

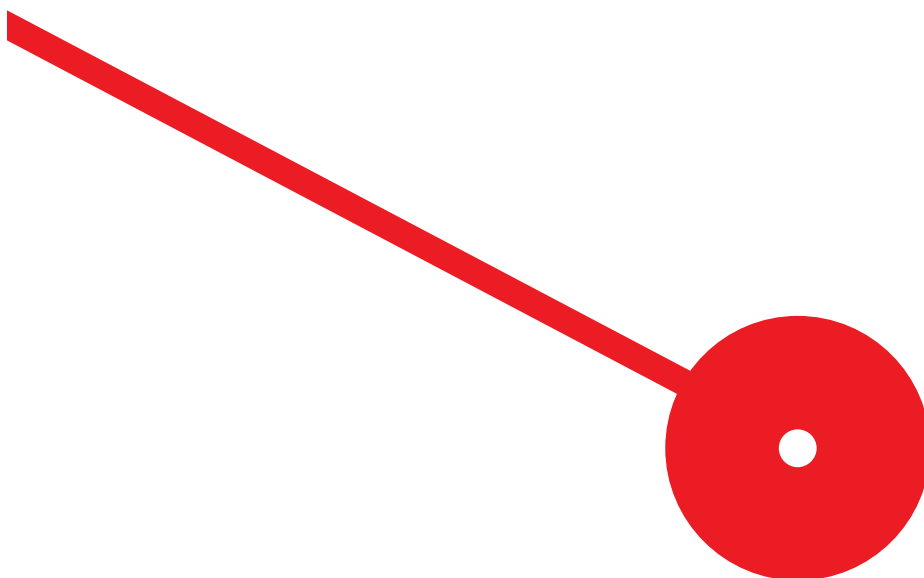
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
POLITÉCNICO
OF PORTO

M

MESTRADO
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
BORVIAND- SGPS, S.A.
INÊS LOPES BRANDÃO

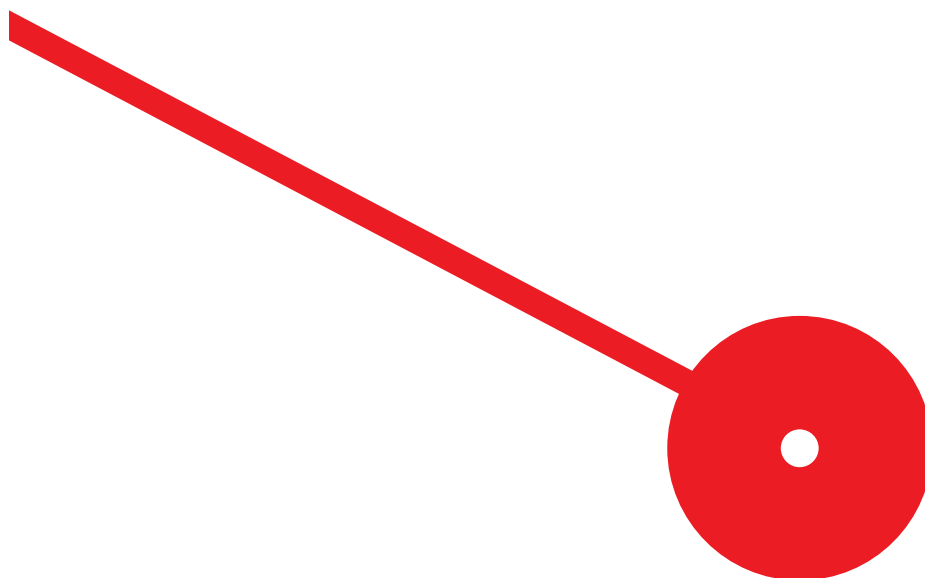
07/2025





RELATÓRIO DE ESTÁGIO: BORVIAND- SGPS, S.A. INÊS LOPES BRANDÃO

**Relatório de Estágio de Mestrado
Apresentado Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de
Administração, sob orientação de Prof. Doutora Anabela Mesquita**



Resumo:

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio profissional realizado no grupo empresarial Borviand- SGPS, S.A., com foco nas empresas D'Maker, Lda. e Impervius-Molécula Aleatória, Unip. Lda., no âmbito do mestrado em Assessoria de Administração. Este estágio teve como principal objetivo a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, bem como a melhoria dos processos administrativos e operacionais das empresas envolvidas.

Durante o estágio, foram implementados diversos procedimentos organizacionais, incluindo a criação e reorganização de arquivos físicos e digitais, a padronização de documentação interna, a definição de processos de gestão de stocks e armazém, e a colaboração na implementação de um novo software de gestão. Os resultados obtidos revelam melhorias na organização interna, na eficiência administrativa e na capacidade de resposta das equipas.

Os contributos do trabalho realizado refletem-se na estruturação de procedimentos internos que promovem uma maior fluidez na comunicação entre colaboradores, otimização de recursos e apoio à tomada de decisão. A relevância do estágio manifesta-se na sua aplicabilidade prática, na capacidade de adaptação às necessidades das empresas e no valor acrescentado trazido à gestão dos seus processos operacionais.

Palavras chave: Gestão administrativa, organização documental, processos operacionais, suporte à decisão, procedimentos internos.

Abstract:

The present document reports on the activities carried out as part of the professional internship at Borviand- SGPS, S.A., focusing on the companies D'Maker, Lda. and Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda., as part of the Master's Degree in Administrative Assistance. The main aim of the internship was to apply the knowledge acquired throughout my academic education and contribute to improving the companies' administrative and operational processes.

Throughout the internship, various organizational procedures were implemented, such as the creation and reorganization of physical and digital archives, the standardization of internal documentation, the definition of stock and warehouse management processes and active collaboration in the implementation of a new software management system.

The results showed that there were significant improvements in internal organization, administrative efficiency and team responsiveness. The contributions of this work are reflected in the structuring of internal procedures that promote more effective communication between employees, better optimization of resources and greater support for decision-making.

The relevance of the internship lies in its practical application, its adaptability to the company's needs and the added value it has brought to the operational management of its processes.

Keywords: Administrative management, document organization, operational processes, decision support, internal procedures.

Índice geral

Introdução.....	1
1 Contextualização do estágio no âmbito do curso	1
1.1 Objetivos do estágio.....	3
1.2 Objetivos pessoais.....	4
1.3 Objetivos para a Empresa	5
Apresentação da Empresa	7
2 Grupo empresarial Borviand- SGPS, S.A.	7
2.1 D'Maker, Lda.	7
2.2 Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda.....	8
2.3 Local de trabalho e ambiente organizacional.....	9
2.4 Estrutura organizacional e organigrama	11
Funções Desempenhadas	13
3 Atividades desenvolvidas	13
3.1 Gestão de arquivo	15
3.1.1 Plano de classificação de arquivo	16
3.1.2 Organização de arquivo.....	19
3.1.3 Arquivo de apoio.....	21
3.1.4 Controlo de documentação.....	22
3.2 Gestão de recursos	22
3.3 Contacto com fornecedores.....	31
3.4 Gestão e negociação de serviços contratados	33
3.5 Planeamento, organização e implementação de novo software.....	35
3.5.1 Reorganização de listas de produtos e serviços	42
3.6 Gestão e preparação de obra	42
3.7 Controlo de stocks	46
3.8 Implementação de processos.....	49
3.9 Apoio em reuniões internas	54
3.10 Gestão e organização de armazém e imobilizados	56
3.11 Preparação de candidaturas a programas de apoio	59
3.12 Gestão de contactos	60
3.13 Gestão de correspondência.....	60
3.14 Gestão de compras.....	61
3.15 Gestão de estadias e viagens.....	63
Reflexões e contributo do estágio	64
4 Análise crítica da experiência.....	64
4.1 Reflexão sobre desafios e dificuldades no estágio.....	65
4.2 Contributo do estágio para a minha formação	66
Balanco Final	67

5	Conclusão e recomendações.....	67
5.1	Síntese dos principais resultados do estágio.....	67
5.2	Sugestões para melhoria dos processos na empresa/grupo.....	70
5.3	Impacto do estágio na carreira futura.....	70
5.4	O impacto da IA no futuro da Assessoria de Administração.....	71
	Referências bibliográficas.....	73
	Apêndices	76

Índice de figuras

Figura 1: Caracterização, plano de trabalho e calendarização- estágio Grupo Borviand.....	4
Figura 2: Local de trabalho- Grupo Borviand.....	11
Figura 3: Estrutura Organizacional- Grupo Borviand.....	12
Figura 4: Pastas partilhadas na plataforma Google Drive.....	16
Figura 5: Plano de Classificação de Arquivo- Grupo Borviand.....	17
Figura 6: Plano de Classificação de Arquivo- Grupo Borviand.....	18
Figura 7: Exemplos organização arquivo- Grupo Borviand.....	19
Figura 8: Mapa de férias- Grupo Borviand.....	23
Figura 9: Documento Registo Faltas- Grupo Borviand.....	23
Figura 10: Mapa Resumo Mensal para Contabilidade- Grupo Borviand.....	24
Figura 11: Documento Registo Documentação- Grupo Borviand.....	25
Figura 12: Documento Registo Dados Trabalhadores- Grupo Borviand.....	25
Figura 13: Documento Registo Dados Medicina no Trabalho- Grupo Borviand.....	25
Figura 14: Documento Registo Entrega EPIS- Grupo Borviand.....	26
Figura 15: Documento Registo Dados Antigos Trabalhadores- Grupo Borviand.....	26
Figura 16: Documento Registo Dados Viaturas- Grupo Borviand.....	26
Figura 17: Documento Registo Manutenções e Revisões- Grupo Borviand.....	26
Figura 18: Documento Registo Dados Seguros- Grupo Borviand.....	26
Figura 19: Documento Registo Dados Via Verde- Grupo Borviand.....	27
Figura 20: Documento Registo Dados Cartões Frota- Grupo Borviand.....	27
Figura 21: Controlo Despesas Colaboradores- Grupo Borviand.....	28
Figura 22: E-Mail Informação Despesas a Pagar- Grupo Borviand.....	28
Figura 23: E-mail Informação de Pagamento a Colaborador- Grupo Borviand.....	28
Figura 24: Documento Acompanhamento Obra- Grupo Borviand.....	29
Figura 25: TOC Online: registo de faturas- Grupo Borviand.....	29
Figura 26: Mapa Inicial Fluxos Caixa- Grupo Borviand.....	30
Figura 27: Mapa Atual Fluxos Caixa- Grupo Borviand.....	31
Figura 28: E-Mail Abordagem Parceria Comercial- D'Maker.....	32
Figura 29: E-mail Abordagem Parceria Comercial- D'Maker.....	32
Figura 30: Estudo para confirmação de dimensões/ peso encomenda- D'Maker.....	33
Figura 31: E-mail contacto com fornecedor- D'Maker.....	33
Figura 32: Documento Registo Apólices Seguro- Grupo Borviand.....	34
Figura 33: E-Mail para Recolha de Informação- Grupo Borviand.....	35
Figura 34: E-Mail para Renegociação de Contratos- Grupo Borviand.....	35
Figura 35: Notas Reunião Interna Software- Grupo Borviand.....	36

Figura 36: Documento Registo Notas Software- Grupo Borviand.....	37
Figura 37: Notas Preparação Reunião Software- Grupo Borviand	39
Figura 38: Relatório de Fim de Obra- Impervius	40
Figura 39: Documento Orçamentação Obra Versão Anterior- Impervius.....	41
Figura 40: Documento Orçamentação Obra Versão Modificada- Impervius.....	41
Figura 41: E-mail Comunicação Fornecedor- Grupo Borviand	42
Figura 42: Programa Gestão Documentação Obra (E-COORDINA)	43
Figura 43: Documento Modelo Declaração DPSS- Impervius.....	44
Figura 44: Documento Modelo Declaração Adesão DPSS- Impervius.....	44
Figura 45: E-Mail com Nota de Encomenda- Grupo Borviand	46
Figura 46: Documento Registo Encomendas- Grupo Borviand.....	47
Figura 47: Exemplo de Nota de Encomenda- Grupo Borviand	48
Figura 48: Procedimento de Planeamento de Encomendas- Impervius	49
Figura 49: Documento Registo Entrega Equipamentos Saída para Obra- Impervius	51
Figura 50: Documento Registo Equipamentos Utilizados em Obra Final de Obra- Impervius	51
Figura 51: Documento Registo de Gestão e Manutenção de Equipamentos- Impervius	52
Figura 52: Documento Registo Saídas de Viaturas- Impervius	52
Figura 53: Documento Procedimento de Segurança em Armazém- Impervius	53
Figura 54: Documento Preparação Reunião- Grupo Borviand	55
Figura 55: Comunicação Alteração Reunião- Grupo Borviand	55
Figura 56: Proposta Organização Armazém- Grupo Borviand	58
Figura 57: Proposta Organização Armazém- Grupo Borviand	58
Figura 58: Proposta Registo Imobilizados- Grupo Borviand.....	59
Figura 59: Documento Registo Pedidos Cotação- Grupo Borviand	60
Figura 60: Planeamento e Proposta de Decoração- Grupo Borviand.....	62
Figura 61: Proposta de Decoração- Grupo Borviand	62

Índice de tabelas

Tabela 1: Comparação atividades previstas e realizadas- Grupo Borviand	68
Tabela 2: Atividades adicionais realizadas- Grupo Borviand	69

Índice de apêndices

Apêndice 1: Grelha Avaliação Orientador	76
---	----

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

Introdução

1 Contextualização do estágio no âmbito do curso

Este estágio, inserido do Mestrado em Assessoria de Administração e realizado para a conclusão do curso, proporcionou a oportunidade de aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico em contexto empresarial.

A decisão de realizar um estágio em detrimento de uma dissertação ou de um projeto profissional surgiu da vontade de aliar o conhecimento teórico adquirido ao longo do mestrado a uma experiência prática e concreta no contexto real de trabalho. Acredito que a imersão no ambiente profissional constitui uma oportunidade valiosa para o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e organizacionais que dificilmente seriam trabalhadas com a mesma intensidade através de uma dissertação.

Para além do desejo de crescimento pessoal, considereei que o estágio me permitiria terminar o mestrado com um conjunto de competências práticas e *soft skills*¹ que são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho, como a capacidade de adaptação, comunicação, trabalho em equipa e gestão de tarefas sob pressão.

De acordo com um estudo realizado, os estágios podem ter um impacto significativo na motivação dos alunos, independentemente da área de estudo (Binder, Baguley, & Crook, 2014). Este efeito, parece estar associado a processos motivacionais e cognitivos, tais como o aumento da motivação intrínseca (Edward L. Deci, Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, & Richard M. Ryan, 2011), o fortalecimento da eficácia autónoma e do interesse profissional (Lent Robert W., Brown Steven D., & Hackett Gail, 1994), bem como o desenvolvimento de aspirações profissionais de maior nível (Nauta, M. M., Epperson, D. L., & Kahn, J. H., 1998)

Contudo, Binder et al. (2014), alertam que os efeitos dos estágios podem variar em função das características dos estudantes, nomeadamente no que diz respeito ao género e à pertença a grupos

¹ Tradução: competências comportamentais ou competências interpessoais. Trata-se de habilidades relacionadas com a forma como uma pessoa se comporta, comunica e se relaciona com os outros. Competências complementares às *hard skills* (competências técnicas), muito valorizadas no ambiente profissional uma vez que influenciam diretamente o desempenho e a integração dos colaboradores no local de trabalho.

étnicos minoritários, devido à perceção de barreiras específicas no percurso académico e profissional.

A função de assessoria de administração é fundamental para a gestão eficiente das organizações, exigindo competências em áreas como gestão empresarial, apoio à decisão estratégica, comunicação corporativa, organização administrativa e processos de suporte à administração. Os profissionais administrativos assumem um papel estratégico nas organizações, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade e eficiência operacional (Piscopo & Silveira, 2013).

O presente relatório descreve a experiência de estágio profissional na empresa Borviand- SGPS, S.A., cujo principal objeto é a gestão de participações sociais em sociedades não financeiras.

A escolha desta organização, em particular, deveu-se ao interesse genuíno que senti pelo projeto que me foi apresentado. Desde o primeiro contacto, identifiquei neste projeto uma oportunidade concreta de crescimento profissional, tanto pelo desafio proposto como pela responsabilidade inerente à posição que me foi atribuída. A perspetiva de poder contribuir ativamente para um projeto com impacto, foi decisiva para a minha escolha.

A experiência na Borviand- SGPS, S.A. e nas empresas associadas (D'Maker, Lda e Impervius-Molécula Aleatória, Unip. Lda.) permitiu-me ter um contacto direto com diversas áreas da gestão, possibilitando o desenvolvimento de competências transversais essenciais para a assessoria a nível estratégico e operacional. O estágio constituiu, assim, uma oportunidade para integrar conhecimentos teóricos em práticas reais, contribuindo para um melhor entendimento da dinâmica empresarial e dos desafios associados à gestão de diferentes setores de atividade.

Finalmente, este relatório apresenta uma análise crítica das atividades desenvolvidas, bem como das competências adquiridas ao longo do estágio, refletindo sobre a sua relevância no contexto da minha formação académica e percurso profissional.

O presente documento está organizado de forma a proporcionar uma visão clara, lógica e sequencial do estágio realizado, bem como do seu enquadramento académico e profissional. A estrutura reflete as diversas etapas do percurso desenvolvido ao longo do estágio.

O relatório inicia-se com a Introdução, onde é feita a contextualização do estágio no âmbito do curso, assim como o enquadramento da sua relevância para a minha formação académica e profissional. Nesta secção, são ainda delineados os principais objetivos do estágio, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista da empresa, evidenciando as metas estabelecidas no início deste percurso.

Segue-se a Apresentação da Empresa, onde é descrita a estrutura do grupo empresarial Borviand-SGPS, S.A., bem como as duas empresas que o compõem- D'Maker, Lda. e Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda. Nesta secção, é também abordado o local de trabalho, o ambiente organizacional e a estrutura interna das empresas.

A secção Funções desempenhadas constitui o núcleo principal do relatório, onde são detalhadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Estas encontram-se organizadas por áreas de atuação: desde a gestão de arquivo e recursos humanos, passando pelo contacto com fornecedores, gestão de obra e stocks, até à implementação de novos processos, apoio em reuniões e organização do armazém e dos imobilizados.

Na secção de Reflexões e contributo do estágio, é feita uma análise crítica da experiência, identificando pontos fortes e aspetos a melhorar, assim como uma reflexão pessoal sobre os desafios enfrentados, o crescimento proporcionado pela experiência e o seu contributo para a minha formação profissional.

A última secção apresenta um Balanço Final, onde se sintetizam os principais resultados alcançados e se propõem sugestões de melhoria para a empresa e os seus processos, assim como um resumo do impacto do estágio na minha carreira futura. Por fim, o relatório termina com as Referências bibliográficas e Apêndices, onde são incluídos documentos e materiais de apoio que ilustram e complementam o trabalho realizado.

1.1 Objetivos do estágio

O estágio profissional representa uma etapa essencial na consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo de um percurso académico, permitindo a sua aplicação prática em contexto real de trabalho. Este capítulo tem como finalidade apresentar, de forma clara e estruturada, os principais objetivos definidos para a realização do estágio, tanto do ponto de vista pessoal como institucional.

A nível pessoal, as metas traçadas visaram sobretudo o desenvolvimento de competências profissionais e interpessoais, a aquisição de experiência prática na área da assessoria e o contacto direto com os desafios do quotidiano organizacional. Pretendia, com este estágio, potenciar o meu crescimento enquanto profissional, através da assunção de responsabilidades, da integração numa equipa de trabalho e da participação em projetos com impacto real.

Por sua vez, as metas da empresa centraram-se na integração de um estagiário capaz de apoiar as atividades em curso e contribuir com novas perspetivas. Esta colaboração procurou assim ser

mutuamente benéfica, promovendo uma aprendizagem contínua e a criação de valor para ambas as partes. Abaixo, apresenta-se o plano de estágio definido e sua calendarização (vide Figura 1).

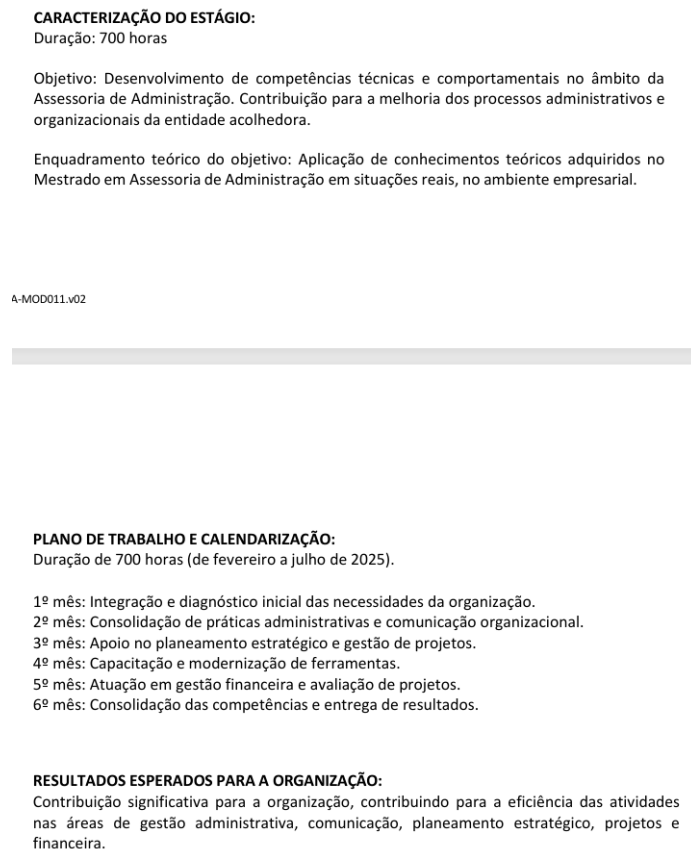


Figura 1: Caracterização, plano de trabalho e calendarização- estágio Grupo Borviand

1.2 Objetivos pessoais

A realização deste estágio integrou-se no meu percurso académico com o intuito de consolidar competências adquiridas ao longo do mestrado e desenvolver novas capacidades práticas. Assim, apresento de seguida os principais objetivos pessoais que defini para este período, com foco no meu crescimento técnico, comportamental e estratégico enquanto futura profissional na área da assessoria de administração:

- Aplicar conhecimentos teóricos em contexto empresarial, de forma a reforçar a ligação entre a formação académica e a prática profissional.
- Desenvolver competências de assessoria de administração, nomeadamente na gestão de informação, apoio à tomada de decisão e suporte estratégico às empresas.
- Aprimorar a capacidade de organização e comunicação, essenciais para a profissão.

- Fomentar a adaptabilidade e versatilidade profissional, ao prestar serviços a diferentes empresas com necessidades e áreas de atuação distintas.

1.3 Objetivos para a Empresa

Paralelamente aos meus objetivos individuais, foi igualmente importante garantir que o meu contributo representasse uma mais-valia para a organização que me acolheu. A seguir, apresento os objetivos delineados com foco nas necessidades da empresa, procurando alinhar a minha intervenção com a melhoria de processos, a eficiência operacional e o apoio à gestão:

- Apoio à gestão administrativa e estratégica, garantindo um fluxo de informação eficiente entre as empresas do grupo.
- Otimização de processos internos e administrativos, melhorando a organização documental, a comunicação interna e a gestão de tarefas.
- Colaboração na análise e preparação de relatórios e documentos de suporte à administração, contribuindo para a tomada de decisões informadas.
- Contribuição para a melhoria da comunicação corporativa, promovendo um fluxo de comunicação eficaz entre os diferentes departamentos e empresas do grupo.
- Apoio na gestão e acompanhamento de projetos específicos, contribuindo para a eficiência operacional e o cumprimento de prazos e objetivos.

O tutor de estágio na empresa foi o Engenheiro Américo Manuel Marques Alves Viana, membro da administração da Borviand- SGPS, S.A. e da D'Maker, Lda. Ao longo do estágio, contei com o seu acompanhamento e orientação estratégica, assegurando a articulação entre os objetivos do estágio e as necessidades do grupo empresarial.

A identificação da oportunidade de estágio ocorreu através de contacto estabelecido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), na sequência de uma manifestação de interesse por parte da empresa em integrar um(a) estagiário(a). A empresa comunicou ao IEFP a sua intenção de contratar um perfil compatível com a área de assessoria de administração, tendo sido posteriormente efetuado o contacto comigo, culminando numa proposta de integração que aceitei por considerar ser uma oportunidade alinhada com os meus objetivos de desenvolvimento profissional e académico.

O estágio teve início no âmbito da medida de Estágios Profissionais do IEFP, Estágio + Talento, com uma duração total de seis meses, ultrapassando, por isso, as 700 horas exigidas pelo ISCAP. Esta diferença de duração faz com que, à data da entrega do presente relatório, alguns processos e projetos ainda se encontrem em fase de desenvolvimento, estando a sua finalização prevista para os meses seguintes, no decurso natural da atividade.

Importa referir que a minha permanência na empresa está já prevista para além do término do estágio, sendo intenção da administração proceder à minha contratação efetiva, com o objetivo de dar continuidade ao trabalho que tenho vindo a desenvolver, assegurando a implementação e consolidação dos projetos iniciados e o acompanhamento da evolução organizacional do grupo empresarial.

O estágio descrito neste relatório teve uma duração de 700 horas, tendo decorrido entre 19 de fevereiro e 4 de julho de 2025, em regime presencial, com carga horária semanal de 40 horas.

Apresentação da Empresa

2 Grupo empresarial Borviand- SGPS, S.A.

No decorrer do estágio, tive a oportunidade de prestar serviços não apenas para a Borviand, mas também para as empresas D'Maker, Lda. e Impervius (Molécula Aleatória, Unipessoal, Lda.), ambas inseridas em setores distintos. Neste sentido, e para um melhor enquadramento do contexto das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, apresento, em seguida, uma breve descrição das empresas que integram o grupo Borviand e nas quais tive oportunidade de intervir diretamente.

2.1 D'Maker, Lda.

A D'Maker, Lda. é uma empresa portuguesa, fundada em 2006, com um portfólio de atividades bastante diversificado. A sua atuação abrange a importação, exportação, comercialização e distribuição de uma ampla gama de produtos, incluindo equipamentos de proteção contra incêndios, vestuário desportivo, brinquedos, equipamentos eletrónicos e veículos, bem como a prestação de serviços nos setores do imobiliário e da construção civil (Viana & Gonçalves, 2025).

A empresa opera no setor do comércio, um segmento que em Portugal figura entre os mais representativos das PME de excelência, correspondendo a cerca de 30,5% das empresas certificadas PME Excelência em 2023 (IAPMEI, 2025).

Distinguindo-se como importadora e distribuidora exclusiva em Portugal de marcas internacionalmente reconhecidas pela sua qualidade e inovação (tais como a GoPro e a La Sportiva), a D'Maker posiciona-se no mercado como uma empresa orientada para a oferta de soluções personalizadas e consultoria especializada em comércio internacional, destinada a empresas que procuram expandir a sua presença a nível global (Viana & Gonçalves, 2025). Atualmente, a D'Maker aposta na representação e agenciamento de marcas que identifica como diferenciadoras no mercado, com um maior foco, nesta fase, no setor automóvel.

A missão da empresa consiste em fornecer soluções de importação e distribuição que agreguem valor aos seus parceiros e clientes, promovendo relações comerciais sustentáveis e de confiança. Já a visão passa por consolidar-se como líder no setor da importação e distribuição, sendo reconhecida pela excelência e inovação nos mercados europeu e dos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) (Viana & Gonçalves, 2025).

No âmbito da sua estratégia de colocação de produtos no mercado, a D'Maker dedica-se ao estudo de mercado, definição de canais de distribuição, segmentação de produto, marketing, comunicação e processos de entrada no mercado.

Atualmente, a empresa está presente em diversos setores, nomeadamente nas áreas da tecnologia, saúde e bem-estar, clínicas veterinárias, indústria, administração pública e desporto, contando com mais de 50 marcas distribuídas nos mercados europeu e PALOP (Viana & Gonçalves, 2025). Entre estas marcas, destacam-se nomes de referência como Zero Motorcycles, D-TEC, entre outras, refletindo o compromisso da D'Maker com a inovação e a qualidade. Mais informações sobre a empresa e o seu portefólio podem ser consultadas no site oficial (DMAKER, 2025).

2.2 Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda

A Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda. é uma empresa especializada na construção e reabilitação de edifícios, com uma forte aposta na qualidade e durabilidade das suas soluções técnicas. Com mais de 15 anos de experiência no setor, a empresa destaca-se pela sua atuação nas áreas da impermeabilização, revestimentos, pintura industrial e decorativa, eletricidade, pichelaria e carpintaria, oferecendo um conjunto alargado de serviços adaptados às exigências de cada projeto (Santos & Gonçalves, 2025).

Além da prestação de serviços, a Impervius também se dedica à comercialização de produtos relacionados com as suas áreas de atuação, nomeadamente materiais de impermeabilização, pavimentos e revestimentos diversos. Esta abordagem integrada permite-lhe responder de forma eficaz às necessidades dos seus clientes, com soluções completas e personalizadas (Santos & Gonçalves, 2025).

De acordo com o IAPMEI, o setor da Construção e Imobiliário representava em 2023 cerca de 11,3 % das empresas distinguidas com o estatuto PME Excelência, o que evidencia a relevância deste setor na economia nacional (IAPMEI, 2025).

Embora ainda não figure entre as PME Excelência, a Impervius apresenta um posicionamento condizente com este selo (especialmente no que toca à especialização técnica e investimento em valorização de marca e qualidade de serviço). O crescimento atual da equipa e os investimentos organizacionais indicam um claro potencial para futuras distinções no setor da construção.

A empresa está comprometida em fornecer soluções de alta qualidade, garantindo a durabilidade e a integridade das estruturas nas quais intervém. Para isso, conta com uma equipa de especialistas altamente qualificados, apoiada por um departamento químico próprio e equipamentos de aplicação avançada. A Impervius assegura ainda apoio técnico especializado a gabinetes de

arquitetura, construtores, designers e entidades envolvidas na fabricação e desenvolvimento de produto (Santos & Gonçalves, 2025).

Os seus serviços incluem consultoria técnica, desenvolvimento de projetos, aconselhamento em materiais e técnicas, bem como gestão e consultoria de obras, abrangendo soluções completas nas áreas de impermeabilização, revestimentos, proteção e pavimentos. A empresa diferencia-se no mercado pela inovação técnica, excelência no serviço e capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada cliente e projeto. Mais informações sobre a empresa e o seu portefólio podem ser consultadas no site oficial (IMPERVIUS, 2025).

2.3 Local de trabalho e ambiente organizacional

Aquando da junção do grupo, as empresas D'Maker, Lda. e Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda. não dispunham de um espaço único de trabalho, estando o armazém localizado num local diferente do escritório administrativo. Esta separação física das equipas, embora funcional, gerava por vezes alguns constrangimentos e atrasos nos processos administrativos, devido à necessidade constante de comunicação e deslocações entre os dois espaços.

No início do estágio, as minhas funções desenvolveram-se nos escritórios do hospital veterinário pertencente ao grupo, situado em Gondomar, local que servia também de apoio administrativo a ambas as empresas. Contudo, com a venda do hospital, ocorreu uma reorganização logística. Após aproximadamente um mês, acompanhei o processo de mudança para um novo espaço, também em Gondomar, que atualmente integra, no mesmo local, escritório e armazém. Esta centralização contribuiu significativamente para a otimização do trabalho, facilitando a comunicação entre equipas e melhorando a eficiência dos processos internos.

Em conjunto com a administração, acompanhei a visita a potenciais espaços, de forma a estabelecer a minha opinião relativamente à funcionalidade e adequação das infraestruturas às necessidades das equipas e áreas operacionais, e contribuí ainda na troca de comunicações com os proprietários e representantes comerciais, apoiando nas negociações contratuais, até à fase de formalização e assinatura dos contratos de arrendamento.

Posteriormente, estive envolvida na organização do novo espaço, colaborando no mapeamento interno do escritório, com vista à definição de áreas distintas para os diferentes departamentos (administração, marketing, comercial, entre outros), procurando garantir uma distribuição funcional e colaborativa que potenciase a eficiência no ambiente de trabalho.

O novo espaço proporciona condições mais adequadas para o desenvolvimento das atividades, permitindo um acompanhamento mais próximo das operações de logística, gestão comercial e administrativa.

Atualmente, desempenho as minhas funções num escritório localizado no *Gondomarinho Business Hub*, um centro empresarial que acolhe várias empresas de diferentes setores. O espaço de trabalho é partilhado por todos os colaboradores (com exceção da equipa operacional), o que favorece a comunicação direta, a colaboração diária e a partilha de informação entre os diversos departamentos. Estar inserida num ambiente de hub de negócios² revela-se especialmente enriquecedor, pois permite o contacto e a troca informal de impressões com profissionais de outras áreas, potenciando o *networking*³, o espírito de colaboração interempresarial e o alargamento de perspetivas sobre o mundo do trabalho e os diferentes contextos organizacionais. No que respeita às condições do espaço de trabalho, o escritório onde desempenho as minhas funções apresenta uma organização em *open-space*⁴, partilhada com mais três colaboradores, pertencentes à administração e ao departamento de marketing. O espaço é ainda pontualmente utilizado por outros elementos da empresa, nomeadamente dois comerciais e um técnico, sempre que necessitam de realizar tarefas administrativas ou de suporte em ambiente de escritório.

O local dispõe de luz solar direta, o que favorece a iluminação natural e contribui para um ambiente de trabalho mais confortável e agradável. A estrutura e disposição atual do espaço reflete já uma organização por áreas funcionais, com zonas definidas por colaborador e por departamento, promovendo a proximidade entre os elementos que partilham responsabilidades operacionais semelhantes (vide Figura 2).

Do ponto de vista ergonómico, embora as condições sejam globalmente adequadas, o espaço ainda se encontra em fase de melhoria. Estão previstas algumas intervenções futuras com vista à sua requalificação, de forma a assegurar um ambiente de trabalho mais funcional, e ergonómico.

Como parte das melhorias em curso, encontra-se prevista a instalação de uma cabine acústica isolada (*soundproof telephone box*- uma estrutura compacta, com elevadas propriedades acústicas), concebida para permitir aos colaboradores efetuar chamadas ou realizar reuniões breves em ambiente de privacidade sonora, sem interferir com o restante funcionamento do escritório em *open-space*.

² Centro de negócios: trata-se de um centro que reúne empresas, empresários, investidores e outros intervenientes relevantes num determinado sector ou indústria. Caracteriza-se como um ecossistema empresarial dinâmico, onde a colaboração, a inovação e a partilha de conhecimentos são incentivadas.

³ Troca de informações ou serviços entre indivíduos, grupos ou instituições. Especificamente: o cultivo de relações produtivas para emprego ou negócios.

⁴ Um planeamento de configuração do local de trabalho que elimina as barreiras físicas, a fim de criar um ambiente mais aberto e convidativo para os funcionários.

No entanto, estas alterações não constituem, no momento de redação deste relatório, uma prioridade, dado que o grupo empresarial se encontra em plena fase de crescimento e reestruturação, com os esforços centrados na consolidação das operações e processos internos.



Figura 2: Local de trabalho- Grupo Borviand

2.4 Estrutura organizacional e organigrama

O grupo empresarial onde decorreu o meu estágio está organizado sob a Borviand- SGPS, S.A., que atua como sociedade gestora de participações sociais, integrando as empresas D'Maker, Lda. e Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo, cada empresa possui a sua própria gestão e organização interna, respondendo de forma autónoma às necessidades específicas do seu setor de atividade. Importa referir que o grupo Borviand detém ainda outras entidades empresariais, que, embora atualmente não estejam integradas na minha linha de trabalho direta, poderão vir a ser relevantes no futuro. Estas empresas encontram-se ainda numa fase de desenvolvimento e estruturação, e, por essa razão, não apresentam o mesmo nível de atividade ou “maturidade” que a Impervius e a D'Maker.

A D'Maker e a Impervius têm gerentes distintos, refletindo a sua especialização e autonomia operacional. No entanto, algumas áreas de suporte são partilhadas entre ambas as empresas, nomeadamente o departamento administrativo, onde me insiro (sendo este departamento constituído apenas por mim), e o departamento de marketing, assegurados por colaboradores que desempenham funções transversais a todo o grupo.

Dentro da Impervius, a estrutura organiza-se em torno de duas áreas: a equipa comercial, e a equipa de produção/obra. Existe ainda um departamento químico, com um técnico especializado

que dá apoio ao desenvolvimento de produtos e soluções técnicas, bem como apoio e acompanhamento em obra.

A Borviand conta, atualmente, com dois colaboradores e um gerente. A D'Maker, por sua vez, é composta unicamente por um gerente, não dispondo de colaboradores contratados diretamente. Já a Impervius, possui uma equipa mais alargada, composta por dez colaboradores.

Atualmente, a estrutura encontra-se em crescimento, com a contratação de novos colaboradores para a área de produção da Impervius e o incremento da equipa comercial da D'Maker, acompanhando assim a expansão e as novas necessidades do grupo, nomeadamente no que diz respeito ao comércio internacional.

Abaixo, apresento uma representação gráfica da estrutura organizacional do grupo, através de um organograma criado por mim (Figura 3):

GRUPO BORVIAND ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

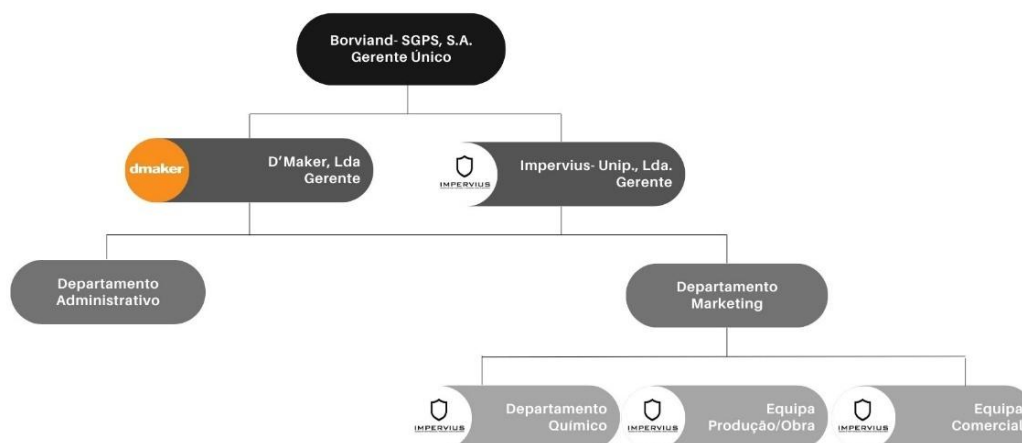


Figura 3: Estrutura Organizacional- Grupo Borviand

Funções Desempenhadas

3 Atividades desenvolvidas

Durante o estágio na Borviand- SGPS, S.A., desempenhei funções de suporte administrativo e organizacional da empresa, com especial foco na gestão financeira diária, gestão de arquivo e de recursos. Assim, as atividades desenvolvidas refletiram-se em diversas áreas operacionais e de suporte, cuja descrição detalhada se apresenta de seguida, de forma a evidenciar o contributo prático prestado ao grupo e as competências adquiridas durante este período.

As áreas operacionais que menciono, dizem respeito às atividades diretamente relacionadas com a execução dos serviços (tais como: gestão de obra, controlo de stocks e acompanhamento logístico), onde tive oportunidade de contribuir para uma maior fluidez no planeamento e execução das intervenções em curso. Segundo Mintzberg (1979), estas funções integram o denominado *technical core*⁵, sendo responsáveis pela produção do bem ou serviço central da organização.

Paralelamente, estive envolvida em funções de natureza administrativa e de suporte, fundamentais para garantir a eficácia do funcionamento global da estrutura (por exemplo: gestão documental, organização de recursos humanos, apoio financeiro e apoio à implementação de novas ferramentas de software). Estas funções enquadram-se naquilo que a literatura designa como *support staff*⁶, cuja missão é assegurar os meios e o suporte técnico e administrativo necessário ao desempenho eficiente das áreas operacionais (Mintzberg, 1979)

A minha intervenção, posicionada entre estes dois eixos fundamentais, possibilitou uma visão abrangente da dinâmica interna da empresa e reforçou a importância de uma coordenação eficaz entre operações e serviços de apoio, condição essencial para o bom desempenho organizacional.

Embora o estágio tenha decorrido no seio do grupo Borviand, a natureza transversal de muitas das minhas funções fez com que a maior parte das tarefas desempenhadas se aplicasse simultaneamente às diferentes empresas do grupo. Entre essas funções incluem-se: a gestão de

⁵ Traduzido como “núcleo técnico da organização”, designa o conjunto de funções e processos diretamente responsáveis pela produção de bens ou serviços essenciais, ou seja, aquilo que constitui a atividade principal da empresa.

⁶ Refere-se ao pessoal de apoio ou estrutura de suporte, ou seja, aos departamentos e funções que, embora não estejam diretamente envolvidos na produção do produto ou serviço principal da organização, são fundamentais para garantir o seu funcionamento eficiente.

correspondência, gestão de recursos, gestão financeira e faturação, bem como a administração dos recursos logísticos e operacionais (como instalações e viaturas), e o contacto direto com fornecedores e parceiros externos.

No caso da Impervius, dada a especificidade da sua atividade no setor da construção e reabilitação, tive oportunidade de assumir responsabilidades mais direcionadas, como a organização e controlo do arquivo técnico e documental de obras, o apoio direto às equipas de produção no terreno, a receção e triagem de contactos de potenciais clientes, bem como o registo e monitorização de entradas e saídas de materiais utilizados em obra. Estas tarefas exigiram uma intervenção diária mais próxima e operacional, refletindo o dinamismo e complexidade desta empresa.

Relativamente à D'Maker, as funções específicas atribuídas foram menos frequentes, mas igualmente relevantes. Destacou-se a procura e contacto com novos fornecedores, com o objetivo de diversificar a rede de parcerias comerciais, bem como a tentativa de reativação de relações comerciais anteriormente estabelecidas com marcas internacionais representadas pela empresa.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar de forma sistematizada as principais atividades desenvolvidas durante o estágio, organizadas por áreas de intervenção, refletindo o carácter multifuncional do trabalho por mim realizado.

O capítulo inicia com a gestão de arquivo, onde é detalhada a criação e aplicação de um plano de classificação, bem como a organização do arquivo físico, digital e de apoio, com foco no controlo documental. Segue-se a descrição das atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, incluindo controlo de férias e de faltas, entrega de EPI's, entre outras tarefas administrativas.

É também abordada a interação com fornecedores, incluindo negociação de condições, controlo de encomendas, bem como a gestão de serviços contratados. Um ponto central deste capítulo é o envolvimento no processo de implementação de um novo software de gestão, onde participei no planeamento, organização e reestruturação de listas de produtos e serviços.

O capítulo contempla ainda o trabalho desenvolvido na preparação de obra, controlo de stocks e implementação de novos procedimentos internos, fundamentais para a padronização e otimização das rotinas operacionais. Estão ainda incluídas as contribuições em reuniões internas, gestão de armazém e imobilizados, candidaturas a programas de apoio, bem como tarefas de gestão de contactos, correspondência, compras e estadias.

Esta diversidade de funções espelha a natureza transversal do estágio, permitindo uma visão global do funcionamento organizacional e contribuindo para a consolidação de uma postura profissional polivalente e orientada para a melhoria contínua das minhas capacidades.

3.1 Gestão de arquivo

Na gestão de arquivo físico e digital, implementei um sistema de organização que permitiu uma melhor estruturação e acessibilidade dos documentos, garantindo que toda a informação estivesse devidamente catalogada e arquivada.

Em resposta às exigências da era digital, o grupo empresarial adotou uma política orientada para a digitalização integral do tratamento documental. Atualmente, opera com uma estrutura praticamente *paperless*⁷, com armazenamento em *cloud*⁸, permitindo a partilha automática e segura de documentos, promovendo não só a eficiência operacional, mas também a redução da pegada ecológica associada ao uso de papel.

Apesar dos esforços desenvolvidos no sentido de reduzir o uso de papel e promover a digitalização de processos, no grupo Borviand temos verificado que a consolidação de um ambiente verdadeiramente *paperless* continua a ser um desafio, em grande parte devido às diferentes práticas e estilos de gestão adotados pelas várias empresas do grupo, bem como à fraca integração entre os sistemas de *software* atualmente em uso. Esta realidade dificulta a automatização completa de processos e a uniformização documental, levando, por vezes, à necessidade de impressão de documentos que, idealmente, seriam totalmente tratados em formato digital.

Inicialmente, constatou-se a inexistência de um arquivo físico estruturado: no caso da Impervius, apenas alguns documentos de obra e faturas estavam disponíveis; na D'Maker, a documentação existente encontrava-se dispersa e era, em grande parte, já desatualizada. Com base nesse diagnóstico, procedi à recolha da documentação disponível, criando os arquivos que atualmente suportam as atividades administrativas das empresas.

Em paralelo, existia já um arquivo digital, armazenado em pastas partilhadas através da plataforma Google Drive (vide Figura 4). No entanto, este arquivo encontrava-se desorganizado, incompleto e sem qualquer uniformização, que dificultava a consulta e gestão da informação. Na sua configuração inicial, praticamente não existia informação estruturada, nem documentação consolidada relativa às atividades da empresa ou às obras em curso e finalizadas. Para além disso, a divisão por empresas não era clara, não estavam definidas regras de organização ou

⁷ Substituição sistemática do uso de papel por tecnologias digitais, com o objetivo de melhorar a eficiência, reduzir custos e minimizar o impacto ambiental.

⁸ Tradução: armazenamento em nuvem. Refere-se a um serviço digital que permite guardar, gerir e aceder a dados e ficheiros através da internet, em servidores externos, eliminando a necessidade de armazenamento físico local.

nomenclatura de documentos, e os níveis de acesso à informação por parte dos colaboradores não estavam devidamente controlados.

Com base nesta análise, procedi à reorganização e reestruturação do arquivo digital, criando uma “arquitetura” de pastas coerente, segmentada por empresa e por área funcional (Recursos Humanos, Financeiro, Comercial, entre outras), e apliquei critérios uniformes de nomeação e classificação de documentos. Foram também aplicadas regras de acesso, visualização e edição, definidas em articulação com a administração, assegurando a confidencialidade da documentação e a sua consulta seletiva, de acordo com o nível de responsabilidade e função de cada colaborador.

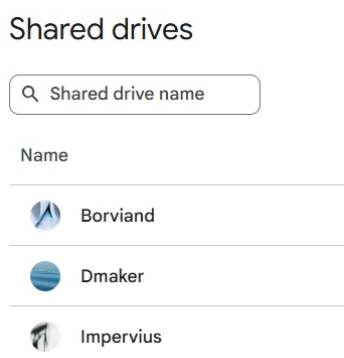


Figura 4: Pastas partilhadas na plataforma Google Drive

Atualmente, esta estrutura permite a consulta de informações relevantes por parte dos colaboradores, em função das necessidades associadas às suas atividades. Esta solução assegura, simultaneamente, a gestão da confidencialidade da documentação, através do controlo individual de acessos, e promove a autonomia e a fluidez do trabalho, ao facultar o acesso imediato à informação necessária. A gestão do arquivo continuará a ser abordada nas secções seguintes, nomeadamente nos tópicos referentes ao controlo de documentação, gestão de obra e implementação de novos processos internos, onde será possível verificar exemplos práticos da sua aplicação.

3.1.1 Plano de classificação de arquivo

Tendo em conta a inexistência de um arquivo organizado no momento em que iniciei o meu estágio, tornou-se evidente a necessidade de estruturar um sistema de arquivo funcional e coerente, que evitasse a dispersão de dados e promovesse a uniformização dos processos de tramitação documental. Para tal, elaborei um plano de arquivo, após uma análise da estrutura organizacional das empresas do grupo e em articulação com a administração, que me concedeu

total liberdade para implementar uma proposta de organização. Este plano procurou responder às necessidades concretas do dia a dia administrativo.

Plano de Classificação de Arquivo:

Grupo Borviand

1. Estrutura geral:

- Arquivo dividido por empresa:
 - Borviand- SGPS, S.A.
 - D'Maker, Lda.
 - Impervius- Molécula Aleatória, Unip. Lda.
- Dentro de cada empresa, a organização segue uma estrutura temática por setor funcional, com separação física e identificação padronizada.

*Cada empresa terá uma cor atribuída ao seu arquivo, para melhor identificação.

2. Estrutura interna:

2.1. Documentação da empresa:

- Classificação: DOCUMENTAÇÃO / Empresa
- Organização: Por tipo de documento
- Conteúdo:
 - Documentos oficiais (certidão permanente, RCBE, comprovativos de não dívida, etc.)
 - Licenças e alvarás

2.2. Recursos Humanos:

- Classificação: RH / Empresa
- Organização: ordem alfabética do nome dos colaboradores
- Conteúdo:
 - Documentação de identificação
 - Contrato de trabalho
 - Comunicação à Segurança Social/AT
 - Relatórios médicos / Medicina no Trabalho
 - Formação e certificados
 - Atestados e justificações
 - Mapas de férias
 - Outra documentação relevante

Figura 5: Plano de Classificação de Arquivo- Grupo Borviand

2.3. Financeiro:

- Classificação: FINANCEIRO / Empresa
- Organização: ano, mês, data de emissão
- Conteúdo:
 - Faturas recebidas e recibos (comprovativos de pagamento são agregados às faturas correspondentes)
 - Balançetes

2.4. Seguros:

- Classificação:
 - SEGUROS / Empresa
- Organização: por tipo de seguro
 - SEGUROS COLABORADORES / Empresa
 - SEGUROS ATIVIDADE / Empresa
 - SEGUROS RECURSOS / Empresa
- Conteúdo:
 - Apólices de seguros
 - Comprovativos de pagamento
 - Outra documentação relevante

2.5. Serviços contratados:

- Classificação: CONTRATOS & FORNECEDORES/ Empresa
- Organização: Por tipo de serviço e fornecedor
- Conteúdo:
 - Documentação referente a bancos (contratos de abertura de conta, cartões, etc.)
 - Contratos de prestação de serviços (Via Verde, Rduz, etc.)
 - Contratos de comunicações
 - Alugueres (viaturas, equipamentos, rendas, etc.)
 - Outros

Figura 6: Plano de Classificação de Arquivo- Grupo Borviand

O plano de arquivo apresentado na Figura 5 e Figura 6, tem como base a divisão por empresa (Borviand, D'Maker e Impervius), com subestruturas por setor funcional e por tipo de documento, utilizando critérios visuais que facilitam a consulta (tais como o uso de capas de cores distintas para cada entidade, como é possível conferir abaixo, na Figura 7).

Esta organização permitiu uma maior facilidade e rapidez no acesso à informação, garantindo um acesso estruturado que poupa tempo e reduz erros na gestão documental. O arquivo físico associado a esta documentação funciona, atualmente, como um arquivo transitório, sendo progressivamente digitalizado e integrado no sistema em *cloud*, sempre em conformidade com as normas legais vigentes, assegurando a sua disponibilidade para eventual consulta por entidades externas, como a Autoridade Tributária, Segurança Social, entre outras.



Figura 7: Exemplos organização arquivo- Grupo Borviand

Importa referir que, à data da elaboração inicial deste plano, o arquivo de obra ainda não se encontrava estruturado. A sua criação foi iniciada numa fase posterior, seguindo um critério próprio, baseado na empresa responsável, ano da obra e data de início, permitindo um acompanhamento detalhado e cronológico de cada projeto.

Os “dossiês de obra”, reúnem toda a documentação relativa a cada projeto, incluindo planos de procedimento e de segurança, registo dos trabalhadores envolvidos, informações sobre empresas subcontratadas e respetivos colaboradores, contratos celebrados com o cliente, contratos com fornecedores específicos para a obra, preços acordados, faturas associadas, autos de medição e autos de obra, entre outros documentos essenciais ao acompanhamento e gestão da empreitada.

Para a elaboração deste planeamento, contei com o apoio da administração, assim como dos colegas do departamento comercial, que me auxiliaram na recolha de informação anterior à minha entrada na empresa.

3.1.2 Organização de arquivo

Para a organização do arquivo⁹ físico, adotei critérios de classificação que facilitaram a consulta e atualização de registos, assegurando a conformidade documental da empresa e a eficiência no acesso à informação.

⁹ Conjunto de documentos produzidos e/ou recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público, entidades privadas e pessoas físicas em decorrência do exercício de suas atividades, qualquer que seja o suporte da informação.

No contexto do meu estágio, a gestão documental assumiu particular relevância, sobretudo tendo em conta a grande quantidade de informação acumulada, dispersa e, em muitos casos, não organizada de forma funcional. Tal como referido por Indolfo et al. (1995), a Gestão Documental tem, entre outros, os seguintes objetivos:

- Assegurar, de forma eficiente, a produção, gestão, manutenção e destino dos documentos;
- Garantir que a informação institucional esteja disponível quando necessária;
- Assegurar a eliminação dos documentos que não possuam valor administrativo, fiscal, legal ou científico;
- Contribuir para o acesso e preservação dos documentos com valor histórico ou científico, que justificam o seu arquivo permanente.

Gonçalves (1998), considera que a ordenação dos documentos deve considerar os diferentes tipos de pesquisa a que a documentação está sujeita, ou seja, a necessidade dos utilizadores. A autora afirma, ainda, que quando não há estruturas que digam respeito à totalidade das funções e atividades do organismo, quando as estruturas existentes são confusas, misturando indevidamente funções, de modo geral, entende que a opção pela classificação “funcional” (onde as classes correspondem estritamente a funções), apesar de menos frequente, costuma atender melhor as exigências da classificação arquivística.

Foi com base nestes princípios que desenvolvi e implementei um plano de arquivo para as empresas do grupo Borviand, com o objetivo de garantir não só a acessibilidade à informação, mas também a racionalização do espaço e o cumprimento das exigências legais.

- Organização por empresa: considerando que a empresa gere mais do que uma entidade, os arquivos foram organizados inicialmente por empresa, garantindo que os documentos de cada uma estivessem devidamente separados e identificados.
- Classificação através do método funcional: separei os documentos tendo em conta a sua função.
- Métodos de ordenação: para o setor de Recursos Humanos, por exemplo, optei pela ordenação alfabética dos nomes dos colaboradores, facilitando a localização rápida dos dossiês individuais. Já para o setor Financeiro, adotei a ordenação cronológica (ano/mês/dia), essencial para manter o controlo sobre faturas, comprovativos de pagamento e demais documentos contabilísticos, seguindo uma linha temporal que facilita tanto a consulta quanto a auditoria.

- Codificação e etiquetagem: cada pasta foi devidamente identificada com etiquetas, mantendo uma linha visual padronizada.

O arquivo digital foi estruturado seguindo uma lógica muito semelhante à do arquivo físico, assegurando coerência entre ambos os sistemas e facilitando a transição e consulta da documentação em qualquer um dos suportes.

3.1.3 Arquivo de apoio

Para além do arquivo geral do grupo, criei ainda um arquivo de apoio pessoal, com o objetivo de facilitar o acesso rápido a informação essencial. Este arquivo, de consulta exclusiva da minha parte, integra documentação das três empresas do grupo, agrupada por temas transversais em vez de por entidade, permitindo uma resposta mais ágil às necessidades operacionais do dia a dia.

Entre os conteúdos organizados neste arquivo destacam-se:

- Documentação oficial das empresas (NIF, certidões permanentes, registos comerciais, etc.);
- Apólices de seguros, agrupadas por tipo de seguro e entidade segurada;
- Listas de colaboradores com informação de suporte (contactos, dados pessoais relevantes, etc.);
- Dados úteis para preenchimento de plataformas ou submissões, como códigos CAE, moradas fiscais, IBAN, e contactos institucionais.

Este arquivo é atualizado regularmente, garantindo que a informação crítica se encontra sempre acessível e atualizada, servindo como ponto de apoio interno para uma gestão mais eficaz da comunicação e do suporte administrativo às diferentes equipas.

Importa referir que a gestão desta documentação, que contém dados pessoais e sensíveis, cumpre os princípios do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD- Regulamento (UE) 2016/679) (Jornal Oficial da União Europeia, 2018). Os documentos encontram-se guardados em armários fechados à chave, aos quais apenas pessoas autorizadas têm acesso (administração). Findo o prazo de conservação da documentação, é seguido um procedimento de destruição segura (trituração). Neste sentido, e de forma a oficializar estes procedimentos, tenho em vista a elaboração de um plano de política de proteção de dados, a fim de definir e registar regras de acesso, armazenamento e eliminação de dados.

3.1.4 Controlo de documentação

Desenvolvi, ainda, registos de controlo específicos para a documentação oficial das empresas, permitindo monitorizar e garantir a conformidade de todos os documentos institucionais. As imagens que serão apresentadas nos apêndices abaixo, ilustram exemplos da estrutura de ficheiros e registos criados. Estas imagens, assim como todas as incluídas neste relatório, correspondem a cópias dos ficheiros originais, devidamente tratadas para remover informações pessoais e confidenciais, servindo apenas para ilustrar a estrutura dos documentos por mim elaborados.

Assim, a reorganização dos arquivos físicos e digitais, em consonância com as boas práticas de gestão documental, permitiu melhorar substancialmente a eficiência administrativa e a segurança da informação no grupo empresarial.

3.2 Gestão de recursos

Nesta secção, será apresentada a minha intervenção ao nível da gestão de recursos essenciais ao funcionamento da organização, com foco em três áreas distintas, mas interligadas: recursos humanos (relacionados com a gestão e acompanhamento dos colaboradores), recursos de frota (em respeito à utilização e manutenção dos veículos e equipamentos afetos à atividade), e recursos financeiros (centrados na organização e controlo da informação contabilística e no apoio à tesouraria¹⁰ da empresa).

Gestão de recursos humanos¹¹ (Watson, 2010), é, segundo Armstrong (2014), o termo utilizado para abranger as atividades relacionadas com o emprego, que visam garantir que a organização dispõe das pessoas de que necessita e que lida adequadamente com questões como a rotatividade de pessoal e o absentismo.

Neste âmbito, desempenhei um conjunto de funções essenciais para a organização e o bom funcionamento dos processos internos, assegurando a atualização, o controlo e a comunicação eficaz entre os colaboradores e a administração.

Fui responsável pela elaboração e atualização de mapas de férias (controlo sistemático através de ficheiros em Excel partilhados, estruturados por departamento e nome de colaborador,

¹⁰ Área de uma empresa responsável por garantir a liquidez financeira. Envolve, entre outros: o controlo de fluxos de caixa, contas a pagar e a receber e o contacto com instituições financeiras.

¹¹ Consiste na utilização, por parte da gestão, dos esforços, conhecimentos, capacidades e comportamentos comprometidos que as pessoas contribuem para uma organização humana coordenada de forma hierárquica, no âmbito de uma relação de trabalho (ou, de forma mais temporária, através de um contrato), com o objetivo de executar tarefas de trabalho de forma a garantir a continuidade da organização no futuro.

organizados por ordem alfabética, como podemos observar abaixo, na Figura 8) e registo de faltas (registo contínuo e respetivo suporte documental- atestados, justificações, etc.- organizados cronologicamente e integrados nos dossiês individuais dos colaboradores. O registo online funciona na mesma linha do mapa de férias, tal como é possível verificar na Figura 9), organização e manutenção da documentação pessoal dos colaboradores e facilitação da comunicação entre os mesmos e a administração (adotando um método de mediação direta e de resposta célere, assegurando que as necessidades dos colaboradores fossem encaminhadas de forma eficiente para os responsáveis).

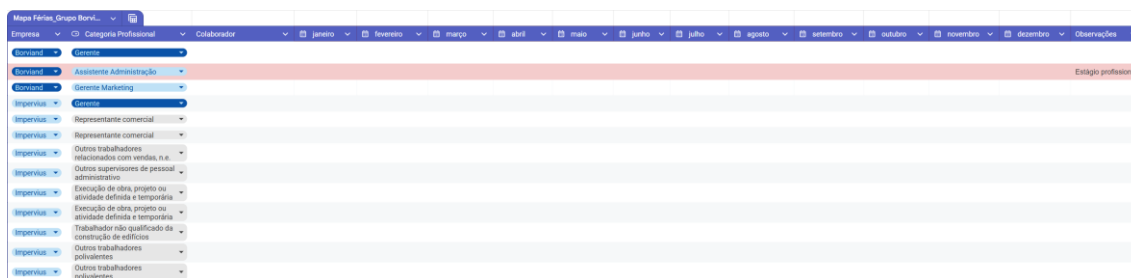


Figura 8: Mapa de férias- Grupo Borviand

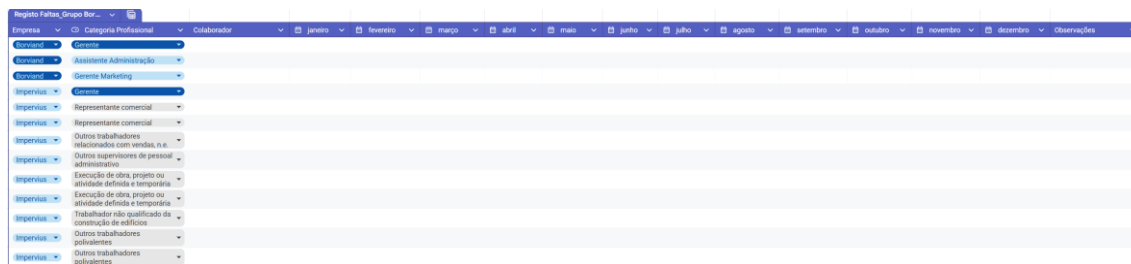


Figura 9: Documento Registo Faltas- Grupo Borviand

Ainda no âmbito da gestão de recursos humanos, assegurei a articulação entre a administração, os responsáveis de obra e a equipa de contabilidade, com o objetivo de garantir o registo rigoroso e atempado de todas as alterações relativas ao pessoal, nomeadamente entradas e saídas de colaboradores, horas de trabalho extraordinário, faltas e períodos de férias usufruídos, entre outros. Esta informação era posteriormente comunicada, mensalmente, à equipa de contabilidade para efeitos de processamento salarial (vide Figura 10). Após a emissão dos recibos de vencimento, estes eram rececionados por mim, sendo devidamente verificados e validados junto da administração, seguindo-se a execução dos pagamentos e o envio dos respetivos recibos aos colaboradores.

DOMINGO	2ª FEIRA	3ª FEIRA	4ª FEIRA	5ª FEIRA	6ª FEIRA	SÁBADO
				1		
					2 FERIAS- FÉRIAS- FÉRIAS-	3
4	5 FERIAS- FÉRIAS-	6 FERIAS- FÉRIAS-	7 FERIAS- FÉRIAS-	8 11. AVISO DESPEDIM- FÉRIAS-	9 FERIAS- FÉRIAS-	10
11		13 *2. SAIDA- FÉRIAS-	14	15	16	17 *5. TRABALHO COMPLEMENTAR
18 *5. TRABALHO COMPLEMENTAR	19 *4. ADMIS- FÉRIAS-	20	21	22	23 DESPEDIM- FÉRIAS-	24
25	26	27	28	29	30	31
NOTAS *1. AVISO PRÉVIO DESPEDIMENTO. /VAI TRABALHAR OS 30 DIAS. / TERMINA A 7 JUNHO. / TRABALHOU PARA A IMPERVIUS 1 ANO E 7 MESES. *2. ÚLTIMO DIA DE TRABALHO A 12/05. *3. AJUDANTE DE IMPERMEABILIZAÇÃO. *4. CONTRATO SEM TERMO. *5.						

MAIO

Figura 10: Mapa Resumo Mensal para Contabilidade- Grupo Borviand

Estas funções estão alinhadas com a importância atribuída à comunicação interna eficaz, conforme defendido por Robinson (2006), que destaca o valor da comunicação aberta e bidirecional, permitindo aos colaboradores expressar ideias, sugerir melhorias e, simultaneamente, manterem-se informados sobre aspetos relevantes para o seu trabalho, incluindo a forma como as suas funções se relacionam com o negócio em geral.

Por sua vez, Armstrong (2014), realça a importância do feedback como fator motivacional. O autor afirma que o feedback é essencial para manter a motivação, especialmente no que diz respeito à concretização de objetivos mais ambiciosos, e que, quando utilizado para reconhecer o bom desempenho, tende a ser percebido de forma positiva e a reforçar a motivação intrínseca. Desta forma, as práticas mencionadas procuraram não só garantir a eficiência administrativa, mas também potenciar um ambiente de trabalho mais estruturado, colaborativo e propício ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Neste âmbito, foram ainda desenvolvidos registos para o controlo da entrega de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) (neste caso, apenas aos colaboradores da Impervius), bem como mapas de controlo das consultas de medicina no trabalho, entre outros documentos de apoio à gestão de recursos humanos (vide Figura 11, Figura 12, Figura 13, Figura 14 e Figura 15).

Colaborador	Empresa	Data Entrega	Data Renovação	Categoria Profissional	Capacete	Luvas	Botas/Sapatos	Óculos	Colete Refletor	Fato Protetor	Máscara	Arníis Segurança
Impervius	Impervius			Outros trabalhadores relacionados com vendas, n.e.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Trabalhador não qualificado da construção de edifícios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Representante comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Outros supervisores de pessoal administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Execução de obra, projeto ou atividade definida e temporária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Representante comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Outros trabalhadores polivalentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impervius	Impervius			Outros trabalhadores polivalentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 14: Documento Registo Entrega EPIS- Grupo Borviand

Colaborador	Empresa	Data Admissão	Data Rescisão	Categoria Profissional	Contrato	Doc. Identificação	Doc. N.º	NIF
Impervius	Impervius			Execução de obra, projeto ou atividade definida e temporária	Sem Termo	Cartão Cidadão		
Impervius	Impervius			Outros trabalhadores polivalentes	Sem Termo	Cartão Cidadão		
Impervius	Impervius			Execução de obra, projeto ou atividade definida e temporária	Sem Termo	Cartão Cidadão		
Impervius	Impervius				Sem Termo	Cartão Cidadão		

Figura 15: Documento Registo Dados Antigos Trabalhadores- Grupo Borviand

Na gestão de frota, monitorizei e registei as inspeções e intervenções realizadas nos veículos, emitindo alertas para manutenções futuras e assegurando as marcações com os devidos fornecedores. Além disso, mantive controlo sobre os cartões de frota, dispositivos Via Verde e outros registos administrativos relacionados com os veículos da empresa, garantindo uma gestão eficiente e preventiva (vide Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19 e Figura 20).

Matrícula	Marca	Modelo	Tipo (Ligeiro/Pesado)	Categoria Veículo	Ano	Data 1ª Matrícula	VIN	Combustível	Estado (Ativo/Vendido)	Conductor Responsável	Empresa	Observações
			Ligeiro Mercadorias	A				Diesel	Ativo	Impervius	Impervius	
			Ligeiro Mercadorias	A				Diesel	Ativo	Impervius	Impervius	
			Ligeiro Mercadorias	A				Gasolina	Ativo	Impervius	Impervius	
			Ligeiro Passageiros	A				Gasolina	Ativo	D'Maker	Impervius	Veículo da D'Maker, ao serviço da Impervius- Contrato N.º XXXX
			Ligeiro Passageiros	A				Diesel	Ativo	Impervius	Impervius	
			Ligeiro Passageiros	A				Híbrido (Diesel...)	Utilizado	Borviand	Borviand	

Figura 16: Documento Registo Dados Viaturas- Grupo Borviand

Matrícula	Data	Tipo de serviço	Descrição	Quilometragem	Local	Custo (€)	Próxima Revisão Prevista	Observações
		Inspeção						
		Revisão						
		Manutenção						

Figura 17: Documento Registo Manutenções e Revisões- Grupo Borviand

Matrícula	Empresa	Companhia	N.º Apólice	Início	Fim	Prémio (€)	Renovação	Contacto Seguradora	Observações
	Impervius						Anual		
	Impervius						Anual		
	Impervius						Anual		
	Impervius						Anual		
	Borviand						Anual		
	D'Maker						Anual		

Figura 18: Documento Registo Dados Seguros- Grupo Borviand

ViaVerde					
Matrícula	Empresa	Nº Identificador	Conta Mobilidade	Situação (ativo/inativo)	Observações
	Impervius			Ativo	
	Impervius			Ativo	
	Impervius			Ativo	
	D'Maker			Ativo	
	Impervius			Ativo	
	Borviand				

Figura 19: Documento Registo Dados Via Verde- Grupo Borviand

Combustível			
Matrícula	Cartão Frota Nº	Combustível	Observações
		Diesel	
		Diesel	
		Diesel	
		Diesel	
		Diesel	
		Diesel	
		Híbrido (Gasolina/Elétrico)	

Figura 20: Documento Registo Dados Cartões Frota- Grupo Borviand

A gestão financeira foi outra área de responsabilidade no estágio, abrangendo diversas tarefas fundamentais para o funcionamento da empresa. Fui responsável pela faturação e comunicação de faturas aos fornecedores, bem como pelo recebimento e conferência de pagamentos. Segundo Atrill e McLaney (2006, p. 113), um sistema de faturação eficaz é essencial para garantir que as entradas de caixa sejam geridas de forma eficiente e que a saúde financeira da organização seja mantida, o que reforça a importância da atenção rigorosa a este processo.

Além disso, auxiliei na preparação de pagamentos a fornecedores, serviços e colaboradores (vide Figura 21, Figura 22 e Figura 23), garantindo a correta gestão das despesas. Este trabalho está alinhado com os princípios de gestão de custos e contas a pagar apresentados por Kotler (2009), que refere que "a gestão eficiente dos pagamentos a fornecedores permite à empresa preservar a sua liquidez, fortalecer as relações comerciais e obter vantagens competitivas" (p. 421).

Mês Despesa	Colaborador	Data Entrega	Valor a Pagar	Descrição	Data Pagamento	Observações
janeiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
fevereiro						
março						
março						
março						
março						
março						
março						
março						
março						
março						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
abril						
maio						
maio						
maio						
maio						
maio						
maio						
maio						

Figura 21: Controlo Despesas Colaboradores- Grupo Borviand



Figura 22:E-Mail Informação Despesas a Pagar- Grupo Borviand

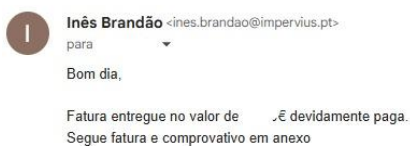


Figura 23:E-mail Informação de Pagamento a Colaborador- Grupo Borviand

Acompanhei igualmente todos os pagamentos efetuados por clientes, tendo criado ficheiros específicos para o controlo de recebimentos, faturação e documentação financeira associada a obras de maior dimensão, cuja complexidade e impacto exigem um acompanhamento mais rigoroso e estruturado (vide Figura 24).

Mantive atualizados os mapas de fluxo de caixa referentes às três empresas do grupo, no sentido de proporcionar à gestão uma análise mais eficiente e atempada da informação contabilística, facilitando o controlo da tesouraria e a tomada de decisão financeira.

Estes mapas foram inicialmente fornecidos pela equipa de contabilidade (vide Figura 26), tendo sido posteriormente ajustados por mim, em articulação com a administração, através da inclusão de rubricas adicionais consideradas relevantes para um controlo mais rigoroso e uma análise mais detalhada das despesas operacionais, tais como: custos de manutenções de veículos e máquinas, compras a fornecedores de materiais e mão de obra, gastos com combustíveis, hotelaria e seguros, entre outros (vide Figura 27).

Rubricas
<u>Fluxos de caixa das atividades operacionais</u>
Recebimento de clientes
Pagamentos a fornecedores
Pagamentos ao pessoal
Caixa gerada pelas operações:
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento
Outros recebimentos/pagamentos
Fluxos de caixa das atividades operacionais:
<u>Fluxos de caixa das atividades de investimento</u>
Pagamentos respeitantes a:
Ativos fixos tangíveis
Ativos intangíveis
Investimentos financeiros
Outros ativos
Recebimentos provenientes de:
Ativos fixos tangíveis
Ativos intangíveis
Investimentos financeiros
Outros ativos
Subsídios ao investimento
Juros e rendimentos similares
Dividendos
Fluxos de caixa das atividades de investimento:
<u>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</u>
Recebimentos provenientes de:
Financiamentos obtidos
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio
Cobertura de prejuízos
Doações
Outras operações de financiamento
Pagamentos respeitantes a:
Financiamentos obtidos
Juros e gastos
Dividendos
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio
Outras operações de financiamento
Fluxos de caixa das atividades de financiamento:
Variação de caixa e seus equivalentes
Efeito das diferenças de câmbio
Caixa e seus equivalentes no início do período
Caixa e seus equivalentes no fim do período

Figura 26: Mapa Inicial Fluxos Caixa- Grupo Borviand

Saldo Inicial											
Rubricas											
Fluxos de caixa das atividades operacionais											
Recebimento de clientes											
Pagamentos a fornecedores											
Fornecedores Materiais											
Fornecedores Mão de Obra											
Leasings											
Seguros											
Alugueres											
Manutenções Veículos											
Manutenções Máquinas											
Combustíveis											
Hotelaria											
Pagamentos ao pessoal											
Caixa gerada pelas operações											
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento											
Outros recebimentos/pagamentos											
Fluxos de caixa das atividades operacionais											
Fluxos de caixa das atividades de investimento											
Pagamentos respeitantes a:											
Ativos fixos tangíveis											
Ativos intangíveis											
Investimentos financeiros											
Outros ativos											
Recebimentos provenientes de:											
Ativos fixos tangíveis											
Ativos intangíveis											
Investimentos financeiros											
Outros ativos											
Subsídios ao investimento											
Juros e rendimentos similares											
Dividendos											
Fluxos de caixa das atividades de investimento											
Fluxos de caixa das atividades de financiamento											
Recebimentos provenientes de:											
Financiamentos obtidos											
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio											
Cobrança de prejuízos											
Doações											
Outras operações de financiamento											
Pagamentos respeitantes a:											
Financiamentos obtidos											
Juros e gastos											
Dividendos											
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio											
Outras operações de financiamento											
Fluxos de caixa das atividades de financiamento											
Variação de caixa e seus equivalentes											
Efeito das diferenças de câmbio											
Caixa e seus equivalentes no início do período											
Caixa e seus equivalentes no fim do período											

Figura 27: Mapa Atual Fluxos Caixa- Grupo Borviand

Durante o estágio, fui igualmente responsável pela gestão do fundo de caixa da empresa, uma função que exigiu rigor, organização e sentido de responsabilidade. As minhas tarefas incluíram o registo e controlo de entradas e saídas de numerário, assegurando a correta afetação de valores a despesas correntes (como pequenas compras de material de escritório, despesas postais, entre outras necessidades operacionais). Procedia ainda à atualização regular do mapa de caixa, garantindo a conformidade entre os valores físicos e os registos contabilísticos. Todas as movimentações eram devidamente justificadas com documentos de suporte (faturas ou recibos), organizados e arquivados para efeitos de controlo interno e reporte.

3.3 Contacto com fornecedores

Segundo os autores Azimov e Husanjon (2025), no contexto atual de globalização, o funcionamento bem-sucedido das organizações está diretamente relacionado não apenas com a eficácia do sistema de gestão interna, mas também com a forma como se comunicam com o meio externo. A estratégia de comunicação externa assume, assim, um papel fundamental, ao promover relações construtivas com os públicos estratégicos e ao otimizar a estratégia das empresas de posicionamento no mercado. Esta comunicação abrange uma ampla variedade de áreas, incluindo aquelas em que atuei durante este estágio: atendimento ao cliente, comunicação institucional e relação com fornecedores.

Na comunicação com fornecedores, tive um papel ativo tanto no contacto com fornecedores já existentes (vide Figura 28) como na procura de novos parceiros comerciais (vide Figura 29) para a D'Maker e a Impervius.

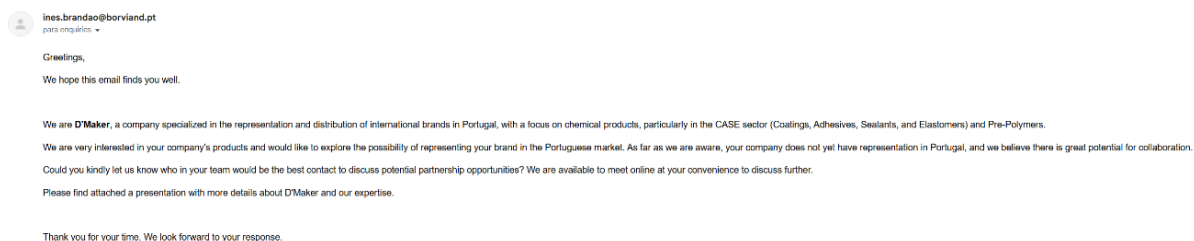


Figura 28: E-Mail Abordagem Parceria Comercial- D'Maker

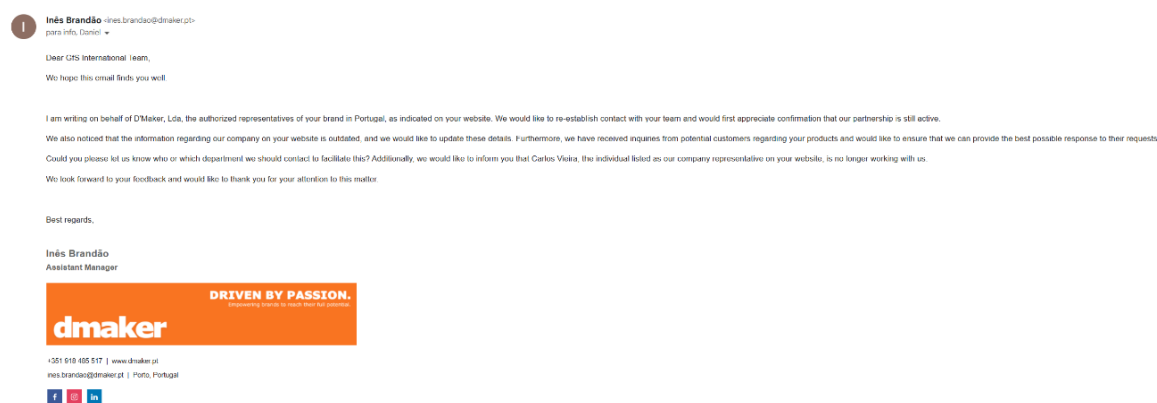


Figura 29: E-mail Abordagem Parceria Comercial- D'Maker

Durante o estágio, tive a oportunidade de aplicar outros conhecimentos obtidos na minha licenciatura, em Assessoria e Tradução, principalmente no contacto com fornecedores estrangeiros, uma vertente da minha formação que, até então, não tinha sido amplamente utilizada. A D'Maker, ao procurar expandir a sua representatividade no mercado português, necessitou de estabelecer relações com novas marcas internacionais. Neste contexto, estabeleci a comunicação com empresas de diferentes países, realizando tanto o contacto inicial quanto as negociações de propostas (privilegiando sempre o contacto telefónico, sendo o contacto por e-mail um último recurso). A minha formação em tradução permitiu-me superar barreiras linguísticas e culturais, assegurando uma comunicação fluida e eficaz entre as partes. Este trabalho foi um excelente exercício de utilização prática da tradução e da assessoria, aplicando-a de forma concreta na representação de marcas e no desenvolvimento de parcerias comerciais.

Além disso, a Impervius, também em busca de fornecedores estrangeiros para expandir a sua rede de parceiros, contou com o meu apoio para estabelecer contacto com ditas empresas.

Neste âmbito, tive a oportunidade de acompanhar todo o processo associado ao estabelecimento de uma nova parceria com um fornecedor internacional, sediado na China. Este processo incluiu o pedido, receção e aprovação de amostras, a negociação de preços, bem como a encomenda inicial, essencial para validar a viabilidade da colaboração. Paralelamente, desenvolvi outras operações complementares, como a confirmação de medidas e pesos dos produtos e a realização de pedidos de cotação a diferentes fornecedores de transporte, de modo a garantir a melhor solução logística (vide Figura 30 e Figura 31). Neste contexto, estabeleci contacto direto com um fornecedor de transporte internacional, coordenando a abertura de linhas de crédito e o fornecimento dos serviços de transporte tanto para esta operação como para futuras encomendas internacionais.

PRODUTO	QTD.	DIMENSÕES CX. (cm)			M3 TOTAIS	KG TOTAIS	Nº CAIXAS
Aluminum Foil Tape	500	50	27	29	0.626	292.48	16
Masking Tape	1080	37.5	37.5	21	0.886	510	30
Masking Tape	1080	37.5	37.5	21	0.886	510	30
Butyl Tape	50	40.5	41	22	0.475	195	13
Anti Slip Tape	100	45.5	35.8	17.5	0.143	67.5	5
Repair Tape	25	30.5	30.5	32	0.089	55.5	3
Leak Repair Tape	25	-	-	-	0.089	55.5	3
Geotextil Butyl Tape	600	48.5	32.5	24	1.892	825	50
Geotextil Butyl Tape	400	48.5	32.5	24	2.535	1105	67
Wire Edge Cutting Tape	300	40	28	380	1.277	36.3	3
TOTAIS					8.898	3652.28	220

Figura 30: Estudo para confirmação de dimensões/ peso encomenda- D'Maker

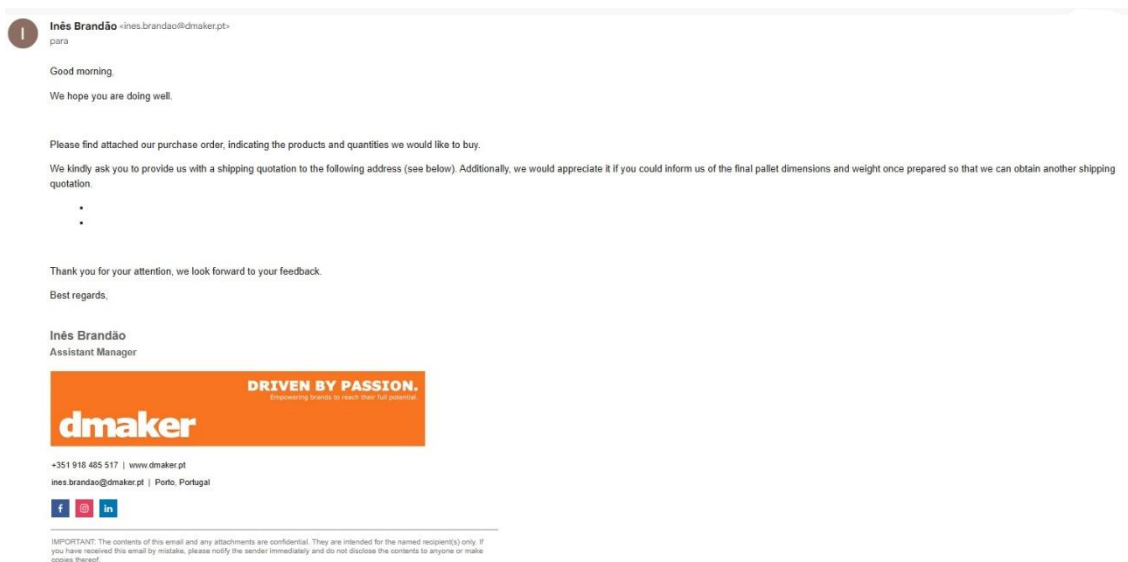


Figura 31: E-mail contacto com fornecedor- D'Maker

3.4 Gestão e negociação de serviços contratados

No âmbito da gestão de serviços contratados, a comunicação com prestadores de serviços revelou-se um elemento essencial para garantir a qualidade e a eficiência dos processos. No decurso do

estágio, tive a oportunidade de contactar com diversos fornecedores e parceiros externos— nomeadamente nas áreas de transportes, comunicação, medicina no trabalho, entre outros — sendo perceptível que uma comunicação clara, empática e contínua facilita não só a concretização dos serviços, mas também a criação de relações de confiança.

Como destaca Santos (2005), a comunicação “não só facilita o resultado final do serviço, como também influi particularmente sobre [...] a qualidade relacional subjetivamente estabelecida” (p. 12), reforçando a importância de abordagens orientadas para a construção de entendimento mútuo. Esta visão confirma que, mesmo em funções administrativas, a comunicação não é apenas instrumental, mas estratégica e relacional, sendo determinante para a continuidade das parcerias estabelecidas.

No âmbito da gestão de seguros, por exemplo, fui responsável pela administração de diversas apólices, incluindo seguros de viaturas, de recursos humanos e seguros específicos para as atividades das empresas (vide Figura 32).

Tipo Seguro	Objeto	Tr	Apólice Nº	Setor	ENTIDADE EMISSORA	STATUS	RENOVAÇÃO	ATIVO DESDE	DATA ÚLTIMA RENOVAÇÃO	VÁLIDO ATÉ	Tr	VALOR	MODALIDADE PAGAMENTO	NOTAS
Multirrisco	Objeto		Apólice Nº	Atividade	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Débito Direto	NOTAS
Responsabilidade da Civil	Objeto		Apólice Nº	Atividade	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Débito Direto	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Empresas	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Débito Direto	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS
Viatura	Objeto		Apólice Nº	Viaturas Zero Motorcycles	ENTIDADE EMISSORA	Válido	Anual	m/d/yyyy	m/d/yyyy	m/d/yyyy		VALOR	Recibo Físico	NOTAS

Figura 32: Documento Registo Apólices Seguro- Grupo Borviand

Esta experiência na gestão de serviços contratados foi extremamente enriquecedora, permitindo-me adquirir um conhecimento aprofundado sobre a gestão de contratos e a relação com fornecedores, enquanto contribuí para uma gestão mais eficiente e otimizada dos recursos da empresa. Ao lidar com uma diversidade de serviços, desde seguros até alugueres e telecomunicações, desenvolvi a capacidade de negociar, monitorizar e otimizar contratos, competências essenciais para a gestão administrativa e estratégica em qualquer organização.

A minha função incluiu ainda a avaliação de contratos existentes com fornecedores e prestadores de serviços, com o objetivo de identificar possíveis áreas de otimização (vide Figura 33). Realizei

uma análise dos termos acordados, incluindo custos, prazos e qualidade dos serviços prestados (através de recolha de feedback dos colaboradores) e, em colaboração com a administração, participei ativamente na negociação de novas condições contratuais com o intuito de melhorar os custos operacionais e garantir que os serviços contratados correspondessem às reais necessidades das empresas (vide Figura 34).

Esta experiência proporcionou-me uma visão estratégica da gestão de contratos e fornecedores, além de desenvolver habilidades em negociação e análise de mercado, que são essenciais para uma gestão eficiente e orientada para a otimização de recursos e redução de custos.

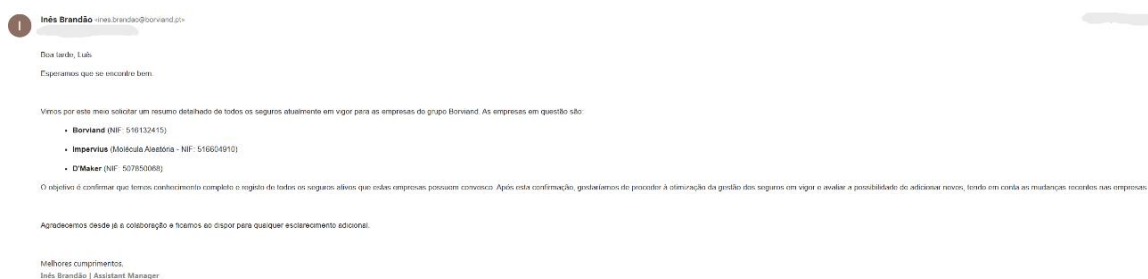


Figura 33: E-Mail para Recolha de Informação- Grupo Borviand

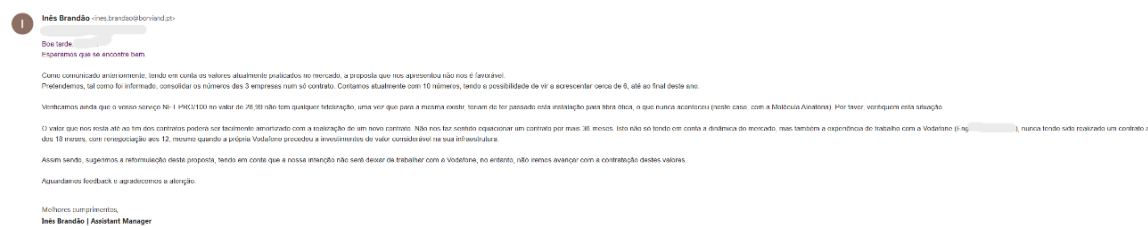


Figura 34: E-Mail para Renegociação de Contratos- Grupo Borviand

3.5 Planeamento, organização e implementação de novo software

Estive também envolvida no planeamento, organização e implementação do novo software do grupo Borviand. Este projeto estratégico, visa melhorar a eficiência operacional e integração dos processos administrativos, sendo este totalmente adaptado às próprias necessidades do grupo, resultado de um trabalho colaborativo entre a administração e os restantes elementos da equipa. O objetivo é desenvolver uma solução integrada e personalizada, capaz de reunir, num único ambiente digital, funcionalidades essenciais como a gestão financeira, gestão de recursos humanos, controlo de armazéns virtuais, gestão de obra e gestão de recursos afetos às obras.

Diversos estudos têm demonstrado que o planeamento constitui um fator determinante para o sucesso dos projetos. A investigação conduzida por Wang et al. (2016), revela que existe uma correlação positiva entre o grau de completude do planeamento e o sucesso do projeto. Em particular, o estudo destaca que um planeamento mais completo e estruturado está associado a

níveis mais elevados de eficiência na execução, bem como ao êxito global do projeto, contribuindo de forma significativa para o cumprimento de prazos, controlo de custos e satisfação das partes interessadas.

A minha função neste processo consistiu em identificar, recolher e organizar as necessidades dos diferentes departamentos da empresa, de modo a assegurar que o novo software de gestão fosse desenhado de forma alinhada com as especificidades e exigências operacionais do grupo. Para tal, recorri a uma metodologia de recolha de dados assente em reuniões e conversas informais, embora estruturadas, tanto com a administração como com os elementos da equipa comercial. Estas interações tinham como objetivo reunir informação sobre as principais dificuldades sentidas na fase de planeamento de obra, orçamentação e acompanhamento de processos, especialmente devido à dispersão de dados e à falta de uma plataforma integrada (vide Figura 35). No domínio financeiro, foram feitas sessões com a gestão para identificar as limitações do sistema então em uso (TOC Online) e refletir sobre melhorias concretas que poderiam ser implementadas no novo software.

Durante estas reuniões, as dificuldades, ideias e necessidades que surgiam foram anotadas por mim, sendo posteriormente compiladas num documento central, que serviu de guia nas reuniões com o fornecedor de software. Esse documento foi sendo atualizado à medida que novas sugestões ou dúvidas surgiam (vide Figura 36).

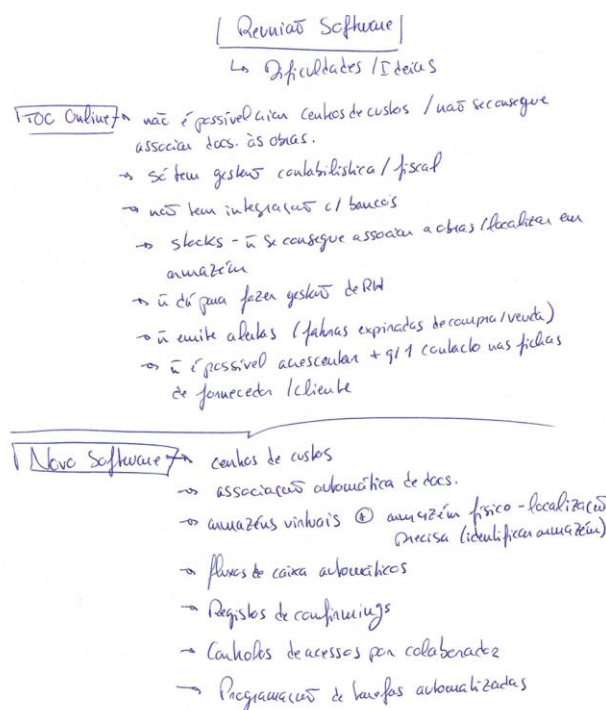


Figura 35: Notas Reunião Interna | Software- Grupo Borviand

- Notas | SOFTWARE**
- Informação migrada de orçamento;
 - Gestão de equipas de especialidade (timings diferentes);
 - Gestão de tempos de pessoas/ equipamentos;
 - Informação atualizada de produtos/recursos a encomendar/alocar em obra;
 - Indicação de recursos internos, materiais e máquinas em "colisão nas mesmas datas de obras planeadas);
 - Possibilidade de anexar fotos de obra;
 - Template de serviços (possibilidade de anexar lista de recursos internos/ externos, equipamentos/materiais, ...);
 - Apresentação em dashboard de gráficos de Gantt:
 - a. Obras em curso planeadas;
 - b. Obras em curso.
- Preparação de obra:**
- Informação migrada de planeamento de obra;
 - Documento para preparação de obra por parte das equipas técnicas.
- Faturação:**
- Possibilidade de inserção automática de faturas (portuguesas) em sistema? (tipo TOC Online);
 - Gestão de adiantamentos (devido à necessidade de pagamento de determinada percentagem no momento da adjudicação);
 - Dashboard de controlo de garantias retidas nos clientes por obra;
 - Possibilidade de faturação parcial ou total;
 - Possibilidade de imputação de custos a obras? (almoços, combustível, ...);
 - Possibilidade de alocar guias internas, ...?
- Relatório:**
- Dashboard para atualização diária em obra;
 - Dashboard de resumo no fecho de obra (compilação de todos os relatórios diários).
- Material:**
- Compra de material após planeamento (necessidades de obras);
 - Disponibilidade de stock atualizada com possibilidade de alocação à obra
 - Possibilidade de alterar preços de produtos (um produto pode ter vários preços)
 - Gestão de produtos compostos.
- Balanço Final:**
- Diferença executado vs. planeado.

Figura 36: Documento Registo Notas | Software- Grupo Borviand

No contexto de engenharia de software, Ralph (2013) compara duas teorias que descrevem como os processos de desenvolvimento são conduzidos: a *Function-Behavior-Structure (FBS)*¹² e a *Sensemaking-Coevolution-Implementation (SCI)*¹³.

A FBS assume uma visão prescritiva do desenvolvimento, baseada numa sequência linear de fases (como análise, desenho e implementação). Em contraste, a teoria SCI apresenta uma abordagem mais iterativa, caracterizada por um ciclo contínuo de três atividades interdependentes: a compreensão do contexto, a evolução simultânea da solução (e do problema) e a construção e implementação do software. Enquanto a FBS defende que as atividades ocorrem de forma sequencial e relativamente independente, a SCI sustenta que estas são inseparáveis, sobrepondo-se de forma dinâmica e adaptativa, acabando por refletir de forma mais fiel os comportamentos observados nas equipas (Ralph, 2013).

Tendo em consideração a natureza dinâmica dos processos de desenvolvimento de software, o grupo Borviand optou por adotar a abordagem proposta pela teoria SCI. Esta decisão fundamenta-se na constatação de que os projetos da organização envolvem um grau de complexidade contextual que exige uma resposta ágil e adaptativa por parte das equipas de desenvolvimento.

¹² Tradução: Função-Comportamento-Estrutura.

¹³ Tradução: Compreensão do Contexto-Evolução Simultânea-Implementação

Esta teoria permite uma articulação contínua entre a compreensão das necessidades e a evolução simultânea da solução (conjugando a análise e recetividade da equipa do grupo Borviand envolvida no projeto, com o trabalho continuamente apresentado pela equipa de desenvolvimento do software). Esta abordagem revela-se mais adequada ao ambiente de trabalho do grupo Borviand, caracterizado por feedback constante, mudanças ou adaptações aos requisitos e uma cultura organizacional que valoriza a colaboração. A empresa visa, assim, promover maior alinhamento entre o desenvolvimento técnico e os objetivos estratégicos da empresa, assegurando maior flexibilidade, capacidade de adaptação e qualidade no resultado final.

A organização e estruturação do software estão a ser definidas com base na experiência prática e nas dificuldades reais sentidas pelas equipas no dia a dia. Neste processo, acrescentei também contributos próprios, nomeadamente ao nível da estrutura de arquivo digital (compilação de documentação relacionada com seguros, por exemplo), da definição de campos nos registos de produto (por exemplo, mais do que um preço de compra, identificação de produtos compostos, entre outros), e da necessidade de associar documentos e centros de custo diretamente a cada obra, promovendo uma visão mais integrada e eficiente da atividade do grupo.

Com base na utilização do sistema anterior (TOC Online), utilizado apenas para a gestão financeira e de stocks, fui identificando limitações práticas na sua aplicação, nomeadamente dificuldades na associação de documentação à faturação (documentação relevante internamente, para justificação de faturas ou consulta posterior, tal como contratos ou autos de obra), bem como a inexistência de uma funcionalidade que permitisse a indicação prévia de pagamentos (pagamentos a fornecedores agendados, pagamentos de clientes por *confirming*¹⁴, entre outros). Estes constrangimentos levantaram questões operacionais importantes, que foram discutidas com o programador responsável (vide Figura 37). A partir dessas interações, foi possível sugerir, por ambas as partes, soluções que permitissem uma melhor organização documental e de obra, assim como uma gestão mais eficaz dos recursos, contribuindo para uma transição mais fluida e alinhada com as necessidades reais da empresa.

¹⁴ Serviço financeiro que as empresas utilizam para gerir o pagamento aos seus fornecedores.

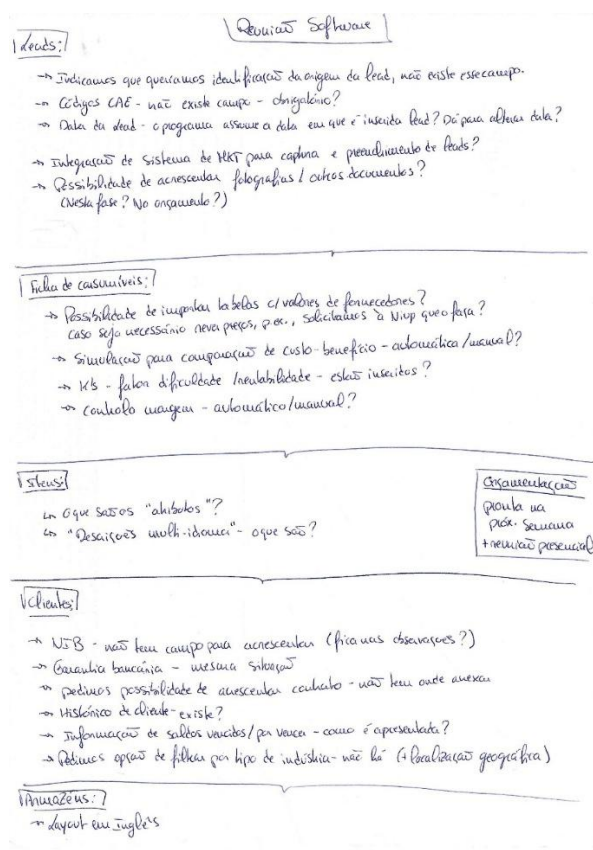


Figura 37: Notas Preparação Reunião Software- Grupo Borviand

Mantive uma comunicação constante com o programador do software, recorrendo a diversos meios de contacto. Esta comunicação foi assegurada tanto por vias formais, como reuniões presenciais, como por meios mais informais, incluindo chamadas telefónicas, videochamadas e mensagens via WhatsApp. Este último canal revelou-se particularmente útil, permitindo esclarecimentos imediatos e um fluxo contínuo de feedback.

Fui também responsável por rever e reformular documentos previamente existentes, fornecidos pela equipa comercial e pela gestão. Com base nas informações recolhidas e nas necessidades expressas, procedi à melhoria e simplificação desses documentos, garantindo maior clareza e objetividade na apresentação dos dados (vide Figura 38). O objetivo desta reformulação foi tornar os conteúdos mais compreensíveis e operacionais, de forma a facilitar o trabalho do desenvolvedor e assegurar que a interpretação funcional das necessidades fosse corretamente replicada no software.

e fornecedores, habilidades essenciais para a gestão de mudanças e para a implementação bem-sucedida de novas ferramentas tecnológicas.

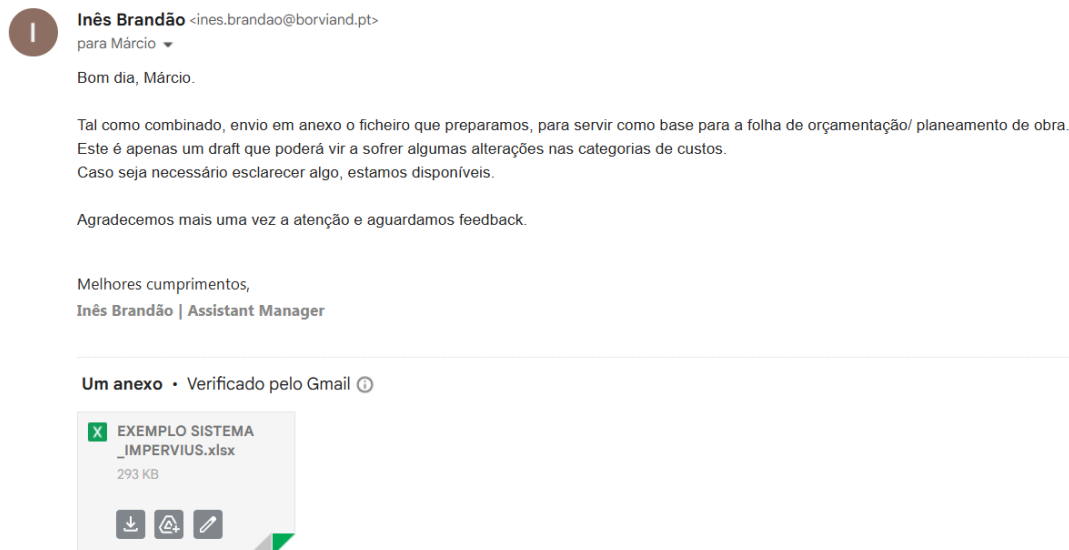


Figura 41: E-mail Comunicação Fornecedor- Grupo Borviand

3.5.1 Reorganização de listas de produtos e serviços

Ainda no âmbito deste processo, fui responsável pela reorganização das listas de produtos e serviços das empresas do grupo, com o objetivo de uniformizar e otimizar as bases de dados existentes. Este trabalho envolveu a padronização do estilo de escrita e da apresentação das características dos produtos, garantindo maior clareza e consistência na informação registada. Para além disso, foram acrescentados novos dados relevantes, como a identificação dos fornecedores habituais, quantidades recomendadas de compra, referências internas e outras informações úteis à gestão de stocks e ao planeamento de encomendas.

3.6 Gestão e preparação de obra

Na Impervius, estive envolvida na organização, preparação e envio de documentação necessária para a entrada em obras, de forma a garantir que todas as condições contratuais e legais fossem devidamente cumpridas antes do início dos trabalhos. Todo o processo seguiu os princípios

definidos na Lei n.º 102/2009¹⁵ (Portugal, 2025), assegurando o cumprimento das normas em matéria de segurança e saúde no trabalho.

Sempre que necessário, procedi também à submissão e geração de documentação solicitada por clientes ou entidades externas através de plataformas de gestão documental, como por exemplo, a E-Coordina (frequentemente utilizada em obras com promotores privados ou públicos com exigências regulamentadas). A utilização destas plataformas permite garantir rastreabilidade, conformidade legal e transparência nos processos de segurança e organização das intervenções em obra, sendo muitas vezes condição indispensável para a autorização do início dos trabalhos.

Tal como é possível verificar na Figura 42, a documentação submetida envolvia:

- Apólices de seguros de acidentes de trabalho e responsabilidade civil;
- Ficha de pessoal afeto à obra, com dados dos colaboradores (nome, função, NISS, NIF, nº da apólice de seguro, etc.);
- Documentação da empresa e de empresas subcontratadas;
- Planeamento de horários de trabalho;
- Declarações de compromisso de cumprimento das normas de segurança;
- Outros documentos específicos exigidos pelos clientes.

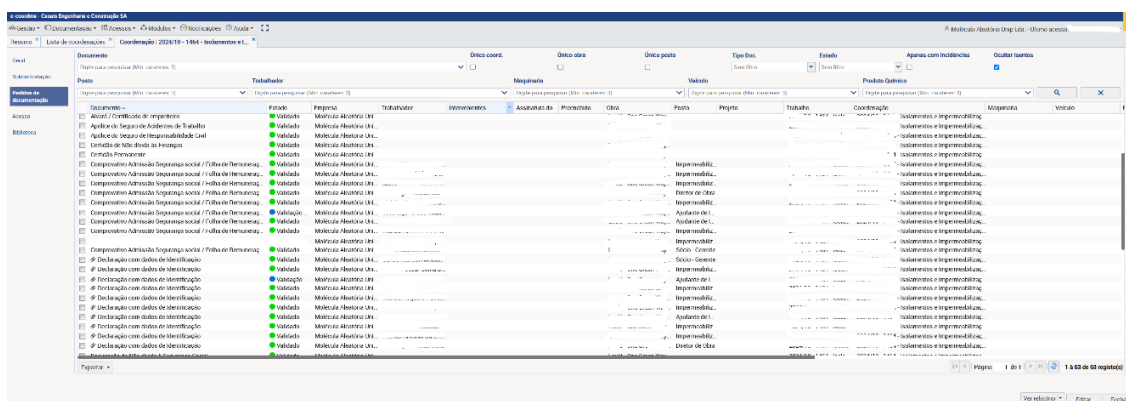



Figura 42: Programa Gestão Documentação Obra (E-COORDINA)

Foi também da minha responsabilidade a criação de modelos de documentação necessária para a entrada em obra, uma vez que, até então, não existiam formatos definidos que orientassem e uniformizassem este processo (vide Figura 43 e Figura 44).

¹⁵ Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Esta lei estabelece o regime jurídico aplicável à promoção da segurança e da saúde no trabalho, incluindo a prevenção, de acordo com o previsto no artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

	Declaração de Conhecimento e Aceitação do Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde (DPSS) para a Empreitada
---	---


Eu, _____, portador do NIF n.º _____, com morada profissional em _____, portador do documento de identificação B.I./CC. n.º _____, representante da empresa _____, com NIF n.º _____, sede em _____, declaro que tomei conhecimento do **Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde (DPSS)** para a obra " _____", sita em _____. Declaro que o compreendo, aceito e me comprometo a divulgar junto dos meus trabalhadores e subcontratados, e a implementá-lo na execução de toda a empreitada, sempre que nela desenvolver atividades.

Mais declaro que tomarei as medidas necessárias para que todos os meus trabalhadores e subcontratados desenvolvam a sua atividade em obra no cumprimento integral da legislação nacional em vigor em matéria de proteção da segurança e saúde no trabalho, e código do trabalho.

_____, _____ de _____ de 202

.....
(Representante da empresa)

Figura 43: Documento Modelo | Declaração DPSS- Impervius

	Declaração de Adesão e Aceitação do Desenvolvimento do Plano de Segurança e Saúde (DPSS) para a Empreitada
---	---

Eu, _____, portador do NIF n.º _____, representante da empresa _____, com NIF n.º _____, sede em _____, portador do alvará n.º _____ declaro que:

Tomei conhecimento do **Plano de Segurança e Saúde (PSS)** para a obra " _____", sita em _____. Declaro que o compreendo, aceito e me comprometo a divulgar junto dos meus trabalhadores, e a implementá-lo na execução de toda a empreitada, sempre que nela desenvolver atividades.

Comprometo-me a cumprir o preconizado no PSS com proficiência tendo em conta a legislação em vigor e a propor as alterações que se revelarem necessárias face aos processos construtivos ou aos métodos de trabalho utilizados no estaleiro devendo a Entidade Patronal transmitir aos seus trabalhadores o conteúdo do PSS.

O PSS encontra-se disponível para consulta a todos os trabalhadores no estaleiro.

_____, _____ de _____ de 202

.....
(Representante do Subempreiteiro)

Figura 44: Documento Modelo | Declaração Adesão DPSS- Impervius

Segundo Kerzner (2013), a gestão eficaz da documentação e do cumprimento de requisitos legais é uma componente crítica da gestão de projetos, uma vez que permite mitigar riscos e garantir que os projetos avancem de forma controlada e dentro dos parâmetros acordados. Assim, a atuação nesta área foi essencial para assegurar a viabilidade e a continuidade dos projetos em que a Impervius esteve envolvida.

Além desta preparação inicial, mantive um acompanhamento contínuo das obras, oferecendo suporte administrativo e logístico às equipas no terreno e garantindo que todos os aspetos administrativos fossem tratados com eficiência. Este suporte traduziu-se em tarefas como a emissão de guias de transporte de materiais, a gestão de encomendas e o controlo dos materiais utilizados em obra, assim como a atualização constante de documentação, que caduca durante a execução de obra.

Durante o acompanhamento da execução das obras, surgiram situações imprevistas que exigiram uma resposta rápida e eficaz, no sentido de minimizar o impacto nos trabalhos em curso. Um exemplo concreto foi a avaria de uma viatura da empresa durante a deslocação de uma das equipas para uma obra localizada no sul do país. Neste contexto, fui responsável pela gestão da situação, assegurando tanto o suporte logístico necessário como a comunicação com as entidades envolvidas.

O processo iniciou-se com a ativação do seguro automóvel, através do contacto com a seguradora para dar início ao processo de assistência e obtenção de reboque. Simultaneamente, procedi à identificação e reserva de um hotel próximo da oficina onde o veículo foi entregue, de forma a garantir condições de descanso e segurança para os colaboradores. Tendo em conta que a carrinha transportava um atrelado com materiais e equipamentos de obra, tratei da reserva de um parque, onde este pudesse ficar devidamente estacionado e em segurança. Para garantir a continuidade dos trabalhos, tratei ainda do aluguer de uma nova viatura com características adequadas às necessidades da equipa e da obra, coordenando a sua entrega no local. Além disso, mantive contacto com a oficina responsável pela reparação, facultando toda a documentação necessária relativa à empresa, incluindo dados da viatura e da apólice de seguro.

Esta intervenção demonstrou a importância de manter uma gestão administrativa e logística eficaz, mesmo em situações inesperadas, assegurando que a operação decorresse com o mínimo de interrupções possível e garantindo o apoio necessário às equipas no terreno.

De acordo com Meredith e Mantel (2011), a capacidade de resposta rápida a imprevistos e a flexibilidade logística são fatores determinantes para o sucesso de projetos, especialmente em contextos operacionais dinâmicos como o da construção civil. Estes autores destacam que "resolver problemas inesperados de forma eficiente e com o mínimo de impacto no cronograma é uma competência chave para a gestão de projetos bem-sucedidos".

Esta experiência proporcionou-me uma compreensão mais profunda das necessidades administrativas no setor da construção, além de me permitir desenvolver competências em gestão de projetos, coordenação de equipas e acompanhamento de obras.

3.7 Controlo de stocks

Durante o meu estágio, fui responsável pelo controlo de stocks, uma função essencial para garantir que todos os materiais necessários para a execução das obras estivessem disponíveis e devidamente registados. Esta tarefa envolvia uma coordenação direta e contínua com a gerência, a equipa comercial, a equipa de produção e os fornecedores, assegurando que todas as necessidades fossem antecipadas e devidamente colmatadas.

A gestão de stocks foi realizada através do sistema de gestão já referido, TOC Online, que permitia não apenas a emissão de encomendas, mas também o registo detalhado de entradas e saídas de materiais, proporcionando uma visão clara e atualizada dos níveis de inventário. Sempre que identificadas necessidades específicas para uma obra, procedi à encomenda dos materiais através da plataforma TOC Online, garantindo que os produtos fossem adquiridos de acordo com as especificações técnicas e os prazos definidos. As encomendas eram depois comunicadas aos fornecedores através de e-mail (vide Figura 45).



Figura 45: E-Mail com Nota de Encomenda- Grupo Borviand

Além disso, estive envolvida no processo de associação dos materiais às respetivas obras, seguindo todo o percurso desde o momento da encomenda até à saída do material para o local de

execução. Este seguimento permitiu um planeamento mais rigoroso dos recursos, uma gestão eficiente dos custos associados a cada projeto e uma maior transparência no controlo de utilização dos materiais.

Para garantir uma gestão eficaz dos stocks, registei todas as entradas e saídas de materiais no armazém físico, espelhando essa informação no sistema informático (através de guias de transporte, por exemplo). Esta dupla verificação foi fundamental para evitar falhas na entrega de materiais às obras e para assegurar uma gestão de inventário fíável

No caso de fornecedores recorrentes, criei um registo específico que permite acompanhar todas as encomendas efetuadas, com identificação da obra a que dizem respeito, bem como o registo dos pagamentos realizados, a monitorização de eventuais falhas em produtos fornecidos e o controlo de notas de crédito emitidas, assegurando uma gestão mais eficiente da relação com esses parceiros e uma rastreabilidade clara de cada processo, desde a nota de encomenda até à venda ou aplicação do produto (vide Figura 46).

ENCOMENDAS D' MAKER 2025												
Fornecedor	Encomenda					Faturação	Pagamento					
	Info. Encomenda	Justificação	Fatura N°	Data Fatura	Valor Fatura		Pago em	Valor Total Faturas	Valor Pagamento	Nota de Crédito	Observações	Observações Pagamento
MAPEI						FT 2025/7				Não -		Pagamento conjunto FT (479 683 7758 1400
						FT 2025/7						
	NEF 2025/2					FT 2025/7 + 8						
	NEF 2025/6											
	NEF 2025/10					FT 2025/7						
	NEF 2025/11											
MAPEI	NEF 2025/9					FT 2025/16				Não -		
	NEF 2025/14											
	NEF 2025/9					FT 2025/16						
	NEF 2025/15											
	NEF 2025/12					FT 2025/16						
	NEF 2025/14											
	NEF 2025/16					FT 2025/17						
MAPEI										Sim -		
MAPEI	NEF 2025/17					FT 2025/19				Não -		
MAPEI	NEF 2025/14					FT 2025/21				Não -		
MAPEI						FT 2025/26				Não -		
MAPEI						FT 2025/27				Não -		
MAPEI	NEF 2025/20					FT 2025/28				Não -		
MAPEI						FT 2025/28				Não -		
MAPEI	ENCOMENDA POR RUI CORREIA					FT 2025/32				Não -		
MAPEI	NEF 2025/23					FT 2025/34				Sim -		
MAPEI	NEF 2025/22					FT 2025/34				Sim -		

Figura 46: Documento Registo Encomendas- Grupo Borviand

Paralelamente, fui responsável pela emissão de notas de encomenda (vide Figura 47) e pelo acompanhamento de todas as encomendas realizadas. Este acompanhamento implicava contactar os fornecedores para confirmar prazos de entrega, resolver questões logísticas emergentes e assegurar que as entregas ocorriam de acordo com o planeamento estabelecido.

D' MAKER LDA. RUA LUIS DE CAMÕES, 445 4420-184 Gondomar, Portugal Tlf: 224672010 (Chamada para a rede fixa nacional) Email: dmaker@dmaker.pt Cons. Reg. Comercial: GÓNDOMAR - 507850068 Sociedade por Quotas NIF: PT507850068 CS: 5000,00 Eur	Nota de encomenda a fornecedor NEF 2025/19	Data 2025-03-27	Moeda EUR
	Original	2025-03-27	Vossa Ref. Obra
Fornecedor			
Morada		NIF	

Página 1 / 1

Código	Descrição	Qtd. Uni.	Preço uni.	IVA	% Desc.	Valor sem iva
100593		60,00 KG			23%	

Taxa	Base	Valor	Total IVA
23%			
			Descontos de linha 0,00
			Total Líquido

Figura 47: Exemplo de Nota de Encomenda- Grupo Borviand

Segundo Chopra (2007), quanto melhor for a informação disponível, menor é a incerteza quanto à procura prevista. Dada a incerteza da procura e do nível de serviço, é necessário decidir qual o nível de stock disponibilizado. Quanto maior for a capacidade de aprovisionamento disponível, menor será o inventário inicial exigido. O autor afirma ainda que encontrar a gestão mais acertada para a atividade da empresa é fundamental para o sucesso da mesma.

Na Figura 48, apresenta-se o procedimento que desenvolvi para o planeamento e gestão de encomendas, com o objetivo de garantir a organização, o controlo e a eficiência de todo o processo. Este procedimento, tal como outros apresentados ao longo do relatório, foi desenvolvido de forma provisória, com o intuito de colmatar necessidades imediatas até à definição e consolidação dos procedimentos finais, a serem estabelecidos após a total implementação do novo software de gestão. Por se tratar da empresa com o maior número de colaboradores e operações em curso, os documentos encontram-se, nesta fase, identificados sob a designação da Impervius. No entanto, está prevista a futura aplicação de procedimentos transversais a todas as empresas do grupo Borviand, garantindo uniformidade e eficiência na gestão administrativa e operacional do grupo.


 Procedimento de Planeamento de Encomendas	
Objetivo	Este procedimento tem como objetivo normalizar e uniformizar as atividades relacionadas ao planeamento e execução de encomendas de materiais, garantindo uma maior eficiência, melhor gestão de recursos e minimização de falhas de comunicação.
Planeamento Inicial (Orçamentação)*	Durante o processo de orçamentação, a equipa de comerciais deve identificar os materiais e as quantidades necessárias para a execução da obra.
Aprovação**	Após a conclusão do orçamento, os responsáveis indicados têm a responsabilidade de rever e aprovar os materiais e quantidades solicitados.
Pedido de Encomenda Interno***	<p>A equipa de comerciais deve formalizar o pedido via e-mail, através do orçamento/ documento de encomenda interna já aprovado, para o DAF. O e-mail deve conter as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prazos: Data para entrega (indicando data de início de obra prevista. Qualquer alteração à mesma deverá ser comunicada ao DAF); ▪ Local de Entrega: Endereço completo (caso não seja o indicado no orçamento). ▪ Qualquer incremento/redução às quantidades indicadas no orçamento/ documento de encomenda interna deve ser comunicado ao DAF. <p>▪ A requisição interna deverá ser sempre acompanhada da adjudicação do cliente.</p>
Registo Interno e Processamento***	<p>Inserção dos pedidos no ERP, garantindo o registo completo e centralizado de todas as informações relacionadas à encomenda.</p> <p>Envio de nota de encomenda ao fornecedor, através do(s) endereço(s) de e-mail indicado(s).</p>
Considerações Finais	<p>Encomendas Diretas: Proibido realizar encomendas diretamente junto de fornecedores.</p> <p>Solicitações internas: Somente pedidos enviados por e-mail serão processados, qualquer outra via a ser utilizada pontualmente deverá ser autorizada pelo DAF.</p> <p>Cumprimento: O cumprimento deste procedimento é essencial para garantir a fluidez e eficácia do trabalho interno da empresa.</p> <p>* Responsabilidade do Departamento Comercial.</p> <p>** Responsabilidade do Aprovador indicado.</p> <p>*** Responsabilidade do Departamento Administrativo Financeiro (DAF).</p>

Figura 48: Procedimento de Planeamento de Encomendas- Impervius

Esta experiência de gestão de stocks e compras permitiu-me melhorar as minhas competências em logística e gestão de inventários, assegurando que as obras da Impervius pudessem decorrer sem interrupções devido à falta de materiais ou erros no fornecimento. Além disso, aprimorei a minha capacidade de gestão de tempo e coordenação de recursos, competências fundamentais para garantir a eficiência operacional no setor da construção.

3.8 Implementação de processos

Durante o estágio na Borviand e nas respetivas empresas do grupo, fui responsável pela criação de procedimentos internos, uma tarefa crucial para assegurar a padronização dos processos e melhorar a eficiência operacional em diversas áreas administrativas e logísticas.

Mais uma vez, importa referir que todos os procedimentos apresentados neste relatório são provisórios, uma vez que as empresas do grupo se encontram em fase de transição para o novo software de gestão. Embora muitos destes procedimentos já estejam alinhados com a estrutura e os objetivos definidos para o futuro, prevê-se que venham a ser ajustados e otimizados após a referida implementação.


Entre os procedimentos criados, destaco os seguintes:

- Procedimentos de faturação e pagamentos a fornecedores: Desenvolvi, em conjunto com a administração, regras de faturação, que abrangiam desde a emissão de faturas até ao seguimento de pagamentos. Estes procedimentos ajudaram a garantir que os processos de faturação fossem realizados de forma sistemática e sem falhas, assegurando a conformidade fiscal e a pontualidade nos pagamentos.
- Procedimentos de entrega de despesas e pagamentos a colaboradores: Criei procedimentos para a atribuição de plafonds de despesas a colaboradores (ou a obras), além de estabelecer as regras para o pagamento das mesmas. Também desenvolvi procedimentos relacionados ao pagamento de ordenados, garantindo a comunicação atempada à equipa de contabilidade e cumprimento dos prazos.
- Procedimentos de entrada e saída de produtos e materiais em armazém: Estabeleci regras para a gestão de stocks, incluindo a atribuição de zonas específicas para o manuseamento e armazenamento dos materiais. Isto incluiu a definição de trajetos específicos para movimentação dentro do armazém, o que visava otimizar a logística e reduzir o risco de erros. Também criei um procedimento de saída de materiais para obras, que incluía informações detalhadas sobre a viatura de transporte, a data de saída e a obra a que os materiais estavam associados, com a emissão de guias de transporte para assegurar a rastreabilidade e o controlo dos materiais em circulação.

Para além dos procedimentos descritos, foram também criados registos específicos para preenchimento pelas equipas de produção e de obra, relativos à utilização e manutenção dos equipamentos afetos às atividades que desempenham (vide Figura 49, Figura 50, Figura 51 e Figura 52).

e, após o seu preenchimento pelas equipas, são encaminhados para mim, de forma a proceder ao respetivo registo e controlo.

Para finalizar, desenvolvi procedimentos internos de segurança, adaptados às atividades específicas realizadas pela empresa, com o apoio de profissionais experientes na área e através da consulta de fontes oficiais. Estes procedimentos foram disponibilizados para consulta pelos colaboradores, de forma a promover boas práticas e garantir o cumprimento das normas de segurança sempre que necessário (vide Figura 53).

 Procedimento de Segurança em Armazém	
Objetivo	Este procedimento tem como objetivo estabelecer normas e boas práticas para garantir a segurança dos colaboradores, prevenir acidentes e proteger os bens armazenados, promovendo um ambiente de trabalho seguro e organizado em armazém.
Organização e Limpeza do Local de Trabalho	<p>A zona de trabalho deve ser limpa e organizada diariamente.</p> <p>Desperdícios e resíduos devem ser acondicionados em recipientes ou locais apropriados.</p> <p>Verificar regularmente se o piso está limpo, livre de obstruções e em bom estado, reparando eventuais danos rapidamente.</p>
Circulação Segura	<p>Mantém atenção constante ao trânsito de máquinas e veículos dentro do armazém.</p> <p>Respeitar as sinalizações internas e os trajetos designados.</p> <p>A zona de trabalhos deve ser devidamente sinalizada e o acesso condicionado.</p>
Operação de Máquinas e Equipamentos	<p>Não conduzir veículos ou máquinas sem a devida habilitação e autorização.</p> <p>Inspeccionar regularmente as ferramentas elétricas e equipamentos. Ferramentas com defeitos devem ser retiradas de uso imediatamente e encaminhadas para reparação.</p> <p>Utilizar sempre ferramentas adequadas às operações e de forma correta, seguindo as instruções de uso.</p>
Armazenamento e Movimentação de Materiais	<p>Certificar sempre que os materiais armazenados em altura estão estáveis para evitar quedas.</p> <p>Durante a movimentação, assegurar que a estabilidade dos materiais seja mantida.</p> <p>Priorizar o uso de meios mecânicos, como carrinhos e porta-paletes, para movimentar cargas.</p> <p>Transportar as cargas em posição que não dificulte a visão ou o deslocamento.</p> <p>Cargas devem ser sustentadas, não levantadas, e transportadas com os braços estendidos, em tração simples.</p>
Regras Gerais de Segurança	<p>Cargas devem ser sustentadas, não levantadas, e transportadas com os braços estendidos, em tração simples.</p> <p>É proibido fumar em todas as áreas de trabalho do armazém.</p> <p>Utilizar sempre os equipamentos de proteção individual (EPIs) fornecidos, conforme necessário.</p> <p>Cumprir rigorosamente a sinalização de segurança presente no local.</p>

Considerações Finais	<p>O cumprimento deste procedimento é essencial para garantir a segurança e bem-estar de todos os colaboradores, assim como a eficiência operacional do armazém. Qualquer irregularidade deve ser comunicada imediatamente à gestão para que sejam tomadas as medidas corretivas necessárias.</p> <p>O incumprimento destas indicações pode resultar nos seguintes riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergonómico (fadiga muscular, hérnia discal, ...); • Queda de objetos (hematoma, fratura, ...); • Queda ao nível (hematoma, escoriação, fratura, ...); • Queda em altura (hematoma, fratura, ...); • Atropelamento (esmagamento, fratura, ...); • Choque contra estrutura (esmagamento, fratura, ...).
-----------------------------	---

Figura 53: Documento Procedimento de Segurança em Armazém- Impervius

3.9 Apoio em reuniões internas

No decorrer do meu estágio, fiz o acompanhamento de reuniões com as diferentes equipas das empresas do grupo, com o objetivo de monitorizar o andamento dos trabalhos e garantir que todas as atividades estivessem a ser desenvolvidas de forma eficaz. Estas reuniões permitiram uma avaliação contínua das tarefas e projetos em andamento, possibilitando a identificação precoce de eventuais dificuldades ou obstáculos.

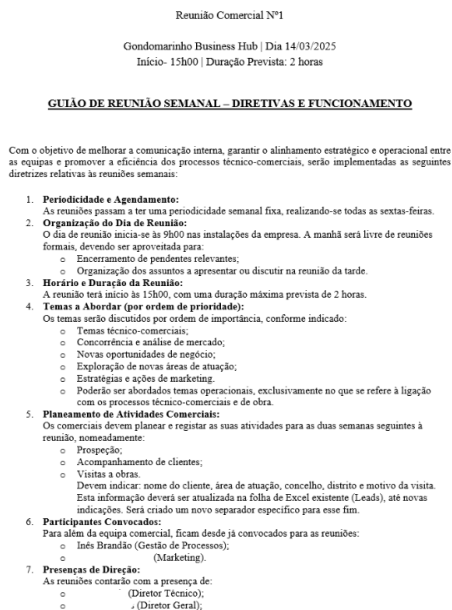
Segundo Loureiro e Baptista (2018), as organizações que possuem bons sistemas de comunicação interna são capazes de atingir melhores condições de planeamento estratégico, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade.

As reuniões são uma parte constitutiva da vida laboral, fornecendo um vasto leque de troca de informações, tomadas de decisão, planeamento e monitorização de processos, sendo cada uma destas componentes organizacionais essenciais ao desempenho e sucesso das equipas (Rogelberg & Luong, 2005). Devido à natureza prática dos trabalhos desenvolvidos e à ausência de procedimentos formais antes da minha entrada, as reuniões, sobretudo com as equipas de produção, acontecem frequentemente de forma espontânea, sempre que necessário, sem a formalização de atas ou registos formais.

A recente fase de reestruturação e crescimento das empresas ainda não permitiu a implementação definitiva de um procedimento estruturado para reuniões regulares. Atualmente, as notas das reuniões são registadas e partilhadas entre mim e a administração, através de documentos partilhados na plataforma Google Drive, permitindo um seguimento contínuo e organizado dos temas abordados.

Contudo, está já em fase de implementação um novo sistema que prevê a realização de reuniões periódicas formais, com elaboração de atas e definição de temas, metas e responsabilidades atribuídas. Este processo de formalização iniciou-se com a equipa comercial e será gradualmente estendido a todos os departamentos, promovendo uma comunicação mais estruturada, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos do grupo.

O documento apresentado na Figura 54, foi elaborado por mim com o objetivo de acompanhar a primeira convocatória para reunião semanal da equipa comercial (vide Figura 55). Pretende-se, com este guião, contextualizar o propósito destas reuniões, clarificar a sua estrutura e dar a todos os participantes tempo e informação suficientes para a preparação dos temas a abordar. A adoção de uma metodologia mais estruturada visou não só otimizar o tempo despendido em reunião, mas também assegurar um alinhamento mais eficaz entre as diferentes áreas e equipas, promovendo a comunicação interna, o planeamento estratégico e a resolução atempada de pendentes.



- (Gestão e Negócios).
- Pontualidade e Compromisso:**
Não serão aceites como justificação de ausência:
 - Marcação de visitas a clientes;
 - Outros compromissos comerciais ou operacionais.
A realização da reunião não será suspensa por ausência de qualquer elemento da equipa interna.
 - Gestão de Deslocações:**
Devem ser evitadas deslocações para um único cliente ou sem critério justificado.
 - Reuniões entre 100 km e 200 km devem ser agrupadas com outras visitas, permanecendo pelo menos 3 dias nos distritos envolvidos;
 - Reuniões em Lisboa ou região sul devem ser planeadas para uma estadia mínima de 4 dias.
 - Relação com Fornecedores:**
 - Qualquer contacto com fornecedores sobre condições comerciais deve ser partilhado com Inês Brandão (em CC);
 - Assuntos como devoluções, trocas, encomendas ou questões financeiras devem ser exclusivamente tratados pela Inês Brandão.
 - Acordos e Autorizações:**
Todos os acordos relativos a pagamentos, prazos de execução de obras ou outros compromissos financeiros carecem de autorização expressa do Diretor Geral.
 - Gestão de Despesas:**
As despesas semanais devem ser entregues na manhã da reunião para aprovação e pagamento:
 - No próprio mês, ou;
 - No mês seguinte, consoante a data da entrega.
Para colaboradores com dificuldades em antecipar valores, poderá ser atribuído um plafond adiantado, reduzindo assim encargos pessoais.
 - Implementação de Novo Software:**
A empresa encontra-se na fase final de implementação de um novo software de gestão, cujo atraso se deve a fatores externos. Muitos dos pontos aqui descritos serão automatizados ou simplificados futuramente com essa ferramenta.
 - Funções Operacionais da Equipa Comercial:**
As funções operacionais atribuídas aos comerciais, particularmente relacionadas com obra, serão reduzidas ao mínimo ou eliminadas durante o mês de março.
Exceção feita apenas a:
 - Reuniões de obra motivadas por solicitação expressa do cliente, ou;
 - Situações de necessidade identificada pelo gestor de obra.

Figura 54: Documento Preparação Reunião- Grupo Borviand

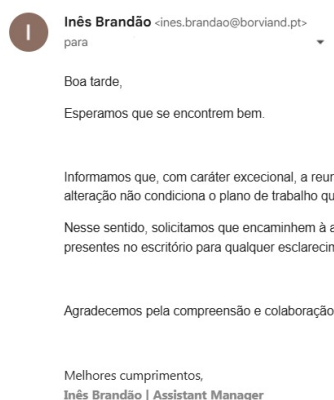


Figura 55: Comunicação Alteração Reunião- Grupo Borviand

O principal objetivo destas reuniões é garantir que cada equipa tem o suporte necessário para o desenvolvimento das suas funções e que as necessidades específicas de cada departamento sejam atendidas de forma oportuna. Durante estas reuniões, promove-se uma discussão aberta sobre problemas que podem, eventualmente, estar a atrasar o progresso das empresas e, em conjunto com os membros das equipas, procuram-se soluções para esses desafios. O acompanhamento regular dos colaboradores permite que os feedbacks sejam dados de forma atempada, permitindo uma melhoria contínua na organização e execução dos trabalhos.

Estas funções permitiram-me desenvolver competências fundamentais para a assessoria de administração, nomeadamente na organização documental, gestão de processos internos e recursos e otimização da comunicação empresarial, contribuindo para uma maior eficiência operacional dentro do grupo.

3.10 Gestão e organização de armazém e imobilizados

No decorrer do meu estágio, dediquei-me também à gestão e organização do armazém, reconhecendo a importância desta área para a eficiência operacional da empresa.

No contexto da Impervius, a gestão de stocks revelou-se uma área mais crítica do que nas restantes empresas, dada a natureza dos materiais utilizados em obra, muitos dos quais apresentam tempos de utilização predefinidos ou sensibilidade a prazos de validade. Após análise conjunta com a administração, foi decidido adotar uma abordagem estratégica que combinasse três metodologias complementares de controlo e gestão de inventário: FIFO (*First In, First Out*¹⁶), JIT (*Just In Time*¹⁷, aplicada aos materiais para aplicação em obra, tais como impermeabilizantes, primários, entre outros) e EOQ (*Economic Order Quantity*¹⁸, aplicada a materiais consumíveis, como rolos de aplicação, fatos de proteção, luvas, fitas, entre outros). Esta conjugação de estratégias visou garantir um controlo eficiente do armazém, promovendo o uso racional de recursos e contribuindo para a eficiência operacional global da empresa.

Neste sentido, criei uma proposta para a divisão física do armazém em zonas específicas, com o objetivo de melhorar a organização interna. Através desta estrutura, os colaboradores passam a ter locais fixos e claramente definidos para a colocação e retirada de materiais e equipamentos, o que facilita a localização rápida dos itens e minimiza o tempo de procura. Esta proposta foi desenvolvida em conjunto com a administração, que contribuiu ativamente na idealização e planeamento do novo layout.

¹⁶ Traduzido: "primeiro a entrar, primeiro a sair". Esta abordagem baseia-se no princípio de que os primeiros produtos a entrarem em stock devem ser os primeiros a ser utilizados. É recomendada para materiais com prazo de validade ou com características sensíveis, como alguns dos produtos aplicados em obra pela Impervius.

¹⁷ Traduzido: "apenas no momento certo". Este método assenta na filosofia de minimizar os níveis de stock, adquirindo apenas aquilo que é necessário, no momento exato em que é necessário, reduzindo custos de armazenagem e desperdícios, sendo eficaz em contextos de obras programadas.

¹⁸ Traduzido: "quantidade económica de encomenda". Este modelo visa encontrar a quantidade ideal de encomenda, que equilibre custos de aquisição, armazenagem e rutura de stock, permitindo otimizar a frequência e a dimensão das encomendas.

Além disso, foi decidido proceder à implementação de verificações de inventários físicas periodicamente, de forma a verificar a correspondência entre os registos e o stock real, garantindo a precisão dos dados e identificando possíveis discrepâncias.

Esta reorganização física do armazém está alinhada com a futura implementação do novo software de gestão, que permitirá a criação de "armazéns virtuais", possibilitando a localização automática dos stocks. Na sua tese de mestrado, Leite (2009) afirma que um bom sistema de gestão de armazéns permite um melhor controlo dos stocks, reduz os erros e otimiza os processos e a utilização dos espaços.

Com base numa publicação de Kawtikwar et al. (2025), afirma-se que uma gestão eficaz de inventário é essencial para a otimização das operações de armazém, sendo esta uma das áreas-chave para a eficiência logística. Segundo a publicação, foi evidenciado em estudos recentes que várias empresas enfrentam desafios tais como: rutura de stocks, excesso de inventário e falhas no cumprimento de prazos, situações frequentemente associadas a processos manuais ou desorganizados. Neste sentido, a implementação de um software ERP (*Enterprise Resource Planning*)¹⁹ surge como uma solução eficaz, ao permitir a centralização, automação e integração dos processos de controlo de stocks. Esta abordagem contribui para uma gestão mais precisa, reduzindo erros e aumentando a capacidade de resposta às necessidades operacionais (Overview of ERP Software for Warehouse Inventory Management, 2025).

Assim, espera-se que esta nova organização potencie uma maior fluidez na comunicação entre o escritório e o armazém, facilite a preparação dos materiais para as obras e contribua para a melhoria contínua dos processos internos, refletindo-se numa operação mais ágil, segura e eficaz.

Na Figura 56 e Figura 57, apresentam-se exemplos retirados da proposta que desenvolvi para a organização do armazém e a divisão física das zonas de armazenagem. Até ao momento da redação do presente relatório, esta proposta ainda não foi implementada, uma vez que se encontra pendente a finalização do desenvolvimento do armazém virtual no novo software.

¹⁹ Tradução: Sistema Integrado de Gestão Empresarial ou Sistema de Planeamento dos Recursos da Empresa. Estes softwares são plataformas que permitem às empresas gerir, de forma centralizada, diversas áreas de negócio, como finanças, recursos humanos, compras, vendas, logística, produção, entre outras.



ZONA MÁQUINAS

DELINEAR COM
MARCAÇÕES NO CHÃO



ARMAZÉM CONSUMÍVEIS

ORGANIZAÇÃO EM CAIXAS
ETIQUETAS DE IDENTIFICAÇÃO
NA ESTANTE
WAREHOUSE- W1 A W7

Figura 56: Proposta Organização Armazém- Grupo Borviand



ZONA MATERIAL 1

IDENTIFICAR COM ETIQUETAS NA ESTANTE
A1 A A9 + B1 A B9



ZONA MATERIAL 2

IDENTIFICAR COM ETIQUETAS NA ESTANTE
C1 A C9 + D1 A D9

Figura 57: Proposta Organização Armazém- Grupo Borviand

Neste âmbito, foi também desenvolvido um código específico para o registo de imobilizados, garantindo uma melhor organização e controlo dos ativos da empresa (vide Figura 58).

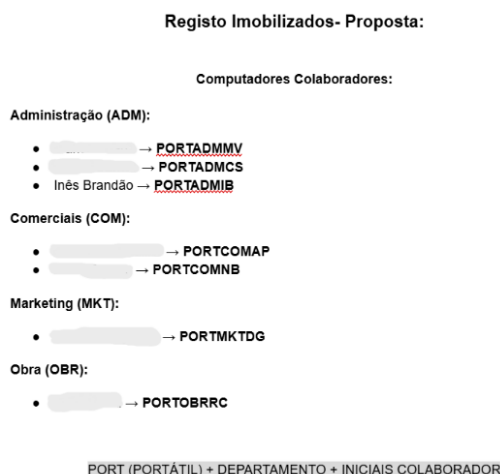


Figura 58: Proposta Registo Imobilizados- Grupo Borviand

3.11 Preparação de candidaturas a programas de apoio

Durante o período de estágio, tive também a oportunidade de colaborar ativamente na preparação de candidaturas a programas de apoio ao desenvolvimento organizacional. Neste âmbito, destaco o meu envolvimento na candidatura ao programa Coaching 4.0.

O Coaching 4.0 é uma iniciativa integrada no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) de Portugal, concebida para apoiar micro, pequenas e médias empresas (PME) na sua transição digital. Este programa visa fomentar a integração de tecnologias digitais nas empresas, promovendo o desenvolvimento de processos e competências organizacionais que impulsionem a transformação digital dos modelos de negócio.

A minha participação incluiu a recolha e organização de documentação relevante, a análise dos critérios de elegibilidade, bem como o apoio na elaboração dos elementos necessários ao processo de submissão. Esta experiência permitiu-me aprofundar conhecimentos sobre políticas públicas de apoio empresarial, desenvolver competências em gestão de projetos e compreender melhor os mecanismos de financiamento ao nível nacional.

A minha participação incluiu a recolha e organização de documentação relevante, a análise dos critérios de elegibilidade, bem como o apoio na elaboração dos elementos necessários ao processo de submissão. Esta experiência permitiu-me aprofundar conhecimentos sobre políticas públicas de apoio empresarial, desenvolver competências em gestão de projetos e compreender melhor os mecanismos de financiamento ao nível nacional.

contribuindo para a eficácia dos processos internos e para o cumprimento dos critérios de confidencialidade e segurança documental da empresa.

3.14 Gestão de compras

No âmbito das minhas funções no estágio, assumi a gestão de compras e de material de escritório, uma responsabilidade que me permitiu desenvolver competências em planeamento, organização e gestão de recursos.

Logo no início do meu período de integração, realizei um levantamento das necessidades materiais das diversas equipas de trabalho, bem como das minhas próprias necessidades para o desempenho eficiente das funções atribuídas. Essa informação foi devidamente apresentada à administração, que aprovou a proposta apresentada. Com base nesta autorização, executei a compra de todo o material de economato necessário ao funcionamento quotidiano do escritório, garantindo a reposição de stocks e a organização dos mesmos.

Posteriormente, foi realizado um levantamento adicional de necessidades ao nível dos recursos tecnológicos, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e otimizar os processos internos. Esta fase culminou na aquisição de novos equipamentos informáticos, ajustados às exigências das funções desempenhadas por cada equipa.

Complementarmente, elaborei uma proposta de decoração para o novo espaço de trabalho, a qual foi aprovada pela administração. Fiquei responsável pela sua implementação, coordenando a escolha de elementos decorativos e funcionais que contribuíssem para um ambiente mais agradável e moderno (vide Figura 60 e Figura 61).

3.15 Gestão de estadias e viagens

Para além das funções mencionadas, fui também responsável pela marcação de viagens e estadias para os colaboradores do grupo Borviand, sempre que necessário. Esta tarefa incluiu a organização de deslocações para fora da área habitual de trabalho, nomeadamente em contexto de obra, garantindo o apoio logístico adequado às equipas no terreno.

Reflexões e contributo do estágio

4 Análise crítica da experiência

Desde o primeiro dia, fui muito bem recebida pela equipa do grupo Borviand, o que contribuiu significativamente para a minha adaptação. O ambiente de trabalho revelou-se colaborativo, tendo contado com o apoio constante dos colegas, que me integraram naturalmente na equipa e se mostraram sempre disponíveis para esclarecer dúvidas ou partilhar conhecimentos.

A relação estabelecida com os elementos das empresas foi um fator determinante para o sucesso do estágio, permitindo-me desenvolver as minhas funções com confiança e autonomia. Esta experiência revelou-se plenamente alinhada com a formação adquirida no Mestrado em Assessoria de Administração, tal como é possível constatar pelas atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que refletem a aplicação prática de conhecimento.

Considero pertinente a implementação de um plano de acolhimento mais formal para futuros estagiários, nomeadamente através da criação de um processo de *onboarding*²⁰ (Bauer, 2007). Este processo poderia incluir uma apresentação do grupo empresarial, dos respetivos departamentos, das funções de cada colaborador, dos procedimentos internos e dos recursos disponíveis. Acredito que este tipo de iniciativa teria um impacto positivo na integração, motivação e produtividade dos novos elementos desde o primeiro dia.

A minha própria experiência ilustra esta necessidade: no início do estágio, não tive acesso a uma apresentação formal e sistematizada. A informação foi sendo recolhida gradualmente, ao longo dos primeiros dias, o que, embora não tenha comprometido a adaptação, resultou numa integração menos imediata. Um momento de acolhimento inicial (como uma breve reunião com os gerentes de cada uma das empresas do grupo) permitiria aos estagiários compreender o *core business*²¹ (Mie Augier & David J. Teece, 2017) de cada empresa, as suas principais atividades, os objetivos estratégicos e o papel de cada equipa. Considero que a apresentação inicial, por mais simples que

²⁰ Processo de ajuda a novos funcionários para que se ajustem rapidamente aos seus novos papéis nas organizações. Este processo inclui fornecer informações sobre a cultura, valores, objetivos e a estrutura da empresa, além de facilitar a integração social com colegas de trabalho e esclarecer as expectativas e responsabilidades do novo cargo. O objetivo é garantir que o novo colaborador se sinta acolhido, informado e preparado para ser produtivo o mais breve possível, contribuindo para sua satisfação, compromisso e menor rotatividade na organização

²¹ Tradução: atividade principal da empresa. Designa o conjunto de atividades e operações centrais através das quais uma organização gera a maioria das suas receitas e que constituem o seu foco estratégico primordial.

seja, transmite profissionalismo e cuidado organizacional, reforçando uma cultura interna de valorização das pessoas.

Ao longo de todo o estágio, contei com o acompanhamento próximo e contínuo do meu orientador, Engenheiro Manuel Viana, que desempenhou um papel fundamental no meu desenvolvimento profissional. A sua experiência e visão estratégica foram essenciais para que eu compreendesse não apenas o funcionamento técnico da empresa, mas também as dinâmicas organizacionais e operacionais. Através das suas orientações, tive a oportunidade de alinhar o meu trabalho com os objetivos estratégicos do grupo, o que contribuiu para uma melhor performance nas tarefas que me foram atribuídas e para uma maior segurança na tomada de decisões ao longo do estágio.

4.1 Reflexão sobre desafios e dificuldades no estágio

Estou bastante satisfeita com os meus resultados alcançados no grupo Borviand durante o período de estágio. No entanto, não posso deixar de reconhecer que ainda há muito por fazer. Terei, felizmente, a oportunidade de continuar o meu trabalho nos próximos tempos, o que me permitirá implementar os restantes projetos planeados. Esta perceção está intimamente ligada à maior dificuldade sentida ao longo do estágio: a gestão do tempo e a definição de prioridades.

Desde o início, tive consciência da exigência do contexto em que me inseria, marcada por uma grande necessidade de organização e sistematização de processos. Com o decorrer das atividades operacionais das empresas, a carga de trabalho foi aumentando, exigindo uma constante adaptação e capacidade de resposta. Encarei este cenário como um desafio, que considero ter superado, ainda que com o sentimento de que nem tudo ficou concluído. Esse mesmo sentimento tem sido uma fonte de motivação para continuar a trabalhar, com empenho renovado, no sentido de concretizar todas as iniciativas idealizadas por mim para o grupo Borviand.

Outra das dificuldades que enfrentei ao longo do estágio foi o contacto direto com a área da gestão financeira, um domínio que, até então, nunca tinha colocado em prática. A necessidade de lidar com tarefas financeiras concretas obrigou-me a realizar um esforço de aprendizagem autónoma, recorrendo a leituras complementares e à pesquisa de conceitos que me ajudassem a compreender melhor os procedimentos envolvidos. Para além disso, contei com o apoio do meu orientador de estágio, que me transmitiu orientações valiosas e esclareceu dúvidas que surgiram no decurso das atividades. Graças a esse acompanhamento e à minha própria dedicação, sinto que evolui nesta área. Ainda assim, reconheço que a gestão financeira continua a ser um dos pontos menos fortes

da minha atividade, e estou determinada a continuar a desenvolver as minhas competências nesta vertente, de forma a prestar um contributo mais sólido e confiante no futuro.

Em suma, considero que estas dificuldades funcionaram como catalisadores do meu crescimento profissional, reforçando a minha motivação para continuar a aprender e a evoluir.

4.2 Contributo do estágio para a minha formação

O estágio na Borviand – SGPS, S.A. representou um contributo significativo para a minha formação profissional e académica, não apenas pelo aprofundamento dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Assessoria de Administração, mas também pelo desafio que trouxe ao meu desenvolvimento enquanto profissional. Apesar de já possuir experiência no mercado de trabalho (também na área da Assessoria), sentia a necessidade de uma experiência mais desafiante, que me permitisse testar novos limites e explorar áreas que, até então, não tinham sido parte do meu percurso profissional.

Durante o estágio, fui exposta a responsabilidades e tarefas de elevado nível, que exigiram uma abordagem estratégica, pensamento crítico e uma gestão eficiente da informação e dos processos administrativos. O facto de ter prestado serviços a diferentes empresas dentro do grupo permitiu-me desenvolver uma maior versatilidade profissional, bem como a capacidade de adaptação a diferentes contextos empresariais e necessidades organizacionais. Além disso, esta experiência contribuiu para o meu crescimento pessoal, reforçando a minha confiança na tomada de decisões e na gestão de tarefas de elevado impacto.

Apesar dos resultados alcançados, reconheço que alguns projetos ficaram por concluir, essencialmente devido à elevada carga de trabalho e à dinâmica de crescimento e mudança vivida pelo grupo. Ainda assim, tenho a oportunidade de continuar a colaborar com a organização e implementar os restantes processos planeados.

Em conclusão, este estágio foi uma experiência enriquecedora, que me permitiu consolidar competências essenciais para a assessoria de administração, alargar o meu leque de conhecimentos em novas áreas e ganhar uma perspetiva mais abrangente sobre o funcionamento de um grupo empresarial. Foi, sem dúvida, um passo determinante na minha evolução profissional e na definição dos meus objetivos futuros.

Balanço Final

5 Conclusão e recomendações

5.1 Síntese dos principais resultados do estágio

Ao comparar o plano de estágio inicialmente definido com as atividades efetivamente desenvolvidas, é possível constatar uma forte coerência entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

1. Implementação e otimização de procedimentos: durante os primeiros meses, consegui concretizar o diagnóstico das necessidades da organização, não só através da observação direta, mas também de um levantamento junto dos colaboradores, o que permitiu desenvolver soluções alinhadas com os desafios reais da empresa. Ao longo do estágio, aprofundi a consolidação de práticas administrativas e tive um papel ativo na comunicação organizacional, sobretudo pela criação de procedimentos internos, apoio à gestão e articulação entre departamentos.
2. Apoio à implementação do novo software de gestão: para além do previsto no plano inicial, participei diretamente na estruturação do novo software de gestão. Esta atividade, embora não prevista explicitamente no plano, representou uma mais-valia tanto para a minha formação como para a modernização da empresa.
3. Melhoria da comunicação e integração entre departamentos: atuei como ponte entre os diferentes departamentos, facilitando a comunicação e garantindo um melhor fluxo de informação dentro das empresas. Esta maior integração entre equipas refletiu-se numa melhor coordenação de tarefas e eficiência operacional.
4. Organização e regularização da documentação: consegui organizar documentação crítica, nomeadamente documentação de obra e documentação financeira. Esta reorganização trouxe maior clareza e acessibilidade à informação, facilitando processos de tomada de decisão.
5. Melhoria na análise e apoio à gestão: um dos resultados mais importantes do meu trabalho foi a capacidade de reunir e tratar informação previamente dispersa e não estruturada, oferecendo à administração uma visão mais clara do passado recente da empresa. Esta sistematização permitiu que as decisões empresariais fossem tomadas com mais fundamento e baseadas em dados concretos.

Fase do Plano	Atividades Previstas	Atividades Realizadas	Situação
1.º mês	Integração e diagnóstico das necessidades da organização	Levantamento de necessidades, análise documental, identificação de falhas nos arquivos físico e digital	Realizado conforme planeado
2.º mês	Consolidação de práticas administrativas e comunicação organizacional	Organização de arquivo, padronização de documentos, melhoria de comunicação interna	Realizado conforme planeado
3.º mês	Apoio ao planeamento estratégico e gestão de projetos	Apoio na organização de obra, realocação de espaços e acompanhamento da mudança de instalações	Realizado, com alterações
4.º mês	Capacitação e modernização de ferramentas	Participação ativa na definição de funcionalidades do novo software; reorganização de bases de dados internas	Realizado conforme planeado
5.º mês	Atuação em gestão financeira e avaliação de projetos	Faturação, apoio na tesouraria, fluxos de caixa, ligação com contabilidade externa	Realizado conforme planeado
6.º mês	Consolidação de competências e entrega de resultados	Propostas de melhoria, formalização de procedimentos e registos para continuidade após estágio	Realizado conforme planeado

Tabela 1: Comparação atividades previstas e realizadas- Grupo Borviand

Atividade Adicional	Descrição
Contacto com fornecedores internacionais (D'Maker)	Prospecção de novos parceiros e recuperação de antigas parcerias comerciais
Atendimento a potenciais clientes (Impervius)	Registo e filtragem de contactos recebidos
Criação de modelos e registos internos	Modelos para segurança, equipamentos, registos de imobilizado e planeamento de compras

Tabela 2: Atividades adicionais realizadas- Grupo Borviand

Ao comparar o plano de estágio inicialmente delineado (vide Tabela 1) com as atividades efetivamente realizadas (vide Tabela 2), verifica-se um grau elevado de correspondência entre os objetivos definidos e as tarefas concretizadas ao longo do estágio. Ainda assim, ao longo do estágio surgiram novas necessidades organizacionais, às quais procurei responder sempre de forma proativa, desempenhando assim tarefas que não estavam previstas no plano original.

De uma forma geral, sinto que o meu trabalho teve um impacto positivo nas empresas, deixando-as mais organizadas e estruturadas do que quando iniciei o estágio. A implementação de novos processos, a melhoria na comunicação interna, a regularização documental e o apoio na implementação do software foram contributos essenciais para o crescimento e eficiência do grupo empresarial. Este estágio permitiu-me não só desenvolver competências profissionais, mas também gerar valor real para as empresas onde atuei.

A orientação do Eng. Manuel Viana foi determinante ao longo de todo o estágio. O seu acompanhamento, tanto ao nível técnico como estratégico, permitiu-me compreender o funcionamento do negócio, adaptar-me às exigências práticas e tomar decisões mais informadas. A sua disponibilidade e partilha de experiência foram fundamentais para o meu crescimento profissional e para a qualidade do trabalho desenvolvido.

Tendo em conta a avaliação realizada pelo Eng. Manuel Viana relativamente ao meu desempenho ao longo destes últimos meses (conforme pode ser verificado na grelha de avaliação por ele preenchida, vide Apêndice 1), acredito que o meu contributo foi valorizado não só pelo meu orientador, mas também pelos restantes membros da administração e colegas de equipa.

5.2 Sugestões para melhoria dos processos na empresa/grupo

Atualmente, a empresa encontra-se num processo de transformação digital, com a implementação de um novo software de gestão que se pretende que revolucione a forma como as operações são conduzidas. Embora este seja um processo complexo, que exige um investimento significativo de tempo e esforço por parte de toda a equipa, a sua concretização trará benefícios substanciais. A automatização e centralização da informação irão reduzir erros operacionais, minimizar atrasos e aumentar a eficiência dos processos internos, garantindo uma gestão mais integrada e eficaz. Para maximizar o sucesso desta implementação, sugiro um planeamento estruturado da transição, com formação contínua para os colaboradores, permitindo uma adaptação mais fluida e eficiente ao novo sistema.

Além da transformação digital, a empresa pretende investir na melhoria da comunicação e cooperação entre equipas, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo. Este esforço, por parte tanto da administração como dos colaboradores, é essencial para assegurar maior fluidez no dia a dia das operações, resultando numa equipa mais coesa e produtiva. Para reforçar este progresso, poderia ser benéfico implementar reuniões regulares interdepartamentais para alinhar objetivos, discutir desafios e fomentar um espírito de colaboração contínuo.

Assim, ao combinar inovação tecnológica com uma cultura organizacional mais integrada, a empresa estará não só a melhorar os processos internos, mas também a potenciar o seu crescimento e competitividade no mercado.

5.3 Impacto do estágio na carreira futura

O estágio na Borviand- SGPS, S.A. teve um impacto significativo na minha evolução profissional, proporcionando-me uma experiência valiosa e altamente relevante para o meu futuro. Ao longo deste período, desenvolvi competências fundamentais para a área da Assessoria de Administração, consolidando a minha capacidade de lidar com múltiplos desafios em simultâneo e de prestar apoio estratégico e operacional a diferentes empresas.

Uma das aprendizagens mais importantes foi a gestão eficiente do tempo e das prioridades. Esta experiência fortaleceu a minha organização pessoal, assim como a capacidade de adaptação a diferentes contextos e exigências.

Além disso, o estágio permitiu-me ter uma visão mais abrangente sobre a assessoria de administração, aprofundando o meu conhecimento em gestão de processos, comunicação corporativa e apoio à tomada de decisão. O contacto direto com diversas áreas empresariais e a necessidade de gerir assuntos variados dotaram-me de uma maior versatilidade e resiliência profissional.

No futuro, esta experiência será um fator diferenciador na minha carreira, permitindo-me atuar em funções de maior responsabilidade, com uma confiança reforçada nas minhas competências.

5.4 O impacto da IA no futuro da Assessoria de Administração

Um estudo concluiu que a utilização de soluções de Inteligência Artificial (IA) generativa (como o Microsoft 365 Copilot) permitiu libertar o equivalente a cerca de 30.000 funcionários de tarefas administrativas repetitivas, libertando tempo para atividades mais estratégicas e criativas (Elliot, 2024). Outro estudo recente, realizado por Priyadarshini et al, revela que a literatura sobre profissões administrativas destaca duas tendências principais: por um lado, a atenção a sistemas automatizados e interação entre humanos e tecnologias (*human-computer interaction*), por outro, o foco em fatores humanos como a ergonomia, bem-estar e segurança no trabalho (2024).

O PA Show (*Personal Assistant Show*), trata-se de uma conferência de referência no Reino Unido dedicada a assistentes administrativos e outros profissionais de suporte organizacional, com foco em tendências como a digitalização, automação, inteligência artificial e desenvolvimento de carreira no setor administrativo. De acordo com especialistas presentes neste evento, o impacto da IA nas funções administrativas está a reformular as exigências do setor, tornando essencial a atualização de competências por parte dos profissionais desta área (2024).

É considerado que os assistentes administrativos e profissionais de apoio à gestão não devem temer a IA, mas sim adotá-la como uma ferramenta estratégica que aumenta a produtividade e amplia o seu papel dentro das organizações. Com a automatização de tarefas repetitivas (tais como agendamentos, respostas a e-mails ou organização documental) os profissionais ganham tempo para se dedicar a atividades de maior valor acrescentado, como a análise de dados e o apoio à tomada de decisão. Esta transformação posiciona, assim, o assistente administrativo como um elemento-chave na ligação entre tecnologia e estratégia empresarial (Brazier, 2024).

A mensagem principal reforçada nesta conferência é clara: os profissionais que souberem aliar o conhecimento humano à eficiência da tecnologia serão mais valorizados. Assim sendo, fica claro que o sucesso desta transição exige literacia digital, capacidade de adaptação e pensamento crítico. Esta é, aliás, uma visão já partilhada pelo meu orientador de estágio, que tem reforçado junto de mim a importância de acompanhar a evolução tecnológica e de procurar ativamente formas de automatizar tarefas operacionais, sempre que possível. Em conjunto, temos identificado atividades que podem ser integradas no novo software de gestão atualmente em desenvolvimento, libertando assim tempo e recursos para que eu possa assumir um papel mais analítico. Esse tempo adicional será direcionado para interpretação de dados e identificação de oportunidades, permitindo-me partilhar perspetivas úteis à administração com vista à tomada de decisões mais estratégicas e ao desenvolvimento sustentado dos negócios das empresas do grupo.

Em síntese, os estudos mais recentes apontam para uma transformação nas funções administrativas, sendo o futuro deste setor caracterizado por um “modelo híbrido”, em que a IA assumirá o controlo das tarefas repetitivas, enquanto os profissionais se dedicarão a funções de maior valor estratégico. Ainda que reconheça que alguns avanços da IA me suscitam alguma preocupação quanto ao rumo que o futuro do trabalho poderá tomar, acredito verdadeiramente no potencial que estas tecnologias têm para valorizar o papel dos profissionais administrativos. A nível pessoal, sinto-me motivada a confirmar esta visão na prática, continuando a desenvolver competências que me permitam contribuir ativamente para a tomada de decisões estratégicas, acrescentando valor às administrações com quem venha a colaborar no futuro.

Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. UK: Kogan Page.
- Atrill, P., & McLaney, E. (2006). *Accounting and finance for non-specialists (5th ed.)*. UK: Pearson Education Limited.
- Azimov, B. F., & Husanjon, N. (2025). The importance of external communication strategy in modern conditions. *Journal of Applied Science and Social Science*, 5.
- Bauer, T. N. (2007). *Onboarding new employees: Maximizing success*. . SHRM Foundation.
- Binder, J. F., Baguley, T., & Crook, C. (2014). The academic value of internships: Benefits across disciplines and student backgrounds. *The International Journal of Higher Education*.
- Brazier, L. (2024). *AI: An essential skill for administrative professionals*. Obtido de The PA Show: <https://www.thepashow.com/spring/>
- Chopra, S. (2007). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- DMAKER. (2025). Obtido de DMAKER: <https://dmaker.pt/>
- Edward L. Deci, Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, & Richard M. Ryan. (2011). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*.
- Elliot, F. (20 de Maio de 2024). *AI could free 30,000 civil servants from routine admin, study finds*. Obtido de The Times.: <https://www.thetimes.com/uk/politics/article/ai-civil-servants-routine-admin-study-2d8t3r8bc>
- Gonçalves, J. (1998). *Como classificar e ordenar documentos de arquivo*. São Paulo: AAB/SP– Associação dos Arquivistas Brasileiros / Núcleo Regional de São Paulo.
- IAPMEI. (20 de 06 de 2025). PME Excelência.
- IMPERVIUS. (2025). Obtido de IMPERVIUS: <https://www.impervius.pt/index.php>
- Indolfo, A. C., Ana, C. M., Oliveira, M. I., da Costa, M. M., & Cauville, V. G. (1995). Gestão de Documentos. *Gestão de Documentos: Conceitos e Procedimentos básicos*, p. 50.

- Jornal Oficial da União Europeia. (23 de maio de 2018). *Legislação L 127*.
- Kawtikwar, A. N., Alandkar, P. M., & Sonawane, P. S. (2025). Overview of ERP Software for Warehouse Inventory Management. *IJRASET- International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling (11th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management (13th edition)*. Pearson Education.
- Leite, M. C. (2009). *Apoio à implementação de sistema de gestão de armazéns : WMS*. Porto: FEUP.
- Lent Robert W., Brown Steven D., & Hackett Gail. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 79-122.
- Loureiro, M., & Baptista, J. P. (2018). A Comunicação interna na gestão estratégica da motivação dos trabalhadores. *X Congresso Sopcom. Ciências da Comunicação. Vinte anos de investigação em Portugal* (p. 19). Viseu: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2011). *Project management: A managerial approach (8th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Mie Augier, & David J. Teece. (2017). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Nauta, M. M., Epperson, D. L., & Kahn, J. H. (1998). A multiple-groups analysis of predictors of higher level career aspirations among women in mathematics, science, and engineering majors. *Journal of Counseling Psychology*, 483–496.
- Neiva, F. (s.d.). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*.
- Piscopo, M. R., & Silveira, F. F. (2013). The Role of the Administrative Professional in the Management of Complex Projects. *DOAJ*, 210-228.
- Portugal. (01 de 05 de 2025). *Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro: Estabelece o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho*. Obtido de Diário da República: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1158&tabela=leis&so_miolo=

- Priyadarshini R. Pennathur, Valerie Boksa, Arunkumar Pennathur, Andrew Kusiak, & Beth Livingston. (6 de maio de 2024). The Future of Office and Administrative Support Occupations in the Era of Artificial Intelligence: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Ralph, P. (2013). Software engineering process theory: A multi-method comparison of sensemaking-coevolution-implementation theory and function-behavior-structure theory. *Information and Software Technology*, 920–940.
- Robinson, D. (2006). *The drivers of employee engagement*. UK : Institute for Employment Studies.
- Rogelberg, S. G., & Luong, A. (março de 2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, pp. 58-67.
- Santos, C., & Gonçalves, D. (14 de fevereiro de 2025). IMPERVIUS- APRESENTAÇÃO EMPRESA. Comunicação Pessoal.
- Santos, M. F. (2005). A comunicação na relação de serviço: Um estudo exploratório. *1º Congresso Tecnologias de Gestão e Subjetividades*. Vitória- ES.
- Viana, M., & Gonçalves, D. (14 de fevereiro de 2025). *DMAKER- COMPANY PRESENTATION*. Comunicação Pessoal.
- Wang, Y., Liu, J., & Gibson, G. E. (2016). The impact of planning on project success – A literature review. *Procedia Engineering*, 115–123.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 931.

Apêndices

1 - ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

- a - Assiduidade
- b - Pontualidade

CLASSIFICAÇÃO

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

				x
				x

2 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- a - Adaptação ao meio (desempenho do Estagiário)
- b - Capacidade de integração
- c - Capacidade de iniciativa
- d - Capacidade de investigação técnica
- e - Capacidade de organização
- f - Capacidade de trabalhar em equipa
- g - Utilização de material informático
- h - Aplicação de conhecimentos
- i - _____

				x
				x
			x	
			x	
				x
			x	
				x
				x

3 - PLANO DE ESTÁGIO

- a - Progressão durante o estágio
- b - Componente científica
- c - Componente prática
- d - Cumprimento do plano de estágio proposto
- e - Projeto de Intervenção desenvolvido ^(a)
- f - _____

				x
				x
				x
				x
				x

* Nota: para efeitos de classificação considerar: 1 – Mau; 2 – Fraco; 3 – Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito bom

(a) Caso se aplique
ESTUDANTE N.º - 2190625,

4 - POSTURA

- a - Aptidão técnico-profissional
- b - Idoneidade ética e deontológica
- c - _____

1	2	3	4	5
				x
				x

5 - OBSERVAÇÕES A REPORTAR AO ISCAP

A Inês revelou elevado sentido de responsabilidade e profissionalismo. Contribuiu significativamente para a organização interna e demonstrou excelente capacidade de integração e postura ética.

Apêndice 1: Grelha Avaliação Orientador