



IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Maria de Jesus Sabugueiro Massano

dezembro | 2015





Relatório de estágio

Licenciatura em Gestão de Recursos
Humanos

Maria de Jesus Sabugueiro Massano

Dezembro 2015

Ficha de Identificação

Aluno:

Nome: Maria de Jesus Sabugueiro Massano

Número:1008462

Empresa:

Denominação: Olano

Morada: Plataforma logística da
Guarda (PLIE), Lote 141

6300-070 Casal de Cinza –
Guarda



Imagem 1 – Vista parcial da empresa Olano – Guarda

Contactos: Telefone: 271200590 Fax:271200599

Duração do estágio:

Início: 15 de Junho 2015

Fim: 21 de Agosto 2015

Supervisor:

Nome: Dânia Paiva

Grau Académico: Mestrado

Orientador:

Nome: Maria José Valente

Grau Académico: Doutor

Plano de Estágio:

- Conhecer a empresa / integração de um estagiário na empresa: integração de um estagiário na empresa dando-lhe a conhecer a missão, a visão e valores da empresa, bem como a sua política de qualidade e estrutura organizacional;
- Conhecer os vários departamentos da empresa e as várias atividades desenvolvidas;
- Revisão do manual de acolhimento;
- Conhecer e acompanhar os processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores;
- Atualizar o caderno de formação: arquivar documentos e elaborar fichas de ações de formação/ folhas de presença/ certificados de participação;
- Realizar o levantamento de necessidade de formação (análise de formulários de levantamento de necessidade de formação e obtenção de conclusões);
- Análise e atualização de descrição de funções;
- Atualizar a matriz de competências de todos os colaboradores (averiguar se todos os colaboradores já possuem todas as competências necessárias para a função que desempenham, atualizar a matriz de competências tendo em conta as ações de formação realizadas até julho de 2015.

Resumo

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito da unidade curricular de estágio curricular, com vista à conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O estágio desenvolveu-se no departamento de Recursos Humanos, na Empresa Olano - Guarda, com duração aproximadamente de 3 meses. Este estágio constitui, também, uma nova oportunidade de entrar no mercado de trabalho, de forma a complementar e aperfeiçoar as competências sócio profissionais através de uma ligação entre o sistema educativo e o contacto com o mundo laboral.

O relatório de estágio destina-se não só a descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio mas também a apresentar um enquadramento do trabalho realizado com todo o conhecimento adquirido durante a licenciatura. Este relatório divide-se essencialmente em dois capítulos. O primeiro procura identificar a organização onde o estágio ocorreu. O segundo descreve as atividades técnicas e atividades administrativas com as quais tive maior contacto ao longo do estágio, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, e Práticas Administrativas de GRH. Por fim teço algumas conclusões relativamente ao estágio precedidas por uma breve análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz do enquadramento teórico.

Como conclusão pode-se referir que o departamento de RH possui um papel crucial no Grupo Olano.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Práticas Administrativas dos Recursos Humanos.

ABSTRACT

This internship report is prepared as part of the course curriculum stage, with a view to completion of the Degree in Management of Human Resources of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Guarda School. The stage developed in the Human Resources department, the Company Olano Guarda, lasting approximately three months. This stage is also a new opportunity to enter the labor market, to complement and enhance the socio professional skills through a link between education and contact with the world of work. The internship report is intended not only to describe the activities developed throughout the stage but also to present a framework of work done with all the knowledge acquired during the degree. This report is divided essentially into two chapters. The first seeks to identify the organization where the stage was. The second describes the technical activities and administrative activities with which I had most contact during the stage, such as: Recruitment and Selection, Reception and Integration, Training and Development, and Administrative HRM Practices. Finally weave some conclusions regarding the stage and proceed to a staff of the same evaluation. As a conclusion it can be noted that the HR department has a crucial role in Olano group.

Keywords: Recruitment and Selection, Integration, Training and Development, Administrative Management of Human Resources.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família pelo apoio e carinho dado em vários momentos de desânimo e fraqueza, um grande bem hajam, sempre foram o meu pilar.

À empresa Olano e seus colaboradores que tão bem me acolheram tanto como pessoa como nova colaboradora.

À minha supervisora Dra. Dânia Paiva, que sempre se mostrou empenhada, responsável e prestável durante o meu estágio na empresa.

Ao GESP que se empenhou, tanto quanto eu, no contacto com a empresa para a realização do estágio.

Aos professores que durante três anos nos ajudaram na caminhada de vida académica, um grande bem hajam pelo carinho e paciência que sempre demonstraram.

A todos os professores e colaboradores em geral do Instituto Politécnico da Guarda, meus colegas do curso de Gestão de Recursos Humanos, com um agradecimento especial para o meu grupo de trabalhos que ao longo de três anos nos manteve unidos em todas as lutas necessárias.

E por fim um agradecimento muito especial à minha Docente Orientadora Dra. Maria José Valente, que além de uma ótima professora sempre encontramos uma amiga disponível para nos ajudar e apoiar.

Bem-hajam a todos! Por me fazerem acreditar e chegar onde cheguei...

Índice Geral

Ficha de Identificação.....	i
Plano de Estágio.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimentos.....	v
Índice Geral.....	vi
1. Apresentação da Empresa.....	1
1.1 A empresa Olano em Portugal.....	2
1.2 Missão, Visão e valores.....	3
1.3 O departamento de Recursos Humanos.....	4
1.4 Planeamento de Recursos Humano.....	5
2. Tarefas desenvolvidas no decurso do estágio.....	6
2.1 Recrutamento e seleção.....	6
2.2 Acolhimento e integração.....	7
2.3 Formação e desenvolvimento.....	8
2.4 Avaliação de desempenho.....	9
2.5 Atividades administrativas.....	10
Análise das práticas de GRH à luz do enquadramento teórico.....	11
Conclusão crítica.....	12
Referências.....	13



Imagem 2 - Vista parcial da Sede do grupo Olano - Saint Jean de Luz – França

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Tal como referi no resumo, o estágio curricular foi uma opção. Optei por não me submeter a um processo de creditação de competências em contexto profissional das experiências laborais já reunidas. Foi meu entendimento abraçar o estágio como uma oportunidade de experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos e, simultaneamente, uma (re)entrada no mundo do trabalho. Ora essa experiência decorreu na organização que passo a descrever.

O **grupo Olano** é uma empresa francesa especializada em logística e transporte de produtos congelados e refrigerados.

A sede está localizada em Saint-Jean-de-Luz nos Pirenéus Atlânticos, em França. A empresa foi criada em 1975 pelo Sr. Nicolas Olano e ainda é gerida pela mesma pessoa e os seus dois filhos, Dr. Jean-Michel Olano e Dra. Sandra Olano que fazem parte da direção geral da empresa.

O crescimento interno e externo do grupo é na ordem de 12-20% por ano.

O Grupo Olano em 2012 era o 3º operador logístico em temperatura dirigida de França e o 12º operador europeu em logística e transporte. Dispõe de uma frota

superior a 800 veículos, e garante emprego direto a mais de 1600 pessoas, gerindo em 2014, 41 sucursais em toda a Europa.

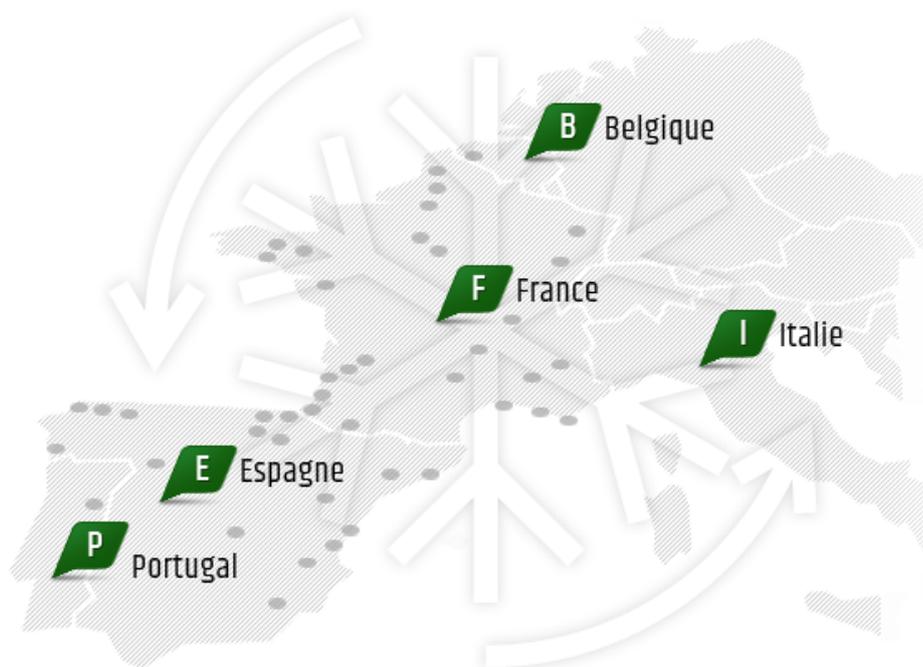


Imagem 3 – Principais destinos dos transportes Olano

1.1 A OLANO em PORTUGAL

A atividade da Olano Transportes em Portugal iniciou-se com a aquisição do alvará da Lisfrota, Lda, empresa com sede no Distrito de Leiria e constituída em Julho de 2002. Esteve sem atividade, até finais de 2003.

Em Janeiro de 2004 a empresa altera a sua designação social e a forma jurídica, passando para uma sociedade anónima. Passou a designar-se, Olano Portugal Transportes, SA, com sede na Guarda. A Olano Portugal Transportes, SA integra o grupo Olano, com 40 anos de existência, com sede em França e com atuação e instalações no espaço Europeu e América do Sul.

A Gestão de Recursos Humanos na OLANO

A Olano Portugal, divide-se em duas empresas, a Olano Portugal Transportes OPT e a Olano Logística do Frio OLF. A Olano Logística do Frio, Lda., foi constituída em 5 de Novembro de 2008 e começou a operar em Outubro de 2009.

A Olano Logística do Frio, Lda., cujo capital social é de 1 150 000 Euros, é uma sociedade por quotas, cuja quota principal é detida pela Olano Portugal Transportes, a qual, por sua vez, faz parte do Grupo Olano.

Atualmente possui uma frota de 55 semirreboques frigoríficos e 18 tratores, em 2010 faturou cerca de 7,4 M Euros, dos quais 70% no mercado internacional e a sua frota percorreu em 2010, cerca de 7 370 000 km. A faturação consolidada do grupo, em 2010, foi de 180M Euros (60% internacional e 40% em França).

A Olano Transportes, SA, participa em 90% no capital social da empresa Olano – Logística do Frio, Lda., primeira empresa a instalar-se na PLIE – Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial, da Guarda, que integra a Rede Nacional de Plataformas Logísticas. Esta instalação aproveita a excelente posição geográfica proporcionada pela localização transfronteiriça, nomeadamente por se situar junto ao nó de convergência entre as autoestradas A25 (principal via rodoviária nacional de ligação com a Europa) e A23 (com ligação direta à A1).

Como já foi referido a empresa dedica-se ao armazenamento em temperatura controlada de produtos em trânsito na cadeia alimentar, pelo que a sua atividade principal é a prestação de serviços de logística, na cadeia de abastecimento, de produtos alimentares sob temperatura dirigida.

No que respeita à experiência dos sócios, destacamos o facto do Grupo Olano deter 97% do capital da empresa e ser um dos maiores operadores logísticos Europeus garantindo os meios financeiros necessários ao correto desenvolvimento da atividade e à obtenção de sinergias.

O Grupo Olano detém desta forma uma experiência e um *know-how* assinaláveis nesta área de negócio.

1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão, visão e valores são conceitos amplamente utilizados pelas organizações para explicitar a estratégia da empresa, tanto para o público externo quanto para os próprios colaboradores.

Uma declaração de missão efetiva responde basicamente à questão de como a organização pretende vencer no seu negócio. Para tanto, requer que a empresa faça escolhas sobre pessoas, investimentos e outros recursos e exige a compreensão das forças e fraquezas existentes.

No caso da Olano, a empresa tem como **missão** acrescentar valor à atividade de comércio de produtos alimentares sob temperatura dirigida, através do desenvolvimento de diversas atividades na cadeia logística, procurando sempre capacitar e qualificar os seus colaboradores, tornando-os capazes de atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes.

Já a visão tem o propósito de observar o futuro que se pretende atingir. É a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, o que ela pretende ser. Uma prática comum é utilizar a visão como um projeto a alcançar dentro de um determinado período de tempo. Assim, orienta os membros em relação a quais os objetivos que se pretende concretizar.

Como **visão** cabe ao Grupo Olano reforçar e aumentar a posição de referência na prestação do serviço de transporte rodoviário de mercadorias sob temperatura dirigida, procurando sempre a melhoria contínua da Qualidade do serviço prestado. Deter em toda a faixa interior do país, e de forma simétrica no vizinho território espanhol de fronteira, instalações que possibilitem a prestação de um serviço de excelência fiável e de qualidade a todos os seus clientes que de forma direta e indireta apostem na *clusterização* do setor agroalimentar da região.

Os comportamentos necessários para atingir a missão da organização são descritos pelos valores. Valores são comportamentos específicos, e definidos por forma a

não deixarem margem de dúvida, devem ser incorporados por toda a organização e têm que suportar a missão, de modo coerente com o proposto.

Em linha com esta perspectiva os **valores** da Olano são:

- Rigor
- Qualidade
- Transparência
- Competência

1.3. O Departamento de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos está assente numa política comum a todas as filiais do Grupo Olano, a qual tem como objetivo encontrar a pessoa certa para o lugar certo, como forma de promover o sucesso da empresa. Tal só é possível alinhando a estratégia do negócio a conhecimentos especializados, os quais advêm necessariamente do recrutamento de talentos para os diversos departamentos, alavancando assim o negócio. Sublinhe-se que o Departamento dos Recursos Humanos (DRH) são um departamento que funciona como ponto de apoio às chefias das várias áreas, colocando-se pois a tónica da responsabilidade no *manager*, que terá como principal função a de gerir o desempenho e o desenvolvimento do(s) colaborador(es) alocados ao seu departamento.

Anualmente, é desenhado o *Performance & Development Plan* (PDP), em que o colaborador, juntamente com a sua chefia define os objetivos para cada ano, descreve a forma de os atingir e elenca as necessidades de formação. Este tem como principal objetivo o desenvolvimento das competências do colaborador e a subsequente ocorrência de mudanças sustentadas e vantajosas à organização, razão pela qual o DRH funciona como mediador entre as chefias e os colaboradores.

Atualmente, está implementado um modelo baseado numa filosofia de parceria do DRH com as outras áreas de negócio. Este assenta numa interdependência de três grupos chave, cujo grande objetivo é permitir uma maior agilização do negócio, apostando na redução de custos e na simplificação das atividades dos RH. Estrutura-se designadamente nos Líderes de Negócio dos RH, nos Centros de Excelência e nos Serviços de RH.

Os líderes de Negócio do DRH estão envolvidos no próprio negócio, tendo como função facultar à restante equipa de liderança conselhos estratégicos ao nível da gestão da mudança, desenvolvimento de líderes, gestão da mudança, gestão das remunerações, planeamento das sucessões e gestão de talento, enquanto os Centros de Excelência surgem com o intuito de apoiar a implementação das estratégias do DRH, aos mais variados níveis do desempenho (Recompensas; Gestão do Risco; Gestão de Talentos, Desenvolvimento Organizacional, entre outros).

Os serviços do DRH têm duas vertentes, uma direcionada para os serviços administrativos, estes sim são partilhados com os restantes grupos, e outra direcionada para áreas especializadas dos RH. Cada negócio tem o seu Líder de Negócio dos RH, que se socorrem dos Serviços de RH para as suas atividades. Na vertente mais administrativa sublinhe-se a gestão das remunerações, especificamente no que concerne aos incentivos, às recompensas e ao bônus. Esta é uma área sensível por estar diretamente ligada ao desempenho dos colaboradores que, numa perspetiva multidimensional, fornece dados relativamente ao cumprimento dos objetivos de cada um e, em última análise, do negócio. Na vertente mais especializada, os Serviços do DRH desenvolvem atividades de recrutamento de candidatos para os mais diversos departamentos, seja interna e/ou externamente, assegurando que se selecionam as competências mais adequadas ao negócio e respetivos objetivos, tendo pois como *guidelines* aconselhar, encaminhar e assegurar processos de *coaching* no que concerne ao recrutamento, gestão de talento e planeamento de sucessões.

Adicionalmente, o DRH tem um papel importante no que respeita ao desenho da organização, concretamente na melhoria da gestão de equipas e dos

departamentos. Sublinhe-se ainda a importância do DRH na implementação de práticas promotoras de flexibilidade no trabalho e inclusão, as quais influenciarão a motivação e o clima organizacional, quer com colaboradores quer com prestadores de serviço. Por fim, é função da equipa do DRH assegurar a construção e a proteção da Empresa Olano.

1.4 PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Através da análise das Descrições de Funções e Processos existentes na empresa, o Diretor avalia a existência das competências necessárias e suficientes para o cumprimento dos objetivos da OLANO.

As funções existentes na empresa assim como os respetivos titulares encontram-se nas descrições de funções.

Os Organigramas são revistos sempre que necessário.

Sempre que for detetada pelo responsável de setor a necessidade de novos recursos é solicitado ao Diretor o seu recrutamento, pode para este efeito ser utilizado o formulário “Requisição de Colaborador”.

O Diretor deve analisar a existência de recursos internos para fazer face à necessidade detetada. Se existirem recursos internos o Diretor e o responsável de departamento devem entrevistar o colaborador, ter em conta o seu desempenho, formação, escolaridade, e condições de promoção e/ou transferência.

2. Tarefas desenvolvidas no decurso do estágio

Neste capítulo vou descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio, no departamento de Recurso Humanos da Olano.

2.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção na Olano decorre de necessidade detetada no processo de planeamento de recursos humanos e à qual a empresa não consegue satisfazer internamente. A identificação do posto de trabalho a suprir é sempre acompanhada da descrição de funções que lhe estão subjacentes. Essa descrição de funções é a base para a definição dos requisitos indicados e definidos para a vaga a prover. Constitui a informação fundamental para que seja iniciado o processo de recrutamento, o Diretor disponibilizá-la-á logo que confirmada a necessidade.

O processo inicia-se com a divulgação da oportunidade de emprego, que se concretiza através de anúncios na imprensa local e/ou ativando a rede de contatos.

Como consequência do anúncio da procura de trabalho para a função em falta, há lugar à receção dos *curriculum vitae* dos diversos candidatos. Após a recolha das candidaturas passa-se à análise das mesmas. A metodologia da avaliação dos currículos é efetuada com base na formação académica, formação profissional e experiência profissional, caso, os candidatos cumpram os requisitos, o Diretor solicita uma entrevista com o candidato, caso considere necessário o Diretor solicita a colaboração do responsável de setor. Pode, ainda haver lugar a uma segunda entrevista.

No final do processo o Diretor comunica ao candidato a decisão sobre o processo de candidatura. A comunicação é efetuada via telefone, pessoalmente ou através de carta. O Diretor e/ou Responsável de Setor devem definir todas as condições do contrato antes da realização da entrevista final.

Teoricamente o processo de recrutamento e seleção detém um papel de grande relevo na atração e escolha desses recursos humanos, para o efeito é contingencial a identificação de necessidades de acordo com um planeamento prévio de recursos humanos, o qual deve ponderar o ambiente externo e o ambiente interno, bem como a análise e descrição de funções do posto de trabalho a preencher. Ora, na Olano estes aspetos são considerados.

O processo de seleção pressupõe a definição dos critérios de seleção e, neste sentido, deve-se avaliar a adequação do candidato à organização, à equipa/grupo funcional e ao cargo a ocupar (nesta etapa torna-se importante ter em conta a cultura da organização, os atributos valorizados pela mesma e as características do cargo a ocupar a fim de confrontar estes dados com a personalidade, atitudes, flexibilidade, empenho e objetivos do candidato). Para, posteriormente, se proceder à aplicação dos mesmos, utilizando diversos instrumentos, nomeadamente, curriculum vitae, fichas de candidatura (geralmente utilizadas para ter uma forma estandardizada de resumir o CV dos candidatos), referências, portfólio (utilizados em funções específicas), testes individuais, testes de grupo, entrevistas, *assessment centers* (metodologia que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas) e responsabilidade civil (registo criminal, teste de uso de drogas).

A Olano tem estes aspetos em consideração, faz a análise dos currículos tendo por base a formação académica, formação profissional e experiência profissional. Não recorre a testes, ainda que constituam um dos métodos mais utilizados, mas recorre a entrevistas, um instrumento comumente utilizado, já que permite avaliar algumas competências (nomeadamente comportamentais), fazer alguns esclarecimentos acerca do curriculum, iniciar algum ajustamento de expectativas e informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento.

O recrutamento é a análise de informação para a escolha do candidato. Finda esta análise é, então, selecionado o candidato que aparentemente é mais adequado à função em questão.

Durante o meu período de estágio auxiliiei ativamente vários processos de recrutamento e seleção, quer de novos colaboradores, quer de alunos (principalmente do IPG, do IEFP e do Nerga) que realizaram os respetivos estágios curriculares na empresa em questão.

Como já foi referido os processos de recrutamento e seleção iniciavam-se quando os Responsáveis de cada Departamento reportavam ao Departamento de Recursos Humanos a necessidade de integrar na sua equipa novo(s) colaborador(es), e eram aprovados pelo Diretor da empresa. Identificado o departamento e o posto de trabalho para os quais se pretendia recrutar procedia-se à consulta da análise e descrição das funções em processo de recrutamento para que se pudessem definir os critérios para avaliar os candidatos. É de salientar a boa análise e descrição de funções que existe na empresa Olano, para todas as categorias, é um instrumento muito útil para os processos de recrutamento e seleção, pois, identifica e descreve as atividades de cada função bem como as competências necessárias para a mesma. Nesta fase tem-se grande atenção à questão da disponibilidade horária dos candidatos, isto porque a empresa trabalha 24 horas, com vários turnos, a vaga é para um horário específico. Depois de identificado o perfil de colaborador pretendido recorria-se sempre ao recrutamento.

Não obstante, é de salientar que na Olano existe uma forte aposta no recrutamento interno, os colaboradores têm, assim, a possibilidade de concorrer a vagas internas.

Voltando a abordar os processos de recrutamento externo que ocorreram na Olano durante o meu estágio, importa referir que, de entre as técnicas de recrutamento externo existentes (referidas aquando do enquadramento teórico) na empresa, são utilizados os arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos. Na Olano recebíamos diariamente CV, o que correspondia a um número muito elevado de CV recebidos por semana (sobretudo em papel mas também em formato eletrónico), de modo que, esta era uma técnica de recrutamento sobejamente utilizada. À medida que íamos recebendo os CV era realizada uma triagem, de acordo com os requisitos da Olano, no sentido de eliminar CV não válidos; nessa fase, identificava-se, também, o departamento

mais adequado para cada candidato. Depois deste procedimento os CV considerados válidos eram arquivados em função do departamento para o qual foram respetivamente considerados mais indicados. Ao nível dos candidatos que se apresentaram em outros recrutamentos, é de salientar que todos os CV e formulários de entrevista de candidatos são arquivados e os que, na altura de determinado processo de recrutamento, foram considerados válidos (mas por alguma razão não chegaram a ser admitidos) são arquivados num separador designado “A chamar” de modo que quando surge uma vaga próxima daquela para a qual o candidato foi considerado válido, o candidato é selecionado se ainda demonstrar interesse.

Outra técnica de recrutamento também utilizada é a apresentação de candidatos por parte dos funcionários da Olano. Frequentemente alguns colaboradores da empresa faziam-nos chegar CV de familiares ou amigos, ou até de pessoas que já tinham trabalhado na Olano. Caso fossem considerados válidos esses CV e houvesse necessidades a satisfazer agendavam-se entrevistas com essas pessoas. Esta técnica apresenta custos de recrutamento muito baixos e o que faz, no fundo, é aproveitar as redes de contactos disponíveis na Olano.

Os anúncios em bolsas de emprego de entidades também constituem uma técnica de recrutamento externo utilizada pela Olano. Inclusive eu estagiei na empresa Olano porque participei num processo de recrutamento e seleção cuja técnica de recrutamento foi um pedido de estágio feito pelo Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais do IPG.

Por fim, convém referir ainda duas técnicas de recrutamento utilizadas quando existe necessidade. Uma delas consiste no recurso a entidades como o IEFP e o Nerga, mais concretamente, esta técnica traduz-se no pedido de CV de candidatos. Outra técnica de recrutamento é o *e*-recrutamento (recrutamento online) centrado no site da Olano, através do qual é possível enviar candidaturas espontâneas para cada uma das empresas ou procurar e receber ofertas de emprego.

Reunidas todas as candidaturas adequadas à vaga em questão, normalmente é realizada uma triagem entre si que atribui “1” às candidaturas consideradas mais

válidas e que serão as primeiras “a chamar” para o processo seguinte (a seleção), e “2” às restantes candidaturas.

Identificados os candidatos elegíveis para o processo de seleção procede-se à realização de entrevistas, as quais constituem o instrumento de seleção por excelência da Olano. Durante o meu período de estágio tive oportunidade de acompanhar entrevistas para selecionar novos colaboradores bem como entrevistas para selecionar estagiários. Estas entrevistas apresentam características diferentes e, por isso, também formulários diferentes. As primeiras são mais centradas na experiência profissional dos candidatos, ao passo que as entrevistas para estágios são mais centradas no percurso académico dos alunos.

É de salientar que em todas as entrevistas está sempre presente o Responsável do Departamento para o qual se pretende selecionar novos colaboradores. Esta presença é imprescindível porque é quem pode mais facilmente perceber se o indivíduo detém as competências técnicas necessárias à função em questão e é com quem o novo colaborador vai trabalhar mais diretamente.

Após a realização de todas as entrevistas e depois de recolhida toda a informação sobre os candidatos, o Diretor juntamente com o Departamento de Recursos Humanos e com o Responsável do Departamento para o qual se está a selecionar, decidem qual o(s) candidato(s) a admitir.

Aos candidatos entrevistados mas não selecionados é enviado um email, chamada telefónica ou carta a agradecer a disponibilidade mas a informar que não foram selecionados no âmbito do processo em questão. O envio de resposta aos candidatos não selecionados, ou seja, o fornecimento de feedback é extremamente importante porque durante todo o processo de recrutamento e seleção está em jogo a imagem e reputação da Olano e é preciso ter em atenção que o candidato pode ser um cliente ou pode, eventualmente, no futuro a empresa ter interesse naquela pessoa.

2.2 Acolhimento e integração

Uma vez tomada a decisão de admitir um candidato, é necessário assegurar o seu acolhimento e integração, nas melhores condições. Acolher e integrar um novo colaborador consiste em fornecer-lhe condições para que se sinta membro da organização, o mais rapidamente possível, pelo que lhe será dado a conhecer a organização, o grupo de acolhimento, fomentando a integração na função, e consciencializando-o para a missão da organização.

A admissão numa nova organização representa, para o novo colaborador, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função que acarreta ansiedade ao novo membro, sobretudo, nos primeiros dias. Por isso, e conscientes desta ansiedade inicial, muitas organizações dispõem de programas de acolhimento e integração. Nas organizações que possuem planos de acolhimento e integração formalizados, a integração é, normalmente, facilitada pela presença de um tutor responsável pelo acompanhamento. É de notar que o período de acolhimento se restringe à entrada do indivíduo na organização e o período de integração dura mais tempo que o acolhimento, podendo estender-se durante vários meses. Os procedimentos de acolhimento e integração englobam dois níveis: acolhimento na empresa, que inclui, visita, informações gerais, informações sobre segurança, entrega de um manual de acolhimento e formalidades administrativas; e acolhimento no serviço, que compreende, visita detalhada, apresentação do posto de trabalho e formação específica.

Relativamente ao Manual de Acolhimento pode-se referir que este é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Na apresentação pela empresa é imprescindível, por um lado, existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização porque é um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador e, por outro lado, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais/departamentos da empresa. A formação de acolhimento e integração pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o colaborador e a organização, e pode ser de três tipos:

formação técnica; de mercado; comportamental. Durante a fase de integração é imprescindível existir acompanhamento e avaliação do novo colaborador sob pena de colocar em risco todo o processo. Esta avaliação tem como principal objetivo acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa e é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer por parte da empresa. É importante que durante o processo de integração o novo colaborador realize uma autoavaliação do seu próprio desempenho e que, a par disso, a chefia direta também o avalie. Apesar de todos os aspetos anteriormente referidos, importa salientar que os processos de integração possuem uma forte dimensão informal, sobretudo, nas empresas em que não se verifica a existência de um processo de integração formalizado. No entanto, mesmo nas empresas em que este processo se encontra formalizado o papel da integração informal é sempre muito relevante.

A apresentação do novo colaborador é efetuada pelo responsável de setor onde este vai exercer funções e desenvolve-se seguindo as fases:

- Acolhimento formal pelo responsável hierárquico
- Informação oral sobre a empresa
- Designação de um responsável pela integração

Durante o acolhimento é entregue ao novo colaborador: uma cópia do manual de acolhimento (que inclui a política da qualidade, organigrama da empresa, etc.); É feita uma visita guiada pela empresa, com apresentação aos quadros da empresa; é dada uma formação/integração no posto de trabalho e é dado a conhecer o regulamento interno da empresa com a respetiva Descrição de Funções. É dada uma breve explicação acerca do Sistema de Gestão de Qualidade e do Sistema de Gestão da Segurança Alimentar e dos Processos da Empresa, dos procedimentos e instruções mais diretamente ligados à sua área de atuação assim como o local onde os mesmos poderão ser consultados.

Quando requerido para a função são entregues ao colaborador os respetivos equipamentos de proteção individual.

Em suma, a chefia e o supervisor do novo colaborador desempenham um papel muito relevante ao longo do processo de integração, no entanto, o Departamento de Recursos Humanos suporta em grande medida todas as etapas do processo, de modo que, enquanto estagiária tive oportunidade de desempenhar tarefas inerentes aos processos de integração, sobretudo ao nível do acolhimento.

Note-se que o nível do recrutamento e seleção e o nível da formação são inteiramente assegurados pelos RH, são os RH que tentam assegurar que os novos colaboradores tenham formação em sala pouco tempo depois da admissão. No Grupo Olano o processo de integração de novos colaboradores encontra-se muito bem definido e na Olano Portugal tenta-se cumpri-lo na medida do possível, porque se acredita que um processo corretamente conduzido leva à direção certa.

2.3 Formação e desenvolvimento

Numa perspetiva ampla a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Por sua vez, estes novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho, sendo que, está aqui presente a noção de formação como uma ferramenta de gestão orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, nomeadamente, potenciar o desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização.

Neste sentido, importa realçar que a formação acarreta benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. Em termos de benefícios para os indivíduos permite a aquisição de conhecimentos aplicáveis à sua função, potencia a aprendizagem das regras, comportamentos, aspetos mais técnicos e operacionais e ainda uma visão mais abrangente da empresa. Relativamente aos métodos e técnicas da formação, importa fazer uma breve referência aos mesmos.

A formação contribui de forma positiva para o desenvolvimento de cada colaborador e por consequência para a organização, está estruturada para que sempre que sejam detetadas lacunas ao nível dos conhecimentos dos colaboradores se dê início a um processo de planeamento de formação.

Por outro lado, é também política da empresa analisar todas as propostas de formação colocadas pelos próprios colaboradores, sempre que estes encontrem pertinência e justifiquem o interesse e/ou mais-valia de uma ação.

A formação pode estruturar diversas modalidades:

- ❖ Interna: Sempre que dentro da organização sejam identificados elementos que possuam aptidão para fornecer os conhecimentos necessários;
- ❖ Externa: Quando se recorre a uma entidade externa que seja indicada para fornecer essa formação.

A identificação de necessidades de formação dos colaboradores da empresa é da responsabilidade do Diretor. O levantamento de necessidades é realizado pelo Diretor em conjunto com o colaborador respetivo.

Anualmente é também realizada uma avaliação das competências dos colaboradores, comparando as necessárias com as existentes, através da análise das funções da Empresa, informações disponíveis sobre os funcionários e histórico das formações.

Com base nas necessidades de formação identificadas e nas ofertas de formação disponíveis, o Responsável da Qualidade elabora o Plano Anual de Formação.

Durante o meu período de estágio tiveram lugar na Olano algumas formações, onde eu própria participei para desempenhar algumas tarefas e assisti a outras que não estavam tão ligadas com a minha área. As restantes atividades que desenvolvi na área da formação passaram, sobretudo, pelo acompanhamento em todos os processos de formação. Na fase da programação, aquando do agendamento de formações na Olano era importante verificar se a sala de reuniões/formações estava disponível no(s) dia(s) pretendido(s) e marcar na Intranet a sala para

formação. Depois procedia-se à solicitação de inscrições para as formações e respetiva gestão, quer para as que tinham lugar na empresa, quer para as que ocorriam em centros de Formação (caso esta fosse formação externa).

Neste sentido, havia que informar os Responsáveis de Departamento que teria lugar a formação X, no dia e hora Y, no local Z e a partir daí solicitar inscrições, caso fosse necessário eram emitidas listagens com indicação dos colaboradores que já tinham participado na formação em causa (isto para formações de *refresh* porque note-se que a validade das ações é de dois anos e a partir desta altura é importante fazer uma reciclagem). Estas listagens quando não se encontravam disponíveis podiam ser geradas a partir do *software* de gestão do processo de formação em uso na empresa, ferramenta muito útil que permite verificar as ações ministradas desde uma determinada data até ao momento, bem como os colaboradores que participaram nas respetivas ações, e também verificar especificamente as formações recebidas por determinado colaborador.

Recebidas as inscrições para as respetivas ações de formação, as atividades seguintes eram realizadas com o auxílio do *software* de gestão do processo de formação, o qual permite à Olano saber de uma forma centralizada e organizada todas as formações internas e externas, que ocorrem quer na empresa quer em centros de formação. A inscrição dos colaboradores nas respetivas ações fazia-se nesse *software*, construindo-se por esta via o suporte para posteriormente se imprimir as folhas de presenças e de avaliação do curso pelos formandos e formador.

Já na fase da execução mas antes do início de cada formação havia que assegurar que a sala estava devidamente preparada com canetas, blocos, água, copos, que todos os materiais necessários estavam disponíveis e que o computador e o projetor de vídeo estavam a funcionar corretamente. Finda cada formação lançava as presenças no *software* de gestão do processo de formação e verificava as avaliações feitas pelos formandos. Posteriormente, utilizava-se o *software* de gestão do processo de formação para emitir certificados de formação (apenas das formações internas, porque das restantes era responsabilidade das entidades formadoras emití-los). Em suma, as práticas de formação na Olano encontram-se

muito bem definidas e organizadas, com o auxílio do *software* de gestão do processo de formação.

Verifica-se uma grande aposta no desenvolvimento de competências através da formação o que explica o facto de existirem continuamente formações unicamente destinadas à área da formação. Inclusive eu, enquanto estagiária, também participei em algumas formações, nomeadamente: Higiene, saúde e segurança no trabalho e atendimento. Considero que foi importante para mim participar nas mesmas, uma vez que, me ajudaram a aprofundar conhecimentos sobre a Olano, adquirir uma perspetiva mais ampla da empresa, produtos, serviços e, sobretudo, as formações de atendimento foram muito úteis para perceber na prática que competências os colaboradores da Olano deveriam possuir, o que me auxiliava nos processos de recrutamento e seleção.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho constitui um indicador fundamental para a avaliação da performance dos Recursos Humanos. Neste sentido os colaboradores são sujeitos a uma avaliação elaborada segundo parâmetros previamente definidos e que têm em atenção a Descrição de Funções atribuída a cada colaborador

A avaliação é feita com feedback aos colaboradores, para que todos saibam onde se encontram os pontos-chave de desempenho e as atividades críticas onde se exige a introdução de melhoria.

Os resultados da avaliação de desempenho constituem a base para movimentações internas, ie, transferências, promoções e revisão de salários, ou mesmo para deteção de necessidades de formação.

- Compensações e salários

A definição dos salários e respetivos aumentos é feita com base na avaliação dos valores de mercado e do desempenho e competências dos colaboradores

- Bónus e Prémios

A atribuição de bónus e Prémios é definida de acordo com o desempenho de cada colaborador de acordo com as perspetivas da direção.

- Outros Benefícios

Quaisquer outros benefícios são planeados e divulgados atempadamente pela Direção.

A avaliação de Desempenho dos colaboradores da empresa, é realizada anualmente pelos responsáveis de Departamento e Diretor, o registo é efetuado no formulário Avaliação de Desempenho.

Como referi anteriormente a Avaliação de Desempenho é feita uma vez por ano, esta não coincidiu com o meu período de estágio.

A minha colaboração nesta parte consistiu em ter conhecimento de todos os procedimentos inerentes à Avaliação de Desempenho na empresa e os critérios a ter em conta, assim como atualizar e imprimir os formulários que são entregues a cada colaborador aquando da sua avaliação.

2.5 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Na Olano Portugal, (tal como nas outras empresas) a GRH é composta por uma componente de gestão administrativa. Enquanto estagiária desempenhei tarefas de carácter administrativo, nomeadamente: realizar contratos, atualizar base de dados, criar e atualizar listagens, realizar processamento salarial, assegurar a realização de exames médicos de admissão e periódicos (e depois lançamento dos respetivos resultados no sistema integrado de recursos humanos em uso na empresa), emitir declarações e certificados entre outras.

Ao nível do processamento salarial convém apenas fazer uma breve referência ao mesmo, uma vez que, não realizei processamento salarial “puro”. Nesta área as minhas tarefas consistiram, nalguns meses, no registo em *Excel* das faltas cometidas pelos colaboradores da empresa, indicando o código de justificação a que se reporta cada uma delas. No que se refere aos colaboradores estagiários contratados, realizei mensalmente a contabilização das folhas de horas trabalhadas pelos respetivos colaboradores. A folha de horas consiste num registo que se reporta ao período de dia 21 de um mês a 20 do outro mês e é nesta folha que cada colaborador regista diariamente a sua hora de entrada e saída bem como a respetiva hora de almoço. No final do período a que se reportam as folhas de horas, estas são enviadas (devidamente validadas) para o Instituto de Emprego e Formação Profissional para que sejam processados os vencimentos. Posteriormente quando nos chegavam as faturas mensais, por parte das referida entidade, constituía minha tarefa conferir e validar as faturas referentes à prestação de serviço, alertando as entidades para valores errados ou em não conformidade com a informação transmitida pela empresa Olano.

Apesar de todas as atividades descritas nos subcapítulos anteriores possuírem um caráter mais técnico do que administrativo, todas encerram entre si características administrativas. Assim ao:

- nível do recrutamento e seleção havia necessidade de: realizar arquivo de CV; agendar entrevistas; atualizar bases de dados com indicação dos candidatos entrevistados e respetivas observações; enviar respostas aos não selecionados;
- nível da decisão de realizar contratos, havia todo um processo administrativo com a preparação de contratos, pedido de exames médicos de admissão, comunicações à Segurança Social e preparação de toda a documentação a entregar no primeiro dia de trabalho.;
- nível da formação havia a necessidade de criar listagens, solicitar inscrições e imprimir os documentos necessários para cada ação de formação.

A Gestão de Recursos Humanos na OLANO

Em suma, as tarefas de caráter administrativo assumem uma grande dimensão, no entanto, é de ressaltar o auxílio que os sistemas informáticos conferem na sua realização.

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRH A LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No sentido de realizar uma ponte entre a teoria e a prática pode fazer-se, neste capítulo, uma breve análise das práticas descritas e das atividades desenvolvidas à luz do enquadramento teórico.

Ao nível do recrutamento e seleção e mais concretamente relativamente às fases que segundo a teoria, estes dois processos devem possuir, revela-se que no Grupo OlanO todas as fases são cumpridas. Relativamente às fontes de recrutamento há que destacar positivamente o facto de na OlanO existirem processos de recrutamento internos e externos, já que os primeiros permitem motivar os colaboradores e os segundos permitem trazer “sangue novo” para a empresa. Deve-se destacar positivamente o facto de, mais comumente, serem utilizados como técnicas de recrutamento os arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos, uma vez que são técnicas de baixo custo e de fácil e rápido acesso. Na OlanO apenas há um instrumento de seleção que note-se é a entrevista, a qual por si só pode não ser suficiente para prever desempenhos futuros, neste sentido, uma recomendação será a de desenvolver estes instrumentos, podendo para tal, aplicarem-se testes de personalidade (a fim de avaliar se o candidato tem o perfil adequado para a empresa) e provas para aferir se de facto o candidato possui o mínimo de competências técnicas para a função à qual se está a candidatar.

Relativamente ao acolhimento e integração de novos colaboradores verifica-se que a OlanO percebe a importância da integração de um novo colaborador na empresa, de modo a que ambas as partes tirem o melhor partido desta nova relação, pelo que este processo está muito bem definido, possuindo as características que a teoria refere como essenciais: distribuição de um manual de acolhimento, acolhimento na empresa e no departamento, apresentação pela empresa, formação inicial de acolhimento e integração, e avaliação de todo o processo.

No que diz respeito às políticas de formação é de salientar que as mesmas se encontram alinhadas com a estratégia do grupo, pelo que as formações são definidas no sentido de ir ao encontro dos objetivos estratégicos do grupo, sendo que é a partir desta análise, sobretudo, a nível organizacional que se definem as necessidades de formação e a partir daí programam-se formalmente as formações adequadas. Uma vez observada a carteira de negócios, identificam-se as competências necessárias para a satisfazer e posteriormente, as ações de formação que permitem desenvolver essas mesmas competências. Tudo isto está organizado e definido para cada função e alinhado com o respetivo percurso de formação. Depois de cada formação, existe uma avaliação da mesma, através dos questionários de avaliação que os formandos preenchem no final de cada formação, e posteriormente, na prática, uma avaliação do supervisor sobre a aplicação na função a desempenhar, dos conhecimentos adquiridos na formação.

Conclusão

Tendo em conta que nos capítulos e subcapítulos anteriores foram descritas e tecidas considerações inerentes quer à teoria, quer à prática, neste capítulo faço apenas uma conclusão genérica de todo o estágio, bem como uma avaliação pessoal do mesmo.

No Grupo Olano verifica-se, de facto uma preocupação com os colaboradores e tudo se faz para que ambas as partes beneficiem ao máximo da colaboração, por isso vive-se na empresa um ambiente informal que facilita o bom desempenho profissional. Paralelamente verifica-se um grande investimento na formação, na comunicação interna e na boa integração dos novos colaboradores, objetivando-se o desenvolvimento e aprendizagem individual e organizacional. Apesar das tarefas Administrativas ocuparem grande peso no dia-a-dia do Departamento de Recursos Humanos, são elas que acabam, também, por suportar as tarefas de carácter mais técnico. Uma conclusão que revela salientar que o Departamento de RH é o suporte crucial a todos os departamentos da empresa, fazendo um elo de ligação entre toda a empresa e a Direção, apoiando assim a Direção nas decisões a tomar a nível da empresa.

No que se refere à minha avaliação do estágio, foi para mim um prazer e uma mais valia poder estar inserida numa empresa com a dimensão e o prestígio do Grupo Olano, para além disso estagiei no que se pode considerar a empresa “modelo” do grupo Olano, a OLANO PORTUGAL. O estágio permitiu-me desenvolver, aprofundar e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico. Para além da integração num contexto organizacional, possibilitou-me o contacto real com os conteúdos abordados durante o percurso académico mas também simultaneamente uma experiência enriquecedora através do contacto com novas pessoas e desenvolver competências pessoais imprescindíveis ao mundo do trabalho.

Quando iniciei o estágio o meu principal objetivo consistia em adquirir conhecimentos práticos ao nível das atividades de GRH e, ao mesmo tempo,

auxiliar a empresa com o meu trabalho; agora que terminei o estágio sinto-me não só com a percepção de objetivo cumprido mas também com enorme satisfação por fazer parte do Grupo Olano durante este tempo.

Em suma, a grande mais-valia do estágio foi conseguir por em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer da Licenciatura, sendo que é muito importante adquirir novas aprendizagens, mas torna-se bastante interessante aplicar os conhecimentos aprendidos. Apesar de muitas vezes se achar que os conhecimentos têm pouca aplicabilidade e estão dispersos, na prática percebe-se que a teoria suporta a prática.

5. Referências

WEBGRAFIA

-www.groupe.olano.pt

BIBLIOGRAFIA

- Apontamentos das várias disciplinas da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos;

- Documentação facultada pela Empresa de Acolhimento, Olano.

