 21 e 49 elementos
- ◯ Superior a 50 elementos

Feedback sobre os processos de TA

7. Sabendo que a Proef usa vários canais de informação (site, LinkedIn,...), como avalia o processo de atração de candidatos para os processos de recrutamento e seleção da sua equipa? Sendo 1 (pouco adequado) e 4 (muito adequado). *

Dropdown

Mark only one oval.

- ◯ 1 - Nada adequado
- ◯ 2 - Pouco adequado
- ◯ 3 - Adequado
- ◯ 4 - Muito adequado

Recrutamento

8. A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados. *

Check all that apply.

- [ ] Linkedin
- [ ] Facebook
- [ ] Plataformas de anúncios
- [ ] Consultoras
- [ ] Mobilidade interna

9. Como avalia o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a sua equipa? *
Por favor, indique sendo 1 (muito negativo) e 4 (muito positivo).

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Muit	◯	◯	◯	◯	Muito positiva

10. No seguimento da questão anterior, quais as suas sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção? *

_____

_____

_____

_____

_____

Acolhimento

11. Qual a sua opinião sobre o acolhimento dos novos colaboradores? *

_____

_____

_____

_____

_____

Funcionamento

12. Indique medidas que considera importantes para a retenção de talentos *

Check all that apply.

- [ ] Formação e desenvolvimento de competências
- [ ] Mentoria
- [ ] Politica de remuneração
- [ ] Equilibrio da vida profissional e pessoal
- [ ] Acompanhamento ao colaborador

Desenvolvimento

13. Com que regularidade dá feedback aos membros da sua equipa sobre o seu desempenho? *

Mark only one oval.

- ◯ Diariamente
- ◯ Semanalmente
- ◯ Mensalmente (todos os meses)
- ◯ Trimestralmente (3 ou 4 vezes por ano)
- ◯ Semestralmente (2x por ano)
- ◯ Anualmente (1x por ano)

Feedback

14. Qual a sua opinião sobre o processo de offboarding dos colaboradores que saem da empresa? Por favor, indique sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
1 - N	◯	◯	◯	◯	4 - Muito adequado

Happyleavers

15. Na sua opinião, a generalidade dos colaboradores que saem da empresa por NOSSA iniciativa recomendariam a Proef como boa empresa para trabalhar? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Recomendariam certamente

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

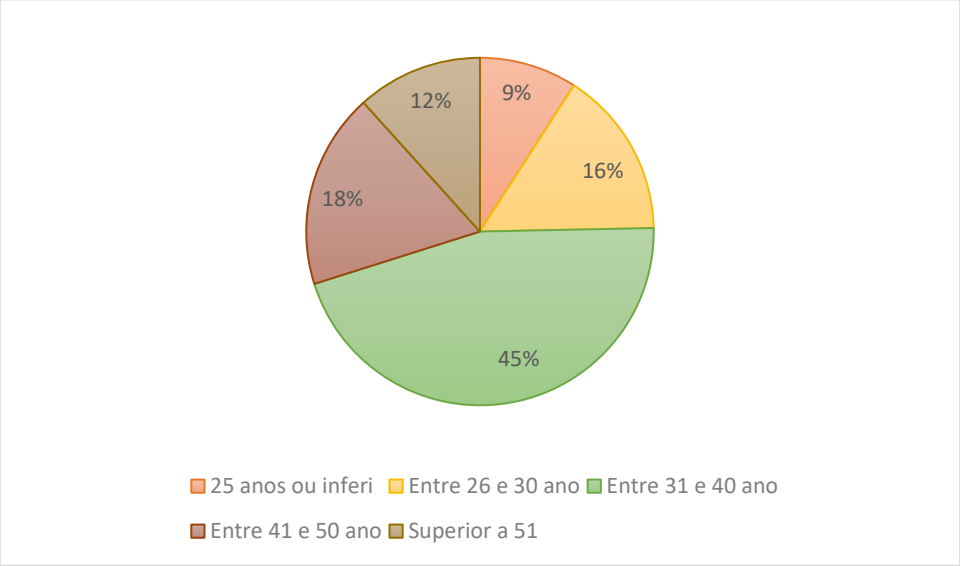
Apêndice V - Análise de dados

Questionário - Colaboradores

A maior parte dos colaboradores que responderam ao questionário, 45,45%, encontra-se na faixa etária entre os 31 e 40 anos. A menor representação é dos colaboradores com 25 anos ou menos, que representam 9,09% do total.

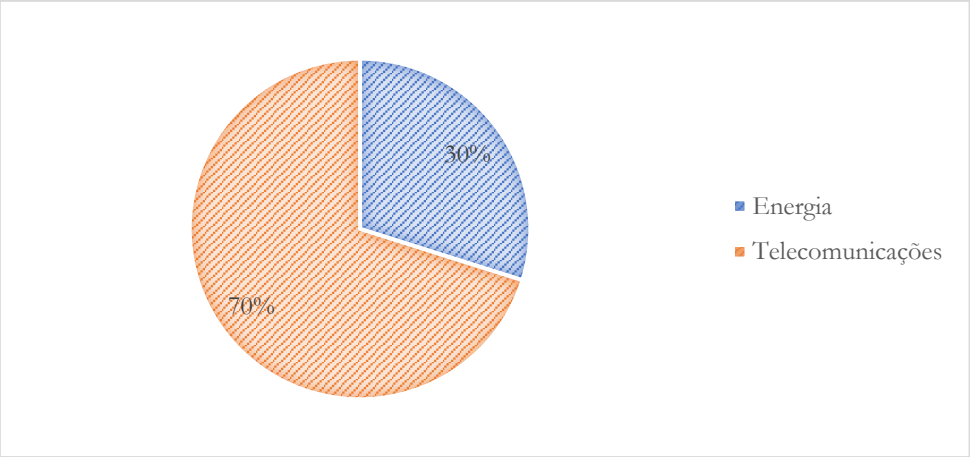
Apesar da percentagem de resposta dos colaboradores não ser elevada, a proporção de trabalhadores entre os 31-40 corresponde à faixa etária mais representativa da força de trabalho na empresa (Figura 16).

Figura 22 - Faixa etária



A maior parte das respostas (70%) são de colaboradores da área de telecomunicações e apenas 30% correspondem à área de Energia (figira 17).

Figura 23 - Área

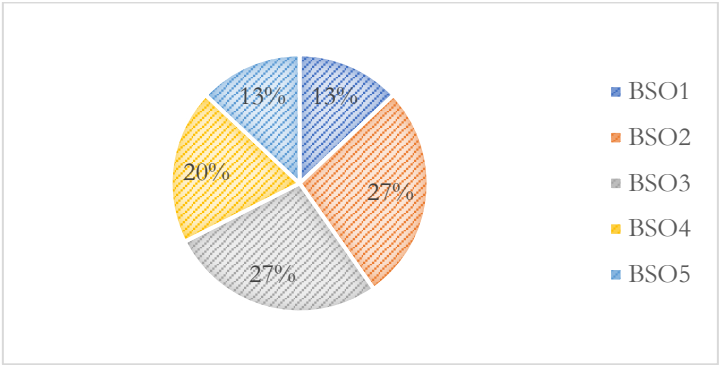


A abrangência de *feedback* foi bastante equitativa uma vez que a percentagem e *feedback*, por nível

funcional, foi bastante similar.

Os níveis com menos adesão correspondem ao nivel superior (BSO5) e inferior (BSO1), situando-se ambos em 13%. Por outro lado, os níveis BSO2, BSO3 e BSO4 têm adesão de resposta igual ou superior a 20% (figura 18).

Figura 24 - Nível funcional



O *feedback* sobre os canais de recrutamento utilizados no recrutamento do próprio colaborador, refere que as plataformas de anúncios são a principal fonte de recrutamento, seguidas pela Mobilidade interna. Estas duas fontes combinadas cobrem uma larga maioria das preferências dos colaboradores, destacando-se significativamente em comparação com outras fontes. O *LinkedIn* também tem uma presença relevante, mas as combinações de diferentes fontes de recrutamento são menos comuns.

Em detalhe, as plataformas de anúncios são a fonte mais mencionada (41,6%). Por outro lado, a mobilidade interna é a segunda fonte mais citada (27,3%). Por fim, o *LinkedIn* é mencionado isoladamente por 13,0% das respostas válidas (Tabela 13).

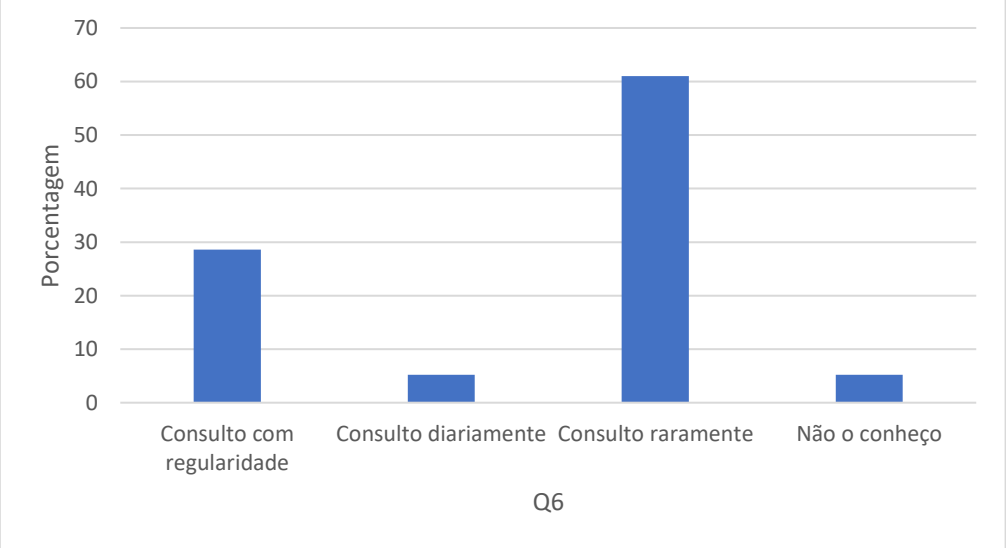
Tabela 14 - Canais de recrutamento utilizados pelos respondentes na sua candidatura.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Consultoras	5	6,5	6,5	6,5
	Facebook	3	3,9	3,9	10,4
	Linkedin	10	13,0	13,0	23,4
	Linkedin, Facebook	1	1,3	1,3	24,7
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios	1	1,3	1,3	26,0
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios, Consultoras, Mobilidade interna	1	1,3	1,3	27,3
	Linkedin, Plataformas de anúncios	3	3,9	3,9	31,2
	Mobilidade interna	21	27,3	27,3	58,4
	Plataformas de anúncios	32	41,6	41,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

A análise dos dados revela que a maioria dos colaboradores (61,0%) consulta o site da empresa raramente e 5,2% dos colaboradores afirmam não conhecer o site da empresa, o que pode indicar a necessidade de uma melhor comunicação interna sobre a existência e utilidade do site.

Esta distribuição sugere que, embora o site da empresa seja consultado por uma parte significativa dos colaboradores, há uma oportunidade para aumentar a sua utilização e assegurar que todos os colaboradores estejam cientes da sua existência e dos recursos disponíveis nele (Figura 19).

Figura 25 - Qual a sua opinião sobre o site da empresa?



Na questão 7 " A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados", a tabela de frequências reflete uma diversidade nas preferências dos colaboradores quanto aos canais de recrutamento mais adequados. Observa-se que o *LinkedIn* é frequentemente mencionado, tanto isoladamente quanto em combinação com outras plataformas, indicando que este canal é altamente valorizado entre os colaboradores. Por exemplo, o *LinkedIn* sozinho foi selecionado por 7 colaboradores, representando 9,1% das respostas válidas. Quando combinado com

o Facebook e outras plataformas de anúncios, também se mostra popular, ressaltando sua relevância no contexto de recrutamento.

As plataformas de anúncios também se destacam como um canal preferido, sendo escolhidas várias vezes, tanto sozinhas quanto em combinação com outros canais, como o *LinkedIn* e a mobilidade interna. Este padrão sugere que as plataformas de anúncios são consideradas eficazes para alcançar potenciais candidatos.

Por sua vez, as consultoras parecem ser menos populares como canal de recrutamento entre os colaboradores, aparecendo apenas ocasionalmente nas respostas, e muitas vezes em combinação com outros canais, o que pode indicar uma perceção de menor eficácia ou adequação em comparação com métodos digitais e internos.

A variedade nas respostas também revela que não há um consenso claro sobre um único canal ideal, mas sim uma preferência por uma abordagem multicanal ao recrutamento, integrando plataformas digitais, redes sociais e estratégias internas. Isso reflete uma tendência moderna no recrutamento onde uma combinação de métodos tende a ser mais eficaz, abrangendo uma gama mais ampla de candidatos potenciais e aproveitando as vantagens específicas de cada plataforma.

Em suma, os dados indicam uma clara preferência por uma estratégia de recrutamento que valoriza tanto a presença online, especialmente através do *LinkedIn* e plataformas de anúncios, quanto a mobilidade interna, destacando a importância de uma abordagem integrada e diversificada para atrair e reter talentos.

Tabela 15 - Canais de recrutamento utilizados pela empresa considerados mais adequados pelos respondentes

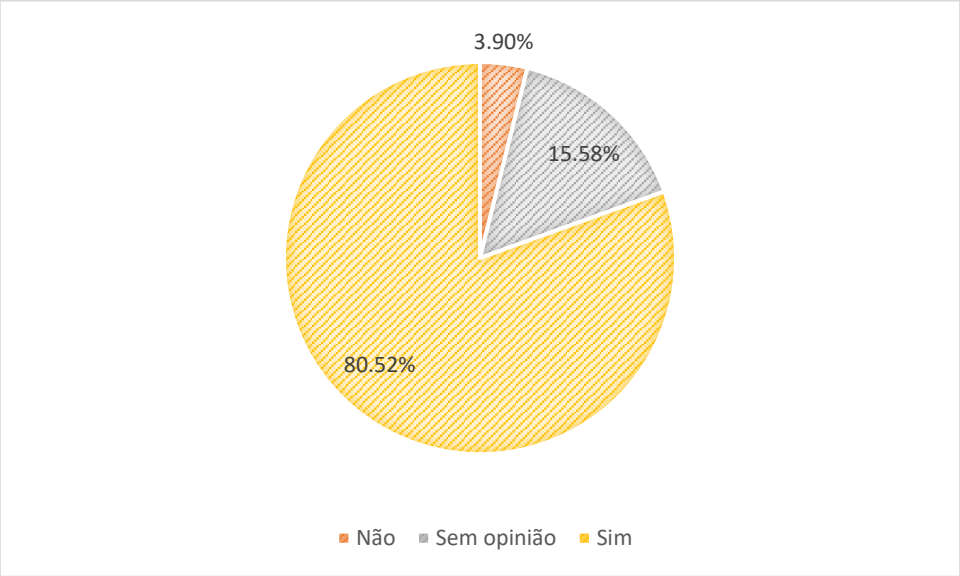
Q7

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Consultoras	1	1,3	1,3	1,3
	Consultoras, Mobilidade interna	1	1,3	1,3	2,6
	Facebook	3	3,9	3,9	6,5
	Facebook, Plataformas de anúncios	4	5,2	5,2	11,7
	Facebook, Plataformas de anúncios, Consultoras	1	1,3	1,3	13,0
	Facebook, Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	1	1,3	1,3	14,3
	Linkedin	7	9,1	9,1	23,4
	Linkedin, Facebook	3	3,9	3,9	27,3
	Linkedin, Facebook, Mobilidade interna	5	6,5	6,5	33,8
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios	5	6,5	6,5	40,3
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios, Consultoras, Mobilidade interna	4	5,2	5,2	45,5
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	1	1,3	1,3	46,8
	Linkedin, Mobilidade interna	2	2,6	2,6	49,4
	Linkedin, Plataformas de anúncios	8	10,4	10,4	59,7
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Consultoras	3	3,9	3,9	63,6
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Consultoras, Mobilidade interna	8	10,4	10,4	74,0
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	8	10,4	10,4	84,4
	Mobilidade interna	7	9,1	9,1	93,5
	Plataformas de anúncios	5	6,5	6,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Durante o processo de recrutamento e seleção 81% dos colaboradores indicou que lhes foi transmitida a informação necessária sobre a função que viriam a desempenhar, sendo que apenas 4% responderam negativamente.

A elevada percentagem de respostas afirmativas sugere que o processo de recrutamento e seleção da empresa é eficaz em transmitir a informação necessária sobre as funções a desempenhar. Este é um ponto forte e deve ser mantido e melhorado continuamente. No entanto, a presença de 15,58% de colaboradores que não têm uma opinião formada sobre a questão pode sugerir que, embora a informação tenha sido fornecida, não foi suficientemente clara ou relevante para que esses colaboradores pudessem formar uma opinião clara sobre o tema. Este fator representa uma área potencial de melhoria, onde a empresa pode considerar maneiras de tornar a comunicação durante o recrutamento mais clara e impactante (Figura 20).

Figura 26 – Perceção sobre se a informação necessária foi transmitida durante o processo de recrutamento e seleção



Foi pedido aos colaboradores para avaliarem a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção, sendo 1 muito negativa e 5 muito positiva.

A tabela de frequências mostra que a maioria dos colaboradores avaliou positivamente a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção. Especificamente, 51,9% dos colaboradores deram a classificação mais alta (4), indicando uma experiência "muito positiva". Adicionalmente, 41,6% atribuíram uma pontuação de 3, sugerindo uma experiência geralmente positiva. Apenas uma minoria de 6,5% deu uma pontuação mais baixa (2), refletindo uma perceção menos favorável. Estes resultados sugerem que, de modo geral, o processo de recrutamento e seleção é visto de forma positiva pela maioria dos participantes.

Tabela 16 - Como avaliaria a sua experiência durante o processo de recrutamento e seleção?

Classifique de 1 (muito negativa) a 4 (muito positiva)

Q9

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2	5	6,5	6,5	6,5
	3	32	41,6	41,6	48,1
	4	40	51,9	51,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Foi pedido aos colaboradores para avaliarem o seu processo de acolhimento de 1 a 4, sendo 1 nada adequado e 4 muito adequado ou 5 sem opinião.

Podemos concluir que a maioria considerou o processo "Muito adequado", representando 40% das respostas. A opção "Adequado" foi selecionada por cerca de 30% dos colaboradores, mostrando uma receção geralmente positiva. Uma pequena percentagem, 10%, classificou o acolhimento como "Pouco adequado". Notavelmente, cerca de 20% dos colaboradores optaram por não expressar uma opinião ("Sem opinião"), o que pode sugerir incerteza ou falta de experiência marcante durante o processo de acolhimento.

Tabela 17 - Classifique o seu processo de acolhimento de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião).

Q10

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2 - Pouco adequado	9	11,7	11,7	11,7
	3 - Adequado	28	36,4	36,4	48,1
	4 - Muito adequado	38	49,4	49,4	97,4
	5 - Sem opinião	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

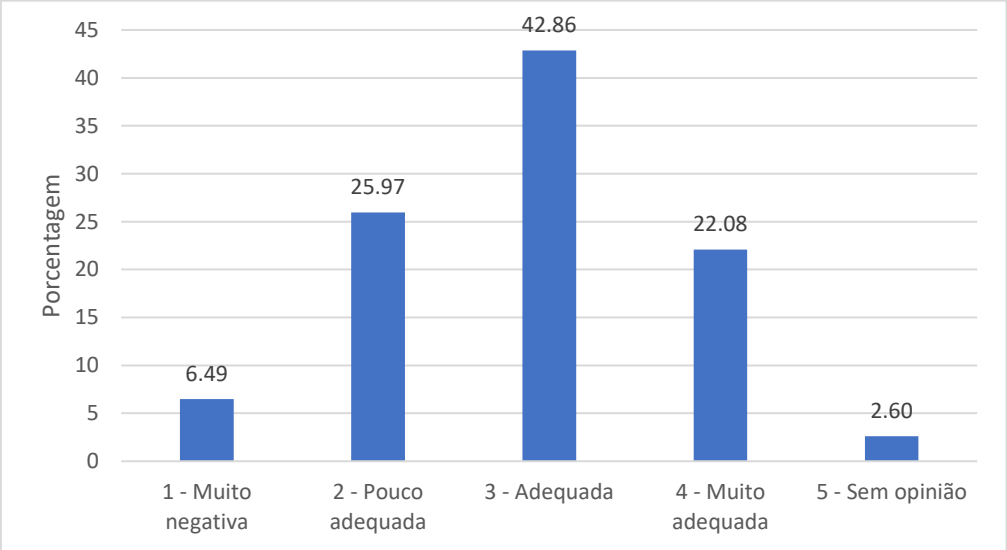
Os colaboradores foram questionados sobre " Como tem sido a sua experiência em relação à forma como a empresa funciona? Por favor, indique sendo 1 (muito negativa) e 4 (muito positiva)".

O seu *feedback* indica que a maior parte dos colaboradores (67,5%) tem uma perceção neutra sobre o funcionamento da empresa, enquanto uma minoria expressiva considera a experiência positiva (24,7%) e uma pequena percentagem a vê como negativa (7,8%). Estes dados sugerem que, embora a empresa esteja a agir de forma aceitável para a maioria, existem oportunidades significativas para melhorar a perceção e a satisfação geral dos colaboradores.

Foi igualmente pedido aos colaboradores para classificarem a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião).

A análise das respostas sobre a valorização e reconhecimento do trabalho mostra que a maior percentagem de colaboradores (42,86%) considera a valorização como "Adequada". Contudo, uma proporção significativa (25,97%) sente que a valorização é "Pouco adequada", e uma pequena percentagem (6,49%) a vê como "Muito negativa". Apenas 22,08% consideram a valorização "Muito adequada".

Figura 27 - Classifique a valorização e reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião).



Na questão 17 foi questionado com que regularidade recebem *feedback* sobre o seu desempenho por parte da sua chefia. A maior parte dos colaboradores recebe *feedback* semanalmente (28,57%) ou trimestralmente (20,78%), indicando uma prática relativamente regular de avaliação. No entanto, uma percentagem notável (20,78%) recebe *feedback* apenas anualmente, o que pode limitar a oportunidade de desenvolvimento contínuo e adaptação ao seu contexto de trabalho. Por outro lado, a questão 18 procura perceber se consideram o *feedback* que recebem suficiente, sendo que a grande maioria dos colaboradores (71,43%) considera o *feedback* recebido como suficiente. Contudo, 27,27% gostariam de receber mais

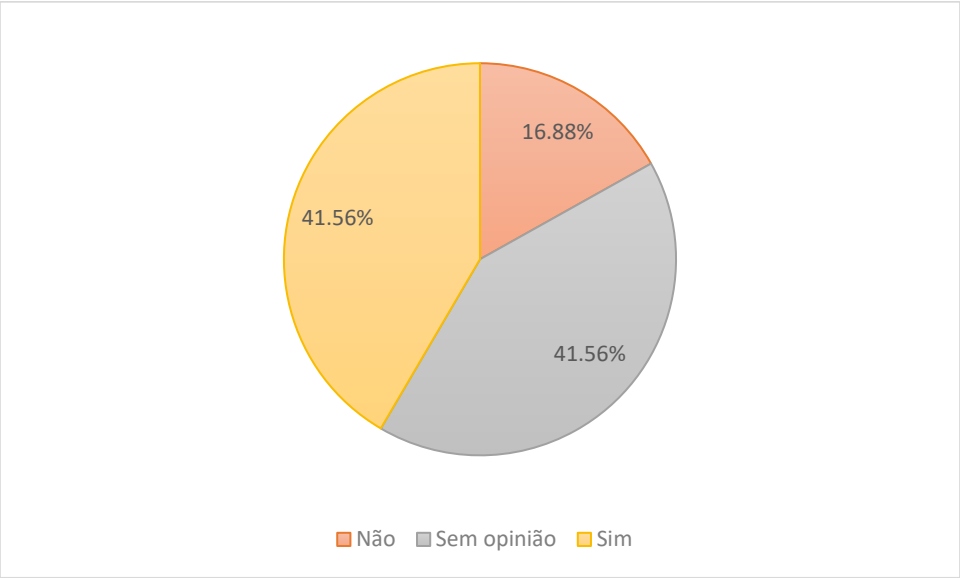
feedback, indicando uma necessidade de maior interação por parte da chefia.

Estes resultados mostram que, apesar da regularidade do *feedback* para muitos colaboradores, ainda existe uma necessidade significativa por mais *feedback*, como indicado pelos 27,27% que desejam mais interações. Estes resultados sugerem que, além da frequência, a qualidade ou o conteúdo do *feedback* pode precisar de melhorias para ir ao encontro das expectativas dos colaboradores.

Foi questionado aos colaboradores quais as metodologias que consideram mais adequadas para desenvolver as suas competências. Os resultados revelam que "Formação 'on the job'" e "Formação em sala" são as metodologias mais valorizadas pelos colaboradores para o desenvolvimento das suas competências, sugerindo uma alta valorização de abordagens práticas e tradicionais de ensino. Muitos colaboradores também favorecem uma combinação das metodologias referidas anteriormente com Workshops, Conferências e Programas de Mentoria, indicando uma preferência por uma aprendizagem que mistura teoria e prática. A variedade nas combinações escolhidas reflete a diversidade de preferências entre os colaboradores, destacando a necessidade de métodos de formação flexíveis e personalizados.

Foi questionado aos colaboradores se consideram que a empresa promove oportunidades internas de mobilidade. Os resultados mostram que 41,56% dos colaboradores consideram que a empresa promove oportunidades internas de mobilidade, enquanto um igual número de 41,56% discorda dessa afirmação. Um segmento menor, 16,88%, não tem opinião formada sobre o assunto. Esta divisão sugere uma perceção mista sobre a promoção de mobilidade interna, indicando que nem todos os colaboradores percebem igualmente as oportunidades disponíveis.

Figura 28 - Na sua opinião, a empresa promove oportunidades internas de mobilidade?



Quando questionados sobre "Que conselhos daria a alguém que acabou de integrar a empresa?'", os colaboradores remetem uma variedade de conselhos a novos elementos da empresa, destacando valores e comportamentos valorizados internamente. As características mais frequentemente mencionadas incluem "Empenho, dedicação e proatividade", com 21 respostas (27,3%), seguido por "Trabalho em equipa" e "Responsabilidade" com múltiplas menções. Este *feedback* indica uma cultura organizacional que valoriza a iniciativa individual, a colaboração e a responsabilidade pessoal.

A análise sugere que os colaboradores veem a dedicação e a proatividade como fatores essenciais para o sucesso na empresa. A ênfase no trabalho em equipa e responsabilidade também sublinha a importância de uma atitude colaborativa e confiável. Estes insights podem ser úteis para orientar novos colaboradores e ajustar os programas de integração.

Quando questionados sobre "O que considera importante questionar na entrevista de saída quando um colaborador rescinde com a empresa?", as respostas revelam que a maioria dos colaboradores (61%) considera essencial discutir os motivos da rescisão. Este *feedback* indica uma clara necessidade de entender as razões subjacentes às decisões dos colaboradores de deixar a empresa. A remuneração também surge como um fator relevante para 9,1% dos inquiridos, sugerindo que as condições financeiras podem ser um motivo de preocupação. Outras questões mencionadas incluem sugestões para mudanças e melhorias, embora com menos frequência.

Por fim, foi questionado se recomendariam aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef, sendo 1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente).

A análise da tabela de frequências sobre a recomendação da empresa aos amigos e familiares mostra uma distribuição variada. Uma significativa percentagem de colaboradores, 20,8%, deu a pontuação máxima de 10, indicando uma forte propensão para recomendar a empresa. No entanto, a maior pontuação individual foi 8, com 29,9%, sugerindo que enquanto muitos estão satisfeitos, há espaço para melhorias. As pontuações mais baixas, embora em minoria, sugerem alguma insatisfação.

Podemos concluir que a distribuição das respostas indica que a maioria dos colaboradores tem uma perceção positiva da empresa como um local de trabalho, embora haja uma variação significativa na intensidade dessa perceção. A presença de pontuações baixas, mesmo que pequenas, é uma área de alerta que necessita de atenção.

Tabela 18 - Recomendaria aos seus amigos e familiares trabalhar na Proef? 1(nem pensar) a 10 (recomendaria completamente)

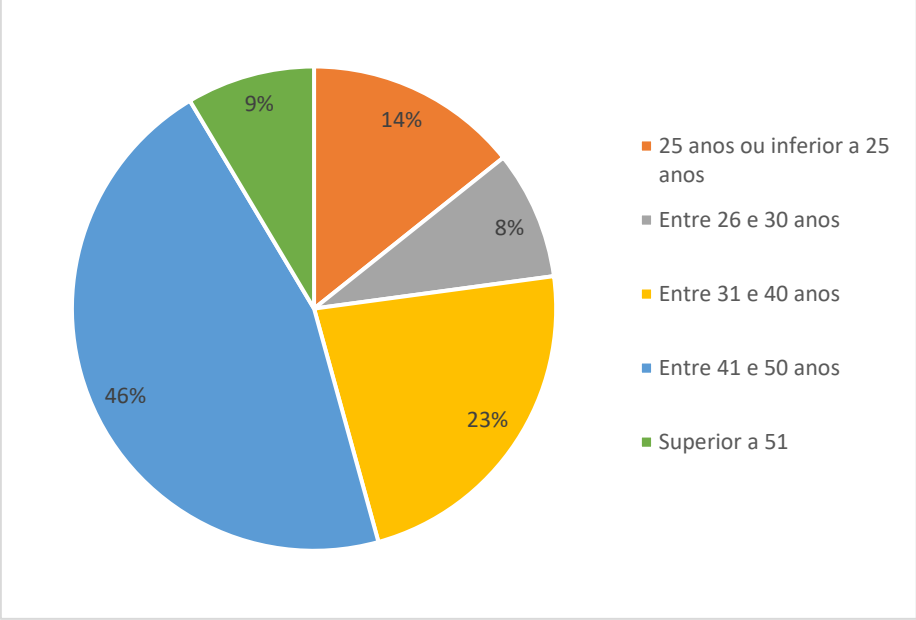
Q24

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	3	2	2,6	2,6	3,9
	5	4	5,2	5,2	9,1
	6	11	14,3	14,3	23,4
	7	15	19,5	19,5	42,9
	8	23	29,9	29,9	72,7
	9	5	6,5	6,5	79,2
	10	16	20,8	20,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Questionário final – responsáveis

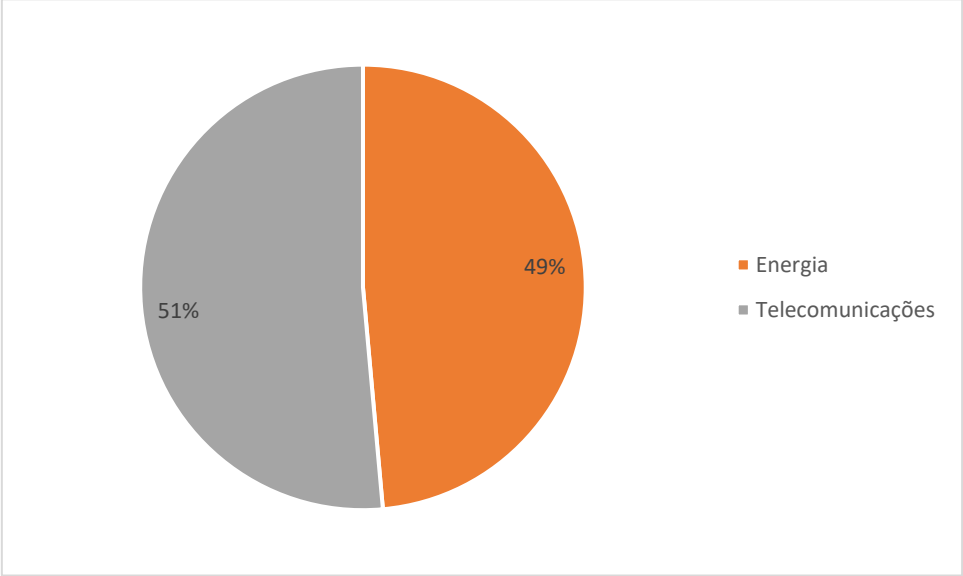
A amostra do inquérito ilustrada no gráfico de setores revela que a maior parte dos inquiridos (45,71%) encontra-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos, seguida por 22,86% dos participantes entre os 41 e 50 anos. Os grupos etários mais jovens, de 25 anos ou menos e entre 26 e 30 anos, representam cada um 8,57% do total, enquanto os colaboradores com mais de 51 anos constituem 14,29% da amostra. Este perfil sugere uma predominância de colaboradores em idades mais maduras e experientes na empresa.

Figura 29 - Faixa etária



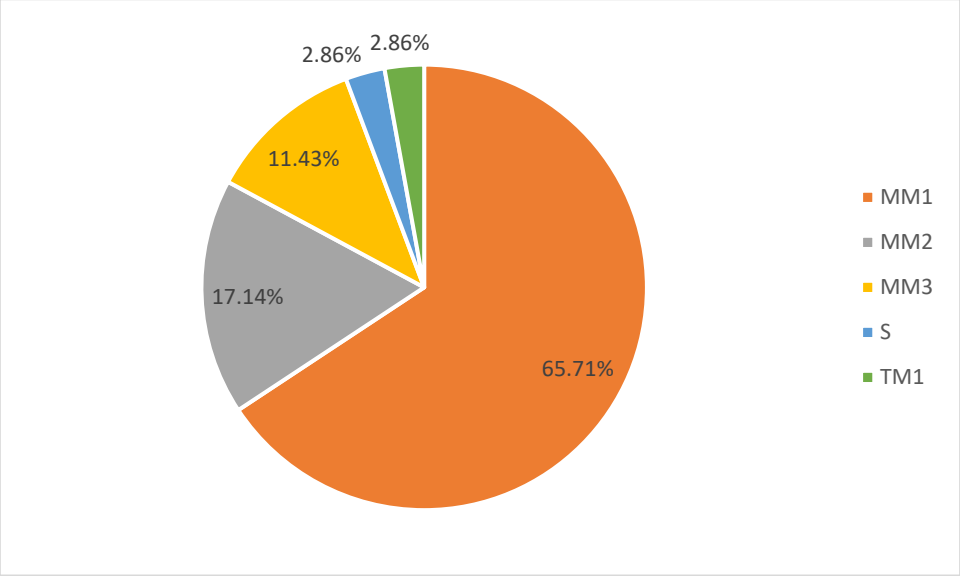
Os inquiridos estão quase igualmente divididos entre os setores de Energia (51,43%) e Telecomunicações (48,57%). Isto indica uma distribuição balanceada entre estas duas áreas principais, refletindo a participação ativa de profissionais de ambos os setores no inquérito.

Figura 30 - Área



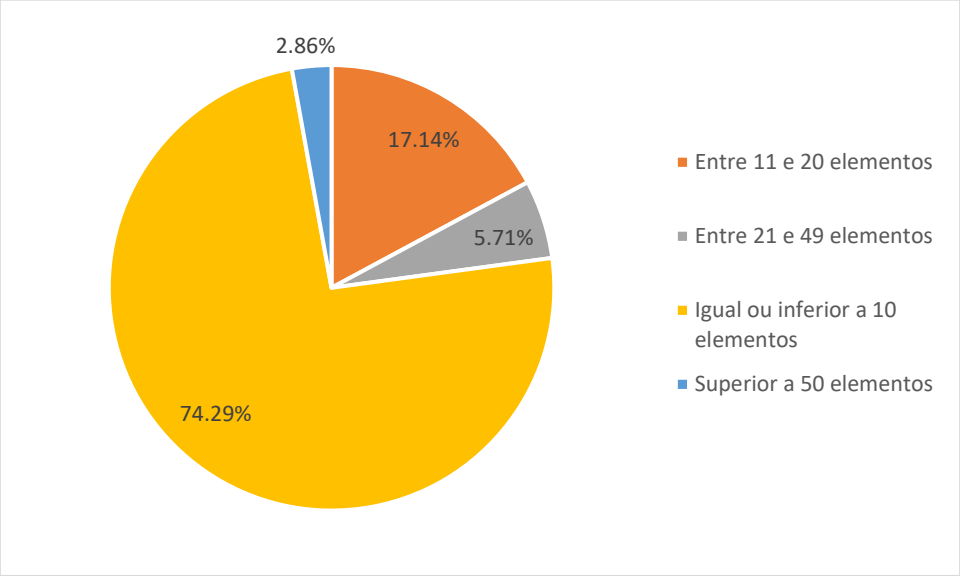
A maioria dos inquiridos, 65,71%, pertence ao nível funcional MM1, indicando uma grande representação deste nível . Os restantes estão distribuídos entre MM2 (17,14%), MM3 (11,43%), e uma pequena percentagem em S (2,86%) e TM1 (2,86%). Esta distribuição sugere uma predominância de colaboradores do Middle-Management na amostra do inquérito.

Figura 31 - Nível funcional



Podemos constatar que a grande maioria dos inquiridos, 74,29%, faz parte de equipas com 11 a 20 elementos, indicando que a maioria trabalha em grupos de dimensão média. A segunda maior categoria, com 17,14%, inclui aqueles em equipas de 21 a 49 elementos, sugerindo uma presença também significativa de equipas de grande dimensão. Apenas uma pequena fração, 5,71% e 2,86%, trabalha em equipas de muito grande dimensão (superiores a 50 elementos) ou muito pequena dimensão (iguais ou inferiores a 10 elementos), respetivamente.

Figura 32 - Dimensão de equipa



Os responsáveis foram questionados sobre "Sabendo que a Proef usa vários canais de informação (site, *LinkedIn*,...), como avalia o processo de atração de candidatos para os processos de recrutamento e seleção da sua equipa? Sendo 1 (pouco adequado) e 4 (muito adequado)". O seu feedback revela que a grande maioria dos responsáveis de equipa, 88,57%, avalia o processo de atração de candidatos como "Muito

adequado", indicando uma forte aprovação das estratégias e canais de informação usados pela Proef no recrutamento. Uma pequena parcela, 8,57%, considera o processo apenas "Adequado", e uma fração mínima de 2,86% o classifica como "Pouco adequado".

Os responsáveis foram questionados sobre "A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados". As suas respostas foram analisadas através de uma tabela de frequências, sendo que esta revela uma variedade de combinações de canais de recrutamento usados pela empresa, com destaque para a combinação de *LinkedIn*, Plataformas de anúncios e Mobilidade interna, que foi a mais escolhida com 22,9% das preferências.

Tabela 19 - A empresa utiliza os seguintes canais de recrutamento. Por favor, selecione os canais que considera mais adequados

Q8

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Facebook, Mobilidade interna	1	2,9	2,9	2,9
	Facebook, Plataformas de anúncios	1	2,9	2,9	5,7
	Linkedin	1	2,9	2,9	8,6
	Linkedin, Consultoras	1	2,9	2,9	11,4
	Linkedin, Consultoras, Mobilidade interna	2	5,7	5,7	17,1
	Linkedin, Facebook	1	2,9	2,9	20,0
	Linkedin, Facebook, Mobilidade interna	2	5,7	5,7	25,7
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios	4	11,4	11,4	37,1
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios, Consultoras, Mobilidade interna	2	5,7	5,7	42,9
	Linkedin, Facebook, Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	3	8,6	8,6	51,4
	Linkedin, Plataformas de anúncios	4	11,4	11,4	62,9
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Consultoras	1	2,9	2,9	65,7
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Consultoras, Mobilidade interna	3	8,6	8,6	74,3
	Linkedin, Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	8	22,9	22,9	97,1
	Plataformas de anúncios, Mobilidade interna	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Foi solicitado aos responsáveis para avaliarem, de 1 a 4, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a sua equipa.

Os resultados revelam que a maioria dos responsáveis (27) avalia o processo de recrutamento e seleção como "Adequado" (3 numa escala de 1 a 4), enquanto um número menor o considera "Muito Positivo" (4). Apenas 2 responsáveis consideram o processo como "Muito Negativo" (1) ou "Pouco Adequado"

(2), indicando uma visão geral positiva. Podemos concluir que, embora a maioria considere o processo de recrutamento adequado, a existência de avaliações em ambas as extremidades da escala sugerem áreas de potencial melhoria. O feedback relativamente positivo indica que os fundamentos do processo são sólidos, mas não ótimos, havendo margem a melhoria neste processo.

No seguimento da questão anterior, os responsáveis foram questionados sobre o que sugerem para melhorar o processo de recrutamento e seleção. A análise da tabela de frequências refere várias sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção na empresa. As principais sugestões incluem "Potenciar as entrevistas presenciais entre candidato e futuro superior hierárquico" (11,1%) e "Adicionar informação de contextualização do projeto para o qual se está a contratar" (8,3%). Uma grande proporção dos inquiridos (38,9%) não forneceu uma opinião específica, o que pode indicar uma falta de conhecimento detalhado sobre o processo atual. As sugestões focam, essencialmente, na melhoraria da comunicação e na interação durante o processo de recrutamento, indicando uma necessidade de maior transparência e envolvimento do responsável. A sugestão de intensificar as entrevistas presenciais sugere um desejo de uma avaliação mais próxima e direta dos candidatos.

Tabela 20 - No seguimento da questão anterior, quais as suas sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção?

Q10_1

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		1	2,8	2,8	2,8
	Adicionar informação de contextualização do projeto para o qual se está a contrata	3	8,3	8,3	11,1
	Anúncios mais cativantes	3	8,3	8,3	19,4
	Atrair mais candidatos	2	5,6	5,6	25,0
	Aumentar os protocolos com escolas profissionais	2	5,6	5,6	30,6
	Criar pool de candidatos	1	2,8	2,8	33,3
	Melhorar o processo de mobilidade interna	3	8,3	8,3	41,7
	Melhorar o processo de onboarding	1	2,8	2,8	44,4
	Potenciar as entrevistas presenciais entre candidato e futuro superior hierárquico	4	11,1	11,1	55,6
	Potenciar as plataformas de recrutamento; Anúncios mais cativantes	1	2,8	2,8	58,3
	Proatividade	1	2,8	2,8	61,1
	sem opinião	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Quando questionados sobre "Qual a sua opinião sobre o acolhimento dos novos colaboradores?", o seu feedback demonstra que a maioria dos colaboradores (47,2%) avalia o acolhimento dos novos colaboradores como "Bom". No entanto, há sugestões significativas sobre possíveis melhorias, incluindo a necessidade de um momento de feedback após a admissão (11,1%) e uma melhor integração entre as áreas operacionais e geográficas (5,6%).

Foi pedido ainda aos responsáveis: "Indique medidas que considera importantes para a retenção de talentos". O feedback indica que as medidas consideradas mais importantes para a retenção de talentos incluem a combinação entre formação e desenvolvimento de competências, políticas de remuneração, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A preferência dos colaboradores sugere a importância de uma abordagem abrangente que não só reconhece e recompensa o desempenho dos colaboradores, como também promove o desenvolvimento pessoal e profissional de forma contínua, respeitando o equilíbrio vida-trabalho.

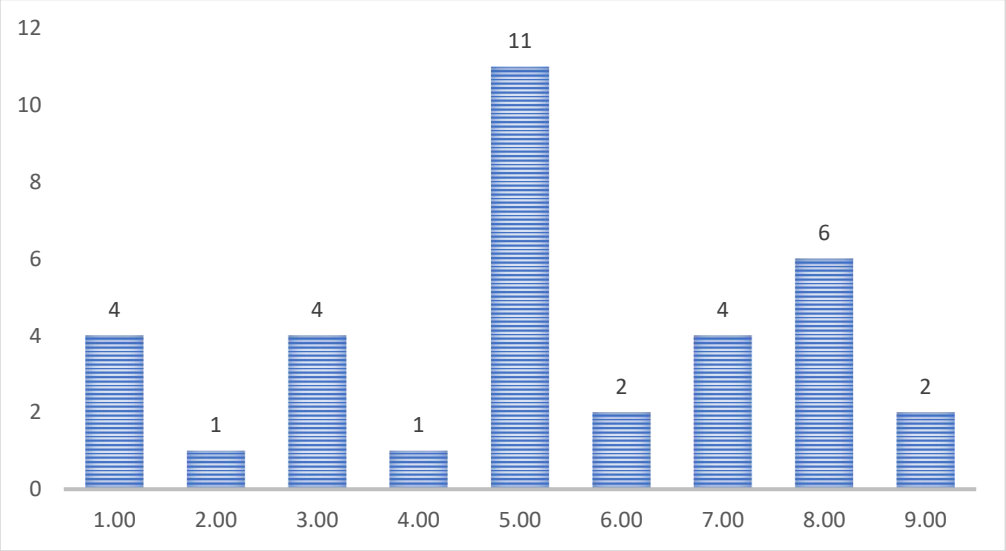
Quando questionados sobre a frequência com que fornecem feedback à sua equipa, as respostas dos responsáveis revelam que a maior parte dos responsáveis de equipa (34,29%) fornece feedback trimestralmente, seguido por 31,43% que o fazem mensalmente. Apenas uma pequena percentagem dá feedback anualmente (5,71%) ou diariamente (5,71%), com 20% fornecendo-o semanalmente.

Esta mesma questão foi colocada aos colaboradores, conforme analisado anteriormente. É possível verificar que há uma correlação razoável entre a perceção dos gestores e a dos colaboradores, embora exista uma ligeira discrepância na perceção da frequência do feedback semanal e mensal. Este fator pode indicar uma necessidade de padronização e clarificação no processo de feedback.

Foi igualmente questionado aos gestores "Qual a sua opinião sobre o processo de *offboarding* dos colaboradores que saem da empresa? Por favor, indique sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado)". A análise das respostas revela que a maioria dos responsáveis avalia o processo de *offboarding* como "Adequado" (23 elementos), enquanto 11 elementos consideram-no "Pouco Adequado". Apenas 1 responsável considera o processo "Muito Adequado", o que indica que, embora o processo existente seja maioritariamente aceite como positivo, há uma margem significativa para melhoria do processo.

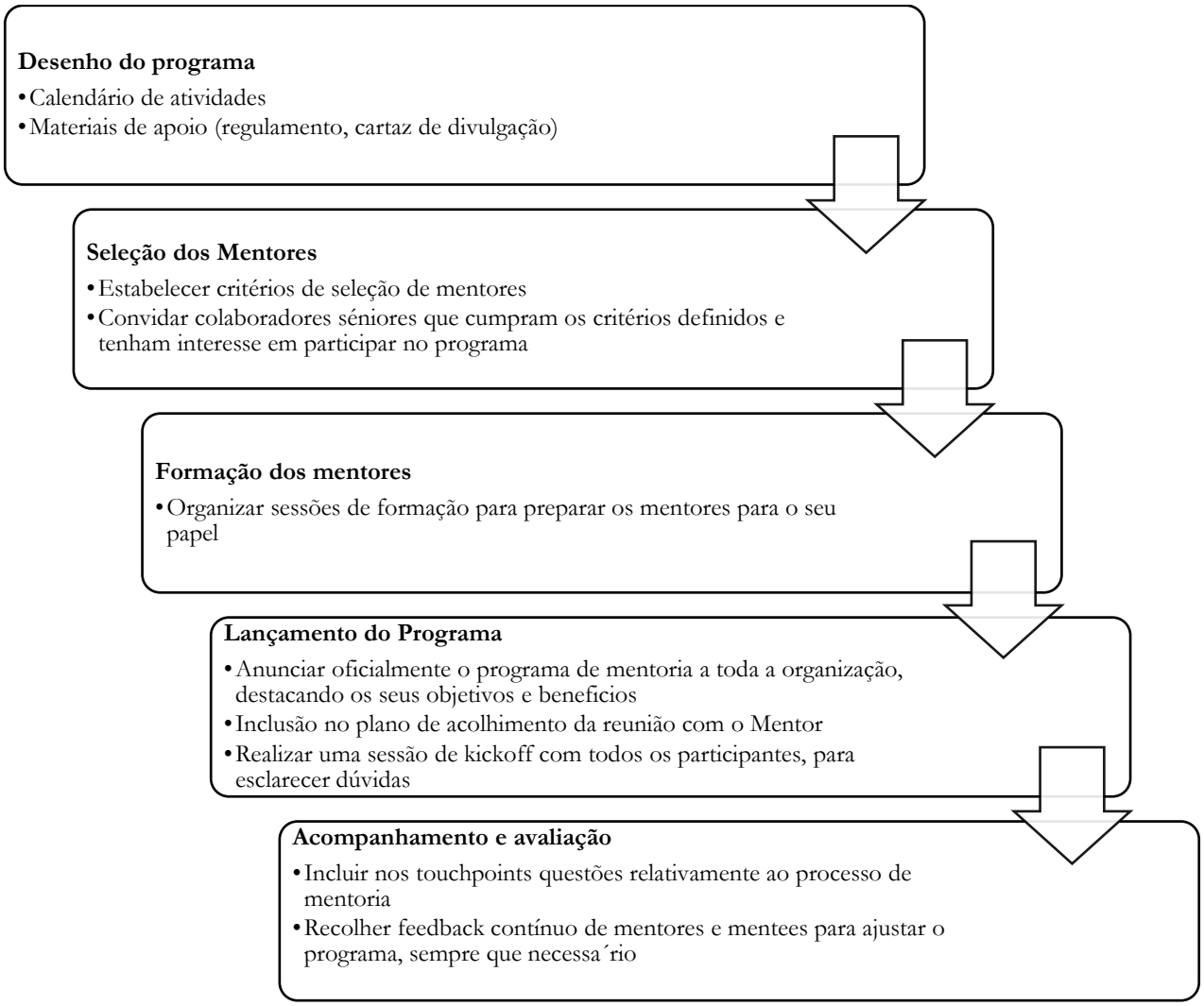
Por fim, foi questionado aos colaboradores "Na sua opinião, a generalidade dos colaboradores que saem da empresa por NOSSA iniciativa recomendariam a Proef como boa empresa para trabalhar? ". A maioria, com 11 respostas, posiciona-se em 5 numa escala de 1 a 9, indicando uma opinião neutra. As altas pontuações (8 e 9) e baixas pontuações (1 e 2) são menos frequentes, mas presentes, refletindo opiniões polarizadas entre alguns colaboradores. A predominância de uma avaliação mediana sugere que, mesmo não existindo uma insatisfação generalizada, também não há uma forte aprovação da empresa por parte dos gestores sobre o processo de saída.

Figura 33 - Na sua opinião, a generalidade dos colaboradores que saem da empresa por NOSSA iniciativa recomendariam a Proef como boa empresa para trabalhar?



Apêndice VI - Desenvolver um Sistema de Mentoria

- **Objetivo:** Implementar um programa de mentoria para facilitar a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente e cultura da empresa.
- **Procedimento:** O procedimento para implementar o sistema de mentoria contempla o desenho e planeamento das atividades. A seleção e formação de mentores são etapas cruciais, garantindo que os mentores estejam preparados para guiar os *mentees*. O programa é lançado, garantindo o emparelhamento entre mentores e *mentees*, com acompanhamento e avaliação contínuos para assegurar o sucesso e permitir melhorias futuras.



Desenho do Programa

Nesta fase, é essencial criar uma base sólida para o programa, definindo claramente os objetivos, o calendário de atividades e os materiais de apoio.

- **Objetivos**: Definir o que se pretende alcançar com o programa de mentoria, como melhorar a integração dos novos colaboradores, desenvolver competências específicas, ou apoiar o crescimento profissional.
- **Calendário de atividades**: Estabelecer um cronograma detalhado que inclua as datas das sessões de mentoria, encontros de formação de mentores, e outros eventos importantes.
- **Materiais de apoio**: Desenvolver documentos como regulamentos do programa, guias de boas práticas para mentores e *mentees*, e materiais de divulgação (cartazes, emails, etc.) para garantir que todos os envolvidos estejam bem informados.

Seleção dos Mentores

A escolha de mentores é um passo crítico para o sucesso do programa.

- **Critérios de Seleção**: Estabelecer critérios claros para a seleção de mentores, como experiência profissional, conhecimento profundo da cultura e dos processos da empresa, e habilidades interpessoais.
- **Convite aos Colaboradores Séniores**: Identificar e convidar colaboradores séniores que cumpram os critérios estabelecidos e demonstrem interesse em participar no programa. Este convite pode ser formalizado através de reuniões ou comunicações escritas.

Formação dos Mentores

Preparar os mentores para o seu papel é fundamental para garantir a eficácia do programa.

- **Sessões de Formação**: Organizar *workshops* ou sessões de formação específicas onde os mentores possam desenvolver competências de mentoria, aprender técnicas de comunicação eficazes, e discutir expectativas e responsabilidades. Esta formação pode incluir estudos de caso, *role-playing*, e discussões em grupo.

Materiais de Suporte: Disponibilizar guias e recursos que os mentores possam consultar durante o programa, ajudando-os a lidar com desafios comuns e a proporcionar uma mentoria de qualidade.

Lançamento do Programa

O lançamento do programa deve ser bem comunicado e organizado para garantir a adesão e o entusiasmo dos participantes.

- **Anúncio Oficial**: Comunicar o lançamento do programa a toda a organização, destacando os

seus objetivos, benefícios, e como os colaboradores podem participar. Isto pode ser feito através de uma reunião geral, email corporativo, ou boletim informativo.

- **Inclusão no Plano de Acolhimento**: Integrar o programa de mentoria no plano de acolhimento dos novos colaboradores, assegurando que cada novo colaborador tenha uma reunião inicial com o seu mentor logo no início.
- **Sessão de Kickoff**: Realizar uma sessão de abertura (kickoff) com todos os participantes do programa (mentores) para esclarecer dúvidas, alinhar expectativas e criar um ambiente de colaboração desde o início.

Acompanhamento e Avaliação

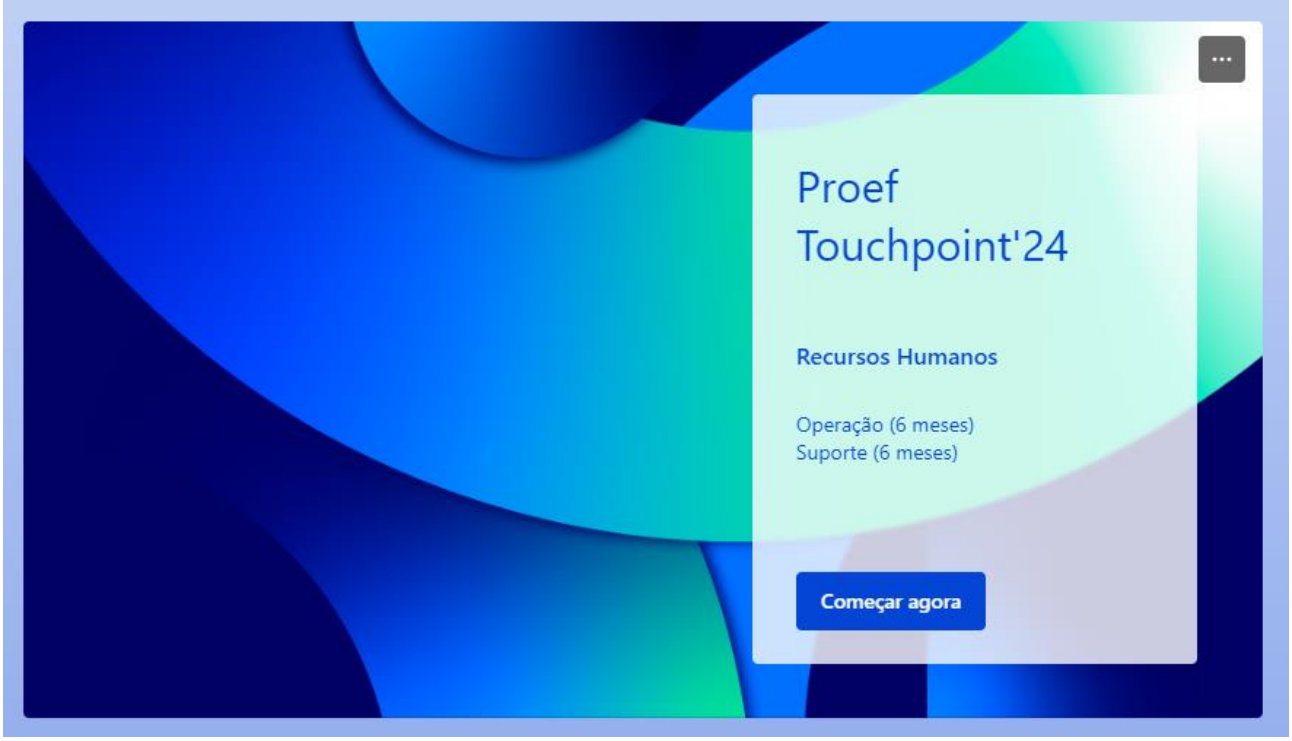
Manter o acompanhamento do programa e realizar avaliações regulares é essencial para o seu sucesso contínuo.

- ***Touchpoints***: Incluir perguntas específicas sobre a experiência de mentoria nos *touchpoints* regulares com os colaboradores, permitindo uma avaliação contínua da eficácia do programa.
- **Feedback Contínuo**: Recolher feedback regular tanto dos mentores como dos mentees sobre o processo de mentoria. Este feedback deve ser utilizado para ajustar o programa conforme necessário, garantindo que ele permaneça relevante e eficaz ao longo do tempo.
- **Relatórios de Progresso**: Elaborar relatórios periódicos que resumam os principais resultados e aprendizagens do programa, partilhando-os com a gestão para obter apoio contínuo e identificar áreas de melhoria.

Este plano detalhado garante que cada etapa do processo de mentoria seja bem pensada e executada, maximizando os benefícios tanto para os novos colaboradores quanto para os mentores e a organização como um todo.

Apêndice VI – *Touchpoints*

Questionário 6 meses



Identificação

1. Nome do colaborador *

Introduza a sua resposta

2. Data de admissão *

Introduza a data de entrada (dd/MM/yyyy)

3. Empresa *

- ◯ PROEF Eurico Ferreira
- ◯ PROEF SGPS
- ◯ GeoTalks
- ◯ PROEF DE
- ◯ PROEF FR
- ◯ PROEF Power AO
- ◯ PROEF Telecom AO
- ◯ Seguramos
- ◯ Outro

3. Empresa *

- ○ PROEF Eurico Ferreira
- ○ PROEF SGPS
- ○ GeoTalks
- ○ PROEF DE
- ○ PROEF FR
- ○ PROEF Power AO
- ○ PROEF Telecom AO
- ○ Seguramos
- ○ Outro

4. Função *

Introduza a sua resposta

5. Nível funcional *

- ○ BSO1
- ○ BSO2
- ○ BS03
- ○ BSO4
- ○ BSO5
- ○ MM1
- ○ MM2
- ○ MM3

TP6m: O processo de R&S

7. Qual a avaliação geral que faz do Processo de Recrutamento & Seleção? *

1 - nada satisfatório / 4 - muito satisfatório

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

8. Considera que o projeto e a função correspondem ao apresentado durante o processo de Recrutamento & Seleção? *

1 - nada satisfatório / 4 - muito satisfatório

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

9. Observações

Introduza a sua resposta

TP6m: O processo de integração na área

10. Como se sentiu durante o processo de integração? *

1 - mal integrado / 4 - muito bem integrado

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

11. Classifique o apoio do Departamento de Recursos Humanos na integração *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

12. Classifique a disponibilidade dos equipamentos e acessos necessários para realizar as suas funções de forma adequada de 1 a 4, sendo 1 (nada adequado) e 4 (muito adequado) ou 5 (sem opinião). *

- ◯ Muito negativa
- ◯ Pouco adequada
- ◯ Adequada
- ◯ Muito adequada
- ◯ Sem opinião

13. Classifique o seu relacionamento com o seu superior hierárquico. *

1 - muito má / 4 - muito boa

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

14. Classifique a clareza com que os objetivos relativamente à sua função foram expostos. *

1 - muito má / 4 - muito boa

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

15. O feedback que recebe da sua chefia: *

- ◯ É insuficiente, gostaria de receber mais
- ◯ É suficiente
- ◯ Recebo mais do que gostaria

16. Classifique o seu relacionamento com a equipa. *

1 - muito má / 4 - muito boa

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

TP6m: Balanço 6 meses

18. Qual o balanço que faz dos últimos 6 meses? *

1 - muito negativo / 4 - muito positivo

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4

19. O que pode ser melhorado para facilitar a sua integração?

- ◯ Cartões PROEF /Acesso instalações
- ◯ Acessos IT
- ◯ Acessos EPI's
- ◯ Integração Função
- ◯ Acesso ao Contrato
- ◯ Componente Social

20. A experiência na Proef tem correspondido às suas expectativas? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

21. Observações *

Introduza a sua resposta

Questionário 12 meses

Secção 1

O colaborador (a preencher por RH)

1. Entrevistador *

- Tânia Poças
- Eduardo Neto

2. Nome do colaborador *

Introduza a sua resposta

3. Data de antiguidade do colaborador *

Introduza a data de entrada (dd/MM/yyyy)

4. Função *

Introduza a sua resposta

5. Responsável hierárquico (nome/apelido) *

Introduza a sua resposta

Secção 2

O processo de integração - feedback do colaborador

6. Qual o balanço que faz dos últimos 12 meses?
   1 - muito negativo / 4 - muito positivo *

1	2	3	4

7. A experiência na Proef tem correspondido às suas expectativas? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

8. Porque motivo não estamos a corresponder ás suas expectativas? *

Introduza a sua resposta

9. Como classifica a sua relação com a equipa?
   1 - muito negativa; 4 - muito positiva *

1	2	3	4

10. Como classifica a sua relação com o seu superior hierárquico?
    1 - muito negativa; 4 - muito positiva *

1	2	3	4

11. Quais as tuas perspectivas futuras? (expectativas de carreira) *

Introduza a sua resposta

12. Sugestões de melhoria

Introduza a sua resposta

Apêndice VIII – Entrevista de saída

Questionário de saída utilizado até 30/06/2024

proef	Entrevista de saída

Nome: _____ **Data:** _____
Entrevistador: Eduardo Neto **Função:** _____

1. Tempo de trabalho na empresa

Menos de 1 ano de antiguidade	
Entre 1 e 3 anos de antiguidade	
Entre 4 e 7 anos de antiguidade	
Entre 8 e 10 anos de antiguidade	
Mais de 10 anos de antiguidade	

2. O que o motivou a vir trabalhar para a empresa?

3. Recomendaria a empresa como entidade empregadora a familiares e amigos? Porquê?

Sim, inclusive já recomendei a alguns colegas e amigos.
No meu caso, mostrou-se uma empresa disponível para equilibrar a relação entre a vida familiar e a vida laboral.

4. Indique qual/quais os motivos que o levam a sair da empresa?

Salário/remuneração		Cultura e valores da empresa	
Motivos familiares		Relacionamento com os colegas	
Distância casa/empresa		Relacionamento com a chefia	
Oportunidade de carreira		Tarefas realizadas	
Condições de trabalho (físicas)		Outro	

5. Outros comentários relevantes, relativos ao período de trabalho desenvolvido na empresa.

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do entrevistador: _____

I.RH.PROEF.026.00

Questionário de saída redesenhado - aplicado a partir de 01/07/2024

Entrevista de Saída

Olá, Ana. Quando submeter este formulário, o proprietário verá o seu nome e endereço de e-mail.

* Obrigatório

O colaborador (a preencher por RH)

1. Entrevistador *

- ○ Tânia Poças
- ○ Eduardo Neto
- ○ Diogo Rufino
- ○ Ana Durães

2. Empresa (alocação) *

- ○ Eurico Ferreira
- ○ Proef SGPS
- ○ Proef Energias Renováveis
- ○ Proef France
- ○ Proef DE
- ○ Proef Angola
- ○ Geotalks

3. Data da entrevista de saída *

Introduza a data de entrada (dd/MM/yyyy)

4. Nº de colaborador *

Introduza a sua resposta

5. Nome do colaborador *

Introduza a sua resposta

6. Data de antiguidade do colaborador *

Introduza a data de entrada (dd/MM/yyyy)

7. Função *

Introduza a sua resposta

8. Nome de chefia direta (nome e apelido) *

Introduza a sua resposta

Seguinte

13. O que considera que a Proef pode melhorar? *

Introduza a sua resposta

14. Qual a sua perceção sobre a equipa onde está inserido? *

Introduza a sua resposta

15. Recomendarias a Proef a um familiar/amigo? *

- ○ Sim
- ○ Não

16. Considera que recebeu toda a formação/informação necessária para o bom desempenho da sua função? *

- ○ Sim
- ○ Não

17. Acredita que o crescimento profissional é potenciado na empresa? *

- ○ Sim
- ○ Não

18. O que te faria reconsiderar a tua decisão de sair da Proef? *

Introduza a sua resposta

19. Outros comentários relevantes relativamente ao período de trabalho desenvolvido na empresa. *

Introduza a sua resposta

Anterior **Submeter**

Referências

B. da Camara, P., Balreira Guerra, P., & Vicente Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª Edição). Publicações Dom Quixote.

Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, *30*(68). https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015, abril 1). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho—Metáforas, Conceitos e Práticas* (2ª). RH Editora.

Cagica Carvalho, L., Matos Bernardo, M. do R., Dias de Sousa, I., & Carrilho Negas, M. (2023). *Gestão das Organizações—Uma abordagem integrada e prospetiva* (4ª edição). Edições Sílabo, Lda.

Caracitas, R. (2022, novembro). *Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores numa IPSS: Proposta de Reformulação*. Coimbra Business School. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/43199/1/Rafaela_Caracitas.pdf

Cierco, A. A., Monat, A. S., Nascimento, F. P., & Mendes, J. R. B. (2012). *Gestão de projetos* (1ª edição). Editora FGV.

Delvas, R. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro—Uma proposta*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Garcia, M. D. S. (2019). *COMEÇAR PELO INÍCIO – O PAPEL DO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NAS INTENÇÕES DE SAÍDA DOS COLABORADORES*.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, *25*(5), 395–410. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005

Isidoro Ferreira, A., Fructuoso Martinez, L., Guilherme Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª edição). Editora RH.

Klaus, P. 'Phil', & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, *55*(2), 227–246. https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021

Leal, C. (2023, fevereiro). *O processo de recrutamento e seleção na MC: Um estudo de caso*. Instituto Superior de Administração e Gestão.

Manpower. (2024, janeiro 18). *Escassez de Talento 2024*. http://www.manpowergroup.pt/estudos/escassez-de-talento-2024

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons Inc.

Pereira, I. A. da C. (2019). *Employer branding na atração e retenção de talento: Uma revisão da literatura* [masterThesis]. https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30453

Proef. (2024). *Sobre nós*. https://proef.com/pt/sobre-nos/

Project Management Institute. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (Fifth Edition). Project Management Institute, Inc.

Roldão, V. S. (2007). *Gestão de Projectos—Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo* (2ª Edição). Monitor - Projectos e Edições, Lda.

Silva, J. C. G. da. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional* [masterThesis, Universidade de Aveiro]. https://ria.ua.pt/handle/10773/4605

Verlinden, N. (2022, novembro 29). Employee Life Cycle: The Ultimate Guide for HR. *AIHR*. https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/

Yi, Y., & Gong, T. (2009). An integrated model of customer social exchange relationship: The moderating role of customer experience. *The Service Industries Journal*, *29*(11), 1513–1528. https://doi.org/10.1080/02642060902793474

Orientador

Prof. Doutora Ana Cláudia Rodrigues

Professor Especialista Rui Soares

A Mestranda,

Ana Luísa Flores)

Porto, 28 de Outubro de 2024