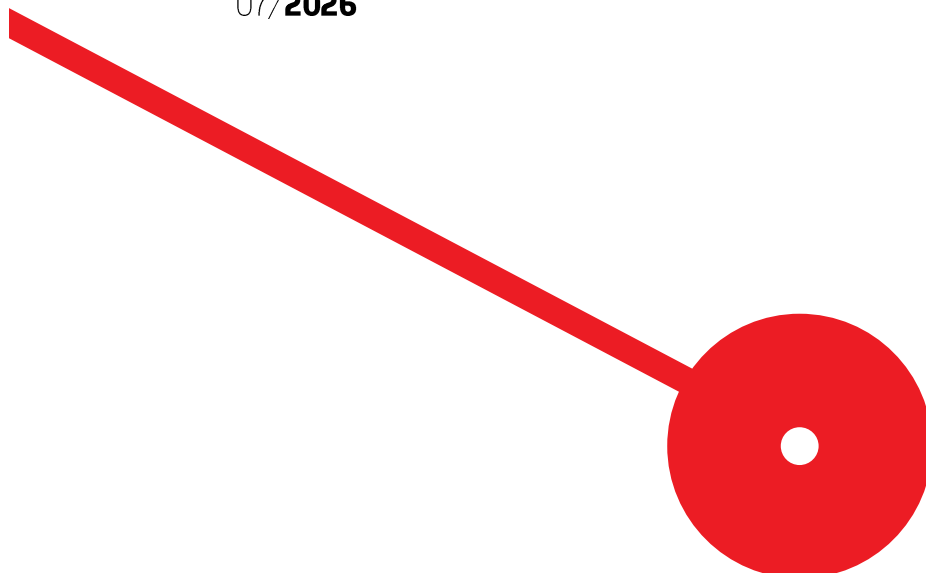




A Estratégia de Pessoas na Gestão Organizacional: Estudo dos Processos de R&S e Clima Organizacional na Lionesa

Diana Marina Pinto Cardoso

07/2026



Diana Marina Pinto Cardoso. A Estratégia de Pessoas na Gestão Organizacional:
Estudo dos Processos de R&S e Clima Organizacional na Lionesa
07/2026



A Estratégia de Pessoas na Gestão Organizacional: Estudo dos Processos de R&S e Clima Organizacional na Lionesa

Diana Marina Pinto Cardoso

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações no Ramo de Gestão Pública, sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e da Professora Doutora Tânia Catarina Vilaça Teixeira



Dedicatória

Ao meu avô,

que sempre acreditou na sua menina e embora já não esteja presente para assistir à conclusão desta fase, levo comigo tudo o que me transmitiu.

Para sempre.

Agradecimentos

A concretização deste relatório de estágio representa o final de uma importante etapa do meu percurso académico e pessoal. Estes anos foram dos mais marcantes da minha vida, não apenas pelas aprendizagens adquiridas, mas também pelas pessoas que fizeram parte deste caminho e que se tornaram uma segunda casa.

Em primeiro lugar, expresso a minha profunda gratidão aos meus pais e à minha família, pelo amor, apoio constante e a confiança que sempre depositaram em mim e por sempre me incentivaram a nunca desistir mesmo perante os desafios, sem vocês não teria sido possível chegar aqui.

Ao meu irmão David, agradeço a paciência e todo o amor. Isto é muito por ti.

Aos meus amigos, grupo de praxe e em especial aos meus afilhados, deixo um agradecimento especial por toda a amizade, todo o apoio e por todos os momentos que partilharam comigo e fizeram com que este percurso fosse mais leve e fizesse mais sentido. À Rita, que me acompanhava desde o primeiro dia, obrigada por teres tornado este caminho mais bonito.

Aos meus professores, agradeço os conhecimentos transmitidos e o contributo para o meu desenvolvimento académico e profissional ao longo destes anos.

Ao Professor Doutor Adalmiro e à Professora Doutora Tânia, expresso o meu sincero agradecimento pela disponibilidade, acompanhamento, orientação e apoio prestados durante a realização deste trabalho.

À Lionesa que me acolheu para a realização do estágio curricular e a todos os colaboradores com quem tive o privilégio de trabalhar, agradeço a oportunidade de aprendizagem e a forma como me integraram na equipa, proporcionando uma experiência enriquecedora tanto a nível profissional como pessoal.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta etapa e para o meu crescimento ao longo deste percurso.

Este trabalho representa muito mais do que a conclusão de um ciclo académico, representa a superação de desafios, o crescimento pessoal e a concretização de um objetivo construído com o apoio de todos aqueles que caminharam ao meu lado.

A todos, eternamente grata.

Resumo:

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O estágio curricular decorreu na Lionesa Management, pertencente ao Lionesa Group, entre outubro de 2025 e fevereiro de 2026, perfazendo um total de 400 horas.

O relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no departamento de Recursos Humanos e analisar criticamente as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pela organização, confrontando-as com os principais contributos teóricos da área.

A análise assenta numa metodologia qualitativa, através de um estudo de caso, recorrendo à observação participante, à análise documental e à pesquisa bibliográfica para construção do enquadramento teórico.

Os resultados evidenciam que a Lionesa Management se destaca pela valorização das pessoas, pela promoção do bem-estar e pela construção de um clima organizacional positivo. Contudo, foram também identificadas oportunidades de melhoria relacionadas com a formalização de alguns processos de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível da avaliação de desempenho, da comunicação interdepartamental e da sistematização de práticas de desenvolvimento.

Conclui-se que a organização apresenta uma forte orientação humana e cultural na gestão de pessoas, sendo o principal desafio futuro reforçar a dimensão estratégica dos Recursos Humanos, aproximando o departamento de um papel de verdadeiro parceiro de negócio.

Palavras chave: Recursos Humanos, Gestão Estratégica, Desenvolvimento, Bem-estar no trabalho, Competências, Talento.

Abstract:

This internship report was developed within the scope of the Master's Degree in Management of Organizations – Public Management branch, at the Porto Accounting and Business School. The curricular internship was carried out at Lionesa Management, part of the Lionesa Group, from October 2025 to February 2026, totaling 400 hours.

The report aims to describe the activities carried out in the Human Resources department and to critically analyse the Human Resource Management practices implemented by the organization, comparing them with the main theoretical contributions in the field.

The study follows a qualitative methodology, based on a case study approach, using participant observation, document analysis and bibliographic research.

The findings show that Lionesa Management stands out for its people-centred approach, its focus on well-being and its positive organizational climate. However, some improvement opportunities were identified, particularly regarding the formalization of Human Resources processes, performance management, interdepartmental communication and employee development practices.

It is concluded that the organization has a strong human and cultural orientation in people management. Its main future challenge is to strengthen the strategic role of Human Resources, positioning the department as a true *business partner*.

Key words: Human Resources, Strategic Management, Development, Well-being at work, Competencies, Talent.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Gestão Estratégica de Pessoas	5
1.1.1 Evolução dos Recursos Humanos: Da Gestão de Pessoal à Gestão Estratégica	5
1.1.2 Alinhamento entre estratégia organizacional e Gestão de Pessoas	7
1.1.3 <i>New Public Management</i> e a Gestão Pública	9
1.1.4 Gestão por competências	11
1.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	12
1.2.1 Recrutamento por competências.....	14
1.2.2 Recrutamento (interno vs externo)	15
1.2.3 Recrutamento- processo	18
1.2.4 Seleção- Processo	19
1.2.5 Métodos e Técnicas de Seleção	20
1.2.6 Justiça, Ética e Transparência.....	21
1.3 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	23
1.3.1 Fases do processo de <i>Onboarding</i>	24
1.3.2 Comunicação e Transparência.....	27
1.3.3 Importância para o desempenho e retenção.....	28
1.4 PRÁTICAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO.....	29
1.4.1 Avaliação de Desempenho	30
1.4.2 Formação e Desenvolvimento	32
1.4.3 Sistema de benefícios e recompensas	35
1.5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	37
1.5.1 Clima organizacional	38

1.5.2	Clima organizacional vs Cultura Organizacional.....	40
1.5.3	Felicidade e Bem-estar no Trabalho.....	43
1.6	Impacto Estratégico	45
1.6.1	Motivação no contexto organizacional.....	45
1.6.2	Retenção de Talento	48
Capítulo II – Metodologia e técnicas de recolha de dados.....		50
2	METODOLOGIA E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	51
2.1	Metodologia de Estudo	51
2.2	Técnicas de Recolha de Dados	51
2.3	Procedimentos e Considerações Éticas	52
Capítulo III – Entidade de Acolhimento		53
3	CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO.....	54
3.1	Lionesa Group- Enquadramento Geral.....	54
3.1.1	Enquadramento do Lionesa Business Hub no Lionesa Group	54
3.2	Evolução Histórica	55
3.3	Atividade Desenvolvida e Enquadramento Legal	56
3.3.1	Identificação Jurídica da Entidade.....	56
3.4	Missão, Visão e Valores	57
3.5	Enquadramento Estratégico da Lionesa Management.....	58
3.6	Estrutura Organizacional e Caracterização Sociodemográfica	59
3.6.1	Caracterização Sociodemográfica	59
3.6.2	Organograma	61
3.6.3	Departamentos	62
3.7	O Departamento de Recursos Humanos.....	66
3.7.1	Estrutura do Departamento de Recursos Humanos	67
Capítulo IV – Práticas de Recursos Humanos Atuais.....		69
4	PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ATUAIS	70

4.1	Recrutamento e Seleção.....	70
4.2	Acolhimento e Integração (<i>Onboarding</i>)	74
4.3	Desenvolvimento e Formação	78
4.4	Avaliação e Gestão de Desempenho	80
4.5	Gestão do Clima Organizacional.....	81
4.6	Gestão das Remunerações e Benefícios	82
4.7	Gestão Administrativa e de Processos.....	86
4.8	Gestão das Desvinculações (<i>Offboarding</i>)	87
Capítulo V – Descrição de Atividades e Análise Crítica		89
5	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	90
5.1	Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Processamento Salarial ..	90
5.2	Recrutamento e Seleção.....	93
5.3	Acolhimento e Integração.....	94
5.4	Gestão da Formação	95
5.4.1	Levantamento de Necessidades de Formação	95
5.4.2	Pesquisa e Contacto com Entidades Formadoras	95
5.4.3	Elaboração do Plano Anual de Formação.....	96
5.5	Gestão de Desenvolvimento e Desempenho	97
5.6	Gestão do Clima Organizacional e Comunicação Interna.....	98
6	ANÁLISE CRÍTICA	99
6.1	Comparação Prática vs. Teoria	99
6.2	Reflexão Final e Recomendações.....	105
Capítulo VII – Conclusões		109
Referências bibliográficas.....		112
Apêndices.....		118
Apêndice I – Calendário e Descrição de Eventos Anuais.....		119
Apêndice II – Exemplo de Descritivos de Funções (DAF)		120

Apêndice III – Questionário <i>LioPulse</i>	121
Apêndice IV – Questionário <i>Lionesa Stars</i>	123
Apêndice V – Documento com a proposta de Objetivos do Departamento de Recursos Humanos para 2026	125
Apêndice VI – Exemplo de novo procedimento interno redigido para o Manual do Trabalhador	126
Apêndice VII- Questionário (<i>Forms</i>) criado para o Levantamento de Necessidades de Formação	127
Apêndice VIII - Ferramenta de Registo de Formação em Excel	130
Apêndice IX- Excerto do modelo do Plano Anual de Formação.....	131
Apêndice X- Organograma	132
Apêndice XI- Base de dados em Excel desenvolvida para a Gestão de Frota.....	133
Anexos.....	134
Anexo I – Exemplo do corpo de um anúncio de recrutamento.....	135
Anexo II – Questionário de avaliação do processo de <i>onboarding</i>	137
Anexo III – Exemplo do documento utilizado para contacto com a seguradora para gestão de benefícios sociais	140
Anexo IV – Página de rosto do Manual de Acolhimento	141
Anexo V – Exemplo de KIT de Acolhimento	142
Anexo VI – Exemplo de Iniciativas de Clima Organizacional.....	143
Anexo VII- Exemplo de Benefício Oferecido (Massagens)	144
Anexo VIII- Exemplo de interações entre equipa no quadro branco	145

Índice de Figuras

Figura 1- Cultura organizacional e práticas de GRH (adaptado de Neves, 1996).....	42
Figura 2 Sexo dos Colaboradores	60
Figura 3 Idades dos Colaboradores	60
Figura 4 Habilitações Literárias dos Colaboradores	61
Figura 5- Organograma da Lionesa Management- Fonte: Elaboração Própria.....	61

Índice de Tabelas

Tabela 1- Distinção entre a Gestão de Pessoal (Tradicional) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Fonte: Adaptado de Gomes et al. (2016).....	7
---	---

Lista de abreviaturas

ATS – *Applicant Tracking Systems* (Sistemas de Rastreamento de Candidatos)

C&W – *Constructions & Works*

CAE – Código das Atividades Económicas

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor-Geral)

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CV – *Curriculum Vitae*

DAF- Descritivo e análise de funções

DISC – *Dominance, Influence, Conscientiousness, Steadiness*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWP – *High Performance Work Practices* (Práticas de Trabalho de Alto Desempenho)

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IT- *Information Technology* (Tecnologias de Informação)

KPI- *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho)

KSAO – *Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics* (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Outras características)

LBH – Lionesa Business Hub

MBO – *Management by Objectives* (Gestão por Objetivos)

MBTI – *Myers-Briggs Type Indicator*

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

OPP – Ordem dos Psicólogos Portugueses

R&S- Recrutamento e Seleção

RBV – *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH- Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre o Investimento.

SHRM – *Strategic Human Resource Management* (Gestão Estratégica de Recursos Humanos)

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*

VRIN – *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Non-substitutable* (Valioso, Raro, Inimitável e Insostituível)

INTRODUÇÃO

Num contexto organizacional marcado pela transformação digital, pela competitividade na atração de talento e pela crescente valorização do bem-estar no trabalho, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel cada vez mais estratégico nas organizações.

Neste contexto, o presente estágio foi desenvolvido no departamento de Recursos Humanos da Lionesa Management, uma vez que é este departamento o responsável por gerir o ativo principal da organização, as pessoas.

Na ótica do Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), a imersão neste ambiente empresarial revelou-se de extrema relevância, permitindo o contacto direto com as exigências e os desafios diários da gestão de talento.

Embora a entidade acolhedora pertença ao setor privado, a análise desenvolvida revela-se pertinente no âmbito da Gestão Pública, na medida em que a gestão de pessoas, a eficiência organizacional, a prestação de serviços, o bem-estar no trabalho e a criação de valor para diferentes *stakeholders* são dimensões transversais às organizações públicas e privadas. Adicionalmente, a Lionesa Management atua num ecossistema empresarial com forte impacto territorial, comunitário e institucional, o que permite estabelecer uma aproximação aos princípios contemporâneos da gestão organizacional, nomeadamente no que respeita à orientação para o cidadão/cliente, eficiência, qualidade do serviço e sustentabilidade.

O objetivo geral do estágio foi permitir a aplicação prática e a integração dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado num contexto real de trabalho, especificamente na área dos Recursos Humanos. Procurou-se, deste modo, compreender o funcionamento organizacional numa perspetiva sistémica e preparar a transição para o mercado de trabalho.

Embora o foco central do relatório incida sobre os processos de Recrutamento e Seleção e sobre a Gestão do Clima Organizacional, foram igualmente analisadas outras práticas de Recursos Humanos observadas durante o estágio, nomeadamente o *onboarding*, a formação, a avaliação de desempenho, os benefícios e a gestão administrativa, por integrarem o ciclo de vida do colaborador e contribuírem para uma compreensão mais completa da estratégia de pessoas da organização.

De forma a operacionalizar esta meta, traçaram-se como objetivos específicos: analisar criticamente a eficácia e o rigor dos diversos processos da competência do departamento, como o Recrutamento, a Seleção e o *Onboarding*; e analisar as políticas de gestão da

motivação, benefícios e avaliação de desempenho. Estas práticas foram articuladas com as teorias da Gestão das Organizações com o propósito de avaliar o seu alinhamento com os objetivos estratégicos da entidade, recaindo um foco particular no estudo do Clima Organizacional. A nível pessoal, pretendeu-se ainda com esta experiência de estágio consolidar a autonomia, o pensamento crítico e a capacidade de análise de processos de Recursos Humanos numa perspetiva sistémica.

Atendendo a estes objetivos, a questão de análise central que norteia o desenvolvimento deste relatório é a seguinte: De que forma as práticas de Recursos Humanos da Lionesa Management, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o desenvolvimento de colaboradores e a gestão do clima organizacional, são operacionalizadas e em que medida se alinham com os pressupostos teóricos da Gestão Estratégica de Pessoas?

No que concerne à sua estrutura, o presente documento encontra-se organizado em sete capítulos. Inicia-se pelo Capítulo I com o enquadramento teórico onde se pretende sustentar o relatório através da revisão de literatura sobre a Gestão de Pessoas e práticas de Recursos Humanos. O capítulo II expõe a metodologia e as técnicas de recolha de dados adotadas durante o estágio.

A partir do capítulo III emerge-se na parte prática do relatório, iniciamos por apresentar a caracterização da entidade acolhedora, a sua estrutura e o departamento de Recursos Humanos.

De seguida, no capítulo IV, apresenta-se de forma descritiva as práticas de recursos humanos atuais implementadas na organização.

No capítulo V são descritas todas as atividades realizadas ao longo do período de estágio e é realizada a análise crítica, promovendo o cruzamento entre a realidade observada em contexto de trabalho e os modelos teóricos abordados. Neste ponto deixa-se ainda e algumas conclusões e recomendações adequadas ao contexto da organização.

Por fim, o Capítulo VII reúne as Conclusões, encerrando o relatório com o balanço da experiência.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas assume, atualmente, um papel crucial no funcionamento e no desempenho das organizações, deixando de se limitar a funções exclusivamente administrativas para se preencher com os vários componentes que compõem o ciclo de vida da organização. Num contexto da atualidade marcado por mudanças organizacionais e maior valorização do capital humano, as pessoas passaram a ser reconhecidas como um dos principais fatores de criação de vantagem competitiva.

Neste sentido, o presente capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente os principais conceitos associados à gestão estratégica de pessoas, abordando a evolução da função de recursos humanos, a importância das pessoas enquanto recurso estratégico, bem como o alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas. Serão ainda explorados aspectos específicos da gestão pública, nomeadamente a influência do *New Public Management*, as particularidades da gestão das organizações e a relevância da gestão por competências enquanto abordagem estratégica.

1.1.1 Evolução dos Recursos Humanos: Da Gestão de Pessoal à Gestão Estratégica

O atual panorama global caracteriza-se por uma evolução constante e acelerada. As profundas transformações, tanto na esfera tecnológica como na política, exercem uma influência direta sobre o tecido empresarial, obrigando as organizações a reconfigurar o modo como gerem o seu ativo mais crítico: as pessoas. De facto, as tendências de gestão contemporâneas apontam para a emergência da sociedade do conhecimento, onde o saber se assumiu como o principal fator de produção. Neste cenário de imprevisibilidade e forte concorrência, a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido uma das que mais sofreu mudanças estruturais.

A transição de uma função meramente administrativa para uma dimensão estratégica marcou a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas últimas décadas (Chiavenato, 2020).

Historicamente, a função de Recursos Humanos era vista sob uma perspetiva estritamente burocrática, focada no cumprimento de rotinas. Contudo, com a evolução das teorias

organizacionais, passando de abordagens puramente estruturais para visões mais humanas e integrativas, essa visão deixou de ser aplicável.

Nesta nova era, abandonou-se o estigma de que os colaboradores são indivíduos passivos ou meros custos operacionais a minimizar e pelo contrário, iniciou-se uma fase de extrema valorização do capital humano. Como elucida Bilhim (2013), a GRH moderna diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre a organização e os seus empregados, abrangendo, de forma integrada, todas as vertentes relativas ao recrutamento, formação, desenvolvimento e sistemas de recompensas. O seu foco passou a ser o desempenho organizacional e a obtenção de resultados práticos.

De acordo com Armstrong e Taylor (2020), a GRH começou a intervir de forma puramente estratégica, assumindo objetivos claros:

- Contribuir ativamente para o desenvolvimento de uma cultura de desempenho;
- Garantir que a organização atrai, desenvolve e retém pessoas talentosas e comprometidas;
- Apoiar a administração no alcance das suas metas através de estratégias integradas de gestão de pessoas;
- Criar um clima de confiança mútua e uma relação de emprego positiva e duradoura;
- Incentivar uma abordagem ética, justa e transparente na gestão.

A função de recursos humanos passou a centrar-se nas pessoas como sendo o recurso estratégico mais importante que tem para valorizar as organizações.

Neste contexto, destaca-se o contributo de Dave Ulrich, que redefiniu o papel dos profissionais de RH. A evolução não se limitou a tarefas, mas exigiu uma mudança nas funções, onde o RH atua como um verdadeiro *Business Partner* (Parceiro de Negócio). Segundo esta perspetiva, o gestor de RH deve dominar não apenas as práticas de gestão de pessoas, mas também o negócio da organização, garantindo que cada contratação ou formação tem um impacto direto nos resultados financeiros e operacionais. Em simultâneo, exige-se o domínio de aptidões de relações humanas para comunicar, motivar e gerir equipas.

Para sistematizar esta evolução, Gomes et al. (2016) propõem uma distinção clara entre a abordagem tradicional e a abordagem estratégica, conforme ilustrado na Tabela 1:

Tabela 1- Distinção entre a Gestão de Pessoal (Tradicional) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.
 Fonte: Adaptado de Gomes et al. (2016)

Dimensão	Gestão de Pessoal (Tradicional)	Gestão de RH (Estratégica)
Foco	Administrativo e legal	Estratégico e Negócio
Papel do RH	Reativo e Burocrático	Proativo e Consultivo
Visão das Pessoas	Custo a controlar	Ativo/ Investimento a valorizar
Relação com a chefia	Executante de ordens	<i>Business Partner</i>
Critério de sucesso	Cumprimento de regras	Desempenho e Retenção

1.1.2 Alinhamento entre estratégia organizacional e Gestão de Pessoas

As organizações nada seriam se não fossem constituídas por pessoas. Como defende Chiavenato (2020), as organizações não são meras estruturas físicas, são sistemas sociais constituídos por seres humanos, dos quais depende o seu funcionamento e êxito. A própria definição clássica de gestão postula que esta é, fundamentalmente, o processo de conseguir resultados através do esforço dos outros.

E é por este motivo que a visão estratégica começou a centrar a sua atuação na gestão de pessoas. Armstrong (1977, p. 13) observou que ‘*the key resource is people*’, ou seja, as pessoas eram o ponto mais importante das organizações e na qual se devia centrar toda a atividade.

Para atingir altos resultados, a gestão apoia-se em quatro funções interdependentes: o planeamento, a organização, a direção e o controlo. A Gestão Estratégica de Pessoas enquadra-se de forma crítica em todo este ciclo, nomeadamente na função de organização alocando os recursos humanos certos para atingir os objetivos e na função de direção, que engloba os desafios de comunicar, liderar e motivar as equipas.

Esta centralidade das pessoas é validada teoricamente pela *Resource-Based View* (RBV). No seu artigo seminal, Barney (1991) argumenta que a fonte de vantagem competitiva sustentada não reside nos recursos externos, mas sim nos recursos internos. Para que o capital humano atue como um real diferencial estratégico, Barney (1991) estabelece, através

do modelo *VRIN*, quatro critérios fundamentais: o recurso deve ser: Valioso (*Valuable*), Raro (*Rare*), Inimitável (*Imperfectly Imitable*) e Insostituível (*Non-substitutable*).

Assim, o investimento em práticas robustas de Recrutamento e Integração (*Onboarding*) justifica-se plenamente à luz da teoria de Barney pois serve para atrair talento "Raro" e integrá-lo numa cultura "Inimitável". O autor destaca explicitamente a complexidade da cultura ao afirmar: "*A wide variety of firm resources may be socially complex. Examples include [...] the interpersonal relations among managers in a firm, a firm's culture, and a firm's reputation among suppliers and customers.*" (Barney, 1991, p. 110).

Contudo, Gomes et al. (2016) alertam que gerir este ativo valioso exige mudanças na função através de alinhar a estratégia com as expectativas das pessoas. Guest (2002) argumenta que, frequentemente, a procura incessante por altos desempenhos pode resultar numa intensificação do trabalho, tornando-se prejudicial se ignorar o fator humano. O autor nota que, em muitas abordagens, "*the worker has been largely invisible*" (o trabalhador tem sido largamente invisível) (Guest, 2002, p. 335), correndo-se o risco de gerar *stress* e *burnout*.

Para mitigar este risco, Guest (2002) propõe que a eficácia da gestão depende da criação de um equilíbrio onde o bem-estar do colaborador atua como equilíbrio do desempenho.

Assim, tal como defendem Armstrong e Taylor (2020), a gestão estratégica deve focar-se em criar valor acrescentado, servindo simultaneamente os objetivos de lucro da organização e as necessidades de bem-estar dos seus colaboradores.

Esta necessidade de coerência é reforçada por Wright e McMahan (1992) através da "Perspetiva Comportamental". Os autores defendem que a estratégia da empresa dita os comportamentos necessários e as práticas de Recursos Humanos são as ferramentas para moldar esses comportamentos.

Estabelecendo uma ponte direta com a *Resource-Based View*, Wright e McMahan (1992) argumentam que o capital humano só se torna uma fonte de vantagem competitiva se existir "Integração Vertical". Os autores concluem que: "*To the extent that human resource practices... result in higher productivity or effectiveness, they can be sources of sustained competitive advantage.*" (Wright & McMahan, 1992, p. 301).

Para validar empiricamente esta relação, Huselid (1995) demonstrou que as empresas que adotam sistemas coerentes de gestão de pessoas apresentam resultados superiores. O autor

introduz o conceito de *High Performance Work Practices* (HPWPs), sublinhando que o impacto não advém de práticas avulsas, mas sim de "pacotes" (*bundles*) interligados.

Concluindo, deve existir um alinhamento entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização.

1.1.3 *New Public Management* e a Gestão Pública

Antes de analisar as especificidades do setor público, importa compreender a natureza da gestão organizacional no seu sentido lato. Segundo Pina e Cunha et al. (2016), as organizações são sistemas sociais abertos e complexos. Gerir uma organização não é um ato linear de poder, mas sim um processo dinâmico de coordenação de recursos para atingir objetivos comuns.

Atualmente, as organizações enfrentam desafios constantes, como a mudança repentina, as inovações tecnológicas e um dos grandes desafios: as pessoas.

É neste cenário de crescente complexidade que se insere a atuação do Estado. A intervenção e o crescimento do setor público justificam-se, historicamente, pela procura da eficiência, da equidade e da estabilização económica. Mesmo sob o prisma conservador de "Estado mínimo" focado primordialmente em garantir direitos fundamentais, a manutenção do estado obriga à arrecadação de receitas e à consequente cobrança de impostos para financiar estes serviços. Com o avanço do desenvolvimento económico, as necessidades do Estado expandiram-se do investimento em infraestruturas básicas para intervenções profundas ao nível das necessidades sociais, tais como a segurança social, a educação e a saúde.

Contudo, este crescimento acentuado trouxe severos desafios operacionais. A literatura, suportada por Boyne (2002), evidencia que a gestão pública difere substancialmente da gestão privada devido à multiplicidade de objetivos (frequentemente ditados pelo modelo político), a burocracia tradicional, aliada à assimetria de informação abordada pela Teoria da Agência, gerou ineficiências. A Administração Pública clássica tornou-se demasiado grande, demasiado lenta a responder aos estímulos externos e demasiado afastada do cidadão.

Como resposta a esta ineficiência estrutural, surgiu o paradigma da *New Public Management* (Nova Gestão Pública - NGP). O objetivo central deste modelo foi modernizar o Estado, introduzindo uma nova lógica na gestão dos recursos com maiores semelhanças às técnicas

utilizadas no setor privado. A implementação da NGP sustenta-se em vários pilares, nomeadamente: a redução de custos, a introdução de mecanismos de mercado, a descentralização da autoridade, a maior ênfase na qualidade do serviço e a introdução de medidas rigorosas de desempenho.

A evolução deste modelo pode ser dividida em quatro momentos chave:

1. Focalização na Eficiência: Marcada pelo controlo financeiro e pela preocupação extrema com ganhos de eficiência.
2. Ênfase na Descentralização: Caracterizada pelo florescimento da gestão por contratos e pela criação de organizações de menor dimensão.
3. Procura da Excelência: Focada na melhoria do serviço, exemplificada pela implementação do Livro de Reclamações.
4. Orientação para o Serviço Público: Onde os grandes desafios passaram a ser a promoção da qualidade e a construção de um conceito mais enriquecedor de cidadania.

Neste contexto de transição, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assumiu um papel vital. Como aponta Rocha (2018), a *GRH* na Administração Pública está repleta de mitos e realidades que necessitam de ser desconstruídos, o Estado moderno debate-se com um *trade-off* constante entre o controlo administrativo e a autonomia. Bilhim (2013) reforça que as práticas de gestão de pessoas devem adaptar-se a esta realidade.

A motivação neste setor reveste-se de características únicas. Aqui, Perry e Wise (1990) destacam as bases motivacionais do serviço público, demonstrando que os colaboradores do estado são frequentemente movidos por propósitos distintos da pura recompensa financeira. Por conseguinte, a avaliação contínua do ambiente de trabalho, tal como evidenciado pelo estudo de Marzzoni e Pereira (2020) sobre o clima organizacional em instituições públicas, tornou-se uma ferramenta estratégica indispensável para garantir que as equipas se mantêm envolvidas, eficientes e orientadas para a criação de valor público.

Embora a entidade acolhedora analisada neste relatório pertença ao setor privado, os princípios associados à Nova Gestão Pública, nomeadamente a eficiência, a orientação para resultados, a qualidade do serviço e a valorização dos recursos humanos, revelam-se úteis para compreender a evolução das práticas de gestão em diferentes tipos de organizações.

Assim, este enquadramento permite estabelecer uma leitura mais ampla da gestão organizacional, aplicável tanto ao setor público como ao setor privado.

1.1.4 Gestão por competências

A análise tradicional do trabalho, estritamente focada na descrição rígida de tarefas e procedimentos funcionais, sofreu uma profunda rutura com o surgimento da abordagem da gestão por competências. O desenvolvimento deste conceito e a sua ligação direta à gestão estratégica conduziram à necessidade premente de alterar práticas organizacionais obsoletas, mudando o foco do "posto de trabalho" para as "pessoas" que o ocupam.

Mas o que são, afinal, as competências? No seu significado mais lato, a literatura apresenta várias abordagens para sistematizar este conceito. Harvey (1991) propõe o modelo KSAO (*Knowledge, Skill, Ability, Other characteristics*), demonstrando que as competências assentam em conhecimentos teóricos, proficiência prática, capacidades inatas e outras características individuais (como traços de personalidade e motivação).

Câmara (2017), define competência como um conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam um conjunto de conhecimentos que permitem solucionar um determinado problema através de um desempenho superior alinhado com a estratégia da organização.

No contexto português, Ceitil (2016) consagra a definição técnica mais utilizada, afirmando que a competência não é um conceito abstrato, mas sim um repertório de comportamentos observáveis que permitem a um profissional atingir resultados superiores. O autor define a competência através da clássica tríade CHA:

- Saber (Conhecimentos): O domínio técnico, teórico e empírico;
- Saber-Fazer (Habilidades): A capacidade de aplicar o conhecimento na prática;
- Saber-Ser/Estar (Atitudes): A dimensão comportamental e social.

De forma a categorizar a aplicação prática destes atributos, Zwell (2000) identifica diferentes níveis e tipos de competências nas organizações, tais como: competências de entrada (os requisitos básicos para a função), competências transversais (comuns a toda a organização) e competências distintivas ou transformacionais (aquelas que geram liderança e inovação e distinguem a organização no mercado).

Campion et al. (2011) argumentam, num extenso estudo sobre a modelização de competências (*competency modeling*), que esta metodologia não serve apenas para descrever tarefas, mas atua como uma ferramenta vital para alinhar o comportamento dos colaboradores com a estratégia global do negócio. Para os autores, a gestão por competências permite criar perfis de exigência precisos, orientando de forma coerente todos os processos de Recursos Humanos desde o recrutamento até à avaliação de desempenho e formação.

Esta centralidade do comportamento humano como alavanca estratégica é suportada pela *Resource-Based View* (RBV). Recuperando a visão seminal de Barney (1991), enquanto o "Saber" e o "Saber-Fazer" (como o domínio de um software) podem ser facilmente imitados ou adquiridos pela concorrência, o "Saber-Ser" e o "Saber-Estar" (como a capacidade de inovação, a resiliência ou o compromisso ético) são recursos marcados por uma forte "complexidade social". À luz da RBV, são estas competências comportamentais profundas que tornam o capital humano Raro e Inimitável, constituindo a verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentada da organização.

Contudo, possuir uma competência isolada não é sinónimo de sucesso organizacional, é estritamente necessário que essa competência esteja alinhada com o ecossistema interno da organização. O contributo de Kristof-Brown et al. (2005) na sua meta-análise sobre o conceito de ajustamento (*Fit*), demonstram que o sucesso de um colaborador não depende apenas da sua aptidão técnica para a função (*Person-Job Fit*), mas, de forma ainda mais crítica, da congruência entre os seus valores, atitudes e a cultura da organização (*Person-Organization Fit*).

Em suma, a implementação de um sistema de Gestão por Competências assume-se como altamente vantajosa devido à transparência que introduz nos processos de avaliação e desenvolvimento. Mas mais do que um processo administrativo, é um modelo integrador que define o perfil desejado (Ceitil, 2016), garante que esse perfil gera valor estratégico único (Barney, 1991; Campion et al., 2011) e assegura que existe um alinhamento cultural e ético perfeito entre o talento individual e os propósitos da organização (Kristof-Brown et al., 2005).

1.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A transição da teoria estratégica para a operacionalização diária exige a implementação de processos de Recursos Humanos ágeis, integrados e estruturados. Como estabelecido no capítulo anterior, a Gestão por Competências atua como o pilar orientador da gestão atual. No entanto, para que este modelo gere efetivamente vantagem competitiva (Barney, 1991), é necessário aplicá-lo de forma coerente ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador na organização.

Neste sentido, as secções seguintes focar-se-ão nos processos práticos que materializam a gestão de pessoas, iniciando com a atração e captação dos profissionais adequados através do Recrutamento e Seleção, prossegue com o seu *Onboarding* e culmina nas estratégias de manutenção e desenvolvimento do talento, gestão de desempenho e clima organizacional que deverá ser saudável.

Assim, pode-se afirmar que o primeiro passo para o sucesso deste ciclo reside na capacidade da organização atrair e escolher os candidatos certos para concretizar a sua missão.

Os processos de Recrutamento e Seleção transcendem a simples função de preenchimento de vagas e passam a ser pilares fundamentais da gestão estratégica de cada organização, funcionando como uma fonte de vantagem competitiva e uma ponte de ligação entre as oportunidades do mercado de trabalho e os talentos disponíveis.

Embora os termos recrutamento e seleção sejam frequentemente utilizados conjuntamente no mundo empresarial, a literatura faz a distinção clara entre ambos.

Segundo Chiavenato (2020), o recrutamento é um processo de comunicação de mão dupla e eminentemente positivo: trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados para o preenchimento de vagas numa organização. Por outras palavras, o recrutamento atua como um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece oportunidades de emprego ao mercado e *“se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge os seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados”*, mostrando a importância que o processo constitui.

No mesmo sentido, Armstrong e Taylor (2020) definem o recrutamento como a primeira etapa do processo de aquisição de talento, cujo objetivo fundamental é construir um *pool* (uma reserva) de candidatos com a dimensão e a qualidade necessárias para que a fase de seleção seja bem-sucedida.

1.2.1 Recrutamento por competências

Historicamente o processo de recrutamento sempre se baseou muito na análise curricular, nas experiências anteriores e nas habilitações literárias, contudo a crescente adoção do modelo de gestão por competências tem transformando esse paradigma.

Como alerta Gama (2007, p. 43), *“Há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contratar na base do conhecimento pessoal, em vez de optar pela competência”*. Em resposta a esta falha, e segundo Ceitil (2016), o recrutamento por competências não procura apenas preencher uma vaga com alguém que "sabe fazer" (conhecimento técnico), mas sim identificar indivíduos que possuam o perfil comportamental necessário (Saber-Ser e Saber-Estar) para prosperar na cultura da organização.

Neste contexto, torna-se importante distinguir "habilitações" de "competências".

As habilitações traduzem-se no conjunto de unidades de aprendizagem formalizadas institucionalmente (como os graus académicos), por outro lado, as competências só são validadas e certificadas pela sua evidência prática.

É importante sublinhar que, frequentemente, o recrutamento foca-se apenas nas qualificações formais, todavia, nos contextos reais de trabalho, nem sempre quem detém as maiores qualificações consegue atingir os mais elevados padrões de desempenho. É precisamente aqui que Almeida e Sousa (2021) destacam a importância crescente das *soft skills* (competências comportamentais e interpessoais). Os autores corroboram que, no atual mercado de trabalho, as *soft skills* assumem um peso frequentemente superior às aptidões estritamente técnicas (*hard skills*), sendo o verdadeiro fator diferenciador nos processos de seleção para garantir o sucesso e a adaptação do colaborador.

Campion et al. (2011) reforçam que a utilização de modelos de competências no recrutamento permite criar perfis de exigência muito mais precisos. Ao invés de procurar simplesmente um "Gestor de Projeto", a organização passa a procurar um profissional com "elevada resiliência, capacidade de negociação e foco na resolução de problemas". Esta abordagem alinha o processo de atração diretamente com a estratégia do negócio, garantindo que os candidatos captados possuem potencial para gerar valor.

Num mundo marcado por mudanças aceleradas, as organizações de excelência não procuram apenas profissionais qualificados no papel, exigem talentos cujas competências possam ser atestadas de forma empírica através dos métodos de seleção.

A valorização e certificação destas competências na fase de entrada é o que garante não só o ajustamento à tarefa (*Person-Job Fit*), mas também o alinhamento profundo com os valores organizacionais.

1.2.2 Recrutamento (interno vs externo)

A primeira questão que se coloca depois de iniciado o processo de recrutamento que começa com a necessidade de criar uma vaga em aberto na organização é qual a via de recrutamento a seguir: se há alguém capacitado na organização para assumir o cargo ou se recorrer à procura de candidatos externos à organização

Breaugh (2013) destaca que as fontes de recrutamento dividem-se em duas grandes vias: o recrutamento interno e o recrutamento externo, cada qual com vantagens e limitações inerentes.

O recrutamento interno ocorre quando a organização utiliza os próprios membros da organização para preencher os lugares em aberto. Este processo pode efetivar-se através de transferências (horizontais) ou promoções (verticais), podendo ocorrer por interesse da organização, já que acarreta algumas vantagens como as listadas de seguida, ou por interesses individuais pois adquiriram algum tipo de novas competências e a mobilidade é um caminho que permite que sejam melhor aproveitadas. No caso das promoções, as motivações prendem-se habitualmente com a aquisição de maior estatuto, reconhecimento ou melhoria retributiva. Já quando é mudança de setor os motivos prendem-se pela atratividade e desafio de novas funções.

Nos casos em que há mais de um colaborador disponível, a seleção deve basear-se na avaliação das capacidades e maior adequação à função.

Isto exige que a organização conheça muito bem os seus colaboradores para poder tomar decisões de forma mais realista e justa possível.

Segundo Chiavenato (2020) o recrutamento interno apresenta diversas vantagens, essencialmente as seguintes:

- Valorização e retenção dos recursos humanos garantindo a evolução e progressão na carreira, contribuindo consequentemente para a motivação pessoal;

- É um tipo de recrutamento mais económico e rápido, não só na fase de recrutamento em si, mas também no processo de acolhimento e integração, visto os colaboradores já conhecerem o funcionamento e cultura da organização;
- O investimento feito inicialmente nas pessoas, através da formação e capacitação é aproveitado;
- Minimiza os riscos de inadaptação, acabando por se tornar uma aposta mais segura para a organização.

No entanto, apesar dos fatores positivos inerentes ao recrutamento interno, também se podem citar algumas condicionantes deste tipo de recrutamento. A aposta exclusiva neste tipo de recrutamento pode levar à perda de flexibilidade e dinâmica interna, mantendo sempre a mesma organização corporativa e aumentando a média de idades dos colaboradores.

Pode ainda gerar conflitos de interesse entre colegas que competem pela mesma vaga ou criar expectativas generalizadas e um investimento exclusivo na perspetiva de ascensão e remeter a desmotivação a todos que não conseguirem esse desenvolvimento de carreiras.

Acresce ainda o risco do "Princípio de Peter", onde um colaborador excelente na sua função anterior pode não possuir as competências necessárias para a nova posição (por exemplo, na transição de técnico para chefia).

A alternativa recai sobre a outra via: o recrutamento externo.

O recrutamento externo torna-se mais vantajoso pois possibilita o rejuvenescimento do pessoal da organização e introdução de novas ideias e soluções. Permite à organização aceder a um leque de escolha muito mais amplo e a candidatos com competências que a empresa não possui internamente. Contudo também apresenta algumas desvantagens, incluindo a maior morosidade do processo desde o início até a sua conclusão e menos segurança por não se conhecer as pessoas que se contrata.

Trata-se no fundo de um dilema estratégico, enquanto no recrutamento interno os colaboradores podem se sentir motivados a ascender a outras posições, no recrutamento externo constante pode desmotivar os atuais colaboradores que sentem as suas oportunidades de progressão bloqueadas.

Optando pelo recrutamento externo, inicia-se a procura de candidatos fora da organização e esta pode ser realizada através de diversas fontes:

- Bases de dados e arquivo de currículos
- Recomendações por parte dos atuais colaboradores (*employee referrals*);
- Cartazes e outros meios publicitários físicos da vaga
- Feiras de emprego de universidades e escolas
- Consultoras e agências especializadas de recrutamento
- Associações profissionais (ex.: IEFP)
- Plataformas de emprego (*job boards*) e site institucional;
- Redes sociais profissionais (ex: LinkedIn);

Neste âmbito, Breugh (2013) sublinha que nem todas as fontes externas são iguais. O autor evidencia que os candidatos que chegam através de recomendações internas (*referrals*) tendem a apresentar maiores taxas de retenção e melhor ajustamento cultural, uma vez que o colaborador que os recomenda já faz uma "pré-triagem" do perfil face à realidade da empresa. Adicionalmente, a meta-análise de Chapman et al. (2005) demonstra que a escolha dos canais de recrutamento e a imagem da organização (*employer branding*) têm um impacto preditivo brutal na capacidade de atrair os candidatos com melhor *fit* (ajustamento).

O processo pode ser conduzido internamente com o departamento de Recursos Humanos ou então através de empresas especializadas em recrutamento (*outsourcing*), dependendo do que for mais conveniente para a organização e para a vaga.

Qualquer uma das vias de recrutamento (interno ou externo), pode considerar-se vantajosa e será com base nas pequenas nuances de cada uma que se deve tomar uma decisão de qual privilegiar. Na ótica de Adelino Alves Cardoso, o recrutamento interno pode ser mais adequado para o preenchimento de vagas que exigem maior responsabilidade e experiência e o recrutamento externo para a admissão de pessoas em início de carreira com potencialidade de progressão.

Para colmatar as limitações, Chiavenato apresenta uma solução alternativa propondo o recrutamento misto. Esta abordagem pode ser feita de diferentes formas: dividindo vagas

para internos e externos; abrindo vagas simultaneamente para internos e externos (garantindo a igualdade através de uma avaliação imparcial por alguém externo) ou priorizando a triagem interna e, apenas se não houver candidatos adequados, avançando depois para o mercado externo.

1.2.3 Recrutamento- processo

O processo de recrutamento é um processo complexo que engloba vários momentos e para garantir a eficácia deste processo, Gomes et al. (2016) sistematizam o recrutamento não como um ato isolado, mas como um processo estruturado, que engloba tipicamente três fases fundamentais:

Levantamento de Necessidades e Análise da Função: O processo inicia-se sempre internamente. Antes de procurar no mercado, o departamento de RH, em articulação com as chefias, deve diagnosticar a real necessidade de contratação (seja por aumento de volume de trabalho, substituição de um colaborador ou necessidade de novas competências para reforçar a competitividade) e elaborar o descritivo da função (DAF). À luz da Gestão por Competências, o DAF vai muito além de uma lista de tarefas pois consolida o "Perfil de Competências" exigido, detalhando os requisitos técnicos e, crucialmente, comportamentais necessários para o sucesso no cargo.

Atração e Escolha dos Canais (*Sourcing*): Definido o perfil, a organização deve escolher os meios mais adequados para comunicar com o seu público-alvo. Esta fase envolve a decisão de publicar a vaga em plataformas corporativas, redes sociais profissionais ou, no caso específico da Administração Pública, no cumprimento de trâmites legais em portais estatais (como a Bolsa de Emprego Público). Iniciada a publicitação da vaga, esta deve ser articulada com estratégias de *Employer Branding* (marca de empregador), muitas vezes através da equipa de Marketing, visando projetar uma imagem atrativa da empresa capaz de captar não apenas candidatos ativos, mas também o talento "passivo" (profissionais altamente qualificados que não estão ativamente à procura de emprego, mas que se reveem na cultura demonstrada pela organização).

Triagem Inicial (*Screening*): Após a receção das candidaturas, procede-se a uma primeira filtragem de candidaturas. O objetivo nesta etapa ainda não é escolher o candidato final, mas

sim depurar a amostra, excluindo os perfis que não cumprem os requisitos mínimos obrigatórios estipulados na fase inicial. Esta fase pode envolver a análise curricular suportada por tecnologia (como os sistemas ATS - *Applicant Tracking Systems*) e a realização de breves pré-entrevistas telefónicas, antes de aplicar outros métodos de seleção.

Concluída a atração de uma lista de candidatos viáveis, passa-se para a fase seguinte: a Seleção, cujo foco é identificar e escolher com o maior rigor possível a pessoa certa para a vaga em aberto.

1.2.4 Seleção- Processo

A seleção de candidatos é uma das etapas decisivas no processo de aquisição de talentos para a organização, é um processo de escolha, classificação e decisão.

Chiavenato define seleção exatamente como um processo de comparação: de um lado, estão as exigências e competências requeridas pelo cargo e do outro, estão as características e o perfil de cada candidato.

O objetivo é clássico: encontrar a pessoa certa para o lugar certo, maximizando a eficiência da organização e a satisfação do próprio colaborador.

O primeiro momento de seleção começa, como já referido, entre o recrutamento e o processo de seleção, através duma primeira triagem curricular (*screening*) que se centra na análise técnica dos elementos constantes do *Curriculum Vitae* (CV) e por vezes da carta de motivação, dependendo dos requisitos da candidatura. Segundo, Adelino Alves, a carta de candidatura tem por objetivo manifestar o interesse do candidato pela vaga, explicando as suas motivações e mostrando a sua vontade e compromisso em integrar a organização.

O objetivo desta pré-seleção é eliminar os perfis que não preenchem os requisitos funcionais ou legais obrigatórios (de carácter eliminatório).

Concluída esta pré-seleção, as candidaturas não devem ser apenas eliminadas ou aprovadas, devem ser categorizadas numa base de dados dividindo em, normalmente, três categorias.

Os perfis que não cumprem os requisitos mínimos estipulados devem ser categorizados como “excluídos”, os candidatos que cumprem e são qualificados para avançar no processo são categorizados como “selecionados” e uma última que são os candidatos que ficam em reserva pois possuem potencial e cumprem os requisitos, mas não avançam se houver muita concorrência, mas ficam salvaguardados para suprir necessidades futuras.

À lista de selecionados são, de seguida, aplicados os métodos e técnicas de seleção. A escolha rigorosa destas ferramentas avaliativas será o fator determinante para prever o desempenho futuro e garantir o sucesso do investimento feito na contratação.

1.2.5 Métodos e Técnicas de Seleção

A avaliação dos candidatos operacionaliza-se através de diversas técnicas, cuja escolha deve ser criteriosamente alinhada com a exigência da função e com os protocolos de cada organização. A literatura evidencia que, do ponto de vista teórico e prático, os métodos de maior destaque são a entrevista e a aplicação de testes psicométricos e de conhecimentos.

A entrevista de seleção assume-se, historicamente e até à atualidade, como o método mais utilizado a nível global (Bártolo Ribeiro, 1995; Robertson & Smith, 1998). A sua predominância justifica-se por ser, na maioria das vezes, o primeiro momento de interação síncrona e "frente a frente" entre o candidato e o recrutador.

Para que este método seja válido e não caia em banalidades, é importante que a entrevista seja estruturada previamente, com um guião de perguntas seguindo uma ordem determinada e sendo formuladas nos mesmos termos para todos os candidatos receberem a mesma entrevista.

Esta uniformidade facilita a comparação das respostas e a avaliação equitativa dos candidatos, contrariamente às entrevistas não estruturadas onde o recrutador apenas se baseia numa análise informal do currículo apresenta maior propensão ao erro.

Um exemplo de estrutura típica de entrevista inicia-se pela apresentação do recrutador, da organização, do cargo, passando depois para a exploração da experiência profissional, habilitações e competências e terminando com espaço para as perguntas do candidato e um comentário final por parte do recrutador. Nas entrevistas deve-se evitar questões do foro íntimo que possam ir contra a lei.

No que diz respeito a quem conduz a entrevista, este deve adotar uma postura calma, um tom de voz passivo, demonstrar flexibilidade, escuta ativa e receptividade, pois tal como Ryan e Ployhart (2014) demonstram, o processo de seleção não é unidirecional. Os candidatos também avaliam a organização e a perceção que o candidato desenvolve sobre a postura do recrutador afeta diretamente a sua reação à oferta de emprego. Um processo percecionado como justo, transparente e respeitoso reforça a atratividade da organização (*Employer Branding*), enquanto uma postura desadequada do recrutador pode afastar talentos de topo.

Para complementar a entrevista, existem os testes de seleção que assumem um papel muito importante por permitirem a quantificação e pontuação dos candidatos de forma a hierarquizar os resultados. Os tipos de testes são muito vastos e devem ser ajustados a cada vaga em específico, podendo ser testes de conhecimentos e competências técnicas (idiomas, ferramentas específicas), testes cognitivos/ psicotécnicos e de aptidão, testes de perfil e personalidade baseados em metodologias como *DISC (Dominance, Influence, Conscientiousness, Steadiness)* ou *MBTI (Myers-Briggs Personality Types)*, provas situacionais e dinâmicas de grupo e provas físicas (em categorias profissionais específicas). A validade preditiva dos testes MBTI corresponde à capacidade de um instrumento prever comportamentos ou resultados futuros. No caso do MBTI, a evidência científica indica que esta é relativamente baixa, uma vez que o instrumento não prediz de forma consistente o desempenho profissional, a liderança ou outros critérios importantes. Em contraste, modelos como o Big Five apresentam evidência empírica mais robusta de validade preditiva, sendo por isso preferidos na investigação e na psicologia organizacional. A inovação tecnológica tem contribuído para esta área, sendo reduzido gradualmente os testes em papel para testes em formato digital e também com a substituição por novas formas de seleção, destacando-se a inteligência artificial e a gamificação. Com a introdução da Inteligência artificial é permitido analisar volumes grandes de dados com precisão e rapidez e os testes gamificados (avaliações baseadas em jogos) aumentam o envolvimento do candidato tornando o processo menos intimidatório. (Salgado, 2020)

Por fim, é importante referir que os instrumentos de seleção seguem metodologias semelhantes tanto no setor público como no privado, a sua aplicação apenas difere no rigor processual. Na administração pública, como se verifica em procedimentos publicitados na Bolsa de Emprego Público ou no Diário da República, os métodos de seleção e respetiva ponderação são definidos à priori por imposição legal e publicados, não permitindo desvios. No setor privado, a ordem de aplicação é muitas vezes distinta, podendo a entrevista surgir no início ou apenas no fim do processo dependendo da política da empresa.

Independentemente do setor de atividade e do ramo público ou privado, a decisão final só tem lugar após a conclusão de todos os métodos estipulados e da respetiva avaliação e ponderação dos resultados dos candidatos.

1.2.6 Justiça, Ética e Transparência

A justiça, a ética e a transparência são práticas que, nos processos de recrutamento e seleção, estabelecem confiança e impactam diretamente a reputação e a eficácia do processo.

Ryan e Ployhart (2014) destacam a importância crítica da "justiça percebida" no processo de seleção ao demonstrarem que os candidatos não são apenas sujeitos de avaliação, mas também avaliadores da própria organização, como já referido. Quando um processo é pautado pela transparência, fornecendo *feedback* claro e utilizando métodos de avaliação isentos e visivelmente relacionados com a função, os candidatos desenvolvem uma percepção de justiça (Justiça Processual).

Esta percepção de justiça está intimamente ligada aos instrumentos escolhidos durante o processo, cuja validade preditiva não constitui apenas uma vantagem utilitária para a empresa, mas sim um compromisso ético (Schmidt & Hunter, 1998). Quando os candidatos sentem que são tratados de forma justa, o seu bem-estar e motivação aumentam, estimulando um maior compromisso com a organização; por outro lado, uma fraca percepção de justiça causa o efeito inverso, gerando frustração e desinteresse.

Por conseguinte, os métodos de recrutamento e seleção devem ser pensados e adaptados de forma a cumprir todos os trâmites legais e a não gerarem qualquer tipo de discriminação.

Em Portugal, a exigência de equidade e isenção é uma obrigação regulada pelo Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro), onde se impõe limites claros à atuação do recrutador, protegendo o candidato contra qualquer invasão abusiva.

Destacam-se, neste âmbito, dois pilares legais fundamentais:

- Artigo 16º e 17º do Código de Trabalho relativos a reserva da intimidade da vida privada e a proteção de dados pessoais, ditando que o empregador não pode exigir ao candidato que preste informações relativas à sua vida privada (estado civil, saúde, estado de gravidez ou convicções políticas e religiosas), exceto quando essas informações sejam estritamente necessárias para a respetiva aptidão à execução do contrato de trabalho.
- Artigo 24º e 25º do Código de Trabalho relativos ao direito à igualdade e proibição de discriminação, consagrando que o candidato tem direito a igualdade de oportunidades e tratamento não podendo ser praticada qualquer tipo de discriminação, direta ou indireta, em razão de ascendência, idade, sexo, orientação

sexual, deficiência, origem étnica, não podendo ser beneficiado, privilegiado ou prejudicado de qualquer direito.

Na Administração Pública, a Constituição da República Portuguesa assegura igualmente que o acesso à função pública seja realizado em condições de igualdade. É por este motivo que no setor público os processos são rigorosamente formalizados através de procedimentos concursais, sendo a grelha de ponderação e avaliação publicada de forma transparente.

Para concluir, estes processos exigem qualidade, equilíbrio entre todas as componentes e o cumprimento escrupuloso dos princípios éticos e legais, assegurando sempre que a dignidade humana é respeitada.

1.3 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Concluído o processo de recrutamento e seleção, inicia-se uma nova etapa no ciclo de vida do colaborador: a sua receção e integração na organização, um processo globalmente designado como *onboarding*.

Esta etapa não se resume ao primeiro dia de acolhimento, pelo contrário, engloba um conjunto de fases que o novo colaborador atravessa e culminam na sua socialização organizacional.

A socialização, como sustenta Gomes, Van Maanen e outros autores, é o processo de transição através do qual os novos colaboradores passam e que os tornam de outsider para insider. Sendo através destes processos que o colaborador aprende os “valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”.

Por outras palavras, a socialização é entendida como o processo que cada candidato passa de forma a ajustar a sua realidade anterior à realidade da nova organização, desenvolvendo competências exigidas, nomeadamente o Saber-ser e o Saber-estar exigindo uma reconfiguração dos seus próprios comportamentos e atitudes.

O *onboarding* eficaz atua como um motor desta socialização, sendo um processo proativo e estruturado, mas adaptado a cada realidade das organizações e aos cargos. (Bauer e Erdogan, 2011)

A literatura demonstra que este processo se inicia muito antes do primeiro dia de trabalho, a chamada “socialização antecipatória”.

Como destacam os autores, os novos colaboradores começam a construir ativamente uma imagem da organização através das informações transmitidas durante as entrevistas, da postura dos recrutadores e, de forma cada vez mais expressiva, pela presença digital e redes sociais da empresa.

Assim, o candidato ingressa na organização munido de considerações e expectativas pré-formadas que irão interferir diretamente na sua atitude inicial. Este fenômeno sublinha, mais uma vez, a importância estratégica do *Employer Branding* (a marca de empregador), pois quando a imagem projetada para o exterior não encontra correspondência nas práticas internas diárias, o colaborador sofre o designado por "choque de realidade" (*reality shock*). Se as expectativas criadas durante o recrutamento forem defraudadas na fase de acolhimento, o risco de desmotivação precoce e de ruptura do contrato de trabalho aumenta exponencialmente (Bauer & Erdogan, 2011)

1.3.1 Fases do processo de *Onboarding*

A complexidade da socialização organizacional exige que o *onboarding* não seja encarado como um momento isolado, mas sim como uma continuidade no tempo.

Embora a sua duração e especificidade variem consoante a cultura e as necessidades de cada organização, a literatura estruturou este processo numa sequência lógica de fases concebidas para maximizar o ajustamento do colaborador (Bauer & Erdogan, 2011).

Este ajustamento contínuo é habitualmente sistematizado em quatro grandes momentos cronológicos:

- Preparação ou *Pre-boarding* (Antes da Chegada)

O processo de *onboarding* inicia-se antes mesmo da chegada do colaborador à organização, com toda a preparação para o “grande dia”.

O planeamento rigoroso nesta etapa transmite profissionalismo e previne a negligência, garantindo que o colaborador não se sinta "esquecido" ou desamparado à sua chegada.

Nesta fase, a organização deve assegurar toda a preparação logística como os acessos informáticos, preparação de materiais e ferramentas necessárias e configurar o posto de trabalho e a preparação social, ou seja, a chefia tem o dever de informar a equipa sobre a entrada do novo membro, para que o ambiente seja de receptividade.

- Acolhimento (Primeiro dia)

O primeiro dia na organização é muitas vezes caracterizado por um elevado estado de ansiedade e marcado pela necessidade urgente de se sentir bem no novo ambiente (Bauer et al., 2007). A redução desta incerteza nos colaboradores é uma das grandes ajudas ao ajustamento rápido do colaborador.

Para mitigar o stress e ansiedade neste momento, as organizações optam por seguir programas de acolhimento coesos e centrados no bem-estar do colaborador que tipicamente incluem:

- Receção oficial/ Boas-vindas: O dia do colaborador deve começar com as boas-vindas iniciais, que podem até ser realizadas via *sms*, ou apenas pessoalmente no momento da chegada. Após as boas-vindas devem ser realizadas todas as formalidades administrativas essenciais (assinatura de contratos, entrega de documentação).
- Entrega de kit de acolhimento: Muitas organizações optam por possuir um kit de acolhimento que pode ser recheado com os mais variados itens, como por exemplo, uma caneta, caderno, garrafa de água e manual de acolhimento. Embora muitas organizações não utilizem kit de acolhimento, todas possuem manual e devem entregar neste momento ao colaborador. O manual de acolhimento é um elemento central que possui toda a informação necessária para o colaborador relativa ao enquadramento estratégico da organização, a estrutura hierárquica, as políticas internas, os regulamentos e as normas de conduta e outras informações que ajudem o novo colaborador. Este manual serve como uma forma do colaborador ter contacto com as primeiras informações essenciais da organização.
- Apresentação do espaço e equipas: Neste momento o colaborador é convidado a realizar uma visita às instalações e apresentado formalmente ao departamento e às restantes equipas da organização.

- Integração no posto de trabalho: Aqui é o momento em que o colaborador conhece o seu espaço de trabalho, são explicadas tarefas específicas da sua função e apresentação e entrega de material necessário para o desempenho da mesma.

Todo o processo deste dia é gerido, normalmente, pelo departamento de Recursos Humanos, mas que pode ser auxiliado por outros departamentos, nomeadamente o de *Marketing*.

Neste dia a interatividade deve imperar sobre a burocracia, já que um acolhimento mais dinâmico permite que o colaborador tenha uma boa experiência e inicie de imediato a assimilação da cultura organizacional (Bauer & Erdogan, 2011). Por isso, é importante evitar também a sobrecarga de informação para que os novos colaboradores não se sintam assoberbados.

- Primeiras semanas

Ultrapassado o choque inicial, as semanas subsequentes são críticas para a clarificação do papel funcional e para o desenvolvimento de laços interpessoais. É nesta fase que a organização avalia os primeiros sinais de adaptação. A autora Morrison (2002), demonstra que a construção de redes de contactos internas (*social network ties*) é o maior acelerador da aprendizagem organizacional.

Neste sentido, as organizações devem implementar sistemas de tutoria (*Buddy System*), atribuindo ao novo colaborador um tutor (*buddy*) que atua como uma figura de ajuda e de acompanhamento, ensinando e mostrando a cultura e regras da organização e ajudando o colaborador na resolução de problemas, esclarecimento de dúvidas e a passagem de conhecimentos necessário.

Para além do sistema de tutores, é importante que a organização defina o plano de formações iniciais que o novo colaborador precisa para o desenvolvimento de competências técnicas específicas para colmatar eventuais lacunas.

Por fim, o processo deve ser continuamente avaliado e para isso devem ser realizadas reuniões de acompanhamento (*check-ins*) pelos superiores hierárquicos e aplicação de questionários rápidos para avaliar a satisfação e integração do colaborador face aos momentos do processo até à data.

- Primeiros meses

O *onboarding* prolonga-se ao longo dos primeiros meses (frequentemente estendendo-se até ao primeiro ano), período durante o qual se espera que o colaborador faça a transição definitiva de um recém-chegado dependente para um profissional autónomo e produtivo. Segundo Saks e Gruman (2011), é nesta fase que se avalia o verdadeiro nível de *engagement* (compromisso) do trabalhador.

Segundo a meta-análise de Bauer et al. (2007), é durante este período alargado que se consolidam as variáveis de ajustamento: a clareza sobre as funções, a autoeficácia e a aceitação social e para isso, a organização deve manter avaliações periódicas e estruturar o plano de desenvolvimento a longo prazo.

O processo culmina quando a socialização organizacional é atingida na sua plenitude, ou seja, momento em que o colaborador partilha intrinsecamente os valores da organização, compreende as suas políticas e sente um compromisso com os objetivos da organização. Aqui o colaborador domina as suas tarefas (*person-job fit*) e já se integra na equipa e na organização.

Contudo, para que este encadeamento de fases funcione de forma harmoniosa, não basta cumprir uma *checklist* de tarefas. A gestão eficaz exige uma transversalidade absoluta de comunicação ao longo de todas as fases do *onboarding*, tornando a transparência no fator crítico central que determinará o sucesso ou o fracasso de toda a integração.

1.3.2 Comunicação e Transparência

A comunicação assume um papel central e transversal em todo o ciclo de vida do colaborador, operando como um verdadeiro sistema na organização.

Uma estratégia de comunicação interna robusta facilita a fluidez dos processos operacionais e fortalece a cultura corporativa, enquanto uma comunicação deficiente corrói a motivação individual e, em última instância, compromete a própria reputação da organização no mercado.

Durante o processo de acolhimento e integração, esta necessidade comunicacional torna-se ainda mais crítica. Como verificado na fase de *pre-onboarding*, é imperativo que exista um fluxo de informação eficiente tanto internamente (preparando as equipas e as chefias para a chegada do novo elemento) como externamente (mantendo o candidato informado sobre os

próximos passos). Contudo, a comunicação no *onboarding* transcende a mera transmissão de diretrizes logísticas; ela é a ferramenta primordial para a gestão de expectativas.

É neste contexto que a teoria do Contrato Psicológico, postulada por Rousseau (1989), ganha particular relevância. O contrato psicológico refere-se ao conjunto de crenças e expectativas implícitas, não escritas, que o colaborador e o empregador nutrem reciprocamente. Quando a organização comunica de forma transparente desde o primeiro dia expondo de forma clara, realista e isenta de ambiguidades a natureza do trabalho, os desafios e a cultura, o contrato psicológico é fortalecido. Pelo contrário, a omissão de informação ou a falta de transparência gera falsas expectativas que, ao não serem correspondidas, resultam na quebra deste contrato, originando frustração e quebra de confiança.

Adicionalmente, a comunicação não deve ser encarada apenas numa perspetiva vertical (de cima para baixo, da chefia para o colaborador), mas também horizontal. Segundo Morrison (2002), o novo colaborador é um elemento ativamente focado em "dar sentido" (*sensemaking*) ao seu novo ambiente e para que isso ocorra, o fluxo de comunicação deve facilitar a criação de laços sociais e redes de contacto internas (*social network ties*). A transparência e a abertura das equipas em comunicar informalmente com o recém-chegado são determinantes para que este consiga aceder ao conhecimento tácito da organização, dissipando dúvidas diárias sem receio de penalização.

Por fim, a conjugação de uma comunicação clara com uma política de transparência absoluta tem um impacto direto no desempenho. Como argumentam Saks e Gruman (2011), processos de socialização que promovem a segurança psicológica através de *feedback* constante e diálogo aberto são os principais impulsionadores do *engagement* (compromisso) do colaborador.

1.3.3 Importância para o desempenho e retenção

A implementação de um processo de *onboarding* estruturado, constitui, de facto, um investimento estratégico de elevada rentabilidade para as organizações. O sucesso desta prática reflete-se diretamente em dois indicadores críticos para a gestão de Recursos Humanos: a maximização do desempenho individual e a retenção sustentada de talento.

Como enfatiza Chiavenato (2020), *"a socialização organizacional é a forma pela qual a organização tenta inculcar no novo membro o modo de pensar e agir segundo os ditames da cultura organizacional"*. Quando o indivíduo é bem acolhido e a organização fornece os recursos e o suporte emocional necessários para a sua integração, os níveis de segurança psicológica aumentam e com este *engagement* traduz-se numa maior identificação com os propósitos da instituição, fazendo com que o colaborador não se limite a cumprir tarefas, mas invista energia discricionária no seu trabalho.

Consequentemente, este sentimento de pertença tem um impacto grande no desempenho do colaborador. Gomes et al. (2016) reforçam esta premissa ao afirmarem que *"a verdadeira integração só termina quando o indivíduo se sente, e é sentido pelos outros, como parte integrante do sistema, capaz de contribuir ativamente para os seus objetivos"*. Um colaborador integrado compreende mais rapidamente a cultura e as expectativas do seu papel (*role clarity*), o que acelera drasticamente a sua curva de aprendizagem. Assim, ao atingir a plena autonomia e produtividade num menor espaço de tempo, o seu desempenho global aumenta, beneficiando diretamente os resultados operacionais da organização.

Já que há um elevado desempenho e um compromisso forte a sequência é uma grande retenção de talentos. Bauer e Erdogan (2011) corroboram esta premissa, sublinhando na sua investigação que a eficácia do *onboarding* é um dos preditores mais fortes da permanência na empresa. Colaboradores que vivenciam uma socialização organizacional positiva e estruturada apresentam níveis significativamente superiores de satisfação no trabalho e, consequentemente, uma probabilidade muito menor de abandonar a organização nos primeiros anos de contrato.

Em suma, um acolhimento negligenciado resulta em *turnover* precoce, obrigando a organização a incorrer repetidamente em elevados custos de recrutamento e formação. Por oposição, um processo de integração de excelência atua como a primeira e mais eficaz ferramenta de retenção, fidelizando o talento e garantindo que o capital humano captado no recrutamento se transforme numa verdadeira vantagem competitiva a longo prazo.

1.4 PRÁTICAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO

A atração e integração de novos colaboradores, por mais eficazes que sejam, representam apenas o início do ciclo organizacional.

Para que o talento captado se transforme em vantagem competitiva, é imperativa a implementação de práticas de gestão de Recursos Humanos. Estas práticas focam-se na adaptação e constante evolução da competitividade organizacional, num mundo empresarial atual marcado por grandes alterações.

Assim, este capítulo explora os processos de gestão que alinham o potencial individual aos objetivos estratégicos da organização, acompanhando o percurso do colaborador através da avaliação rigorosa do seu desempenho, do investimento contínuo na sua formação e desenvolvimento e da atribuição de sistemas de recompensa equitativos.

1.4.1 Avaliação de Desempenho

De entre as diversas práticas de gestão de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho assume um papel central e estruturante no ciclo de vida dos colaboradores.

A avaliação de desempenho pode ser configurada como um processo que avalia o comportamento e certos resultados alcançados pelos colaboradores durante as suas funções e fornece *feedback* aos mesmos. Segundo Chiavenato é “o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização”.

Retomando o modelo de Gestão por Competências, a avaliação de desempenho atua como a ferramenta prática que afere a eficácia desse mesmo modelo e é através deste processo que a organização verifica se as competências técnicas (*Saber-Fazer*) e comportamentais (*Saber-Ser* e *Saber-Estar*), previamente identificadas e exigidas na fase de recrutamento, estão efetivamente a ser aplicadas na rotina de trabalho e a gerar valor acrescentado.

A avaliação de desempenho tem como objetivo um desenvolvimento a longo prazo, permitindo que sejam tomadas decisões relativas às necessidades de formação, ao planeamento de carreiras e muitas vezes ao sistema de recompensas e benefícios.

As organizações quando implementam um processo de avaliação de desempenho, têm determinados objetivos que pretendem atingir, sendo que os principais objetivos, compilados por Murphy e Cleveland (1995) são:

- objetivos dirigidos para as tarefas: direcionados para melhorar ou manter nível de desempenho de tarefas
- objetivos interpessoais: para manter ou melhorar relações interpessoais e bom clima

- objetivos estratégicos: para aumentar a sua reputação ou a reputação da equipa de trabalho

Já os avaliados procuram *feedback* sobre o desempenho das suas funções e, por vezes, procuram comparar-se com os seus colegas. Um outro grande objetivo dos avaliados é procurar informações para orientar o seu futuro profissional e procurar melhorar para se tornarem o profissional que idealizam.

Assim, tanto a organização como os colaboradores têm objetivos diferentes com a avaliação de desempenho e os resultados e interações decorrentes deste processo afetam muitos comportamentos e o clima, mas pode-se afirmar que partilham de um objetivo comum que é criar vantagem competitiva e aumentar a produtividade e resultados de excelência da organização.

Mas para a avaliação de desempenho ser benéfica para ambas as partes, não só deve cobrir o desempenho e o alcance de metas e objetivos como também deve ser aceite por ambas as partes e deve melhorar a produtividade do colaborador, evitando que seja vista como uma forma de punição ou injustiça.

No que concerne à operacionalização, o processo pode ser conduzido por diferentes intervenientes, sendo o modelo mais tradicional e comum é a avaliação efetuada pela chefia direta (o líder da equipa ou gerente). Contudo, a literatura destaca a eficácia da Avaliação 360 graus, onde o colaborador é avaliado de forma circular pelos seus superiores, pares, subordinados e, ocasionalmente, clientes, garantindo uma perspetiva mais isenta e abrangente.

Os métodos utilizados devem ser adaptados à realidade de cada equipa, podendo incluir desde escalas de classificação gráfica e incidentes críticos, até à Gestão por Objetivos (MBO).

Os objetivos a avaliar durante este processo dividem-se, habitualmente, em três níveis interligados (Gomes et al., 2016):

- Metas Organizacionais: O contributo para o sucesso global da empresa;
- Metas Departamentais/Equipa: A colaboração e resultados coletivos;
- Metas Individuais: O rendimento e os comportamentos específicos do colaborador.

Na sua investigação, Huselid (1995) demonstra que a utilização de sistemas formais de avaliação de desempenho, aliados a sistemas de compensação, está consistentemente ligada ao aumento da rentabilidade corporativa. O autor argumenta que estas práticas melhoram drasticamente a produtividade e a retenção de colaboradores de excelência, ao mesmo tempo que desincentivam a permanência daqueles que não apresentam resultados satisfatórios.

No final da recolha dos instrumentos de avaliação, há um momento, a entrevista de avaliação de desempenho, que é o momento em que o avaliador transmite ao avaliado o seu desempenho durante o período em análise e perspectivas de futuro. É importante salientar que esta entrevista deve ser conduzida de forma participativa, dando oportunidade de o avaliado intervir, o *feedback* deve ser preciso e devem ser discutidas ideias de futuro e formas de colmatar o baixo desempenho. Esta comunicação surge como um elemento importante dado que a forma como o avaliado a recebe influencia todo o seu desempenho posterior.

Para que o processo seja verdadeiramente benéfico, a sua aplicação requer um profundo rigor ético, ser uma avaliação transparente e considerada justa pois assim contribui ativamente para a construção de um clima organizacional saudável e de confiança dentro da organização. Pelo contrário, se for percebida de forma unilateral ou punitiva (focada apenas em apontar falhas passadas), destrói a motivação e converte-se num momento temido pelos colaboradores.

Em suma, a avaliação de desempenho é considerada uma das mais importantes práticas de gestão de pessoas e algumas pesquisas sugerem até que 85% das empresas em todo o mundo recorrem a sistemas de gestão de desempenho. Em Portugal, uma grande quantidade de organizações, incluindo a Administração Pública tem vindo a adotar estes sistemas. Este sistema deve ser visto como o diagnóstico que permite à gestão desenhar o futuro: com os resultados apurados, os gestores adquirem a base factual necessária para identificar necessidades de formação e, simultaneamente, aplicar os sistemas de recompensas e benefícios de forma meritocrática e justa.

1.4.2 Formação e Desenvolvimento

Desde o início dos anos 80 que tem vindo a ser reconhecida a importância da ligação entre a formação e a gestão estratégica das organizações. Nas organizações portuguesas, tem se

verificado uma crescente consciencialização de que o investimento em formação é importante para o desenvolvimento de organizações mais competitivas.

Esta relevância é tanta que se encontra consagrada no código de trabalho português obrigando o empregador o dever de assegurar um mínimo de 40 horas de formação contínua por ano a cada trabalhador, sendo que se a empresa não proporcionar as horas de formação, o trabalhador acumula um crédito de horas. Estas horas podem ser usadas pelo trabalhador por sua própria iniciativa (com comunicação prévia de 10 dias), e mantêm o direito à retribuição

Chiavenato (2020) estabelece uma fronteira conceptual clara: a formação (ou treinamento) é um processo educativo de curto prazo, orientado para o presente e desenhado para colmatar necessidades imediatas e corrigir desvios na execução de tarefas atuais; por seu turno, o desenvolvimento tem um foco no futuro, visando preparar o colaborador para novas responsabilidades, estimulando o crescimento da sua carreira e a sua evolução pessoal a longo prazo.

Retomando a abordagem da Gestão por Competências, Ceitil (2016) argumenta que a formação não deve ser vista como um catálogo de cursos, mas sim como a ferramenta para corrigir o *gap* (lacuna) de competências identificado na avaliação de desempenho. O objetivo é dotar a organização do "Saber-Fazer" e moldar o "Saber-Ser/Estar" necessários para colocar a empresa no topo competitivo.

Segundo Noe (2017), um sistema de desenvolvimento bem estruturado aumenta drasticamente a capacidade adaptativa da organização face a um ambiente empresarial em constante mutação, permitindo respostas rápidas aos desafios do mercado. Simultaneamente, funciona como um elemento impulsionador da retenção de talento, pois uma implementação adequada está ligada a melhoria do desempenho organizacional, redução de erros, retenção de talento e consequente motivação.

Já o sucesso do processo de formação depende das modalidades formativas utilizadas que devem ser adaptadas a cada organização e necessidade em específico.

A formação deve seguir um fluxo metodológico estruturado em quatro grandes etapas:

- Levantamento e Diagnóstico de Necessidades
- Desenho do Plano e Definição de Objetivos

- Implementação e o Papel do Clima de Aprendizagem
- Avaliação da Eficácia (Transferência de Conhecimento)

O primeiro e mais crítico passo para desencadear o processo de formação é fazer um diagnóstico das necessidades. Esta fase consiste numa recolha e análise de dados empíricos que permitem evidenciar as necessidades de mudança ou de competências para responder aos problemas, evitando que a formação seja baseada em “palpites”.

Segundo a literatura, as necessidades devem ser analisadas em três níveis distintos:

Nível Organizacional: Avaliação dos objetivos estratégicos da empresa, do clima organizacional e dos recursos disponíveis. Procura responder à questão: *Onde é que a formação é necessária na empresa?*

Nível Funcional (ou de Tarefa): Análise dos descritivos de funções e dos perfis de exigência. Foca-se em determinar o que deve ser ensinado para que as tarefas de um determinado departamento sejam executadas com eficácia.

Nível Individual: Focado no colaborador. Através dos dados da avaliação de desempenho, identifica-se quem precisa de formação e quais os conhecimentos ou atitudes específicas que determinado indivíduo necessita de desenvolver.

Para esta recolha, as organizações podem recorrer a múltiplos métodos, tais como: observação de campo, questionários e entrevistas, *focus groups*, análise de indicadores (ex.: taxas de quebras ou reclamações) e sessões de *assessment*.

Com os elementos reunidos passa-se à fase de planeamento. É nesta etapa que se definem os objetivos pedagógicos, os critérios de avaliação, os conteúdos a abordar e as modalidades formativas mais adequadas (formação em sala, *e-learning*, *on-the-job*, *workshops* dinâmicos). Esta planificação pode ser executada internamente ou com o apoio de entidades formadoras externas especializadas.

O momento de execução da formação vai muito além da simples transmissão de conhecimento. O contributo de Salas et al. (2012) é vital para compreender o sucesso desta etapa. Na sua extensa investigação sobre a "ciência do treino", os autores provam que o ambiente que antecede a formação é tão ou mais importante do que o curso em si. É crucial envolver as lideranças e comunicar claramente aos colaboradores o propósito da formação, garantindo que estes iniciam o processo motivados e conscientes das expectativas. Durante

a ação, o programa deve pautar-se pelo *feedback* contínuo, pela comunicação interativa e pelo estímulo constante.

Por fim, a formação só faz sentido se gerar impacto real. Após a ação, as avaliações devem ir além das simples métricas de satisfação imediatas (aferir se os formandos "gostaram" do curso). Como defendem Salas et al. (2012) e Noe (2017), a verdadeira eficácia mede-se pela Transferência de Aprendizagem para o posto de trabalho. O objetivo central é avaliar, a médio prazo, se ocorreu uma efetiva mudança comportamental, se a produtividade aumentou, se os erros operacionais diminuíram e se os resultados estratégicos propostos na primeira etapa foram, de facto, alcançados.

Apenas através do cumprimento rigoroso deste ciclo é possível garantir que o desenvolvimento da organização e dos seus colaboradores se assuma como um processo contínuo, dinâmico e gerador de competitividade.

Contudo, a capacitação contínua gera um novo desafio estratégico: à medida que o colaborador adquire novas competências e eleva o seu nível de produtividade, o seu valor e as suas expectativas aumentam proporcionalmente. Para garantir que este capital humano, agora mais qualificado, se mantém na organização e não é captado pela concorrência, o ciclo de gestão de pessoas exige que o crescimento alcançado seja materializado através de políticas claras de reconhecimento.

1.4.3 Sistema de benefícios e recompensas

Tão importante como a avaliação de desempenho e o investimento no desenvolvimento, é fundamental para a gestão da organização definir o respetivo sistema compensações. Após avaliar e formar o colaborador, a organização deve assegurar que este se sente devidamente valorizado.

Este sistema transcende o conceito de “salário” e engloba a remuneração financeira direta e o pacote de benefícios extra que as organizações podem oferecer.

De um ponto de vista formal e à luz do Código do Trabalho Português, entende-se por retribuição ou remuneração, a contrapartida que o trabalhador tem direito pelo trabalho efetuado de acordo com o contrato de trabalho, regras regulamentares ou costume.

Chiavenato 2020 aprofunda este conceito na ótica da gestão, definindo a remuneração como *"o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho, operando como o fator fundamental na atração e retenção de talentos"*.

Na remuneração inclui-se a remuneração base, diuturnidades, comissões e bônus, prêmios de rendimento, trabalho extraordinário, subsídios de férias e de natal, subsídios de risco, subsídios de refeição.

A determinação do valor base destes salários pode assentar em diferentes critérios: o cumprimento estrito dos níveis estipulados por lei ou por contratação coletiva, antiguidade, a análise de referenciais do mercado de trabalho, a complexidade das tarefas exigidas ou, numa visão mais moderna, ser baseada puramente no nível de competências do colaborador.

Relativamente aos subsídios de refeição é importante salientar que o valor definido em Diário da República para os trabalhadores da Administração Pública é de 6,15€ e já no setor privado, este é o limite definido para quando entregue em dinheiro. Já outras organizações optam por utilizar cartões de refeição sendo que o limite máximo para ser isento de IRS e Segurança Social é de 10,46€ diários. O subsídio é pago por cada dia de trabalho efetivo, não sendo contabilizado nos dias de férias, feriados, fins de semana ou dias de falta.

Adicionalmente, o Decreto Regulamentar n.º 12/83 estipula que a remuneração base não engloba verbas acessórias como despesas de transporte, ajudas de custo, complementos de subsídio de doença, subsídios para estudos dos filhos, entre outros, que entram na categoria de compensações indiretas.

Atualmente, a remuneração financeira, por si só, já não é suficiente para garantir o compromisso dos colaboradores. É neste sentido que surgem os benefícios corporativos, recompensas não estritamente financeiras que visam aumentar a motivação e melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

Torna-se por isso importante definir o sistema e estratégias que melhor se adequam a cada organização, compreendendo quais serão os benefícios mais valorizados pelos colaboradores, de forma a que os programas de incentivos sejam aplicados com sucesso, resultando de sistemas definidos e bem geridos.

A literatura demonstra que a implementação de planos flexíveis de benefícios (onde o colaborador pode escolher os "extras" que melhor se adaptam à sua fase de vida) tem um

impacto brutal na retenção. Alguns dos exemplos mais valorizados no atual mercado de trabalho incluem:

- Saúde e Bem-estar: Seguros de saúde extensíveis ao agregado familiar, seguros de vida e parcerias com ginásios ou clínicas.
- Apoio Familiar: Vales de infância/creche e comparticipação em despesas de educação.
- Flexibilidade e Equilíbrio (*Work-Life Balance*): Modelos de trabalho híbrido ou teletrabalho, flexibilidade de horários e atribuição de dias extra de férias (por exemplo, no dia de aniversário).
- Desenvolvimento Contínuo: Oferta de planos de formação avançada, pagamento de propinas de pós-graduações ou certificações profissionais.
- Vantagens Materiais: Atribuição de viatura da empresa, telemóvel e *plafond* de comunicações, ou descontos em parceiros comerciais.

A correta articulação entre a remuneração e os benefícios é o motor central para o envolvimento do capital humano. Contudo, este sistema exige uma gestão eficaz, já que, se o sistema não for percecionado como justo, o efeito inverte-se.

Rego e Pina e Cunha (2009) exploram profundamente esta dinâmica no seu estudo sobre a "Organização Saudável" defendendo que a perceção de justiça retributiva é um dos maiores pilares do bem-estar no trabalho. Como argumentam, "*quando os colaboradores sentem que o sistema de recompensas é equitativo, transparente e reflete genuinamente o seu mérito, retribuem com elevados níveis de cidadania organizacional*" (Rego & Cunha, 2009). Contrariamente, um sistema opaco, pouco equitativo ou que remunere de forma desigual profissionais com competências e resultados idênticos, gera ressentimento, destrói o clima organizacional, diminui o desempenho e aumenta as taxas de *turnover*.

Concluindo, a estratégia de compensações de uma organização de excelência deve assentar na transparência absoluta e no equilíbrio perfeito entre uma remuneração base competitiva e um leque de benefícios que promovam ativamente a felicidade e o bem-estar das suas equipas.

1.5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O ambiente vivido diariamente numa organização não é um fenómeno aleatório, mas sim a consequência direta das políticas e práticas de gestão implementadas. Quando os sistemas de avaliação, formação e recompensa são percecionados como justos e transparentes, moldam ativamente o ecossistema de trabalho.

Neste ponto, proceder-se-á à distinção teórica entre as fundações estruturais da organização (Cultura) e a percepção transitória desse ambiente (Clima), analisando de que forma este ecossistema determina o bem-estar e a felicidade das equipas.

1.5.1 Clima organizacional

O fator humano assumiu, nas últimas décadas, uma posição de destaque e centralidade no mundo empresarial. De acordo com Chiavenato (1999), as pessoas são o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das organizações de excelência. É neste enquadramento que o clima organizacional ganha uma relevância estratégica: uma vez que as organizações são fundamentalmente constituídas por pessoas, a viabilidade e o sucesso do negócio dependem diretamente da forma como estes recursos humanos percecionam e vivenciam o seu ambiente de trabalho.

A evolução do conceito na literatura académica demonstra que o clima organizacional não é uma entidade abstrata, mas sim uma construção psicológica e social. Para Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o clima organizacional define-se como as percepções partilhadas pelos colaboradores acerca das políticas, práticas e procedimentos da organização, bem como dos comportamentos que são efetivamente esperados, apoiados e recompensados no dia a dia. Por outras palavras, o clima é a "leitura" coletiva e partilhada que as equipas fazem da realidade organizacional.

Esta perspetiva é corroborada por Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), que descrevem o clima organizacional como a qualidade do ambiente interno da empresa. Os trabalhadores percecionam e experienciam este ambiente na sua convivência diária, existindo uma ligação direta entre esta vivência e o seu grau de motivação. Quando o clima é favorável, proporciona a possibilidade de satisfazer as necessidades psicológicas e sociais dos membros, porém quando é desfavorável, essas necessidades não são suprimidas, gerando frustração. É por este motivo que Chiavenato (2008) afirma que toda a organização possui uma "atmosfera psicológica" própria, que pode ser saudável ou doentia, quente ou fria,

positiva ou negativa, dependendo intrinsecamente do estado de espírito que cada trabalhador desenvolve em relação à entidade patronal.

Para que este ambiente seja positivo, o clima organizacional assenta em vários pilares estratégicos, nomeadamente a comunicação transparente, a confiança mútua, a qualidade das relações interpessoais e a coerência entre o discurso da gestão e as práticas diárias.

Como sublinham Marzzoni e Pereira (2020), a avaliação contínua do clima atua como um poderoso instrumento de diagnóstico de Recursos Humanos. É através deste mapeamento que a gestão consegue identificar atempadamente as necessidades dos colaboradores, detetar focos de problemas ou insatisfação e implementar planos de ação direcionados para a sua resolução, garantindo a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

A literatura comprova a relação inegável entre o clima organizacional, o bem-estar e o comportamento individual. Numa investigação, confirmou-se que variáveis de ordem física, social e psicológica influenciam profundamente o clima, determinando a sensação de bem-estar do trabalhador que, por sua vez, corresponde à sua satisfação laboral.

A validade desta premissa estende-se a diversos contextos setoriais. Um estudo de caso conduzido no Chile por Vega, Botello, Rivera e Partido (2008), envolvendo 547 trabalhadores de organizações estatais, submetidos às variantes ajustadas dos instrumentos da Escala de Clima Organizacional e Questionários de Satisfação Laboral S21/26 e S4/82, demonstrou empiricamente a forte conexão existente entre a perceção do clima organizacional e os níveis de satisfação no trabalho. Através da aplicação e legitimação de escalas de medição rigorosas, os autores comprovaram que a melhoria de variáveis do clima impacta positivamente as atitudes da força de trabalho.

Diversos autores, de acordo com Chambel e Curral (2008), destacam a vasta investigação existente sobre os efeitos do clima nas atitudes e comportamentos organizacionais. É exemplo disso, os estudos de Kopelman (1990), sobre os efeitos do clima, que concluiu que as práticas de gestão de Recursos Humanos exercem um efeito direto no clima, e este, em resposta, afeta a motivação, a satisfação e o compromisso individual. Estes resultados foram sustentados em estudos alargados em diferentes indústrias, e por Carr (2003), que demonstrou que o impacto do clima no estado afetivo e cognitivo do indivíduo determina, em última instância, a qualidade dos seus comportamentos e a sua produtividade diária.

1.5.2 Clima organizacional vs Cultura Organizacional

O Clima organizacional é uma das componentes que dita o sucesso das organizações, mas de forma complementar tem de existir uma cultura positiva. Embora muitas vezes os conceitos sejam confundidos, existe uma diferença entre ambos. No fundo, ambos procuram explicar como os colaboradores dão sentido às suas experiências diárias de trabalho, mas operam em níveis de profundidade distintos (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

O Clima Organizacional foca-se na dimensão mais operatória e observável. Como definem Schneider et al. (2013), o clima traduz-se nas perceções partilhadas e no significado que os colaboradores atribuem às políticas, práticas e procedimentos que vivenciam. Reflete os comportamentos que a equipa observa serem diariamente recompensados, apoiados e esperados pela gestão. É, portanto, focado nos elementos tangíveis que os gestores podem manipular a curto e médio prazo.

Em contrapartida, a Cultura Organizacional foca-se na dimensão intangível e estrutural. Historicamente, Davis (1984) definiu-a como o padrão de crenças e valores partilhados que conferem sentido e ditam as regras de comportamento. Mais recentemente, a literatura alinou-se com a visão de Edgar Schein, definindo a cultura como o conjunto de premissas básicas, valores e crenças que caracterizam uma organização, operando como o "esquema mental" ou o pensamento automático partilhado. A missão, a visão e os valores institucionais assumem-se como a espinha dorsal formal desta identidade.

Para compreender a profundidade da cultura, o modelo teórico mais utilizado é o de Schein (2010), que estratifica a cultura em três níveis progressivos:

- **Artefactos:** A camada exterior e mais visível. Inclui a organização do espaço físico, a linguagem, o código de vestuário, os rituais de celebração e as formas de comunicação. São facilmente perceptíveis por quem chega, mas o seu verdadeiro significado pode ser ambíguo.
- **Valores Adotados (*Espoused Values*):** Corresponde aos valores que são promovidos e reportados pela gestão como nucleares, comunicados através de discursos e documentos formais, embora possam nem sempre refletir a realidade vivida.
- **Pressupostos Subjacentes (*Underlying Assumptions*):** O nível mais profundo e inconsciente. São as crenças inquestionáveis e tão enraizadas que ditam

verdadeiramente o comportamento rotineiro, definindo o modo "correto" de pensar, sentir e resolver problemas no seio da organização.

A Influência das Práticas de GRH e a *Employee Experience*

A cultura e o clima são moldados de forma contínua pela atuação estratégica da organização. De acordo com Pina e Cunha et al. (2016), as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são determinantes na configuração do tecido cultural da organização. Os processos abordados nos capítulos anteriores comunicam aos colaboradores aquilo que a organização verdadeiramente valoriza.

Se estas práticas forem justas e coerentes, a cultura torna-se positiva e impulsionadora. Se houver desfasamento entre o que se prega e o que se pratica, o ambiente torna-se desmotivador.

Neste sentido, a experiência do colaborador é resultado de toda a interação entre o clima e a cultura. Morgan (2017) refere que o modelo de *employee experience* diz respeito à interação do colaborador com a empresa, sendo que se reflete sobre as suas expectativas, necessidades e desejos, é a soma de todas as interações e vivências que o trabalhador tem com a organização. Segundo Emmett (2022, p.1), «*as empresas que criam experiências autênticas e personalizadas fortalecem o propósito dos funcionários, inflamam a energia e elevam o desempenho de toda a organização*»

Mas para garantir uma experiência de excelência, entra aqui a Comunicação Interna, que atua como o principal veículo de alinhamento, assegurando que os valores culturais são transmitidos com transparência e que as regras informais, hábitos e rituais são partilhados de forma saudável.

A comunicação é a “base das funções da gestão”. É o “processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas” (Stoner, 1994: 388). O seu objetivo fundamental é facilitar as relações e a colaboração dentro da organização.

A Comunicação Interna serve também para dar a conhecer os objetivos e desafios da empresa. Se todos conhecerem essa mensagem, o objetivo final é atingido com maior facilidade" (Idem, 2003:4).

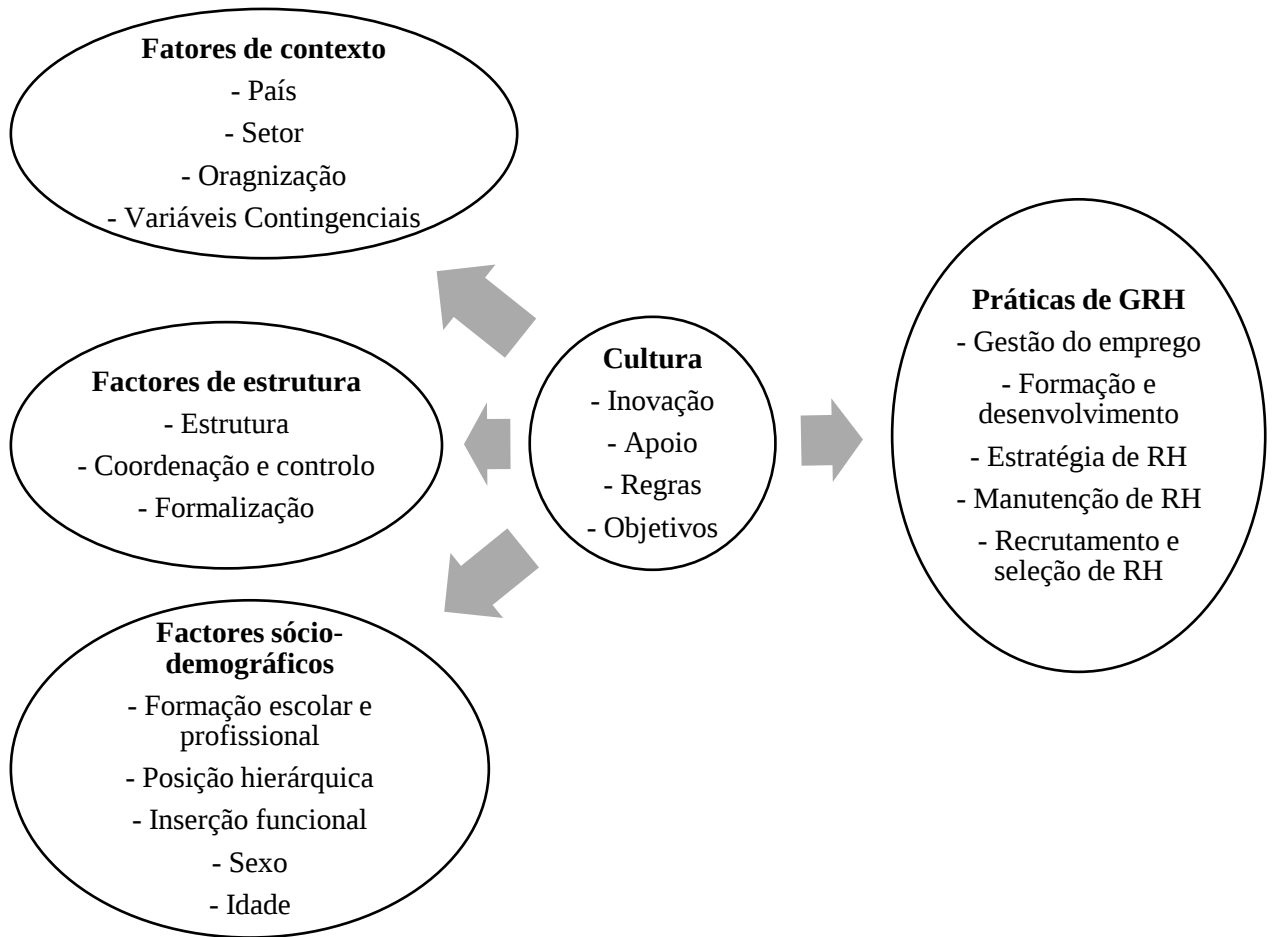


Figura 1- Cultura organizacional e práticas de GRH (adaptado de Neves, 1996)

A Socialização como Mecanismo de Aculturação

A transmissão desta identidade cultural atinge o seu expoente máximo durante a socialização (a fase de *onboarding*). Como destacam Schneider et al. (2013), a cultura é aquilo que é ativamente ensinado aos recém-chegados através dos mitos e histórias que os mais antigos partilham. A socialização é o verdadeiro processo de aculturação.

Contudo, este é um mecanismo de via dupla: ao mesmo tempo que o indivíduo assimila as práticas, os novos elementos podem também trazer perspectivas que introduzem renovação cultural. Os reflexos do sucesso deste processo de integração estão empiricamente ligados à satisfação profissional, à adesão efetiva ao projeto da empresa e à prestação de um serviço

de qualidade. Inversamente, o fracasso na transmissão cultural resulta em insatisfação, absentismo e necessidade de redução ou substituição de pessoal.

Em suma, o clima incide sobre o "aqui e agora" (as políticas e o ambiente sentido), enquanto a cultura representa as raízes invisíveis e históricas. Ambos sofrem uma influência decisiva de macrotendências, tais como a cultura nacional onde a empresa se insere, a eficácia organizacional e, primordialmente, a liderança, que detém o papel

máximo de ser o guardião e o principal exemplo dos valores que a organização ambiciona consolidar.

1.5.3 Felicidade e Bem-estar no Trabalho

O ambiente vivido na empresa vai culminar numa coisa: o bem-estar dos colaboradores que por sua vez tem impacto na sua satisfação e felicidade.

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, cit. in Lima et al., 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, cit. in Lima et al., 1995), em qualquer dos casos visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho.

Contudo, a evolução da Gestão de Recursos Humanos exige hoje uma perspetiva mais abrangente. Segundo Fisher (2010), a "felicidade no trabalho" (*happiness at work*) é um construto multidimensional que transcende a mera satisfação passiva. Engloba o envolvimento ativo com as tarefas (*engagement*), o compromisso afetivo com a organização e a vivência de um estado psicológico próspero. Regularmente, é este nível profundo de satisfação e envolvimento que provoca a verdadeira felicidade e bem-estar nos indivíduos.

Para que um colaborador atinja este estado, a organização necessita de garantir um ambiente que promova a saúde de forma holística, atuando em duas frentes indissociáveis:

- A Dimensão Física: Envolve a garantia de segurança no trabalho, o conforto espacial e a aplicação rigorosa de práticas de ergonomia, assegurando que o corpo do trabalhador é protegido e respeitado.
- A Dimensão Psicológica: Engloba as ferramentas organizacionais que nutrem a mente, tais como a prática de *feedback* construtivo e contínuo, a dinamização de

ações de *teambuilding* para fortalecer as relações interpessoais e o desenho de políticas focadas no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

É nesta dimensão psicológica que residem os maiores desafios da atualidade. Atravessamos uma época marcada por um declínio global dos índices de saúde mental, frequentemente associado ao isolamento, ao *burnout* e à intensificação das exigências laborais. Face a este cenário, a responsabilidade das organizações alterou-se. Através da perspectiva da Psicologia Positiva, Seligman (2011, 2019) argumenta que o foco da gestão não deve ser apenas o de curar doenças ou mitigar o sofrimento crónico no trabalho, mas sim promover proactivamente o "florescimento" humano e a "felicidade autêntica". Os líderes devem atuar como arquitetos de um clima onde os indivíduos possam utilizar as suas forças de carácter e alcançar o seu pleno potencial.

Para materializar a urgência desta temática com dados concretos do panorama nacional, destaca-se o estudo promovido pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2022) sobre o Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho. A investigação apurou que o absentismo e a quebra de produtividade (presenteísmo) derivados da degradação da saúde mental custam às empresas portuguesas cerca de 5,3 mil milhões de euros por ano. Contudo, o relatório demonstra também o outro lado da equação: os dados indicam que por cada 1€ investido pelas organizações em programas de promoção da saúde psicológica e bem-estar, o retorno financeiro estimado (*ROI*) pode chegar até aos 5€.

A par destes encargos, a falta de bem-estar culmina frequentemente na saída de talento. Os custos associados ao *turnover* dos trabalhadores podem ser avaliados através da quantificação dos encargos decorrentes da saída de um colaborador e da sua substituição. De acordo com Wayne F. Cascio, estes custos incluem três grandes categorias: custos de separação (por exemplo, processamento da saída e perda temporária de produtividade), custos de substituição (recrutamento, seleção e contratação) e custos de formação e integração do novo trabalhador, aos quais acrescem custos indiretos, como a perda de conhecimento organizacional, a redução da produtividade durante o período de adaptação e o impacto no desempenho da equipa. Assim, a estimativa do custo do *turnover* resulta da soma dos custos diretos e indiretos associados a cada saída, permitindo às organizações avaliar o impacto financeiro deste fenómeno e fundamentar estratégias de retenção de talento.

É neste enquadramento que emerge o conceito contemporâneo de "Organizações Felizes". Longe de ser apenas uma preocupação ética ou uma tendência passageira, o foco na felicidade assumiu-se como um pilar de competitividade. Na sua investigação sobre o tecido empresarial, Dutschke et al. (2019) comprovam empiricamente o impacto da felicidade organizacional na produtividade e na *performance* global. Os autores demonstram que as empresas que investem genuinamente na promoção de um clima e de uma cultura saudáveis registam não apenas trabalhadores mais felizes, mas também níveis de rentabilidade e de retenção de talento significativamente superiores.

1.6 Impacto Estratégico

O culminar de um ciclo de gestão de pessoas bem-sucedido não se mede apenas pelo cumprimento de processos de Recursos Humanos, mas sim pelos resultados comportamentais e estratégicos que gera a longo prazo na organização. As práticas de atração, integração, desenvolvimento e a construção de um clima organizacional saudável vão influenciar dois indicadores cruciais para o desenvolvimento da organização e do negócio, são eles, a motivação interna e consequente retenção do talento.

1.6.1 Motivação no contexto organizacional

No contexto empresarial atual, a totalidade das práticas aplicadas pela gestão, o clima vivido e a cultura existente convergem para a influência direta sobre a motivação e satisfação dos colaboradores. É, portanto, importante perceber o significado da motivação aplicado ao contexto empresarial. A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, relativo a movimento, quem motiva uma pessoa causa-lhe motivação, provoca nela um novo ânimo e ela começa a agir à procura de novos horizontes e novas conquistas.

Segundo Chiavenato (2010), não basta ter colaboradores qualificados, mas também estar emocionalmente motivados para o desempenho de suas tarefas.

Assim, a motivação constitui o impulso, simultaneamente interno e externo, que leva o indivíduo a ação. É o elemento que direciona o esforço individual, a energia e o foco para a realização dos objetivos da organização. Sendo o principal motor da produtividade, atua como uma ferramenta estratégica para a melhoria do ambiente de trabalho e para o desenvolvimento da organização.

Esta ideia é reforçada por Adyasha (2013) que descreve a motivação como “algo dentro de uma pessoa que conduz à ação” e por Latham & Ernst (2006), que consideram que a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que provém tanto de dentro como de fora do indivíduo.

No entanto, a motivação não é algo único, ela varia consoante os fatores que originam ação, como refletem Deci e Ryan (2000, 2008) através da Teoria da Autodeterminação.

Eles identificam que existem dois tipos de motivação: a motivação autónoma e a motivação controlada. A primeira tem origem na própria pessoa, ou seja, é movida por valores pessoais, interesse genuíno e satisfação pessoal. Em contrapartida, a motivação controlada é movida por pressões externas, como o medo de punição ou a busca por recompensas. Com esta investigação, eles comprovam que a motivação autónoma é a que resulta em níveis de desempenho superiores, maior resiliência e num bem-estar geral superior.

Adicionalmente, a motivação assume contornos específicos dependendo do setor de atividade. No que diz respeito à Administração Pública, Perry e Wise (1990) introduzem o conceito de "Motivação para o Serviço Público" (*Public Service Motivation*). Os autores afirmam que este tipo de motivação deve ser compreendido como um atributo dinâmico que sofre alterações ao longo do tempo e consequentemente, esta instabilidade dita a disposição e a vontade contínua de um indivíduo em ingressar e, mais importante, em permanecer numa organização pública, frisando que a perceção de utilidade pública atrai perfis motivacionais distintos dos que se interessam pelo setor privado.

De forma, a compreender como é que a motivação se operacionaliza na prática e como as necessidades humanas se estruturam, destacam-se dois modelos clássicos da gestão:

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow):** Esta teoria formula que as necessidades podem ser divididas de forma hierárquica e as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto. Assim estão divididas em cinco tipos de necessidades. As necessidades básicas (comer, beber, descansar) e de segurança (boas condições, estabilidade laboral) são as mais importantes e devem ser suprimidas antes dos próximos patamares. Depois de satisfeitas, podem focar-se nas necessidades sociais, de estima (reconhecimento profissional) e de autorrealização no trabalho.

- **Teoria dos Fatores Bifatoriais (Herzberg):** Divide os estímulos no trabalho em duas vertentes. Os Fatores Higiênicos (ex.: condições e segurança do ambiente, políticas da empresa, salário e benefícios) não geram motivação por si mesmos, mas a sua ausência causa profunda insatisfação. Por outro lado, os Fatores Motivacionais (ex.: funções desempenhadas, reconhecimento, responsabilidade, progressão na carreira) são aqueles que estão diretamente ligados ao conteúdo da função exercida e que produzem satisfação e aumento de produtividade.

Para planejar de forma estratégica as ações da gestão de recursos humanos e de liderança, deve-se compreender o contraste entre ambas as abordagens e encontrar um equilíbrio adequado a cada organização e equipa.

O impacto de colaboradores altamente motivados para além do bem-estar individual, gera retornos tangíveis e estratégicos para a organização. Quanto mais motivados estiverem os colaboradores, mais competitiva se torna a empresa no seu setor.

Colaboradores motivados investem mais energia e de forma mais produtiva, executando as suas tarefas de forma eficiente aumentando de forma geral a produtividade. Com a satisfação e realização no trabalho, o absentismo é reduzido e consequentemente o *turnover*, também baixa.

Por fim, se as equipas estão motivadas projetam uma imagem da organização como um empregador de excelência facilitando a atração de novos membros, constituindo um fortalecimento do *employer branding*.

Dada a relação comprovada entre a motivação e o retorno sobre o investimento (ROI) das práticas de Recursos Humanos, existe uma preocupação crescente por parte das lideranças em implementar estratégias ativas de estímulo à motivação.

Algumas práticas de gestão que podem aumentar a motivação são:

- **Programas de Reconhecimento:** Celebração formal e informal do mérito e do alcance de objetivos pessoais e da organização.
- **Autonomia e Empowerment:** Transmissão de responsabilidades que permitam ao colaborador tomar decisões e sentir controlo sobre o seu trabalho (fomentando a motivação autónoma).

- Planos de Desenvolvimento e Carreira: Oferecer perspectivas claras de progressão de carreira e aposta contínua na formação.
- Flexibilidade Laboral: Implementação de horários flexíveis ou modelos de trabalho híbrido, demonstrando confiança e promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Conclui-se que as organizações devem investir, portanto na motivação dos colaboradores pois assim serão alavancas para atingir patamares mais altos de desempenho e maior vantagem no mercado empresarial atual.

1.6.2 Retenção de Talento

Como vem sido mencionado várias vezes ao longo deste relatório, os colaboradores constituem o ativo mais valioso para a sustentabilidade de qualquer organização, independentemente do setor. Todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos e todo o ciclo de vida do colaborador, vão concluir num objetivo estratégico: a retenção de talento.

Na atualidade, marcada por um mercado de trabalho altamente competitivo, a taxa de retenção das empresas assume-se como um grande fator de diferença que dita o sucesso ou insucesso das organizações.

Reter talento tem-se tornado uma tarefa cada vez mais difícil, dada a sociedade atual, mas as organizações têm trabalhado de forma a criar e implementar práticas que melhorem este problema.

E por isso, a gestão da retenção de talento deixou de se focar nos “achismos” sobre os colaboradores e passou a fundamentar-se numa abordagem analítica e num diagnóstico contínuo de vários dados. Passaram a basear-se assim nos relatórios de desempenho, utilizando métricas quantitativas e qualitativas (KPIs – *Key Performance Indicators*) para avaliar o ambiente de trabalho, otimizar os custos com novos recrutamentos, preservar o conhecimento institucional e antecipar potenciais saídas.

Os estudos realizados pela Gestão dos Recursos Humanos focam-se nos seguintes dados fundamentais: taxa de retenção de colaboradores (mede a percentagem de funcionários que permaneceram na empresa durante um período específico) , taxa de rotatividade- *turnover*

(avalia o volume de colaboradores que abandonam a organização, englobando tanto as demissões voluntárias como as involuntárias), tempo médio de casa- *tenure* (afere a estabilidade laboral, indicando a duração média da permanência dos talentos na organização) e absentismo (analisa a taxa de ausências, atrasos ou licenças não planeadas. É frequentemente um indicador precoce de insatisfação, desmotivação ou *burnout* antes da formalização de um pedido de demissão).

Para transformar estas métricas em dados possíveis de analisar para a gestão poder tomar decisões acertadas, esta apoia-se na seguinte fórmula para calcular a taxa de retenção:

$$\text{Taxa de Retenção} = \left(\frac{\text{Número de Colaboradores no Final do Período}}{\text{Número de Colaboradores no Início do Período}} \right) \times 100$$

Esta fórmula permite avaliar a percentagem de colaboradores inicialmente existentes que permaneceram na organização até ao final do período, excluindo o efeito das novas admissões.

Contudo, para fazer um diagnóstico eficaz, para além da contagem de saídas, as organizações devem analisar o perfil e o desempenho dos colaboradores que têm na organização, utilizando dados das avaliações de desempenho realizadas, para assegurar que estão a reter profissionais que efetivamente geram valor para o negócio.

A literatura evidencia que estes indicadores numéricos são o reflexo direto das políticas internas e do papel da gestão. Saks e Gruman (2011) demonstram que a promoção de um elevado *engagement* é a estratégia mais eficaz para gerir o desempenho e garantir a permanência do colaborador, pois quando os profissionais se sentem integrados e desafiados a atingir maiores patamares, apresentam um compromisso alto e reduz a probabilidade de quererem procurar outras alternativas no mercado empresarial.

Neste ponto, tanto a gestão de recursos humanos como a liderança assumem um papel crucial, já que os líderes são os que estão na linha da frente e promovem o clima organizacional e o bem-estar no trabalho. Como argumentam Pinto e Chambel (2020), é através da postura da liderança e da sua capacidade para motivar, para comunicar de forma transparente e para investir no desenvolvimento das suas equipas, que os colaboradores sentem o suporte necessário para construir uma carreira a longo prazo.

Em suma, a retenção de talento não se alcança tentando prender o colaborador à organização, mas sim construindo um ambiente e práticas de gestão saudáveis que o façam escolher ficar.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

2 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Este capítulo detalha a natureza da investigação, o contexto em que decorreu e os instrumentos utilizados para a recolha e tratamento da informação.

2.1 Metodologia de Estudo

O presente relatório de estágio foi desenvolvido com base numa metodologia qualitativa, assumindo a forma de estudo de caso descritivo e exploratório, uma vez que a investigação se centrou numa única entidade acolhedora, procurando compreender como os processos de Gestão de Recursos Humanos (como o recrutamento, a avaliação de desempenho e a gestão do clima) são operacionalizados na Lionesa. Este estudo foi suportado por uma abordagem de cariz etnográfico, já que, ao invés de analisar a organização a partir do exterior, imergiu-se no próprio ambiente de trabalho e partilhou-se rotinas, de forma a compreender a cultura e os valores partilhados.

Foi assumido simultaneamente o papel de estagiária e observadora participante, o que permitiu um contacto próximo com os processos internos e uma compreensão contextualizada das práticas. Contudo, esta posição pode também introduzir algum grau de subjetividade, pelo que se procurou mitigar esse risco através da triangulação entre observação direta, análise documental e interações informais com colaboradores.

2.2 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados assentou essencialmente em técnicas qualitativas, complementadas por instrumentos de natureza quantitativa. Assim sendo, baseou-se nos seguintes instrumentos:

Observação Participante- Este constituiu o método principal de recolha de dados. Uma vez inserida na equipa de Recursos Humanos, houve a possibilidade de viver diretamente o clima e todos os processos.

Análise Documental- De forma a complementar e validar a observação direta, recorreu-se à consulta e análise de documentos internos, tais como manuais de acolhimento, regulamentos internos, descritivos de funções, relatórios de atividades anteriores e outras políticas definidas.

Entrevistas Informais e Não Estruturadas- Ao longo da observação participante, realizaram-se sistematicamente interações conversacionais e entrevistas não estruturadas, sobretudo com o orientador de estágio da entidade de acolhimento.

Os dados recolhidos foram analisados através de uma lógica descritiva e interpretativa, procurando identificar padrões, práticas recorrentes, pontos fortes e oportunidades de melhoria. Posteriormente, estas evidências foram confrontadas com a literatura apresentada no enquadramento teórico, permitindo desenvolver a análise crítica constante do Capítulo VII.

2.3 Procedimentos e Considerações Éticas

O período de recolha de dados decorreu em simultâneo com a realização do estágio curricular (de outubro de 2025 a fevereiro de 2026).

Todos os dados foram registados em notas diárias de forma a garantir que as observações e informações não se perdiam ao longo do tempo.

A condução de todo o processo pautou-se por princípios éticos, assegurando o cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), garantindo a confidencialidade das informações estratégicas da entidade acolhedora. Adicionalmente, na descrição das práticas, foi mantido o absoluto anonimato de todos os colaboradores, assegurando que os dados expostos neste documento servem um propósito exclusivamente académico e científico.

CAPÍTULO III – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

O presente capítulo destina-se a caracterizar a entidade acolhedora do estágio, detalhando a sua evolução histórica, o seu enquadramento legal e a sua estrutura orgânica, com especial destaque para o departamento de Recursos Humanos.

3.1 Lionesa Group- Enquadramento Geral

A entidade de acolhimento do presente relatório é a Lionesa Group, especificamente a Lionesa Management, com sede localizada no concelho de Leça do Balio, no distrito do Porto.

A empresa foi fundada em 1994 tendo sido anteriormente conhecida como *Via Arosa – Compra e Venda de Bens Móveis e Imóveis, Lda*. Atualmente, a Lionesa assume-se como um grupo empresarial com forte presença no setor imobiliário e na gestão de espaços empresariais.

O principal projeto do grupo é o Lionesa Business Hub, reconhecido como o maior e mais dinâmico centro empresarial dedicado à Indústria 5.0 em Portugal e um dos maiores de toda a Península Ibérica. Este espaço acolhe atualmente mais de 200 empresas e uma comunidade superior a 7.000 pessoas, provenientes de 47 nacionalidades diferentes, promovendo um ambiente de trabalho flexível e que procura proporcionar acessibilidade aos mais diversos estilos de vida.

3.1.1 Enquadramento do Lionesa Business Hub no Lionesa Group

O Lionesa Business Hub integra-se no Lionesa Group, um grupo empresarial detido pela família Pedro Pinto, que desenvolve a sua atividade em diferentes áreas estratégicas, nomeadamente no setor imobiliário, a gestão de ativos e a prestação de serviços associados à gestão de espaços empresariais.

A estrutura acionista do grupo encontra-se organizada em várias unidades de negócio, entre as quais se destacam a Lionesa Real Estate, a Lionesa Investments, a Lionesa Services e a

Lionesa Management, permitindo uma gestão integrada e especializada dos diversos projetos e ativos do grupo.

No âmbito do setor imobiliário, a Lionesa Real Estate detém um conjunto diversificado de ativos, como a Villagarcia, a Quinta do Mosteiro, o 3Âs e o próprio Lionesa Business Hub.

A gestão operacional do Lionesa Business Hub é assegurada pela Lionesa Management, entidade onde se desenvolveu o presente estágio curricular, sendo esta responsável pela administração, dinamização e gestão do centro empresarial.

A Lionesa Management encontra-se fisicamente instalada no Lionesa Business Hub, assumindo um papel central na coordenação das atividades quotidianas do espaço, na gestão das empresas residentes e na promoção de iniciativas orientadas para o bem-estar, o envolvimento e a satisfação da comunidade empresarial.

Paralelamente, o Lionesa Group desenvolve projetos na área da Cultura e Turismo, através de uma estrutura com gestão própria e autónoma, distinta da Lionesa Management. Esta área inclui ativos culturais de elevado relevo nacional, como a Livraria Lello, o Circuito Criativo de São Bento, o Mosteiro de Leça do Balio, a Rua do Cativo e o Teatro Sá da Bandeira, não estando diretamente relacionada com a gestão do Lionesa Business Hub.

3.2 Evolução Histórica

O centro empresarial Lionesa Business Hub resulta de um notável caso de requalificação e regeneração de património industrial.

Até à sua falência, por volta do ano 2000, o espaço foi ocupado pela Fábrica de Tecidos de Seda Lionesa, fundada em 1948, uma das mais relevantes empresas têxteis nacionais do século XX.

Com cerca de 26.000 m² de área fabril coberta, a antiga fábrica chegou a empregar largas centenas de trabalhadores e a produzir mais de doze milhões de metros de tecido por ano, tendo atingido o seu auge nas décadas de 1970 e 1980. Durante esse período, foi considerada uma das cem maiores empresas exportadoras portuguesas e uma referência internacional pela qualidade e inovação dos seus processos produtivos.

Após a falência da unidade industrial, na transição do século XX para o XXI, a visão estratégica da Lionesa permitiu transformar ruínas industriais num polo empresarial

moderno, preservando a identidade histórica do local e projetando-o para o futuro. Atualmente, o espaço ocupa cerca de 56.000 m² de área requalificada e constitui um exemplo de sucesso na regeneração urbana e industrial.

3.3 Atividade Desenvolvida e Enquadramento Legal

A Lionesa desenvolve a sua atividade principal no âmbito da administração de condomínios complementada por um conjunto alargado de atividades relacionadas com a gestão e exploração imobiliária.

As principais atividades da entidade incluem:

- Compra e venda de bens móveis e imóveis;
- Arrendamento e exploração de bens imobiliários;
- Administração de condomínios e de imóveis por conta de outrem;
- Organização de feiras, congressos e outros eventos;
- Promoção de atividades turísticas e culturais;
- Exploração de estabelecimentos de restauração e bebidas;
- Alojamento mobilado para turistas e alojamento de curta duração;
- Comercialização de produtos de merchandising e artesanato.

A empresa encontra-se enquadrada nos seguintes códigos CAE:

- 68322 – Administração de condomínios;
- 68100 – Compra e venda de bens imobiliários;
- 68200 – Arrendamento de bens imobiliários;
- 68321 – Administração de imóveis por conta de outrem.

3.3.1 Identificação Jurídica da Entidade

Existem vários tipos de organizações e a sua classificação pode ser feita com recurso a diversos critérios, como por exemplo, o estatuto jurídico e o CAE que assumem. A Lionesa

Management é uma pequena empresa uma vez que satisfaz os requisitos necessários (emprega menos de 50 trabalhadores).

A Lionesa Management apresenta a seguinte identificação jurídica:

- Forma jurídica: Sociedade por Quotas;
- NIF: 505858282;
- Data de constituição: 18 de abril de 2002;
- Capital social: €10.000,00.

3.4 Missão, Visão e Valores¹

A atuação da organização assenta numa perspetiva em que “os lucros devem deixar de ser o objetivo principal das empresas”, privilegiando antes a criação de valor sustentável, impacto social e bem-estar das partes interessadas.

Missão

A Missão da Lionesa é “transformar o Porto e o Norte no lugar mais feliz para se viver” através da promoção de espaços onde as pessoas e as organizações possam crescer de forma sustentável, colaborativa e criativa.

Visão

“Atrair, fixar e desenvolver talento no território”

A visão da Lionesa Business Hub assenta na convicção de que é fundamental aliar o empreendedorismo à arte e à cultura, apostar na captação de investimento estrangeiro e na atração de agentes culturais, de forma a assegurar um crescimento sustentado e a fixação de talento, reconhecido como um dos principais motores da economia e de desenvolvimento.

¹ Informação retirada do site institucional da Lionesa

Valores

A atuação da Lionesa Management é orientada por um conjunto de valores que refletem a sua identidade organizacional e a forma como se relaciona com a comunidade e o território:

- **Democratização da Cultura:** promoção de relações humanas autênticas, colocando as pessoas no centro da atuação da organização e fomentando uma cultura de proximidade e inclusão.
- **Intervenção como Inovação:** valorização dos territórios onde intervém, conciliando a modernidade e a audácia com o respeito pelo património histórico e cultural existente.
- **Impacto Criativo:** estímulo à criatividade, à liberdade de pensamento e à ausência de limites ou preconceitos, enquanto motores da inovação
- **Honestidade Radical:** atuação pautada pela transparência, autenticidade e coerência, aliando paixão, humildade e intensidade na concretização dos projetos.
- **Sentido de Pertença:** valorização do trabalho coletivo, reconhecendo que o crescimento sustentável resulta do esforço partilhado.

3.5 Enquadramento Estratégico da Lionesa Management

A Lionesa Management posiciona-se no setor da gestão e dinamização de espaços empresariais, assumindo-se como uma entidade que se diferencia pela criação de um ecossistema empresarial integrado, onde coexistem empresas de diferentes setores, promovendo *networking*, inovação, cultura e bem-estar organizacional.

O seu posicionamento assenta numa lógica de *business hub*, combinando gestão de infraestruturas, experiência do cliente, inovação, sustentabilidade e dinamização cultural.

A Lionesa Management reforçou os seus objetivos para o futuro através de uma estratégia de crescimento com um investimento centrado na qualificação do campus, na melhoria da experiência das pessoas e na sustentabilidade.

Começando pela expansão do campus com a Expansão Sul e a Norte, que preveem a criação de novos escritórios, soluções de *flex living* e amplas zonas verdes, incluindo ainda o futuro *Lionesa Sports & Leisure Club*. O desenvolvimento de infraestruturas dedicadas ao desporto

e lazer, que incluem campos de *paddle* e sports club contribui para reforçar a política de atuação do LBH na implementação de um estilo de vida ativo e equilibrado dentro do ecossistema empresarial.

A par destes projetos, a Lionesa investiu também na requalificação das infraestruturas tecnológicas, soluções de sustentabilidade, flexibilidade dos espaços e condições de bem-estar do campus atual.

De forma a melhorar continuamente a experiência das empresas instaladas, uma das apostas da Lionesa é na mobilidade através da reativação da Linha de Leixões, em parceria com a Câmara Municipal, e disponibilização de um *shuttle* gratuito que garante o transporte dos colaboradores desde o centro empresarial até a estação de comboios, reforçando a acessibilidade e uma mobilidade mais sustentável.

Um dos seus posicionamentos mais conhecidos é a valorização do capital humano e consequentemente lugares de trabalho mais felizes, para isso, a Lionesa aposta em conjunto com o departamento de *Mood Lab* na promoção de ambientes de trabalho positivos e motivadores, com diversas iniciativas ao longo de todo o ano para os trabalhadores internos da Lionesa Management e para todos os trabalhadores do campus.

Os principais desafios que a empresa enfrenta são nomeadamente: elevada concorrência no setor imobiliário empresarial, exigindo diferenciação constante; adaptação às novas formas de trabalho, como o modelo híbrido e remoto; gestão de custos operacionais e manutenção de infraestruturas e necessidade de inovação contínua para manter relevância no mercado. No entanto, a par disso, a empresa também tem muitas oportunidades de crescimento e parcerias que são reforçadas pelo seu plano interno de estratégias.

3.6 Estrutura Organizacional e Caracterização Sociodemográfica

3.6.1 Caracterização Sociodemográfica

A Lionesa Management é constituída por 25 trabalhadores, 14 do sexo feminino e 11 do sexo masculino. As suas idades são compreendidas entre os 20 e os 70 anos, sendo a maioria das idades compreendida entre os 20 e 30 anos e os 40 e 50 anos.

A maioria dos colaboradores possui Licenciatura, seguindo-se o Mestrado como grau académico com mais colaboradores.

Abaixo representa-se em figuras as idades, o sexo e as habilitações literárias dos colaboradores da Lionesa Management.



Figura 2- Sexo dos Colaboradores

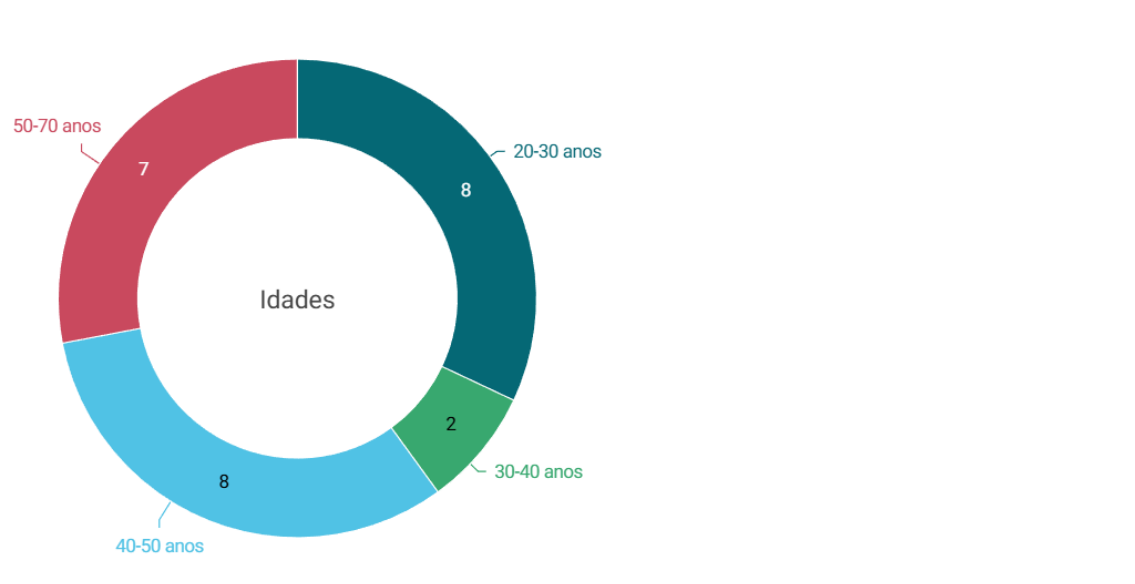


Figura 3- Idades dos Colaboradores

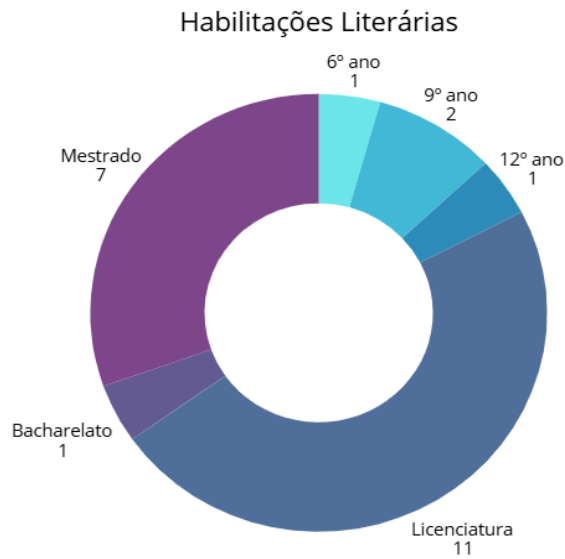


Figura 4- Habilitações Literárias dos Colaboradores

3.6.2 Organograma

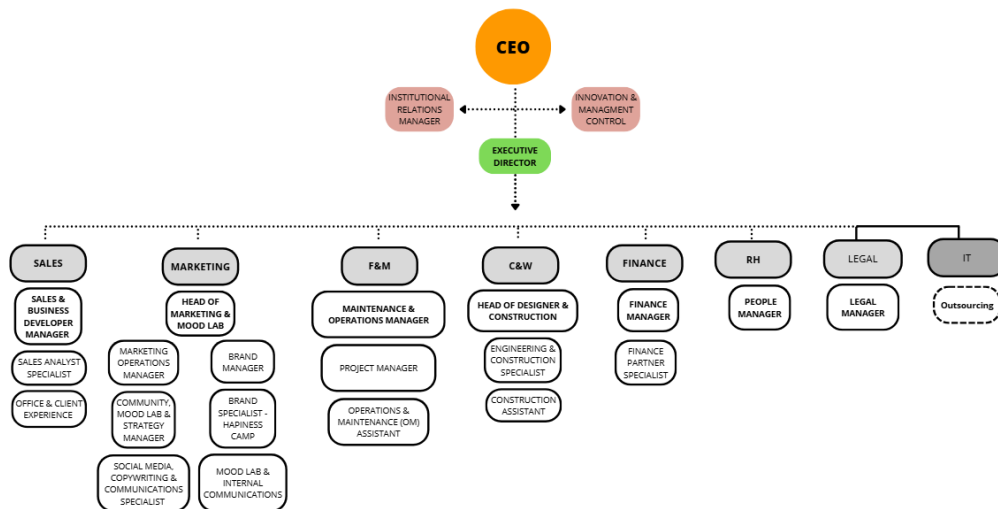


Figura 5- Organograma da Lionesa Management- Fonte: Elaboração Própria.

A Lionesa Management é composta por diversos departamentos, cada um com funções específicas, sendo a sua equipa interna constituída por 25 colaboradores. A equipa interna inclui ainda o projeto *Happiness Camp*, que integra o departamento de Marketing e conta com uma colaboradora alocada.

O departamento de IT é externo à organização.

A maioria dos colaboradores possui contrato de trabalho sem termo excetuando o departamento de *IT* que por ser externo o vínculo laboral é de prestação de serviços.

A estrutura organizacional da Lionesa Management é hierárquica, com cada departamento liderado por um responsável que reporta à administração, exceto os departamentos que contam com apenas um colaborador, uma vez que esses reportam diretamente à administração. Esta estrutura funcional por áreas apresenta como principal vantagem a elevada especialização das equipas, permitindo que cada departamento desenvolva um conhecimento técnico profundo e focado nos seus processos específicos. Em contrapartida, a principal desvantagem deste modelo reside no risco dos departamentos se isolarem, o que pode dificultar a fluidez da comunicação interdepartamental e a partilha de *feedback* transversal.

Os vários departamentos têm uma interação dinâmica e funcional, permitindo a colaboração em diversos momentos e garantindo o espírito de “família” que a organização pretende cultivar.

A estrutura organizacional da empresa é possível verificar no organograma acima apresentado.

3.6.3 Departamentos

- **Administração**

A Administração diz respeito à gestão global da entidade conectando todas as áreas de forma a garantir que todas funcionem da melhor maneira. Este departamento é o responsável por tomar as decisões que ditam a estratégia e o futuro da organização, promovendo uma liderança e cultura positiva. Supervisionam todos os outros departamentos e asseguram-se que os objetivos e resultados são alcançados de forma sustentável. O relacionamento com todos os *stakeholders* bem como a gestão financeira e de riscos também é da responsabilidade deste departamento com suporte dos demais departamentos.

Este departamento é constituído por três pessoas, destacando o *CEO* e o *Executive Director-Management*.

- **Estrutura (*Structure*)**

O departamento nomeado de Estrutura é o responsável pela manutenção da higiene das instalações e da experiência do cliente na empresa.

A equipa de limpeza, constituída por duas pessoas, garante a higiene, organização e manutenção dos espaços físicos.

Já a área de *Client Experience*, constituída apenas por uma pessoa, gere o funcionamento diário do escritório (fornecedores, manutenção, logística, despesas), dá suporte administrativo aos diversos departamentos e garante um atendimento de excelência aos clientes e parceiros, gerindo *feedbacks* e reclamações e melhorando a experiência deles na empresa.

- **Vendas (*Sales*)**

O departamento de *Sales* é responsável por gerir todo o ciclo de vendas, desde a prospeção e contacto inicial até a negociação, fecho e acompanhamento pós-venda. Atuam de forma estratégica para implementar estratégias comerciais com vista ao crescimento e expansão, ajustando as propostas às necessidades da empresa e dos clientes. Além disto, o departamento é responsável por manter e fortalecer as relações com os clientes atuais, assegurando elevados níveis de satisfação e fidelização. Este departamento é assim composto por um *Sales & Business Development Manager* e por um *Sales Analyst Specialist*.

- **Marketing**

O departamento de *Marketing* é o que tem mais colaboradores alocados de momento, contando com seis pessoas com funções distintas e áreas distintas.

A área de *Mood Lab* é responsável por impulsionar o bem-estar e a cultura interna, promovendo experiências, comunicação e iniciativas que fortaleçam a coesão e o sentimento de pertença dos colaboradores.

Garantem ainda a concepção, planeamento e execução de estratégias criativas e campanhas que reforcem a identidade do campus através de eventos que envolvam toda a comunidade da Lionesa.

A área de Redes Sociais faz a gestão diária das redes sociais, criando conteúdo para assegurar uma comunicação consistente. Fazem também a monitorização e análises de métricas para orientar decisões estratégicas.

Já os colaboradores direcionados para a área de Brand têm a função de gerir o orçamento de *Marketing*, dar suporte à estratégia de *Marketing* de modo que esteja alinhada com as metas de crescimento e visibilidade da marca e desenvolver e otimizar campanhas de marketing digital em vários canais com o objetivo de aumentar a presença online da empresa.

O *Chief of Marketing & Mood Lab* supervisiona todas estas tarefas e trabalha em parceria com outras áreas executivas da organização para impulsionar o crescimento sustentável da empresa.

Um outro projeto do grupo Lionesa que é alocado a uma pessoa da equipa é o *Happiness Camp*, um evento de grande relevo, orientado para a promoção da felicidade organizacional, do bem-estar e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

- ***Facility Management***

O departamento de *Facility Management* é constituído por *Maintenance & Operations Manager* e um *Operations & Maintenance Assistant*. Ambos têm a função de garantir que todos os serviços e infraestruturas estejam em perfeito estado para utilização pelos arrendatários, supervisionando e fazendo a manutenção e otimização dos espaços, serviços de suporte e promovendo um ambiente seguro, confortável e sustentável para os seus utilizadores. É responsável por garantir e suportar toda a gestão de necessidades e pedidos específicos dos clientes, assim como pela otimização dos custos e valorização dos ativos no âmbito da área de *Facilities*. Fazem ainda a instalação de materiais, equipamentos e infraestruturas em escritórios.

- ***Constructions & Works***

O departamento, de momento apenas constituído por uma pessoa, assegura a execução eficiente e segura das atividades operacionais no contexto de construção/obras, supervisionando a equipa operacional no "terreno" e garantindo a conformidade com os planos de construção, cronogramas e normas. Supervisiona as operações diárias, auxiliando na resolução de problemas práticos que surgem na dinâmica diária.

Uma das suas outras funções é garantir a execução técnica e operacional de projetos de engenharia/construção, garantindo a entrega dos mesmos dentro do prazo, orçamento e com os padrões de qualidade e segurança necessários e contribuir para o alinhamento das estratégias de *Constructions and Works* com os objetivos organizacionais, promovendo a inovação e a conformidade com todas as normas e regulamentos.

- ***Legal***

O departamento jurídico, constituído por uma pessoa, tem o dever de proteger os interesses legais da empresa, garantindo a conformidade legal e regulamentar, minimizando os riscos jurídicos e fornecendo suporte estratégico em todas as questões do foro legal.

Algumas das suas funções prendem-se por aconselhar em negociações e decisões empresariais, representando a empresa em litígios e processos judiciais e elaborar e rever contratos com fornecedores, clientes, parceiros, entre outras partes interessadas, garantindo que os termos contratuais projetem os interesses da empresa e estejam de acordo com a legislação aplicável.

- ***Innovation & Management Control***

Um departamento criado recentemente com o objetivo de elaborar, monitorizar e controlar orçamentos de projetos de inovação e transformação digital, controlando custos, desvios e previsões. A pessoa deste departamento tem uma função essencial de apoiar a definição e monitorização do *roadmap* de inovação e digitalização da empresa, de modo que a mesma esteja sempre atualizada e dentro das tendências tecnológicas.

- ***Institutional Relations***

Este departamento atua na representação institucional da empresa, no desenvolvimento de relacionamentos estratégicos entre a empresa e os diversos *stakeholders* (governo, associações, entidades diversas) construindo com estas redes de colaboração.

O *Institutional Relations Manager* assegura que os interesses da Organização sejam representados de forma eficaz, influenciando decisões que possam impactar positivamente o negócio através da promoção institucional da Empresa. Acompanha ainda e influencia a criação de políticas públicas/privadas e regulamentações que possam impactar a operação da empresa (ex: captar investimento público).

- **Finance**

O departamento financeiro é constituído por um *Finance Manager* e um *Finance Partner Specialist*, contando ainda com um contabilista externo à organização. Entre as funções deste departamento, conta-se a certificação legal de contas, pagamentos e cobranças, gestão de tesouraria e fluxo de caixa, faturação e criação de contas no plano de contas. Garante assim a saúde financeira da empresa e é um ponto de contacto com os fornecedores assegurando a correta execução de prazos e valores acordados.

- **Human Resource**

O departamento de Recursos Humanos é o responsável por desenvolver e executar o plano estratégico de Recursos Humanos (através do desenho e operacionalização de políticas e processos) tendo por base o "*Employee Lifecycle*", alinhado com a definição dos objetivos organizacionais e impulsionando o alinhamento, desenvolvimento, retenção e felicidade dos colaboradores.

3.7 O Departamento de Recursos Humanos

No âmbito da caracterização da entidade acolhedora, o Departamento de Recursos Humanos surge como o objeto central de estudo e o foco principal de análise deste relatório. Compreender o seu funcionamento e a sua influência na estrutura da Lionesa é fundamental, uma vez que este departamento constitui o núcleo operacional onde se materializam todas as dinâmicas de atração, integração, desenvolvimento e bem-estar investigadas.

Assim, as secções seguintes dedicam-se a dissecar a sua arquitetura interna e o seu funcionamento, servindo de base para a reflexão crítica que sustenta o propósito deste trabalho.

3.7.1 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos da Lionesa Management apresenta uma estrutura unipessoal, sendo constituído apenas por um colaborador com a função de *People Manager*, que assume toda a gestão estratégica e operacional dos recursos da empresa. Este reporta diretamente à Administração da entidade e está em constante contacto com todos os outros departamentos, assegurando muitas vezes a articulação entre os departamentos e a administração.

Importa referir que, dada a pequena dimensão da equipa interna (25 colaboradores), esta estrutura revela-se ajustada à realidade atual da empresa permitindo uma gestão próxima e alinhada com as necessidades da mesma.

A atuação do *People Manager* abrange, nomeadamente, as responsabilidades relativas às seguintes áreas:

- **Recrutamento e Seleção:** Conduzir processos de R&S, bem como desenvolver as correspondentes estratégias de atração de candidatos
- **Onboarding:** Apoiar no acolhimento e integração dos novos colaboradores
- **Desenvolvimento e Formação dos Colaboradores:** Planear e desenhar juntamente com *Team Leaders* programas de formação e desenvolvimento de colaboradores, promovendo a aquisição/desenvolvimento de competências
- **Gestão e Avaliação de Desempenho / Carreiras:** Implementar e gerir o processo de gestão de desempenho, através de *feedback* contínuo e promovendo o desenvolvimento de carreira
- **Gestão Clima Organizacional / Felicidade:** Monitorizar e melhorar o clima organizacional, através de iniciativas que promovam o bem-estar e o *engagement*

- Gestão de Remunerações / Compensações e Benefícios: Desenvolver políticas de remuneração e benefícios tendo por base o enquadramento do mercado e posicionamento da Organização no mesmo
- Desenvolvimento de políticas e processos Recursos Humanos: Desenhar e implementar diferentes políticas e processos operacionais e estratégicos de Recursos Humanos
- Gestão Administrativa, Operacional e Indicadores de Recursos Humanos: Desenvolver e acompanhar processos e indicadores de Gestão de Recursos Humanos, bem como efetuar o processamento salarial e demais comunicações com as respetivas entidades competentes
- Suporte/desenvolvimento de *Team Leaders* e Equipas: Apoiar e capacitar líderes e equipas a uma melhor gestão e alcance dos objetivos organizacionais, promovendo sessões de acompanhamento e *feedback*
- *Offboarding*: Realizar todos os processos administrativos relativos à saída do colaborador

Em suma, o *People Manager* assume a totalidade do ciclo de vida dos colaboradores e a gestão administrativa. Apesar da natureza unipessoal do departamento, a estrutura revela-se ajustada à dimensão atual da equipa. Ainda assim, o crescimento futuro da organização poderá exigir o reforço de recursos ou a maior automatização de processos, de forma a garantir a continuidade e a sustentabilidade das práticas de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV – PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ATUAIS

4 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ATUAIS

Este capítulo descreve de forma detalhada as rotinas operacionais de gestão de pessoas implementadas na Lionesa Management, à data da realização do estágio, percorrendo todo o ciclo de vida do colaborador na organização.

4.1 Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento é o ponto de partida do percurso de um colaborador nas organizações, por isso, o mesmo deve ser devidamente estruturado.

Na Lionesa Management, o processo de recrutamento começa pela apresentação de necessidades de recrutamento que pode ser realizada pela administração da empresa ou pelos *Team Leaders* dos diferentes departamentos. A necessidade de recrutamento pode surgir por substituição de um colaborador ou por aumento da equipa.

Assim o/a *Team Leader* deve fazer um pedido de recrutamento, validado pela Administração, ao responsável de Recursos Humanos, com uma antecedência de 4 meses. Tal duração é justificada pela morosidade do processo e das suas fases, pelos timings de entrega do *Case Study* e métodos de seleção aplicados e pelo período de pré-aviso do/a candidato/a que pode variar entre um ou dois meses, nalguns casos mais tempo.

O *Team Leader* deverá enviar um email de requerimento para os Recursos Humanos, com as seguintes informações: explicar a necessidade da nova contratação, o carácter de urgência da mesma, o perfil do/a candidato/a, a experiência pretendida, ferramentas, línguas que precise de dominar, sugerir empresas onde se poderá fazer prospeção, entre outros. Posteriormente, é necessário marcar uma reunião para discutir este tema, onde o Diretor Executivo deverá marcar presença.

As regras apresentadas acima, poderão não se aplicar a processos de recrutamento com elevado carácter de urgência.

Depois de aprovado o pedido, o recrutamento será divulgado nos canais internos e externos adequados.

A procura de candidatos é realizada através de duas formas: procura externa ou referênciação interna.

Assim, aquando da abertura do processo de recrutamento, será enviado um email aos colaboradores com as informações sobre a nova vaga, com as instruções de como proceder à partilha da mesma nos seus perfis de *LinkedIn* e com instruções sobre o processo de referenciação interna.

Os anúncios de emprego são publicados no *LinkedIn* do Lionesa Business Hub, no perfil dos/as recrutadores/as e no perfil do/a *Team Leader*.

Os anúncios de emprego seguem todos a mesma estrutura. Primeiramente, faz-se uma apresentação do grupo e do projeto, em segundo lugar, faz-se uma descrição detalhada da função e das atividades a desempenhar. Seguidamente, informa-se qual o perfil do/a candidato/a pretendido/a. Por fim, expõem-se os benefícios obtidos ao trabalhar na Organização. Para concluir o anúncio, é escrita uma frase inspiradora que motive o candidato a querer juntar-se ao projeto. De referenciar que toda a linguagem do anúncio segue um estilo bastante informal.

Após a fase de procura o processo de recrutamento divide-se em cinco fases: Análise Curricular & *Form*, Primeira Entrevista, *Case Study*/ Prova de Seleção, Entrevista Final e Proposta.

Caso seja um processo de recrutamento com mais urgência, algumas fases poderão ser suprimidas, nomeadamente substituindo o *Case Study* por uma entrevista e Q&A com o *Team Leader*.

o Primeira Fase – Análise Curricular & *Form*

Primeiramente, é realizada a análise curricular, por parte dos Recursos Humanos e, posteriormente, a seleção de candidatos/as para primeira entrevista. Esta análise prende-se por verificar as competências, experiência e disponibilidade dos candidatos.

Procede-se ao envio de um *forms*, via email, para os/as candidatos/as escolhidos/as, com vista a averiguar um conjunto de temas, tais como: motivação da candidatura, inferir qual a empresa em que colaboram atualmente, perceber como tiveram acesso à vaga, posicionamento em relação a teletrabalho, expectativa salarial e pacote de benefícios, perceber qual o seu tempo de pré-aviso, entender qual a hora mais oportuna para fazer contacto, pedir uma proposta de 3 datas para realizar marcação de entrevista, etc. Este

primeiro contacto pode ser realizado via telefone, dependendo da decisão interna dos Recursos Humanos.

o Segunda Fase – Primeira Entrevista

Realiza-se uma análise do *forms*, procede-se a uma nova seleção de candidatos e faz-se a marcação da primeira entrevista. É enviado um email de agradecimento de participação aos/às candidatos/as que não passem à fase seguinte.

Inicia-se, a fase de entrevistas online, que durará aproximadamente 20 minutos, e que deverá seguir a seguinte ata:

- O gestor de Recursos Humanos faz uma apresentação da empresa, de forma breve.
- Apresenta a função, do que se espera do/a candidato/a, das tarefas que irá realizar, ferramentas a utilizar, etc.
- Providencia informações sobre remuneração / pacote de benefícios.
- Apresentação / *Pitch* por parte do candidato.
- O gestor de Recursos Humanos explica quais serão as próximas etapas do processo de recrutamento.
- Disponibilizam-se alguns minutos para o candidato poder fazer questões.

Dado que foi enviado o *forms* anterior, esta entrevista já é mais demorada e poderá até ser já presencial com o *Team Leader*, depende da urgência do processo.

o Terceira Fase – Case Study

Esta fase pode ser ignorada, uma vez que é dependente da urgência do processo de recrutamento.

Para começar, realiza-se o envio do *Case Study* para o/a candidato/a. No corpo de email deve conter uma explicação clara do exercício, as regras para a realização do mesmo, como e para quem deve ser enviado, a sua data de entrega e o email para quem deverão remeter questões / dúvidas.

Após a receção do exercício, o responsável de Recursos Humanos procederá com a marcação da apresentação dos *Case Study*. A mesma decorrerá, presencialmente, no LBH e terá presentes o/a membro dos Recursos Humanos e o/a *Team Leader*. Esta entrevista, que deverá ser mais morosa que a primeira, conta com os seguintes momentos:

- Apresentação do *Team Leader* e do seu Departamento.
- Breve apresentação do/a candidato/a
- Apresentação do *Case Study*.
- Momento para colocar questões e providenciar *Feedback*, por parte do *Team Leader*.
- Disponibilizar-se-ão alguns minutos para o candidato poder fazer questões.

Caso o processo de recrutamento tenha um carácter urgente, realiza-se antes uma entrevista e Q&A ao/à candidato/a, com presença do/a Recrutador/a e do/a *Team Leader*.

Esta fase também pode variar em detrimento da função para a qual se está a contratar, ou seja, podem ser aplicados métodos de seleção diferentes tais como: exercícios presenciais com apresentação de casos na hora de demonstrar várias capacidades dos candidatos.

o Quarta Fase – Entrevista Final

Seleção dos/as candidatos/as com melhores prestações no Case Study ou provas de seleção e procede-se ao contacto para agendamento da entrevista final que será realizada presencialmente, com *Team Leader*, gestor de Recursos Humanos e Diretora Executiva do Lionesa Management.

o Quinta Fase – Proposta

Para finalizar o processo, organizam-se os candidatos por ordem de preferência e é tomada uma decisão final. Caso o/a primeiro/a selecionado/a não aceite a proposta, faz-se a mesma ao seguinte candidato, e assim em diante.

Excecionalmente, poderá existir uma afinação das condições da proposta, caso o perfil do candidato em questão seja imprescindível para a criação de valor na Organização.

O período para dar resposta à proposta são 3 dias úteis. Poder-se-ão abrir exceções, em casos particulares, mas caso não dê resposta em tempo útil, poderá perder a vaga.

Após a receção de resposta positiva da parte do/a candidato/a, o *People Manager* comunica o *feedback*, via chamada telefónica ou email, com os/as candidatos/as que não tenham sido selecionados/as. Se forem mais do que três candidatos, será enviado um email, personalizado, escrito com um tom motivador, com vista a agradecer o tempo despendido no processo, averiguar se podem guardar o CV, em base de dados, e com o link de *forms* para poderem avaliar a participação no processo de recrutamento.

No período anterior à entrada do novo colaborador, é enviado um email ao novo colaborador, pelos Recursos Humanos, com pedido de informações necessárias para a realização do contrato, e outros temas, como seguro de saúde, por exemplo. Neste e-mail também é enviado um questionário MBTI e um questionário para fazer a *Newsletter* de *Welcome*.

O questionário MBTI é utilizado como ferramenta de autoconhecimento e apoio à integração, permitindo explorar preferências comportamentais e estilos de interação dos novos colaboradores, não sendo utilizado como instrumento eliminatório de seleção.

4.2 Acolhimento e Integração (*Onboarding*)

O processo de Acolhimento e Integração começa antes da chegada do novo colaborador com o envio de uma *Newsletter* para todos os colaboradores, com diversas informações sobre o novo colega e data da sua chegada.

De seguida dá-se início aos primeiros momentos do *Onboarding*.

No primeiro dia, assim que o novo colaborador chega ao escritório é recebido pelo *People Manager* e inicia-se uma visita pelo escritório, neste momento o colaborador é introduzido aos demais colaboradores de forma breve.

O *People Manager* acompanha o colaborador ao seu novo local de trabalho que já se encontra preparado com os materiais necessários ao exercício das suas funções (computador/ outros aparelhos eletrónicos) e o *Welcome Kit*.

De seguida, o *People Manager* reúne com o colaborador de forma a fazer-lhe uma overview da organização, apresentando o grupo e os diversos ativos, o organograma, informações

sobre o campus e as suas empresas, informações sobre benefícios e introdução à aplicação da organização, a *Hello App*.

Na hora do almoço, o colaborador almoça com o seu *Team Leader* num dos restaurantes do Lionesa Business Hub com cortesia da empresa.

Já da parte da tarde, o novo colaborador terá a apresentação do seu departamento, conduzida pelo seu *Team Leader*, sendo definido o plano de ação, os *KPI's*, *timelines* e explicação das diversas ferramentas de trabalho.

Componentes do Acolhimento

- ***Welcome Kit***

O *Welcome Kit* é preparado pelo responsável de *Mood Lab*, sendo colocado na secretária do novo colaborador no dia anterior à sua chegada para que possa ter os materiais logo pela manhã. O kit é composto por:

- Manual de *Onboarding*
- Mochila
- Caderno
- Caneta
- Garrafa Térmica
- Cartão *MBTI*
- Cartão de boas-vindas, assinado pelo *Team Leader* e colegas de departamento

Adicionalmente, será projetada no ecrã do escritório uma mensagem de boas-vindas com a fotografia do novo colaborador, e no quadro branco da copa uma mensagem escrita à mão.

- **Equipamento**

O responsável de Recursos Humanos entrega o equipamento e ferramentas necessárias no primeiro dia: computador, já configurado, telefone da empresa, tag de estacionamento, caso tenha pedido, cartão *Coverflex* (caso já tenha chegado à sede), cartão / informações do

Seguro de Saúde (caso já tenha chegado à sede). Ajuda, também, com o login no portal do colaborador e aplicação *Hello App* e com o acesso à porta de entrada do escritório.

- **Aplicações e Sistemas**

Portal do Colaborador

No primeiro dia do novo colaborador, o responsável de Recursos Humanos apresenta o Portal do Colaborador Lionesa, e as suas potencialidades, e auxiliar o/a colaborador/a a ter acesso ao mesmo.

HelloApp

No primeiro dia, segue um email com informação sobre a *HelloApp*, como a descarregar e todas as suas potencialidades.

Lista de Contactos Interna

O novo colaborador, recebe um email, com a lista de contactos de email de cada colaborador da organização.

Grupos de WhatsApp

O/A responsável pelo *Mood Lab* coloca o novo membro da equipa no grupo de *Whatsapp* geral: Lionesa Management. O/A *Team Leader*, por sua vez, coloca o novo candidato no grupo específico do seu departamento.

Estes grupos assumem um papel de extrema relevância na comunicação interna, sendo amplamente utilizados no quotidiano da empresa. Para além de facilitarem uma comunicação muito ágil e informal entre todos, são ferramentas essenciais para a transmissão expedita de ficheiros, links e informações de última hora, otimizando o fluxo de trabalho.

- **Reuniões 1:1**

Durante o/os primeiro/os dia/as do novo colaborador em funções, o/a responsável pelo *Mood Lab* organizará reuniões 1:1 em que estarão presentes: o novo colaborador, o/a seu/sua *Team Leader* e os/as chefes de cada departamento. O objetivo principal destes encontros, que deverão ter uma duração de quinze minutos, é fazer uma apresentação de cada departamento

e explicar a sua área de atuação e os seus objetivos. Espera-se que o novo colaborador consiga entender o *Modus Operandi* da Organização e compreender melhor o seu funcionamento.

- ***Welcome Coffee***

O *Welcome Coffee* é celebrado no primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Caso haja mais de uma entrada na equipa, opta-se pela celebração coletiva em apenas um momento e não em vários. Esta celebração poderá, também, vir a ocorrer numa data mais tardia, caso tenhamos mais que uma entrada no curto-prazo. Para este momento a empresa recorre a catering de espaços que estejam presentes no *Business Hub*, primando sempre pela opção de escolhas saudáveis e sustentáveis.

Durante este *Welcome Coffee* normalmente existe um momento de uma dinâmica de quebra-gelo para começar a integração dos novos membros na equipa.

Avaliação do Período Experimental

- ***Avaliação por parte do Team Leader***

Haverá uma reunião de avaliação mensal, com o/a *Team Leader* para fazer um ponto de situação. Será um momento para delinear estratégias, providenciar *feedback*, implementar melhorias, ouvir o/a colaborador/a e entender quais os desafios pelos quais está a passar, entre outros.

Após a conclusão do período de avaliação do período experimental, o/a *Team Leader* responderá a um formulário para realizar a avaliação da performance do/a colaborador/a. Este momento auxiliará na tomada de decisão da continuidade do/a mesmo/a colaborador/a na Organização.

- ***Avaliação por parte do Novo Colaborador***

O novo colaborador responderá ao seu primeiro *forms* de avaliação ao fim de 15 dias na organização. Tal *forms* visa entender como correu o processo de Onboarding e de acolhimento e perceber como melhorar o processo.

Mais tarde, volvidos 45 e 90 dias, responderá ao *form* de Integração. Neste *form*, pretende-se perceber como correu o processo de integração, a satisfação com o processo, as dificuldades que encontra no desempenho de funções, como a empresa pode ajudar, sugestão de melhorias a implementar, etc.

Posteriormente, responderá a um *forms* de avaliação no fim do período experimental, que deverá acontecer um mês antes do final do mesmo. Esta é a realização da sua autoavaliação, que será tida em conta no processo de decisão por parte do/a *Team Leader* e avaliação da integração na Lionesa.

- ***Mood Pulse***

O *Mood Pulse* é o *framework* que avalia a experiência dos/as colaboradores/as na Organização. É realizado tendo em vista criar um local de trabalho cada vez mais coeso, empolgante e equilibrado, assentando em quatro pilares: *Flow*, *Edge*, *Sync* e *Vibe*.

Com ele, o ciclo laboral do colaborador na organização é afinado, implementando melhorias que maximizem não só o bem-estar pessoal, mas também a eficiência.

O questionário, que é anónimo, realiza-se duas vezes ao ano: em maio e em novembro.

4.3 Desenvolvimento e Formação

A formação é uma prática fundamental para manter a vantagem competitiva das organizações, garantindo sempre a atualização de competências dos colaboradores. A organização procura assegurar o cumprimento das obrigações legais relativas à formação contínua, nomeadamente através do planeamento anual das ações formativas e do registo sistemático das horas frequentadas por cada colaborador.

A Lionesa aposta fortemente na formação dos colaboradores e, portanto, o plano para o desenvolvimento das mesmas estrutura-se da seguinte forma:

De modo a iniciar o ciclo de formação, o departamento de Recursos Humanos desenvolve dois questionários de necessidades de formação, um específico para os *Team Leaders* e outro para todos os colaboradores.

Os dois questionários seguem moldes idênticos, no entanto um serve para que os colaboradores identifiquem as suas necessidades de formação individuais, sejam pessoais ou profissionais e o outro, direcionado para os *team leaders*, serve para que estes identifiquem as necessidades de formação das suas equipas podendo identificar o membro específico da equipa que necessita da formação.

Os formulários são enviados e dado um prazo de resposta aos colaboradores.

Assim que esse prazo termina são analisadas as respostas e organizado um *excel* com as mesmas.

De seguida, são realizadas reuniões presenciais com os diferentes *Team Leaders* de departamentos de modo a perceber as prioridades e *timelines* para as formações, bem como outras necessidades que não tenham sido indicadas nos formulários.

A partir das respostas dos questionários e das reuniões é elaborado um Plano de Formação com possíveis entidades de formação, orçamento, público-alvo, duração, período de referência e prioridade.

O plano de formação engloba formações para colmatar necessidades individuais, departamentais e da empresa no global.

A fase seguinte diz respeito à procura de entidades de formação, assim o *People Manager* entra em contacto com diversas entidades de formação para recolher orçamentos, propostas de conteúdos, formatos de formação, entre outros. Com esta recolha e análise, coloca-se a proposta no plano para seguir para validação.

Após a elaboração do Plano, o mesmo passa para validação com a Administração. Nesta validação procede-se a alguns ajustes do plano e assim que se obtém “luz verde” para avançar inicia-se a fase seguinte.

Caso a validação seja positiva, dá-se início às formações nos *timelines* definidos e com as entidades que se apresentem adequadas às necessidades da organização.

No final de cada ação formativa, o departamento implementa um procedimento de avaliação com o objetivo de medir a eficácia da formação. Este processo é realizado através da aplicação de questionários enviados aos colaboradores para darem *feedback* sobre as formações e assim garantir que as mesmas representaram impacto positivo no desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Posteriormente os resultados são recolhidos e analisados pelo departamento de Recursos Humanos, possibilitando a identificação de pontos de melhoria e pontos fortes a manter.

4.4 Avaliação e Gestão de Desempenho

Os objetivos da avaliação de desempenho são alinhar a estratégia dos colaboradores com a estratégia da empresa; promover o desenvolvimento individual e de equipa; reforçar a cultura de responsabilidade e excelência e apoiar nas decisões de desenvolvimento, progressão e reconhecimento. Este processo adquire assim grande relevo pois promove mais transparência e *feedback*, permite identificar pontos fortes e de melhoria e desenvolver um plano de desenvolvimento individual adequado a cada colaborador.

Para os colaboradores também apresenta vários benefícios como *feedback* estruturado e construtivo, oportunidades de evolução na carreira, reconhecimento de desempenho e possibilidade de valorização monetária.

O processo inclui algumas etapas estruturadas de forma a fluir rapidamente. O processo inicia-se com a organização a definir os objetivos estratégicos comuns a todos os colaboradores. Cada departamento define os seus objetivos alinhados com os da organização e cada colaborador com o seu *Team Leader* define os seus objetivos individuais. Este passo é iniciado em janeiro e realizado até ao final de fevereiro, recomendando-se que os objetivos definidos sigam a regra *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

No dia 1 de março começa o ciclo anual de avaliação de desempenho. Esta avaliação é realizada em dois momentos: o primeiro momento de avaliação ocorre em maio/junho e tem em vista o acompanhamento do processo. Já o segundo e último momento realiza-se em outubro/novembro com a avaliação final e a divulgação dos resultados.

Em janeiro fecha o ciclo de avaliação de desempenho anterior realizando a avaliação pelo superior hierárquico que analisa se os colaboradores atingiram os objetivos e devem ou não receber prémio.

O colaborador é avaliado em três componentes: objetivos da empresa (comuns a todos os colaboradores), objetivos departamentais (comuns ou adaptados a cada departamento) e objetivos pessoais (individuais, ajustados a cada colaborador), fazendo a média ponderada das três categorias no final.

O prémio de avaliação apenas é atribuído aos colaboradores que participem na totalidade do ciclo de avaliação (12 meses), se o valor do objetivo global for superado e consoante a nota final.

4.5 Gestão do Clima Organizacional

A Gestão do Clima Organizacional na Lionesa é um dos pontos estratégicos mais reforçado, uma vez que a Lionesa se distingue das demais empresas pela primazia do bem-estar e da felicidade dos colaboradores.

Esta área é desenvolvida em estreita articulação com o departamento de *Marketing*, nomeadamente através da iniciativa interna designada *Mood Lab*, que se foca na satisfação e criação de uma cultura de felicidade.

De modo a criar o melhor clima organizacional possível existe um processo de avaliação do clima interno realizado periodicamente, através de dinâmicas internas e de inquéritos que permitem avaliar dimensões como comunicação interna, relações interpessoais, reconhecimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, condições de trabalho e perceção de liderança.

São, ainda, analisados continuamente vários indicadores de felicidade relacionados com o nível de satisfação dos colaboradores com o clima e cultura, com o turnover, absentismo e produtividade e qualidade do trabalho.

Os dados recolhidos são posteriormente tratados e analisados, possibilitando identificar tendências, pontos críticos e áreas de melhoria na organização.

Já com os resultados obtidos é possível traçar planos e atividades que possam colmatar as necessidades.

De modo a medir e reforçar a saúde organizacional dos colaboradores, está a ser implementado um questionário intitulado “*LioPulse*”, de apenas três perguntas para perceber como é que os colaboradores se sentem no dia-a-dia, identificando sinais de stress, desgaste ou necessidades antes de estes se tornarem problemas maiores.

Para além disto, na organização existe uma cultura de pertença e um ambiente positivo que é reforçado através dos diferentes benefícios que a organização despende, mas também

através de um calendário de dinâmicas para realizar entre equipa que permite ter momentos de partilha, lazer, mas também de entreajuda e conhecimento.

O ambiente vivido na empresa é de tranquilidade, sempre com música de fundo de uma playlist criada para todos os colaboradores uma vez que a música é um fator de interesse comum e proporciona uma sensação de bem-estar aos colaboradores durante o horário laboral.

Na Lionesa um dos grandes objetivos é reforçar uma cultura de reconhecimento contínuo através da celebração de conquistas pessoais e comportamentos alinhados entre todos, realizando assim algumas iniciativas para desenvolver este objetivo.

Um programa de reconhecimento trimestral a começar a ser implementado é o Lionesa Stars que é criado para dar destaque a quem faz a diferença do dia-a-dia da organização através dos seus resultados, atitudes ou pela colaboração.

Um outro exemplo de reforço positivo é a partilha de mensagens positivas que são escritas todos os dias no quadro branco existente na copa, estas mensagens reforçam uma cultura de empatia e de união entre os colaboradores, incentivando muitas vezes a que todos deixem algo escrito ou interajam com o existente.

Ainda no âmbito do clima organizacional, é importante mencionar que a comunicação interna é realizada através de newsletter, email, grupo do *Whatsapp*, atendimento presencial e telefónico, reforçando a cultura de transparência e abertura.

4.6 Gestão das Remunerações e Benefícios

Um dos pilares estratégicos da organização para a retenção e atração de pessoas passa por um pacote atrativo de benefícios, transcendendo a mera compensação monetária.

A remuneração é assim composta por dois elementos: Remuneração direta (salários, bónus, prémios) e remuneração indireta (seguros, formação, planos). Relativamente à remuneração direta nomeadamente aos salários, estes são definidos de acordo com a função, análise do mercado, análise do desempenho individual e da formação.

Já a remuneração indireta inclui um portfólio de benefícios pelos quais a organização se pretende diferenciar.

Este inclui os seguintes benefícios:

- Seguro de Saúde

As políticas de compensação da Lionesa regem-se pelo princípio da universalidade, assegurando que os benefícios nucleares são transversalmente aplicados. Todos os colaboradores, sem distinção de níveis hierárquicos, são cobertos por seguro de saúde, beneficiando de vantagens relativas a internamento hospitalar, consultas, exames. Este benefício distingue-se do seguro de acidentes de trabalho, legalmente obrigatório, que assegura proteção em caso de acidente ocorrido no exercício da atividade profissional.

- Subsídio de refeição em cartão *Coverflex*

Os colaboradores beneficiam de um cartão de refeição, gerido através da plataforma *Coverflex* que para além do subsídio permite ter acesso a diversos descontos em parceiros.

Atualmente, o valor pago em cartão de refeição encontra-se dentro dos limites legais de isenção em vigor, à data da realização do estágio, estipulado pela Segurança Social, garantindo total conformidade fiscal e otimização de custos tanto para o colaborador como para a entidade.

- Local de estacionamento

Os colaboradores da Lionesa, beneficiam de local de estacionamento dentro do *Hub* de forma gratuita sempre que assim o desejarem, fornecendo uma maior comodidade e flexibilidade para quem deseje utilizar o seu próprio veículo.

- *Shuttle*

Para os colaboradores que não desejem ou não possuam disponibilidade de utilizar o veículo próprio, a organização disponibiliza um autocarro especializado (*Shuttle*) que faz o transbordo dos colaboradores desde a Lionesa até à estação de Comboios de Leça do Balio, com vários horários e paragens. Este serviço visa facilitar o acesso ao *Hub*, proporcionando mais conforto e contribuindo para a sustentabilidade.

- Dias de férias extra

O bem-estar dos colaboradores é uma das principais preocupações da organização, portanto para manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é dada a possibilidade de usufruir de dias de férias extra.

- Acesso à *Hello App*

A *Hello App* é a aplicação que permite que todos os membros da comunidade do campus se conectem. Através desta aplicação também é possível participar gratuitamente em atividades como yoga, surf, festas e muito mais, além de ser possível aproveitar descontos exclusivos em centenas de negócios locais e nacionais.

- Massagem todos os meses

Relativamente ao bem-estar, os colaboradores podem contar com uma massagem mensal realizada nas instalações da organização. Para o efeito, um profissional especializado desloca-se à empresa e todos os colaboradores podem usufruir desta massagem direcionada para dores na cervical, lombar, costas, enxaquecas, depressão e stress durante quinze minutos no horário laboral. O objetivo desta é contribuir para o relaxamento e bem-estar dos colaboradores proporcionando um momento de descontração.

- Parcerias com a *Happiness Business School*

A Lionesa faz parceria com a *Happiness Business School* para formações certificadas em Felicidade Organizacional, incentivando todos os *team leaders* a realizarem esta formação e todos os colaboradores que assim desejarem.

Estas formações têm em vista o fortalecimento de habilidades de liderança, melhorar o bem-estar dos colaboradores e o seu empenho, construindo uma cultura de trabalho feliz e produtiva.

- Snacks e bebidas gratuitas

O escritório conta com uma copa recheada de comidas e bebidas gratuitas, cuidadosamente selecionadas por um nutricionista, incentivando a uma alimentação saudável e nutritiva. Estes snacks estão à disposição dos colaboradores para que durante o horário laboral, sempre que necessitem possam usufruir

- Eventos

A Lionesa prima pelos eventos realizados para a cultura do campus, assim, não apenas os colaboradores da Lionesa, mas todas as pessoas do *Campus*, podem usufruir de diversos eventos gratuitos ao longo do ano.

- *Team-Building*

A agenda mensal dos colaboradores está recheada de várias ações de *team building* e momentos de lazer para promover a interação entre as equipas e uma cultura positiva e de entreaajuda.

- Formações contínuas

Os colaboradores têm oportunidade de se desenvolver profissionalmente e academicamente. A empresa privilegia o desenvolvimento contínuo proporcionando várias ações de formação de acordo com as necessidades.

Todos estes benefícios são comunicados de forma transparente desde o início do ciclo de vida do colaborador na organização, garantindo que não haja mal-entendidos e promovendo uma cultura de abertura e confiança.

As práticas de remuneração e benefícios estão em conformidade com a legislação laboral vigente e as políticas visam promover a equidade e evitar disparidades injustificadas, assegurando igualdade de oportunidades e tratamento justo para todos os colaboradores.

4.7 Gestão Administrativa e de Processos

- Gestão contratual

O departamento assegura toda a gestão contratual em estrito cumprimento com a legislação laboral. O processo inicia-se com a recolha exaustiva dos dados do novo colaborador e a respetiva gestão documental. A realidade contratual da organização abrange diferentes tipos de contrato, adequados à natureza de cada função, destacando-se a predominância de contratos de trabalho a tempo indeterminado (sem termo), contratos a termo certo para necessidades temporárias, e, em casos específicos de entidades externas (como o departamento de IT), contratos de prestação de serviços.

- Recolha de dados e declaração de rendimentos

Para que o enquadramento legal e salarial seja efetuado com precisão, a gestão administrativa assegura a recolha de todos os dados fiscais e de segurança social do colaborador. Um dos passos fundamentais deste processo é o preenchimento da Declaração de Rendimentos (Modelo 99), que dita a taxa de retenção na fonte de IRS a aplicar, consoante o estado civil e o número de dependentes do trabalhador, garantindo a conformidade perante a Autoridade Tributária.

- Processamento de salários

O processamento salarial, realizado mensalmente numa articulação estreita entre os Recursos Humanos e o departamento Financeiro, é um processo complexo e detalhado. O responsável processa o fecho das variáveis do mês, introduzindo e calculando as diferentes componentes do vencimento. Estas componentes incluem a remuneração base, o subsídio de refeição (pago nos dias efetivos de trabalho), eventuais duodécimos de subsídios de férias e Natal, e prémios de desempenho. Sobre estes valores ilíquidos, são calculados os respetivos descontos legais (retenção de IRS, com base na já referida Declaração 99, e a contribuição de 11% para a Segurança Social), resultando no valor líquido a processar.

A organização cumpre os prazos legais, assegurando transparência e fiabilidade na gestão das compensações.

- Gestão de assiduidade e de férias

A organização utiliza um portal do colaborador digital que permite aos colaboradores aceder às suas informações pessoais e profissionais, mas também realizar a marcação de férias e pedidos de ausência.

A assiduidade é registada pelo departamento de Recursos Humanos, monitorizando presenças, ausências e períodos de férias.

- Perfis Individuais

Cada colaborador possui um perfil criado na plataforma utilizada pelo departamento de Recursos Humanos para a gestão dos mesmos. Nesta plataforma são incluídos todos os dados pessoais, académicos e profissionais.

Para além desta plataforma, existem pastas individuais de cada colaborador onde é colocada toda a informação e toda a documentação relativa, incluindo contrato de trabalho e comunicações formais.

Assim o acesso à informação é confidencial, mas de rápido acesso pelo departamento de Recursos Humanos sempre que necessário.

- Gestão documental

A gestão documental é assegurada por arquivo físico e digital, permitindo a organização e o rápido acesso a todas as informações necessárias. O arquivo digital é realizado essencialmente através de uma pasta de Recursos Humanos, pode ainda ser realizado com recursos a pastas partilhadas entre departamentos.

4.8 Gestão das Desvinculações (*Offboarding*)

O último momento do colaborador na organização é bastante valorizado de forma a proporcionar uma boa experiência ao mesmo, mas também deixar uma imagem positiva da organização.

Este momento inicia-se com a decisão de saída que pode ser da parte do colaborador ou da parte da organização ou reforma.

Segue-se o envio de um *survey* para perceber o *feedback* do colaborador relativamente a algumas questões sobre a cultura e princípios da organização, a sua função e desenvolvimento profissional dentro da empresa, sobre o departamento/ equipa, remuneração, compensação e benefícios e para entender os principais motivos da saída.

Além deste *survey* é também realizada uma entrevista presencial com o colaborador, *team leader*, *people manager* e administração de modo a perceber os motivos de saída, definir *timings* para o processo e outras questões legais e burocráticas.

A saída do colaborador é comunicada à restante equipa através da *Newsletter* da organização.

Definido o último dia do colaborador na organização, nesse mesmo dia é realizado um almoço de despedida com toda a equipa, desejando sucesso ao colaborador.

Para finalizar o processo, é realizada a comunicação de saída ao colaborador de *IT* para que este proceda à eliminação dos acessos ao sistema, aplicações e documentos importantes, incluindo a desativação das contas empresariais do colaborador.

O processo termina assim com a devolução de todos os equipamentos da organização e com o seguimento legal do procedimento, respeitando todas as burocracias e legalidades.

Este processo permite não só assegurar o cumprimento das obrigações legais e administrativas, mas também recolher informação útil sobre os motivos de saída, contribuindo para a melhoria das práticas de retenção e para a preservação do conhecimento organizacional.

CAPÍTULO V – DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES E ANÁLISE CRÍTICA

5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O presente capítulo tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na Lionesa Management, enquadradas na área de Gestão de Recursos Humanos.

Ao longo do estágio foi dada a oportunidade de participar em diversos processos da Gestão de Recursos Humanos, abrangendo várias áreas e estando de acordo com o previamente definido no plano de estágio.

A diversidade de atividades desenvolvidas permitiu não só aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, mas também compreender, de forma prática, o papel do departamento de Recursos Humanos na organização.

Nos pontos seguintes, serão apresentadas de forma detalhada as principais atividades realizadas.

Na segunda parte deste capítulo, nomeadamente no ponto 6, é realizada a análise crítica da experiência de estágio, incluindo a comparação da prática e da teoria e uma reflexão final.

5.1 Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Processamento Salarial

Gestão Contratual

No âmbito da gestão administrativa de recursos humanos, participei numa das fases essenciais da entrada de um novo colaborador na organização, ou seja, na elaboração de contratos de trabalho.

Assim, a quando das novas admissões, procedi à elaboração do contrato assegurando sempre a conformidade legal com o Código de Trabalho e com as normas da organização, seguindo um *template* específico já criado. Para a realização desta atividade tive a necessidade de verificar todos os dados pessoais do colaborador, definir o tipo de contrato (contrato a tempo indeterminado, contrato a tempo certo), a categoria profissional que o mesmo iria integrar, funções que terá alocadas bem como as condições remuneratórias acordadas previamente.

Adicionalmente, procedi à atualização dos dados dos colaboradores na plataforma usada pelo departamento de Recursos Humanos, assegurando que a informação se mantinha atualizada.

Gestão de Frota

A organização conta com uma frota de viaturas, sendo fundamental garantir o registo e controlo da informação das mesmas. Assim desenvolvi uma base de dados em *Excel* com o objetivo de organizar toda a informação.

Nesta base de dados, estruturei dados como matrícula, marca/modelo, ano, data de aquisição, colaborador associado, bem como dados relativos a inspeções, manutenções, seguros e custos associados.

Esta criação permitiu melhorar o controlo e monitorização da frota, sendo de fácil acesso à informação e ajudando a gerir os prazos legais e custos da frota. Esta atividade permitiu desenvolver competências de organização de informação, sistematização de dados e controlo administrativo, demonstrando a importância de ferramentas simples, mas bem estruturadas, para apoiar a tomada de decisão.

Criação de Ferramenta de Registo de Formação

Dado o enquadramento legal disposto no Código de Trabalho que estabelece a obrigatoriedade de registo de ações de formação realizadas, desenvolvi uma ferramenta em Excel destinada ao registo das mesmas, para sistematizar informação que será útil para o preenchimento do Relatório Único.

Para a construção desta ferramenta, iniciei por fazer uma pesquisa dos dados obrigatórios a constar no Relatório Único respeitante à formação. Com esta informação estruturei o ficheiro para registo.

O ficheiro desenvolvido é composto por quatro folhas *excel* com os seguintes títulos: *Dashboard*, Registo Geral, Colaboradores e Listas de Apoio.

A parte inicial do *Dashboard* contém um painel com uma informação de consulta rápida, como o total de ações, de participantes, horas totais de ações de formação e o número de formações com certificado.

A página seguinte do Registo Geral diz respeito a todas as informações detalhadas sobre as formações, datas e horas, custos associados e certificação.

A página relativa aos colaboradores contém as informações pessoais básicas dos mesmos, bem como todas as ações de formação das quais fizeram parte com detalhes relativos às horas, avaliação e certificados.

Por fim, a última página é dedicada a Listas de Apoio que auxiliam no preenchimento do ficheiro, com várias listas que deve conter no restante ficheiro.

Houve a preocupação de criar uma ferramenta intuitiva e de fácil atualização para permitir a sistematização da informação e apoiar o planeamento da organização, assegurando assim uma maior monitorização das ações de formação realizadas.

Análise e Elaboração de DAF's

Esta tarefa implicou a análise dos descritivos existentes, identificando as desatualizações ou lacunas face à realidade. Posteriormente verifiquei informação de forma a preencher as tarefas desempenhadas por cada cargo.

Com base nisto, elaborei e /ou atualizei os descritivos de funções que seguem todos o mesmo modelo já pré-definido em que consta elementos como: missão da função, tarefa e descrição da mesma, *Kpi's*, impacto de incumprimento, nível de validação e competências técnicas e comportamentais necessárias, bem como a formação académica requerida.

Processamento Salarial e Benefícios

Relativamente à fase do processamento salarial, prestei apoio ao processamento mensal através da colaboração na validação de variáveis remuneratórias e preparação e exportação de informação para o fecho salarial do mês corrente.

Participei ainda no cálculo e lançamento do Subsídio de Natal, assegurando a correta aplicação das regras legais e políticas internas.

No âmbito dos benefícios, acompanhei a gestão dos cartões de subsídio de refeição, incluindo pedidos de emissão, cancelamentos e atualização de valores, contribuindo para a eficiência do processo e satisfação dos colaboradores.

Esta atividade foi fundamental para entender o processo complexo do processamento salarial.

Gestão de Benefícios Sociais

No âmbito da gestão de benefícios sociais, colaborei na atualização e gestão do seguro de saúde dos colaboradores nomeadamente através da inclusão e exclusão de beneficiários junto da seguradora.

Para este efeito existe um documento que deve ser preenchido de forma adequada ao motivo de contacto com a seguradora, que pode ser inclusão de novos trabalhadores, exclusão, alterações de dados pessoais ou *iban*, entre outros.

Este ficheiro permite um melhor atendimento por parte da seguradora, contando já com todos os dados necessários à ação evitando burocracias.

5.2 Recrutamento e Seleção

Realização de pré-entrevistas telefónicas

Para iniciar o processo de recrutamento comecei por contactar diversos candidatos, previamente selecionados pelo *People Manager*, conduzindo uma primeira entrevista telefónica com o objetivo de recolher algumas informações relativas à disponibilidade, experiência profissional e enquadramento salarial do candidato.

Este primeiro contacto permitiu uma maior eficácia na seleção dos candidatos que passavam para o próximo passo, a entrevista presencial.

Entrevistas e Provas de Seleção

Procedi à marcação e agendamento de entrevistas, assegurando a articulação entre os diversos intervenientes que seriam por norma, o *People Manager*, o *Team Leader* do departamento da vaga em aberto, a Administração e o candidato selecionado previamente.

Para além disso, acompanhei entrevistas e provas de seleção onde os candidatos eram avaliados pelas suas competências técnicas e comportamentais. Um exemplo foi uma prova de seleção desenvolvida para uma vaga em aberto no departamento de *Marketing*.

Envio de *feedback* aos candidatos

Outra atividade de estágio consistiu no envio de *feedback* a candidatos não selecionados nos processos de recrutamento e seleção. Isto envolveu a elaboração de uma comunicação por mensagem ou por chamada telefónica, assegurando que o *feedback* fosse claro e respeitoso, tentando manter uma linguagem empática e profissional.

Esta prática ajuda na manutenção de uma boa imagem da organização e contribuindo para uma boa experiência do candidato.

5.3 Acolhimento e Integração

Gestão da Admissão

No momento da entrada dos novos colaboradores, assegurei a sua criação na plataforma de Recursos Humanos, colocando todos os dados pessoais e relativos à função do novo colaborador.

Assim, toda a informação necessária sobre os novos colaboradores ficou disponível para consulta e integração no sistema.

Organização do Acolhimento

Nos primeiros dias de um novo colaborador na organização realiza-se um momento de receção, o *Welcome Coffee*, para promover uma melhor experiência do colaborador e contribuir para a sua integração.

Assim, colaborei na organização logística do mesmo, nomeadamente no que respeita à elaboração de uma dinâmica para realizar como quebra-gelo e facilitar a interação entre todos os colaboradores.

Fui ainda, responsável pela preparação do espaço e pela organização dos elementos necessários, incluindo a seleção e disponibilização dos itens alimentares.

Monitorização do Processo

Para que exista melhoria contínua dos processos é importante que sejam realizadas avaliações dos mesmos. Nesse contexto, analisei questionários de satisfação com o processo de *onboarding* dirigidos aos novos colaboradores com o objetivo de avaliar a sua perceção do processo.

Estes questionários são realizados em fases diferentes do processo, ou seja, ao final de 15 dias, 45 e 90.

Com base nestes questionários são realizadas melhorias nos pontos identificados.

5.4 Gestão da Formação

5.4.1 Levantamento de Necessidades de Formação

Para iniciar o processo da formação comecei por fazer um levantamento de necessidades de formação. Para isto, criei um questionário de diagnóstico dirigido aos colaboradores, com o objetivo de identificar as necessidades de desenvolver competências e outras áreas de interesse, tanto de nível profissional e pessoal.

O *Forms* criado possibilitava a identificação de áreas de interesse já predefinidas, outras áreas de interesse e uma parte relativa ao formato e horário preferido de formação e a sugestões de entidades formadoras.

Após o preenchimento do *Forms* pelos colaboradores foi efetuada a sua análise.

Adicionalmente, foram realizadas reuniões individuais com os *Team Leaders*, de forma a validar as necessidades dos colaboradores das suas respetivas equipas, identificar outras que não tenham sido mencionadas e que eles considerem relevantes e verificar sugestões de entidades de formação, promovendo um planeamento da formação adequado à realidade de cada equipa.

5.4.2 Pesquisa e Contacto com Entidades Formadoras

Uma vez analisadas as respostas recolhidas, iniciei a procura de entidades formadoras que se adequassem às necessidades, através da análise das metodologias, do conteúdo programático, duração e estrutura das ações de formação.

Criei um *excel* com a informação recolhida e procedi ao contacto com as diferentes entidades, através de email e reuniões online, para solicitar informações e orçamentos detalhados de forma a selecionar a solução mais adequada.

Esta atividade exigiu uma importante análise crítica das ofertas para encontrar a que se apresentasse melhor à realidade da organização.

Para além das necessidades de formação indicadas, foi solicitada uma pesquisa pelo *People Manager* de ações de formação específicas para toda a organização, a informação das entidades e das ações disponíveis foi agrupada noutra *Excel* com as diferentes propostas para posterior análise.

5.4.3 Elaboração do Plano Anual de Formação

Com base em toda a informação recolhida anteriormente, elaborei o plano de formação, estruturando as várias ações de formação de acordo com as necessidades identificadas.

O Plano foi estruturado em três componentes, iniciando com o Plano Geral que menciona a área/tema da ação de formação, o objetivo da mesma, a pessoa que realizou o pedido daquela formação bem como o público-alvo para o qual a formação seria adequada. Já com base na reunião com os *team leaders*, preencheu-se uma parte relativa à prioridade dada a cada formação e observações consideradas relevantes pelos mesmos.

Após a pesquisa e contacto com as entidades formadoras, colocou-se uma parte relativa às informações recolhidas, como a duração prevista, a modalidade, o horário, a entidade, período de referência, valor e um link que leva diretamente às propostas de formação.

Por fim, acrescenta-se uma célula dedicada ao valor total previsto de todas as formações.

Outra componente foi estruturada por departamentos, com a identificação do mesmo, a formação proposta, o público-alvo dentro de cada equipa e o valor. Já a última parte foi estruturada por colaborador, onde se identifica as preferências individuais, como a modalidade, horário e local preferido para a realização das ações de formação.

Após a sua elaboração, o plano foi apresentado ao *People Manager*, com o objetivo de validação final e eventual ajustamento.

5.5 Gestão de Desenvolvimento e Desempenho

Definição de Competências para Avaliação de Desempenho

Para o processo de avaliação de desempenho fluir de uma melhor forma, criei uma base estruturada de competências no sistema de Recursos Humanos utilizado.

Assim, identifiquei competências chave através dos Descritivos de Funções de cada colaborador, tanto técnicas como comportamentais e coloquei-as no sistema, descrevendo detalhadamente o que seria esperado de cada competência.

Definição de Objetivos de Recursos Humanos

Colaborei na definição de uma proposta de Objetivos para o Departamento de Recursos Humanos para 2026, que posteriormente seria alinhada com a estratégia global da organização, servindo de linhas orientadoras para a atuação do departamento.

Estes objetivos abrangeram diferentes áreas, como o Recrutamento e Atração, *Onboarding*, Desenvolvimento de Carreiras, Desempenho e Reconhecimento e Clima, Cultura e Felicidade Organizacional.

Instrumentos de Monitorização

Uma vez que existe uma preocupação crescente com o bem-estar contínuo e reconhecimento dos colaboradores, desenvolvi duas ferramentas de apoio: *LioPulse* e *Lionesa Stars*.

O *LioPulse* é um questionário de apenas três questões que tem como objetivo perceber como é que os colaboradores se sentem. Serve para identificar sinais de stress e desgaste mental antes destes se tornarem problemas maiores. Para isso, o questionário conta com uma pergunta por cada uma das seguintes áreas: Bem-Estar Geral; Energia e Carga de Trabalho; Apoio e Ambiente Organizacional,

O *Lionesa Stars* é um questionário utilizado para reconhecimento trimestral, criado para destacar pessoas que fazem a diferença no dia a dia da organização. Neste formulário os colaboradores podem nomear colegas em diferentes categorias, para que no final estes sejam reconhecidos.

As categorias existentes são: *Star Performer*; *Team Player Star*; *Rising Star*; *Innovation Star*; *Leadership Star*; *Culture & Values Star*; *Wellbeing & Happiness Star*.

Estas ferramentas tornam-se cruciais para auxiliar a gestão do *People Manager* e contribuir para uma cultura de felicidade na organização.

Plano Individual de Carreiras

Colaborei no desenvolvimento do Plano Individual de Carreiras da organização, identificando as possíveis trajetórias de desenvolvimento de cada função existente, promovendo clareza relativa às oportunidades de progressão interna.

O documento criado identifica o modelo de carreiras e os níveis de função, os percursos de progressão por departamento, os critérios de promoção e a matriz de decisão, o sistema de Avaliação de Desempenho, os planos individuais de desenvolvimento e respetivos projetos e a política de compensação, incentivos e formação.

5.6 Gestão do Clima Organizacional e Comunicação Interna

Procedimentos Internos

Participei na atualização e criação de alguns procedimentos internos no Manual do Trabalhador, com o objetivo de clarificar normas de funcionamento da organização.

Foram desenvolvidos procedimentos relacionados com diferentes áreas, nomeadamente no que diz respeito à atribuição do subsídio de refeição, utilização de materiais da organização, gestão de férias e utilização de inteligência artificial, entre outros.

Clima Organizacional

Para promover o bem-estar e interação entre todos os colaboradores, desenvolvi um calendário anual de eventos e iniciativas para a equipa.

Este calendário foi estruturado por meses, adicionando momentos de convívio, mas também celebração de datas festivas. Para cada mês foram definidas propostas de atividades bem como a sua descrição detalhada e a data prevista de realização. Alguns exemplos de atividades propostas passam por Caça aos ovos da Páscoa; Pequeno-almoço coletivo; *Escape Room* no escritório, entre outras.

As atividades foram pensadas para reforçar as relações interpessoais dos membros da organização e contribuir para a valorização do ambiente interno e saúde mental dos mesmos.

Estrutura Organizacional

Procedi à atualização do organograma da organização, assegurando que este representa a estrutura atual e a correta distribuição dos colaboradores pelos departamentos.

Para realizar esta tarefa recolhi informação de um organograma já existente e dos processos individuais de cada colaborador, de forma a perceber as relações hierárquicas entre todos.

Desta elaboração resultaram dois organogramas que se complementam, um apenas com o nome dos departamentos e as funções e outro com o nome dos colaboradores alocados a cada função.

6 ANÁLISE CRÍTICA

6.1 Comparação Prática vs. Teoria

A imersão no departamento de Recursos Humanos da Lionesa Management permitiu observar, de forma direta e participativa, a forma como a Gestão de Pessoas é operacionalizada em contexto real. Esta experiência possibilitou uma comparação crítica entre os modelos teóricos abordados ao longo da formação académica e as práticas efetivamente implementadas pela organização.

Assim, neste capítulo, cruza-se as evidências recolhidas durante o estágio com a literatura existente, identificando os pontos em que coincidem ou diferem na gestão de pessoas.

Neste sentido, a análise crítica das práticas observadas pode ser organizada em quatro grandes eixos de atuação: recrutamento, seleção e acolhimento; desenvolvimento e

avaliação; clima e cultura organizacional; e comunicação interna.

- Recrutamento, Seleção e Acolhimento (*Onboarding*)

Iniciando pelo primeiro momento do ciclo de vida do colaborador, o recrutamento encontra-se globalmente alinhado com a literatura. A organização cumpre os procedimentos descritos pela teoria, aplicando um processo de atração faseado e conferindo especial atenção à experiência do candidato (*candidate experience*).

No que respeita à seleção, observa-se uma preocupação clara em identificar candidatos que não possuam apenas as competências técnicas necessárias para a função, mas que revelem também alinhamento com os valores, a cultura e a dinâmica da organização. Esta lógica aproxima-se do conceito de *Person-Organization Fit*, segundo o qual a compatibilidade entre os valores individuais e os valores organizacionais contribui para maiores níveis de satisfação, envolvimento e retenção.

Ainda assim, apesar da existência de um processo estruturado e de práticas adequadas, identifica-se margem de melhoria ao nível da formalização dos instrumentos de avaliação. As entrevistas e provas são adaptadas às especificidades de cada vaga, o que representa uma vantagem em termos de flexibilidade, mas poderiam ser complementadas por grelhas de avaliação mais objetivas e uniformizadas. Estas grelhas permitiriam classificar, de forma comparável, critérios como competências técnicas, comunicação, capacidade de resolução de problemas, motivação, alinhamento cultural e potencial de desenvolvimento.

Embora esta abordagem contribua para um processo mais próximo, flexível e humano, pode também comprometer a validade e a consistência da seleção. De acordo com Schmidt e Hunter (1998), a utilização de métodos estruturados e critérios objetivos tende a aumentar a capacidade preditiva dos processos de seleção, reduzindo o risco de enviesamentos e promovendo maior justiça e transparência.

Relativamente ao acolhimento e integração, esta é uma das áreas em que a Lionesa mais se destaca. A organização demonstra uma preocupação evidente em proporcionar uma receção positiva aos novos colaboradores, promovendo desde cedo o contacto com a cultura interna. O processo de socialização inicia-se ainda antes do primeiro dia de trabalho, através da comunicação prévia à equipa sobre a chegada de um novo membro, o que contribui para preparar o ambiente de receção e facilitar a integração.

Existe um esforço crescente para tornar a receção do novo colaborador mais calorosa, destacando-se o momento de *welcome coffe* como um momento de muito acolhimento e dinamismo para que o colaborador perceba o ambiente positivo em que se irá inserir. Esta prática está alinhada com a literatura sobre socialização organizacional, que defende que os primeiros contactos com a organização têm um impacto significativo na forma como o colaborador interpreta o seu papel, a cultura e as expectativas associadas à função.

Todavia, observa-se um ligeiro desfasamento entre a teoria do acolhimento e a prática no que concerne à transmissão de algumas informações nos primeiros dias.

Embora o primeiro momento de receção seja cuidado e positivo, o acompanhamento nos dias e semanas seguintes tende, por vezes, a assumir um carácter mais informal e reativo. Em períodos de maior volume de trabalho, o acompanhamento do novo colaborador pode depender da disponibilidade das equipas e dos responsáveis diretos, em vez de seguir um plano estruturado e previamente definido.

Neste sentido, seria benéfico reforçar o processo de *onboarding* através de um plano mais sistemático, com etapas, responsáveis, objetivos e momentos formais de acompanhamento. Tal permitiria garantir que todos os novos colaboradores recebem informação essencial de forma consistente, independentemente da área onde se inserem ou do momento organizacional em que entram.

- Desenvolvimento e Avaliação

A literatura clássica sobre Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente os contributos de Huselid (1995) e Ceitil (2016), defende que a avaliação de desempenho e a formação devem funcionar de forma integrada, constituindo um ciclo contínuo de desenvolvimento de competências. Segundo esta perspetiva, a avaliação permite identificar pontos fortes, áreas de melhoria e necessidades de formação, enquanto o desenvolvimento contribui para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Na Lionesa, verifica-se uma forte preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, sendo evidente a valorização das pessoas enquanto elemento central da organização. Existe abertura para ouvir necessidades individuais, apoiar o crescimento profissional e proporcionar oportunidades de aprendizagem. Esta postura revela uma orientação

humanizada da Gestão de Recursos Humanos, na qual o colaborador é visto não apenas como recurso produtivo, mas como pessoa com expectativas, motivações e objetivos próprios.

Um dos aspetos mais positivos observados prende-se com a existência de *feedback* contínuo e informal. A proximidade entre lideranças e colaboradores permite que muitos ajustamentos sejam feitos no dia a dia, sem necessidade de esperar por momentos formais de avaliação. Esta prática favorece a comunicação direta, a resolução rápida de problemas e a criação de relações de confiança.

Também se destaca positivamente a criação de uma ferramenta de registo de formação em Excel, concebida para sistematizar informação relevante sobre ações realizadas, horas de formação, participantes, certificação e custos. Esta ferramenta constitui um contributo importante para a gestão administrativa e estratégica da formação, permitindo maior controlo, monitorização e preparação de informação para efeitos legais e internos.

No que respeita à avaliação de desempenho, importa sublinhar que a organização dispõe de um processo estruturado, assente na definição de objetivos organizacionais, departamentais e individuais. Este modelo revela alinhamento com a lógica da gestão por objetivos, permitindo relacionar o desempenho individual com os objetivos globais da empresa. A existência de momentos de acompanhamento e de avaliação final contribui para reforçar a responsabilização, o *feedback* e a orientação para resultados.

Contudo, embora o processo de avaliação de desempenho se encontre estruturado em torno de objetivos, a componente de avaliação por competências encontra-se ainda numa fase com margem de desenvolvimento. A organização dispõe de descritivos de funções e identifica competências técnicas e comportamentais, mas estas poderiam ser mais diretamente integradas no sistema de avaliação de desempenho.

Neste sentido, a principal oportunidade de melhoria não está na criação de um processo de avaliação, pois este já existe, mas no seu aprofundamento através da introdução de uma dimensão mais robusta de competências. A criação de grelhas de competências por função, com indicadores comportamentais observáveis e escalas de avaliação, permitiria avaliar não apenas aquilo que o colaborador alcança, mas também a forma como alcança os resultados.

Esta distinção é particularmente importante numa organização que valoriza a cultura, a colaboração, a felicidade e o alinhamento com valores. Se estes elementos são centrais para a identidade organizacional, então devem também estar refletidos nos instrumentos de

avaliação. Competências como comunicação, colaboração, orientação para o cliente, inovação, responsabilidade, adaptabilidade e alinhamento com os valores da organização poderiam ser avaliadas de forma mais sistemática.

A integração desta dimensão comportamental permitiria ainda reforçar a ligação entre avaliação de desempenho, formação e planos individuais de desenvolvimento. A partir dos resultados da avaliação, cada colaborador poderia construir, em conjunto com o seu *Team Leader*, um plano de desenvolvimento individual, com ações concretas como formação, mentoria, participação em projetos, acompanhamento específico ou desenvolvimento de determinadas competências.

Assim, conclui-se que a Lionesa Management possui uma base relevante ao nível da formação e da avaliação por objetivos, sendo recomendável reforçar a dimensão das competências e a ligação entre avaliação, desenvolvimento e progressão.

- Clima e Cultura Organizacional

O clima e a cultura organizacional constituem o eixo de maior relevo na organização, centralizando grande parte da atuação do departamento de Recursos Humanos. Verifica-se um investimento crescente na criação de um ambiente de trabalho saudável, onde a promoção do bem-estar físico e psicológico dos colaboradores é prioritária, sendo assim, a organização assume uma postura marcadamente centrada nas pessoas (*people-centric*), promovendo ativamente um clima organizacional positivo. Esta orientação é visível em várias iniciativas internas, nomeadamente no *Mood Lab*, que reflete a preocupação da organização com a saúde mental, o conforto e a qualidade da experiência de trabalho. Estas práticas encontram suporte na Psicologia Positiva de Seligman (2011), que defende a importância do bem-estar, das emoções positivas, do envolvimento e do significado no desenvolvimento humano e organizacional. Também os estudos de Fisher (2010) sobre felicidade no trabalho reforçam a ideia de que colaboradores mais satisfeitos e envolvidos tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, compromisso e permanência na organização.

A cultura da Lionesa materializa-se ainda na oferta de boas condições de trabalho, na dinamização frequente de atividades internas e numa carteira de benefícios que ultrapassa a dimensão puramente monetária. A organização procura responder a necessidades relacionadas com equilíbrio entre vida pessoal e profissional, motivação, conforto e

integração social. Esta visão contribui para a construção de uma cultura organizacional forte, onde os colaboradores tendem a sentir-se valorizados e envolvidos.

O clima observado é marcado por dinamismo, proximidade e informalidade positiva. As relações entre pessoas revelam abertura, cooperação e boa disposição, aspetos que contribuem para a construção de uma “Organização Feliz”, tal como conceptualizado por Rego e Cunha (2009). Esta cultura de felicidade parece funcionar como um elemento de diferenciação e retenção, permitindo à organização afirmar-se como um espaço onde trabalhar não se reduz apenas ao cumprimento de tarefas, mas envolve também experiência, pertença e propósito.

Uma cultura fortemente baseada na felicidade e na proximidade pode, se não for acompanhada por práticas formais de gestão, criar alguma dependência da informalidade.

Neste ponto, será importante articular o investimento no bem-estar com práticas mais formais de avaliação, desenvolvimento, comunicação e medição de impacto.

- Comunicação Interna

A comunicação interna constitui uma dimensão essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização. Na Lionesa, verifica-se a existência de uma comunicação informal próxima e frequente, favorecida por um ambiente relacional positivo e por uma cultura organizacional aberta. Esta informalidade contribui para a rapidez na resolução de assuntos quotidianos e para a manutenção de relações interpessoais saudáveis.

A utilização de diferentes canais, como email, newsletter, WhatsApp, atendimento presencial, comunicação telefónica e plataformas digitais, permite uma circulação rápida da informação e contribui para a proximidade entre colaboradores. Esta informalidade comunicacional é coerente com a cultura da organização e contribui para a resolução rápida de situações quotidianas.

No entanto, apesar da existência de um clima interno positivo, a comunicação interdepartamental apresenta-se como uma área com margem de melhoria. Pela estrutura funcional da organização, em que cada departamento possui responsabilidades específicas e elevado grau de especialização, existe o risco de alguma informação ficar concentrada em determinadas equipas ou não ser partilhada de forma transversal.

Esta questão não significa ausência de comunicação, mas antes a necessidade de reforçar mecanismos formais de alinhamento entre departamentos. A comunicação informal é

importante e deve ser preservada, mas pode não ser suficiente para assegurar visibilidade global sobre projetos em curso, prioridades estratégicas, necessidades operacionais e decisões relevantes.

A comunicação entre departamentos não se limita à troca de informações práticas. Trata-se também de garantir alinhamento estratégico, coerência nas decisões, coordenação entre equipas e partilha de conhecimento. Quando esta comunicação não é suficientemente estruturada, podem surgir riscos como duplicação de esforços, desalinhamento de prioridades, atrasos na execução de tarefas ou menor visibilidade sobre o impacto das ações de cada departamento.

Neste sentido, seria benéfico instituir momentos regulares de partilha entre *Team Leaders*, com uma periodicidade semanal ou quinzenal. Estas reuniões poderiam ser breves e operacionais, com foco na partilha de prioridades, projetos em curso, constrangimentos, necessidades de apoio e decisões relevantes. A sua implementação permitiria reforçar a coordenação interna sem comprometer a agilidade e a informalidade positiva que caracterizam a organização.

Assim, conclui-se que a Lionesa dispõe de uma base relacional sólida e de canais de comunicação diversos, mas beneficiaria de mecanismos mais estruturados de comunicação transversal, sobretudo ao nível da articulação entre departamentos.

6.2 Reflexão Final e Recomendações

A experiência de estágio permitiu compreender que a Gestão de Recursos Humanos, em contexto real, exige um equilíbrio permanente entre proximidade humana e estrutura organizacional. Na Lionesa Management, este equilíbrio manifesta-se de forma particularmente evidente, uma vez que a organização valoriza intensamente o bem-estar, a empatia e o sentimento de pertença, mas enfrenta também o desafio de consolidar processos mais formais e estratégicos.

Uma das principais aprendizagens retiradas desta experiência foi perceber que uma cultura organizacional positiva não se constrói apenas através de políticas formais, mas também através de práticas quotidianas, relações interpessoais e pequenos momentos de reconhecimento e acolhimento. A Lionesa demonstra que o clima de trabalho pode constituir

uma verdadeira ferramenta de atração e retenção de talento, sobretudo quando os colaboradores se sentem valorizados e integrados.

Contudo, a observação das práticas internas permitiu também refletir sobre os limites da informalidade. A flexibilidade e a proximidade favorecem a rapidez na tomada de decisão e tornam a gestão mais humana, mas podem gerar alguma inconsistência quando não são acompanhadas por critérios objetivos, registros formais e mecanismos de acompanhamento. Esta necessidade é particularmente evidente na avaliação de desempenho, onde já existe uma estrutura baseada em objetivos, mas onde a componente das competências pode ser reforçada. Numa organização que valoriza tanto a cultura, os comportamentos e o alinhamento com valores, torna-se importante que estes elementos sejam também integrados nos instrumentos de avaliação e desenvolvimento.

Assim, a principal reflexão retirada deste estágio prende-se com a ideia de que formalizar não significa burocratizar. A formalização, quando bem aplicada, pode reforçar a justiça, a transparência e a continuidade das práticas, sem comprometer a proximidade humana que caracteriza a organização. Pelo contrário, pode ajudar a proteger essa cultura, garantindo que os processos se mantêm claros, coerentes e sustentáveis.

Contudo, verifica-se que este alinhamento com a Gestão Estratégica de Pessoas é ainda parcial. A estratégia de negócio encontra expressão nas práticas culturais e relacionais, mas nem sempre se encontra formalmente traduzida em instrumentos de avaliação, desenvolvimento e medição de impacto. Ou seja, a organização apresenta uma cultura forte e diferenciadora, mas necessita de consolidar algumas práticas que permitam transformar essa cultura numa gestão mais estratégica, mensurável e sustentável.

Neste ponto, a prática observada afasta-se parcialmente dos modelos teóricos de *High Performance Work Systems* propostos por Huselid (1995), bem como da lógica da gestão por competências. Estes modelos defendem que as práticas de Recursos Humanos devem estar articuladas entre si e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. No caso da Lionesa, existe uma base humana e cultural muito sólida, mas ainda há margem para reforçar a integração entre avaliação, desenvolvimento, formação e desempenho organizacional.

Uma das principais recomendações prende-se com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho mais estruturado, construído com base nas descrições de funções existentes, com indicadores comportamentais observáveis e escalas de avaliação.

A existência destes instrumentos permitiria reduzir a subjetividade, aumentar a transparência e apoiar decisões relacionadas com desenvolvimento, progressão e formação.

Isto irá contribuir para um desenvolvimento sustentado de um plano de desenvolvimento individual.

Neste sentido, também seria interessante criar um plano de desenvolvimento individual, em que cada colaborador em conjunto com o *team leader* ligam os resultados da avaliação a ações concretas, como formação, mentoria ou outro.

Outra recomendação relevante relaciona-se com a comunicação interdepartamental. Apesar da existência de um clima interno positivo e de relações interpessoais próximas, foi identificada a necessidade de reforçar os mecanismos formais de partilha de informação entre departamentos. Para responder a este desafio, propõe-se a criação de uma reunião operacional breve, com periodicidade semanal ou quinzenal, entre os *team leaders*.

Esta reunião teria como objetivo partilhar prioridades, necessidades, constrangimentos, projetos em curso e decisões relevantes. A sua implementação contribuiria para melhorar o alinhamento entre equipas, aumentar a visibilidade sobre os temas estratégicos da organização e prevenir falhas de comunicação. Além disso, permitiria reforçar uma visão mais integrada da empresa, evitando que cada departamento funcionasse de forma demasiado isolada.

Do ponto de vista pessoal e profissional, o estágio foi também uma oportunidade de consolidar conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica e de compreender melhor a complexidade da função de Recursos Humanos. A participação em atividades como recrutamento e seleção, *onboarding*, levantamento de necessidades de formação, elaboração do plano anual de formação, atualização de descritivos de funções, apoio ao processamento salarial, criação de ferramentas de monitorização e desenvolvimento de iniciativas de clima organizacional permitiu uma visão abrangente do papel dos Recursos Humanos na organização.

Em síntese, esta experiência demonstrou que a Gestão de Recursos Humanos deve ser simultaneamente humana e estratégica. A Lionesa Management apresenta uma base cultural forte, marcada pela valorização das pessoas e pela promoção de um ambiente positivo. O desafio futuro passará por preservar esta identidade, reforçando em simultâneo a

estruturação dos processos que sustentam o crescimento, a equidade e a profissionalização da área.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

A realização do estágio na Lionesa Management permitiu uma aproximação concreta ao funcionamento de um departamento de Recursos Humanos em contexto organizacional real. Ao longo deste percurso, foi possível observar e participar em diversas práticas associadas à gestão de pessoas, nomeadamente nas áreas do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, clima organizacional, comunicação interna, desenvolvimento de colaboradores e apoio à dinamização de iniciativas internas.

A análise desenvolvida ao longo do relatório permite concluir que a entidade acolhedora apresenta uma abordagem à Gestão de Recursos Humanos fortemente orientada para as pessoas. A organização demonstra uma preocupação evidente com o bem-estar dos colaboradores, com a construção de um ambiente de trabalho positivo e com a promoção de uma cultura organizacional assente na felicidade, proximidade e sentimento de pertença. Neste sentido, existe uma correspondência clara entre a identidade organizacional e várias práticas desenvolvidas pelo departamento de Recursos Humanos, sobretudo nas áreas do clima, cultura e acolhimento.

Relativamente às limitações do estudo, importa referir que se trata de um estudo de caso único, de natureza qualitativa, pelo que os resultados não podem ser generalizados para outras organizações. A análise realizada está também condicionada pelo período limitado de observação (5 meses) bem como pela posição ocupada enquanto estagiária, que, embora permitisse uma visão privilegiada, não dava acesso a toda a informação estratégica ou financeira.

Para futuras investigações, seria enriquecedor realizar um estudo longitudinal que acompanhasse o impacto a longo prazo das práticas de felicidade organizacional na retenção de talento, bem como um estudo comparativo com entidades do setor público para aferir a viabilidade de transferência destas metodologias.

Ainda assim, considera-se que o relatório oferece um contributo relevante para a entidade acolhedora, ao apresentar um diagnóstico externo, fundamentado e crítico das suas práticas de Recursos Humanos. Para a Lionesa Management, este trabalho poderá constituir uma ferramenta de reflexão sobre os pontos fortes já consolidados e sobre as oportunidades de melhoria existentes. Para o contexto académico e profissional, o relatório apresenta um caso real sobre os desafios de implementar uma cultura organizacional centrada na felicidade, sem descurar a necessidade de rigor, estrutura e gestão estratégica.

Do ponto de vista do desenvolvimento pessoal e profissional, o estágio contribuiu significativamente para o reforço da autonomia, do sentido de responsabilidade e da capacidade de gestão de prioridades. Além disso, o contacto diário com diferentes intervenientes organizacionais permitiu desenvolver competências de comunicação, trabalho em equipa, adaptação e resolução de problemas. A participação em tarefas e projetos concretos possibilitou também uma maior compreensão sobre o papel dos Recursos Humanos enquanto área de suporte, desenvolvimento e influência estratégica dentro da organização.

Em síntese, considera-se que os objetivos inicialmente definidos para o estágio foram alcançados, tendo esta experiência contribuído de forma significativa para a consolidação de competências técnicas e comportamentais, bem como para uma maior clarificação dos interesses e perspetivas profissionais futuras. O estágio constituiu, assim, uma etapa fundamental no processo de transição entre a formação académica e o contexto profissional, proporcionando aprendizagens relevantes para o desenvolvimento de uma carreira na área da Gestão de Recursos Humanos.

Conclui-se, por fim, que a Lionesa Management apresenta uma cultura organizacional forte, positiva e diferenciadora, assente na valorização das pessoas e na promoção da felicidade no trabalho. O principal desafio futuro passa por preservar esta identidade humana e próxima, ao mesmo tempo que se reforça a formalização dos processos de Recursos Humanos. O equilíbrio entre bem-estar, agilidade e rigor estratégico poderá permitir à organização consolidar-se como uma referência na gestão de pessoas e na construção de ambientes de trabalho saudáveis, sustentáveis e orientados para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adyasha, R. (2013). *A Motivated Employee: A Qualitative Study on various Motivational Practices used in Organizations*. Aweshkar Research Journal, 15(1), 98-103.
- Armstrong, M. (1977). *A handbook of personnel management practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707-721.
- Bilhim, J. (2013). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Presença.
- Boyne, G. A. (2002). *Public and private management: What's the difference?* Journal of Management Studies, 39(1), 97-122.
- Breaugh, J. A. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*. Human Resource Management Review, 18(3), 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment*. Annual Review of Psychology, 64, 389-416.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. RH Editora.
- Câmara, P. B. Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.^a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. Personnel Psychology, 64(1), 225-262.
- Campion, M. A., et al. (2011). *Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the rationales and best practices*. Journal of Management, 37(1), 370-408.
- Cardoso, A. A. (2015). *Recrutamento & selecção de pessoal* (6.^a ed.). Lidel.

- Carr, J. Z. (2003). *Percepções climáticas importam: Uma meta-análise de caminhos relacionando clima molar, estados cognitivos e afetivos e resultados de trabalho em nível individual*. Journal of Applied Psychology, 88 (4), 605–619.
- Cascão, A. F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Editora RH.
- Cascio, W. F. (1991). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional Da Estrutura à Cultura*. Livros Horizonte
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). *Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. Journal of Applied Psychology, 90(5), 928-944.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (3.ª ed.)*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5.ª ed.)*. Editora Manole.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. Canadian Psychology, 49(3), 182-185.
- Dutschke, G., et al. (2019). *O impacto da felicidade organizacional na produtividade e na performance*. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2016). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a Ed.). Edições Sílabo.

Guest, D. E. (2002). *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.

Harvey, R. J. (1991). Job analysis. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 71-163). Consulting Psychologists Press.

Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Kopelman, R. E. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-vocation fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). *Keys to motivating tomorrow's workforce*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1995). *A satisfação no trabalho e a cultura organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Em M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Marzoni, D., & Pereira, P. (2020). *Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública*. *Research, Society and Development*, 9(7).

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces, culture, technology, and tools they need to thrive*. Wiley.

- Morrison, E. W. (2002). *Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization*. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2022). *O custo do stress e dos problemas de saúde psicológica no trabalho em Portugal*. Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2020). *O papel da liderança na promoção do bem-estar no trabalho*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *A organização saudável: Do bem-estar dos colaboradores ao sucesso das empresas*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (1995). *A Entrevista na Selecção de Pessoal*. Lisboa: Editora RH.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (1998). *Personnel selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
- Rocha, J. A. O. (2018). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública: Mitos e realidades*. Escolar Editora
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). *A century of selection*. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). *Manage employee engagement to manage performance*. *Organizational Dynamics*, 40(3), 204-210.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.

Salgado, J. F. (2020). *Inteligência artificial e gamificação em processos de seleção*. Revista de Psicologia Organizacional, 30(2), 45-60.v

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.^a ed.). Jossey-Bass.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. Psychological Bulletin, 124(2), 262-274.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology, 64, 361-388.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Seligman, M. E. P. (2019). *Felicidade autêntica: Use a psicologia positiva para alcançar todo o seu potencial*. Vogais.

Stoner, J. A. F. (1994). *Administração*. Prentice-Hall.

Stoner, J. A. F. (2003). *Administração*. Prentice-Hall.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

Vega, D., Botello, M., Rivera, A., & Partido, M. (2008). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones estatales chilenas*. Revista de Psicología.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 18(2), 295-320.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. John Wiley & Sons.

² De forma a garantir a confidencialidade dos dados pessoais, os apêndices mostram apenas modelos sem dados específicos

Apêndice I – Calendário e Descrição de Eventos Anuais

LIONESA GROUP												
Calendário de Eventos 2026												
Atividade/ Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Pequeno-almoço coletivo no escritório	2-jan.											
Partilha de Bolo Rei no Escritório	6-jan.											
Escape Room no escritório		10-fev.										
Dia da Mulher: café especial com oferta simbólica			9-mar.									
Mural da Felicidade			20-mar.									
Caça aos ovos da Páscoa + lanche				1-abr.								
Workshop interno de competências				15-abr.								
Caminhada de equipa (trajeto curto, 30–40 min)					11-mai.							
Mini- Convívio						17-jun.						
Jogos ao ar livre						a definir						
Distribuição de gelados no escritório.							14-ago.					
Jantar de regresso								16-set.				
Dia da Saúde Mental									10-out.			
Hackathon rápido (1 hora)									20-out.			
Offsite Day										a definir		
Decoração natal em conjunto											2-dez.	
Entrega de prémios internos											29-dez.	

JANEIRO

Pequeno-almoço coletivo no escritório para marcar o início do ano. **(02-01)**

Partilha de Bolo Rei no Escritório. **(06-01)**

FEVEREIRO

Escape Room no escritório: Preparar pistas simples que levem a uma "chave final". **(10-02)**

MARÇO

Dia da Mulher: café especial com oferta simbólica. **(09-03)**

Mural da Felicidade: Colocar um painel onde cada colaborador escreve: **(20-03)**

- algo que o faz feliz no trabalho;
- algo que o faz feliz fora do trabalho;
- uma gratidão do dia.

ABRIL

Caça aos ovos da Páscoa + lanche. **(01-04)**

Workshop interno de competências: cada colaborador ensina algo que sabe (5 minutos por pessoa). **(15-04)**

MAIO

Caminhada de equipa (trajeto curto, 30–40 min). **(11-05)**

JUNHO

Mini Convívio: Momento breve de socialização com snacks. **(17-06)**

JULHO

Jogos ao ar livre: Argolas (Ring Toss). **(Data por definir)**

Apêndice II – Exemplo de Descritivos de Funções (DAF)



DESCRITIVO DE FUNÇÕES

TÍTULO DA FUNÇÃO:

Office Manager

DEPARTAMENTO:

TEAM LEADER:

DEPART. INTERAÇÃO:

Todos

FUNÇÃO NA AUSÊNCIA:

DATA:

MISSÃO DA FUNÇÃO

Garantir que os diversos temas relacionados à sua função aconteçam de forma eficiente e facilitadora para um ambiente positivo e produtivo para toda a Equipe, garantindo o bom funcionamento diário da organização.

TAREFA	%	DESCRIÇÃO DO PROCESSO/TAREFA	NÍVEL VALIDAÇÃO	KPI	IMPACTO INCUMPRIMENTO
Supervisionar necessidades		Supervisionar operações e necessidades diárias do escritório		Necessidades diárias cumpridas	Redução de produtividade da equipe; Desorganização do e
Gestão de correspondência		Caixa de e-mail geral, correspondência e fluxos de informação / p		Tempo médio de resposta	Insatisfação dos stakeholders; Atrasos em resposta
Gestão de necessidades		Gerir necessidades contínuas e transversais a nível administrativo		Cumprimento de prazos	Falhas na gestão administrativa
Apoio de processos		Apoiar no controlo e optimização de processos e procedimentos		Número de melhorias implementadas	Processos ineficientes; Perda de tempo e recursos
Gestão documental		Implementar o sistema de gestão documental		Sistema 100% funcional	Dificuldades no acesso à informação
Gestão bancária		Criar mapas e reports de informação administrativa e bancária		Precisão dos dados	Erros financeiros; Atrasos nas decisões
Interação com stakeholders		Agir com diferentes stakeholders em resposta a necessidades div		Feedback dos stakeholders	Falhas na comunicação; Impacto negativo
Gestão de agenda		Gerir a agenda e necessidades / pedidos da Administração		Cumprimento de compromissos agendados e confirma	Desalinhamento de prioridades
Suporte operacional e administrativo		Atividades de suporte operacional de acordo com as necessida		Conclusão de tarefas nos prazos estabelecidos	Atrasos nas tarefas

FORMAÇÃO ACADÉMICA	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
Formação Superior em Ciências Empresariais ou similar	Experiência prévia em funções similares	Conhecimentos de Excel e outras ferramentas; Gestão de informação e documental; Gestão financeira;	Dinamismo; Proatividade; Comunicação; Competências Interpessoais; Rigor e atenção ao detalhe; Orientação para resultados; Organização;

Apêndice III – Questionário *LioPulse*

LioPulse

Olá!

O LioPulse é um questionário rápido (1 minuto no máximo), que nos ajuda a perceber como se estão a sentir no dia-a-dia.

* Obrigatória

* Este formulário irá registar o seu nome, por favor preencha seu nome.

LioPulse

O objetivo não é avaliar ninguém, mas cuidar e identificar sinais de stress, desgaste ou necessidades antes de se tomarem problemas maiores.

1. Nome

2. Bem-estar geral *

Como te tens sentido no teu dia-a-dia de trabalho neste último mês?

☐ Muito mal

☐ Mal

☐ Ok

☐ Bem

☐ Muito Bem



3. Energia e carga de trabalho *

Como avalias o teu nível de energia e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?

- ☐ Sinto-me sobrecarregado(a)
- ☐ Às vezes é pesado, mas gerível
- ☐ Sinto-me equilibrado(a)
- ☐ Sinto-me bem e motivado(a)

4. Apoio e ambiente *

Sentes que tens o apoio necessário da tua equipa e liderança no dia-a-dia?

- ☐ Nada apoiado(a)
- ☐ Pouco apoiado(a)
- ☐ Moderadamente apoiado(a)
- ☐ Bem apoiado(a)
- ☐ Muito apoiado(a)

5. Há algo que gostarias de partilhar ou que achas que poderia melhorar?

Apêndice IV – Questionário Lionesa Stars

Lionesa Stars

Olá!
O Lionesa Stars é o nosso programa de reconhecimento trimestral, criado para destacar pessoas que fazem a diferença. Neste formulário podes nomear uma pessoa por cada categoria.

* Obrigatória

* Este formulário irá registar o seu nome, por favor preencha seu nome.

Lionesa Stars

O Lionesa Stars é o nosso programa de reconhecimento trimestral, criado para dar destaque a quem faz a diferença no dia-a-dia, seja pelos resultados, pela atitude, pela colaboração ou pela forma como vive os nossos valores.

1. Nome *

2. Departamento *

- ☐ Structure
- ☐ Finance
- ☐ Legal
- ☐ Institutional Relations
- ☐ Human Resources
- ☐ Design & Construction
- ☐ Facility Management
- ☐ Innovation & Financial Control
- ☐ Sales
- ☐ Marketing

Nomeação- Categorias

Aqui podes nomear um colega que, na tua opinião, mereça ser reconhecido neste trimestre.

Notas rápidas:

Nomear **apenas 1** pessoa por cada categoria;

Não é possível nomear a ti próprio

3. Star Performer *

Entrega resultados de forma consistente e com qualidade.

4. Team Player Star *

Colabora, ajuda os colegas e promove o espírito de equipa.

5. Rising Star *

Para quem mostrou evolução, vontade de aprender e potencial de crescimento.

6. Innovation Star *

Para quem trouxe ideias novas, melhorias ou soluções criativas.

7. Leadership Star *

Inspira, orienta e lidera pelo exemplo.

8. Culture & Values Star *

Para quem vive os valores da Lionesa no dia-a-dia.

Observações/ Comentários

10. Comentário finais

Apêndice V – Documento com a proposta de Objetivos do Departamento de Recursos Humanos para 2026

Objetivos RH 2026

Recrutamento e atração

Elevar a qualidade da experiência do candidato e consolidar a marca empregadora para atrair o melhor talento

- Implementação de um Programa de *Candidate Experience*
- Reforço da Estratégia de *Employer Branding*

Onboarding

Acelerar a curva de aprendizagem e o sentimento de pertença nos primeiros 3 meses

- Estruturação do *Roadmap* 30-60-90 Dias
- Ciclo de *Check-ins* de RH
- *Welcome Book* (Guia prático do colaborador)

Desenvolvimento de carreiras

Aumentar a retenção através da clareza do plano de carreira e do autodesenvolvimento.

- Sessões de esclarecimento do plano de carreiras para explicar como funciona e o que devem fazer
- Capacitar os *Team Leaders* para terem conversas de carreira frequentes, separadas das conversas de avaliação de desempenho.
- Mapa de competências individuais para cada colaborador saber onde está e o que precisa de desenvolver

Cultura e clima organizacional, felicidade

Reforçar a coesão interna e o papel da liderança na cultura e clima

- Sensibilizar e formar os *Managers* sobre o impacto comportamental na motivação das equipas. Reforçar o exemplo diário
- Promover iniciativas que misturem departamentos diferentes para fomentar a partilha de conhecimento.
- Reforçar o sentimento de pertença à "Empresa" como um todo, diluindo a mentalidade de "apenas o meu departamento".



Apêndice VI – Exemplo de novo procedimento interno redigido para o Manual do Trabalhador



Manual de Colaborador

Utilização de Espaços Comuns

Objetivo:

Este procedimento estabelece as regras de conduta e higiene que todos os colaboradores devem seguir nos espaços de trabalho partilhados, garantindo um ambiente limpo, seguro e respeitoso para todos.

Regras:

Clean Desk Policy

- Bloquear o Ecrã ao ausentar-se.
- Guardar Documentos Confidenciais ao final do dia.
- Limpar a secretária (sem restos de comida ou lixo).

Utilização da Copa e Áreas de Refeição

- Limpar Imediatamente após a utilização (utensílios, bancadas).
- Separar o Lixo corretamente (reciclagem e comum).
- Os alimentos na copa com prazo de validade ultrapassado serão removidos.

Regras de Conduta em Espaços Comuns

- Arrumar e Limpar a sala no final da reunião (arrumar cadeiras, eliminar lixo).
- Manter o nível de ruído baixo em áreas de trabalho abertas (Open Space) e corredores.
- Recomenda-se que as chamadas longas ou privadas sejam feitas em salas separadas.

Utilização de Casas de Banho

- Reportar avarias ou falta de consumíveis de higiene de imediato (ex: papel, sabão).
- Em caso de sujidade acidental, o colaborador deve limpar o espaço para o próximo utilizador.

Apêndice VII- Questionário (*Forms*) criado para o Levantamento de Necessidades de Formação

Levantamento de Necessidades de Formação

Este formulário tem como objetivo identificar necessidades e interesses de formação.

* Obrigatória

* Este formulário irá registar o seu nome, por favor preencha seu nome.

Informações Gerais

1. Nome *

2. Função/ Cargo *

3. Departamento *

- ☐ Structure
- ☐ Finance
- ☐ Legal
- ☐ Institutional Relations
- ☐ Human Resources
- ☐ Design & Construction
- ☐ Facility Management
- ☐ Marketing
- ☐ Sales
- ☐ Innovation & Financial Control

Áreas de Formação

4. Que necessidades profissionais/operacionais identificadas, gostaria de colmatar com ações de formação?

5. Áreas de Formação *

Selecione as áreas de maior interesse para as suas funções e valorização profissional e pessoal

- ☐ Competências Técnicas e Digitais (Microsoft Excel, Power BI, Microsoft 365, Chat GPT...)
- ☐ Gestão de Conflitos
- ☐ Gestão de stress
- ☐ Gestão de equipas
- ☐ Liderança
- ☐ Comunicação
- ☐ Gestão de Projetos
- ☐ Criatividade e Inovação
- ☐ Contacto com Clientes

6. Indique outras áreas/ formações que tenha interesse em desenvolver *

Formatos da Formação

7. Modalidade Preferencial *

Indique a modalidade de formação que prefere:

- ☐ Presencial
- ☐ Online
- ☐ Híbrido
- ☐ Indiferente

8. Horário da Formação *

Indique o horário que considera mais adequado:

- ☐ Horário Laboral (Manhã e/ou Tarde)
- ☐ Horário Pós-Laboral
- ☐ Fim de Semana (Sábado)
- ☐ Horário Flexível
- ☐ Indiferente

9. Local da Formação *

Assinale o local que considere mais adequado para realizar a formação que tem interesse

- ☐ Centro de formação
- ☐ Faculdade/ Universidade
- ☐ Online (Plataformas Digitais)
- ☐ Lionesa

10. Sugestões de Entidades *

Caso tenha sugestões de empresas/entidades para desenvolver a formação:

Página

4 / 5

—

🔍

+

LIONESA GROUP

Painel de Formação - Dashboard

The dashboard displays training statistics. On the left, a vertical bar chart shows the following values:

Metric	Value
Total Ações	10
Total Participantes	10
Horas Totais de Formação	10
Formações com Certificado	10
Ações promovidas pela Empresa	10
Ações promovidas pelo Colaborador	10

On the right, a table displays the following data:

Formação	Participantes	Horas	Status
Formação 1	10	10	Concluída
Formação 2	10	10	Concluída
Formação 3	10	10	Concluída
Formação 4	10	10	Concluída
Formação 5	10	10	Concluída
Formação 6	10	10	Concluída
Formação 7	10	10	Concluída
Formação 8	10	10	Concluída
Formação 9	10	10	Concluída
Formação 10	10	10	Concluída

[illegible]

Apêndice IX- Excerto do modelo do Plano Anual de Formação

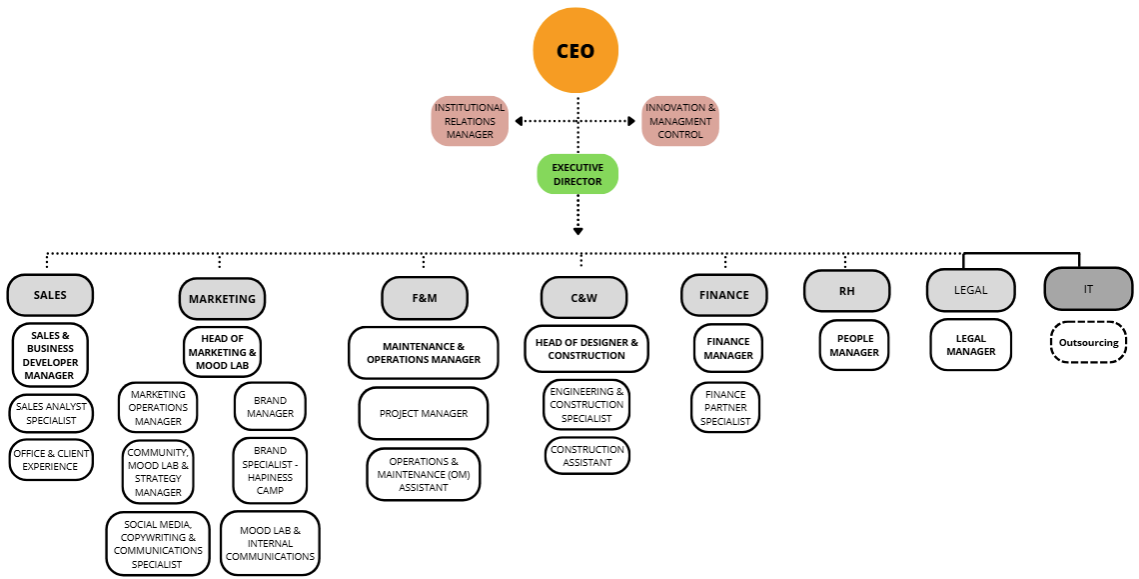
LIONESAGROUP

[illegible]

LIONESA GROUP

Id.	Atividade	Objetivo	Período	Público-alvo	Prioridade	Cronograma	Formato	Plano de Formação 2026				Observações
								Modalidade	Horário	Período Referência	Valor	
1	Conformidade e Equipamento Legal	Garantir o cumprimento das obrigações legais e normativas aplicáveis à atividade da empresa, promovendo boas práticas e a adoção de novos legais.	Todos	Todos	Alta	* 25h	Online	Ínfralaboral *	-	Abril	-	Permissão de acesso da empresa
2	Gestão de Processos	Desenvolver competências de planejamento, execução e controle de projetos, assegurando o cumprimento de prazos, custos e objetivos definidos.	Todos	Todos	Alta	* 15h	Online	On *	-	Março/Outubro	-	
3	Formação Microsoft (Excel Avançado)	Aumentar a eficiência no tratamento, análise e visualização de dados, apoiando a tomada de decisão através do uso extensivo de ferramentas digitais.	Todos	Todos	Alta	* 20h	Presencial *	-	-	-	-	Análise Econômica
4	Comunicação Eficaz	Facilitar a comunicação interna e externa, promovendo relações profissionais mais claras, assertivas e eficazes.	Todos	Todos	Alta	* 10h	Online	On *	-	-	-	
5	Liderança	Desenvolver competências de liderança, motivando e coordenando as equipes, reforçando o desempenho e o alinhamento com os objetivos organizacionais.	Todos	Todos	Alta	* 25h	Presencial *	Ínfralaboral *	-	Fevereiro	-	Análise Econômica
6	Gestão de Stress	Dotar os colaboradores de ferramentas para gerir o stress, melhorar o bem-estar e aumentar a produtividade no contexto profissional.	Todos	Todos	Alta	* 10h	Online	On *	-	Março/ Maio	-	
7	Análise Financeira	Desenvolver competências de análise financeira para apoio à tomada de decisão, interpretação de resultados e avaliação de performance e resultados financeiros.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	-	-	Análise Econômica
8	Suporte Técnico / Primeira Ajuda	Aprofundar conhecimentos técnicos na utilização da software Financeiro, potenciando processos administrativos, financeiros e de gestão, formação na ótica do novo programa que vão implementar.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	-	-	
9	Técnicas de Negociação e Análise de Dados	Desenvolver competências de negociação e análise, melhorando a capacidade de argumentação, gestão de interesses e obtenção de melhores resultados.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	Set/Dez	-	Análise Econômica
10	Criatividade e Inovação	Estimular o pensamento criativo e a inovação, promovendo a geração de novas ideias, soluções e melhores práticas das empresas.	Todos	Todos	Alta	* 24h	Presencial *	-	-	-	-	
11	Controlo de Gestão Avançado	Aprofundar conhecimentos em controlo de gestão, organização e análise de dados, apoiando o planeamento e controlo financeiro da organização.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	Set/Dez	-	Análise Econômica
12	Plano Estratégico em Organização e Produção de Eventos	Aprofundar conhecimentos especializados na área da organização de eventos, reforçando competências técnicas e estratégicas.	Todos	Todos	Alta	* 15h	Presencial *	On *	-	Fevereiro	-	
13	Inteligência Artificial no Setor Imobiliário	Desenvolver conhecimentos técnicos na análise, gestão e exploração de inteligência artificial na análise, gestão e tomada de decisão.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	-	-	Análise Econômica
14	Plano Estratégico / Formação em Gestão Imobiliária	Desenvolver competências avançadas em gestão imobiliária, incluindo avaliação, investimento, gestão e equipamento legal; formação mais técnica sobre mercado de leasing office, arrendamento de habitação.	Todos	Todos	Alta	* 4 anos	Online	On *	-	Setembro a Dezembro	-	
15	Client Experience	Melhorar a experiência do cliente ao longo de todos os pontos de contacto, promovendo satisfação, fidelização e valor para a empresa.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	-	-	Análise Econômica
16	Gestão de Conflitos	Desenvolver competências para prevenir, gerir e resolver conflitos de forma construtiva no contexto profissional.	Todos	Todos	Alta	* 40h	Online	On *	-	Set/Dez	-	

Apêndice X- Organograma



[illegible]

Anexo I – Exemplo do corpo de um anúncio de recrutamento

Descrição da vaga

Estamos a recrutar um Administrative Assistant – Facilities! 🏢

Junta-te ao maior e mais dinâmico campus empresarial de Portugal, onde mais de 120 empresas, incluindo grandes nomes como FedEx, Oracle e [Vestas](#), se conectam numa comunidade com mais de 7.000 pessoas de 50 nacionalidades. 🌐

Se procuras um desafio numa empresa inovadora, com benefícios únicos, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho colaborativo e inspirador, este é o momento de dares o próximo passo na tua carreira. 🚀

🌟 Candidaturas abertas!

Candidata-te através do e-mail: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Sobre o Lionesa Business Hub

O Lionesa Business Hub é parte integrante do Lionesa Group, um grupo dinâmico em constante crescimento que reúne ativos de referência nas áreas de Real Estate, Cultura e Turismo, incluindo marcas [icónicas](#) como a Livraria Lello, um dos maiores ícones culturais de Portugal, o Mosteiro de Leça do Ballo e o Teatro Sá da Bandeira, que enaltece o nosso património.

Mas o Lionesa Business Hub destaca-se por ser o maior e mais dinâmico campus empresarial de Portugal, situado no coração da região Norte. Este é o lugar onde mais de 120 empresas, [muita](#) delas Fortune 500s como a FedEx, Oracle, [Vestas](#) e Vodafone, encontram o ambiente ideal para inovar e crescer. Com uma comunidade vibrante de mais de 7.000 pessoas de 50 nacionalidades, o campus é uma celebração da diversidade e da colaboração global.

Aqui, acreditamos que o sucesso está diretamente ligado ao bem-estar das pessoas. Somos reconhecidos pelo nosso exclusivo modelo Lionesa Happiness Pyramid, um framework premiado com o Prémio Nacional de

A Função

Estamos à procura de alguém especial: uma pessoa organizada, comunicativa, que adora pôr ordem no caos e que se sente realizada quando tudo funciona como deve ser.

Se esse alguém és tu... continua a ler

O que vais fazer por aqui (além de impressionar com as tuas skills):

- Ser o braço direito da área de Facilities, garantindo que toda a parte administrativa está no ponto: pedidos de compra, orçamentos, registos, contratos... tu controlas tudo!
- Manter as bases de dados e documentos sempre atualizados (sim, gostamos de pastas arrumadinhas).
- Registrar, acompanhar e dar seguimento a pedidos internos — se há um ticket aberto, tu és quem trata!
- Acompanhar fornecedores e assegurar que cada intervenção fica devidamente registada (e bem feita!).
- Fazer rondas pelo campus, identificar pequenas necessidades e garantir que o espaço continua impecável.
- Contribuir para que o nosso dia-a-dia seja mais fluido, organizado e... feliz.

Procuramos em ti:

- Alguém com experiência administrativa (se for em Facilities, melhor ainda!).
- Uma pessoa organizada e que gosta de planear — a agenda é o teu melhor amigo.
- Que tenha boa comunicação e goste de trabalhar com muita gente diferente.
- Proativa, autónoma e com capacidade de dar respostas rápidas.
- À vontade com MS Office.

No Lionesa Business Hub, valorizamos o talento e a capacidade de adaptação. Estamos à procura de alguém que partilhe a nossa visão e que esteja pronto para crescer connosco. Aceitas o desafio?

Benefícios de Trabalhar Connosco



Anexo II – Questionário de avaliação do processo de *onboarding*

Processo de Onboarding

Formulário de Feedback - 15 Dias

Através do teu feedback pretendemos melhorar a experiência dos Colaboradores atuais e futuros no seu processo de Acolhimento e Integração na Lionsa Group.
Partilha connosco a tua experiência!

* Obrigatória

* Este formulário irá registar o seu nome, por favor preencha seu nome.

Dados do Colaborador

Insere os teus dados:

1. Nome: *

2. Função: *

3. Departamento: *

Processo de Recrutamento e Seleção (R&S)

Dá-nos o teu feedback sobre a forma como foi conduzido o processo de R&S:

4. A informação transmitida durante o processo de R&S foi partilhada com qualidade e clareza? *



5. Como avalias as fases e a duração de tempo entre as mesmas ao longo de todo o processo? *



6. O enquadramento / expectativas partilhadas enquanto candidato estão ajustadas à realidade da Organização? *



7. Avaliação geral da experiência durante o processo de R&S: *



8. Que sugestões darias para que possamos melhorar o nosso processo de R&S? *

Fase de Pre-Onboarding & Onboarding

Dá-nos o teu feedback sobre o teu processo de "Pré-Admissão", assim como de Acolhimento e Formação Inicial:

12. Acompanhamento e gestão da fase imediatamente anterior ao teu início de funções: *



13. Foste bem recebido na Organização? *



14. Tinhas os equipamentos, acessos e/ou condições físicas necessárias para o exercício da tua função? *



15. Partilha de informação e conteúdo sobre a Organização e Departamento (Objetivos, Estrutura, Regras e Procedimentos): *



16. Formação Inicial e papel do Buddy no processo de Acolhimento: *



17. Comentários / Observações

Avaliação Final

Partilha a tua avaliação sobre os primeiros 15 dias na Organização:

18. Avalia a tua experiência global até ao momento: *



19. O que consideras mais positivo relativamente ao teu processo de Acolhimento? *

20. O que poderíamos ter feito para melhorar a tua experiência? *

21. Recomendarias a Lionesa Group a outras pessoas? *
:::

☐ Sim

☐ Não

22. Considerações Finais

Anexo III – Exemplo do documento utilizado para contacto com a seguradora para gestão de benefícios sociais

Movimento	Centro Custo	Primeiro Nome	Segundo Nome	Data de Nascimento	NIF Pessoa Segura	Tipo Identificação	Nº Empregado	Tipo de relação	NIF Colaborador	Género	Coligação Empregador	Estado Civil	Marital IAF
													ISAR (Only Portuguese ISAR)
EXCLUSÃO	-							TITULAR	-	-	-	CASADO	-
INCLUSÃO	-							TITULAR	-	-	-	CASADO	-
TERMINAÇÃO ISONIC	-							TITULAR	-	-	-	SOLTEIRO	-
ALTERAÇÃO ISAR	-							TITULAR	-	-	-	SOLTEIRO	-
OUTROS	-								-	-	-	SOLTEIRO	-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-
	-								-	-	-		-

													Saúde			
Morada 1	Morada 2	Localidade	Código Postal	Salário Mensal	Salário Anual	Capital Seguro	Nº Filhos	Nº Idoso(a)	Email	Nº CartãoSaúde	Data Inclusão	Data Saída	Data Início do 1º Seguro	Nº Apólice Saúde	Nome Plano Saúde	Data Inclusão Saúde



				Saúde					Vida				Acidentes Pessoais			
Email	Nº CartãoSaúde	Data Inclusão	Data Saída	Data Início do 1º Seguro	Nº Apólice Saúde	Nome Plano Saúde	Data Inclusão Saúde	Data Exclusão Saúde	Nº Apólice Vida	Nome Plano Vida	Data Inclusão Vida	Data Exclusão Vida	Nº Apólice PA	Nome Plano PA	Data Inclusão PA	Data Exclusão PA

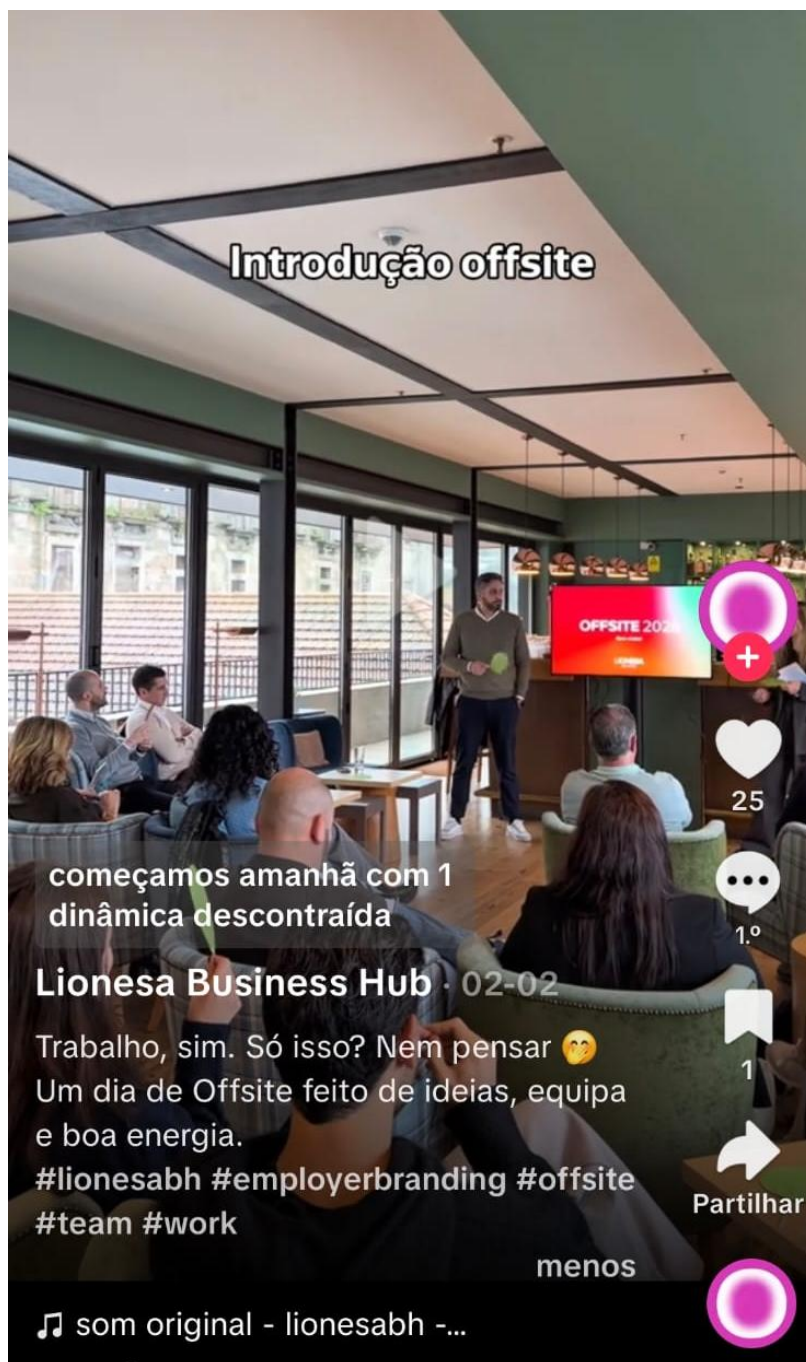
Anexo IV – Página de rosto do Manual de Acolhimento



Anexo V – Exemplo de KIT de Acolhimento



Anexo VI – Exemplo de Iniciativas de Clima Organizacional



Anexo VII- Exemplo de Benefício Oferecido (Massagens)



Anexo VIII- Exemplo de interações entre equipa no quadro branco

