



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A Gestão do Capital Humano no Centro da Estratégia Empresarial:
Estudo de Caso do Banco BNP Paribas Personal Finance**

Relatório da Atividade Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Ana Sofia Gomes Barral Fitas

Orientador: Prof. Doutora Denise Capela dos Santos

Lisboa, agosto de 2014

Ao meu Pai,
Carlos Barral

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Denise Capela dos Santos, por todo o apoio e disponibilidade.

Ao Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas, em especial à Nádía Pereira e Elsa Nora por todo o apoio.

À Professora Doutora Maria Clara Santana Rita, por toda a dedicação na orientação do Seminário de Metodologia do Trabalho Científico.

Ao Diretor de Recursos Humanos do Banco BNP Paribas Personal Finance, Armando Cangueiro, por toda a disponibilidade e importante contributo para o estudo empírico.

À minha Mãe e grande Amiga, por estar sempre ao meu lado, mostrando compreensão pelas minhas ausências, e por ser responsável pela pessoa que sou hoje.

Ao meu Marido, por ser o melhor marido do Mundo, e por me ter incentivado e dado força quando pensei em desistir.

Ao meu Irmão, por acreditar nas minhas capacidades e me incentivar a querer sempre mais.

Ao meu Padrinho, por estar sempre presente em todos os momentos, e pelo apoio que sempre deu na minha educação.

À minha Sogra, por todo o carinho e apoio.

À restante família, por respeitarem e compreenderem as minhas ausências.

Aos meus Amigos, pela amizade e compreensão.

Agradeço a todos por me terem ajudado a realizar mais um sonho.

“Uma instituição é como uma canção; não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles”.

Peter Drucker

Resumo

O presente relatório surge na sequência da deliberação nº 37/2011, aprovada pelo Conselho Científico da Universidade Autónoma de Lisboa, que permite aos licenciados pré-Bolonha que tenham mais de cinco anos de experiência na área profissional, obterem o grau de Mestre através da elaboração de um Relatório de Atividade Profissional. Este relatório está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo descreve-se o percurso académico e profissional da autora. No segundo capítulo é feita uma reflexão crítica do percurso académico e profissional e em que medida têm sido desenvolvidas as suas competências. No terceiro capítulo, através de bibliografia referenciada, aliada à experiência pessoal e profissional da autora é exposta a fundamentação teórica em torno da gestão de pessoas e da estratégia empresarial. De forma a avaliar a interligação dos conceitos abordados conceptualmente, fez-se um pequeno estudo empírico, com entrevista ao Diretor de Recursos Humanos do Banco BNP Paribas Personal Finance S.A, empresa do sector bancário. Concluiu-se que esta empresa aposta no capital humano e que a direção de recursos humanos tem uma função participativa na organização. Esta empresa preocupa-se com o desenvolvimento dos seus colaboradores e procura comunicar eficazmente, dando oportunidade a cada colaborador de se exprimir e contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho. Este relatório procura contribuir para a gestão futura das empresas, mostrando que através do investimento nas pessoas as empresas podem maximizar os resultados do negócio e que por isso é imprescindível que a área dos Recursos Humanos participe no planeamento e na execução do plano estratégico das empresas.

Palavras-chave: Gestão do Capital Humano, Estratégia, Talento, Retorno do Investimento, Balanced Scorecard.

Abstract

The present report comes in the wake of the deliberation No. 37/2011, approved by the Scientific Council of the Autonomous University of Lisbon, which allows pre-Bologna graduates who have over five years' experience in the professional area, completing the Master's degree through the elaboration of a Report of Professional Activity. This report is divided into three chapters. In the first chapter a description is made of the academic and professional background of the author. In the second chapter a critical reflection is made of the academic and professional background to the extent of their developed skills. In the third chapter, through referenced bibliography, together with personal and professional experience of the author the theoretical foundation is exposed around people management and business strategy. In order to evaluate the interconnection of the concepts covered a small empirical study was made, interviewing the Human Resources Director of the Banco BNP Paribas Personal Finance SA, company from the banking sector. It was concluded that this company invests in human capital and that the human resources direction has a participatory role in the organization. This company cares about the development of its employees and seeks to communicate effectively, giving each employee the opportunity to express themselves and contribute to the improvement of the working environment. This report aims to contribute to the future management of the companies, by showing that through investment in people businesses can maximize business results and therefore it is essential that Human Resources area participates in the planning and execution of the strategic plan of the company.

Keywords: Human Capital Management, Strategy, Talent, Return on Investment, Balanced Scorecard

Índice

LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	10
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – DESCRIÇÃO DO PERCURSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL.....	12
1. DESENVOLVIMENTO ACADÉMICO	12
1.1 Licenciatura em Sociologia	12
1.2 EMBA em Gestão de Recursos Humanos	15
1.3 Mestrado Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial.....	16
2. FORMAÇÃO DE FORMADORES	17
3. PERCURSO PROFISSIONAL	18
3.1 Empresa Select Recursos Humanos.....	18
3.2 Opway Engenharia S.A.....	19
3.3 Banco BNP Paribas Personal Finance SA	21
3.4 GHD (Global Human Development) – Peritos em Formação e Desenvolvimento.....	25
4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL	26
4.1 Gestão da Formação	26
4.2 Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres	26
4.3 Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional	27
4.4 Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade	27
4.5 Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal	28
4.6 Legislação Laboral Angolana.....	29
4.7 Alterações Laborais	29
4.8 Gestão de Compensações e Benefícios.....	30
4.9 Comunicação Persuasiva.....	30
5. SEMINÁRIOS E CONFERÊNCIAS	32
5.1 Fórum O FSE e as Empresas	32
5.2 Workshop: Como obter fundos comunitários para projetos culturais.....	32
5.3 Fórum Capital Humano - Encontro das Lideranças	32
5.4 - 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações	32
5.5 Conferência Gestão do Capital Humano - As melhores práticas em Portugal.....	32
6. COMPETÊNCIAS LINGÜÍSTICAS	33
7. COMPETÊNCIAS INFORMÁTICAS	33
7.1 Curso de SAP Recursos Humanos.....	34
7.2 Curso de SAP HR.....	35

7.3 Curso de Microsoft Excel 2007 – Utilização Avançada	35
CAPÍTULO 2 – ANÁLISE E APRECIÇÃO DOS ASPETOS MAIS RELEVANTES DO PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL	36
8. FATORES MARCANTES DO PERCURSO ACADÊMICO.....	36
8.1 Licenciatura em Sociologia	36
8.2 Executive MBA em Gestão de Recursos Humanos.....	37
8.3 Mestrado Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial.....	38
9. FORMAÇÃO DE FORMADORES	40
10. FATORES MARCANTES DO PERCURSO PROFISSIONAL.....	40
10.1 Empresa Select Recursos Humanos.....	40
10.2 Empresa OPWAY Engenharia S.A	41
10.3 Banco BNP Paribas Personal Finance SA.....	43
10.4 GHD (Global Human Development) – Peritos em Formação e Desenvolvimento.....	45
11. FATORES MARCANTES DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	45
11.1 Gestão da Formação	45
11.2 Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres	45
11.3 Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional	46
11.4 Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade	46
11.5 Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal.....	46
11.6 Alterações Laborais.....	46
11.7 Gestão de Compensações e Benefícios	47
11.8 Comunicação Persuasiva.....	47
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO CENTRO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	48
12. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	48
13. O CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE.....	50
14. O DESAFIO DA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO PARA A GESTÃO DA EMPRESA	52
15. A GESTÃO DO TALENTO E RETURN ON INVESTMENT (ROI)	55
16. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	59
17. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O CAPITAL HUMANO AO SERVIÇO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	62
18. ESTUDO DE CASO DO BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	65
18.1 Apresentação da Empresa	65
18.2 Estudo empírico	68
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
APÊNDICE.....	77
ANEXOS.....	80

A) CERTIFICADOS ACADÉMICOS	81
1. <i>Certificado da Licenciatura em Sociologia</i>	81
2. <i>Certificado do EMBA Gestão de Recursos Humanos</i>	84
B) FORMAÇÃO DE FORMADORES	86
3. <i>Certificado de aptidão profissional de Formador</i>	86
C) CERTIFICADOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	90
4. <i>Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional</i>	90
5. <i>Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade</i>	91
6. <i>Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal</i>	92
7. <i>Legislação Laboral Angolana</i>	94
8. <i>Alterações Laborais</i>	96
9. <i>Gestão de Compensações e Benefícios</i>	97
10. <i>Comunicação Persuasiva</i>	99
D) SEMINÁRIOS E CONFERÊNCIAS	100
11. <i>Fórum O FSE e as Empresas</i>	100
12. <i>Workshop “Como obter fundos comunitários para projetos culturais”</i>	101
13. <i>Fórum Capital Humano - Encontro das Lideranças</i>	102
14. <i>2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações</i>	103
15. <i>Conferência Gestão do Capital Humano - As melhores práticas em Portugal</i>	104
E) CURSOS DE INFORMÁTICA	105
16. <i>Curso de SAP Recursos Humanos</i>	105
17. <i>Curso de SAP HR</i>	107
18. <i>Curso de Microsoft Excel 2007 – Utilização Avançada</i>	109
F) GUIÃO DA ENTREVISTA	111

Lista de Tabelas

TABELA Nº 1: MÓDULOS QUE CONSTITUEM O MBA E CLASSIFICAÇÕES	15
TABELA Nº 2: EVOLUÇÃO DA DENOMINAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NUM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	48
TABELA Nº 3: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS	53
TABELA Nº 4: QUESTÕES COLOCADAS NA ENTREVISTA E ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO	68

Lista de Figuras

FIGURA Nº 1 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O INVESTIMENTO DE CAPITAL HUMANO	51
FIGURA Nº 2 - OS ATIVOS INTANGÍVEIS NAS ORGANIZAÇÕES: OS DIFERENTES TIPOS DE CAPITAL.....	53
FIGURA Nº 3 - MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVOS HUMANOS	58
FIGURA Nº 4 - CARACTERÍSTICAS DE UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO.....	61
FIGURA Nº 5 - PIRÂMIDE ETÁRIA DO BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	67
FIGURA Nº 6 - PIRÂMIDE ANTIGUIDADE DO BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	67

Lista de Siglas e Acrónimos

ACT	– Autoridade para as Condições do Trabalho
ARM	- Access Rights Management
CIEJD	– Centro de Informação Europeia Jacques Delors
DRH	– Direção de Recursos Humanos
EMBA	– Executive Master of Business Administration
FSE	– Fundo Social Europeu
GHD	- Global Human Development
IEFP	– Instituto de Emprego e Formação Profissional
INEDEM	– Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial
ONRH	– Observatório Nacional de Recursos Humanos
OPCA	- Obras Públicas e Cimento Armado
QCA	– Quadro Comunitário de Apoio
RH	– Recursos Humanos
ROI	– Return on Investment
UAL	– Universidade Autónoma de Lisboa
UCP	– Universidade Católica Portuguesa

Introdução

O Relatório de Atividade Profissional está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é descrito o percurso académico e profissional da autora. São descritas as habilitações literárias e a função que a autora desempenhou nas empresas onde já trabalhou.

No segundo capítulo é feita uma análise e apreciação dos aspetos mais relevantes do seu percurso académico e profissional. São identificados os aspetos que mais contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No terceiro capítulo é abordado o tema da *Gestão do Capital Humano no centro da Estratégia da Empresa*. A escolha do presente tema surge pelo facto da autora como profissional de Recursos Humanos e estando a frequentar o Mestrado em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial, querer saber mais sobre o tema, e por considerar que muitas empresas ainda não estão despertas para a importância do capital humano dentro das organizações.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar se a gestão estratégica de recursos humanos e o capital humano estão alinhados com o plano global de negócio das empresas. Neste sentido pretende-se efetuar um levantamento bibliográfico para definir alguns conceitos relevantes para o estudo. Considera-se importante como metodologia de investigação efetuar uma entrevista de carácter exploratório com perguntas abertas a um Diretor de Recursos Humanos de uma grande empresa situada na área da Grande Lisboa.

A realização deste trabalho pode ser uma mais-valia não só para os gestores de recursos humanos mas também um contributo para a área da gestão porque se trata de uma temática transversal a todas as organizações independentemente da área de negócio.

Capítulo 1 – Descrição do Percurso Académico e Profissional

1. Desenvolvimento académico

1.1 Licenciatura em Sociologia

No ano 2000 ingressou na Universidade Católica Portuguesa (UCP) na Licenciatura em Sociologia. Concluiu a licenciatura no ano de 2005 com a classificação final de treze (13) valores. Teve as seguintes disciplinas:

1º Ano

História Contemporânea I – 15 valores

Informática – 10 valores

Matemática para as Ciências Humanas – 10 valores

Sociologia I – 12 valores

História Contemporânea II – 13 valores

Sociologia II – 15 valores

Demografia – 13 valores

Estatística para as Ciências Humanas – 11 valores

2º Ano

Espaço e Sociedade – 13 valores

Economia I – 10 valores

Economia Portuguesa – 14 valores

Etnologia Portuguesa – 14 valores

Teorias Sociológicas II - 13 valores

Economia Internacional – 13 valores

Métodos e Técnicas das Ciências Humanas I – 11 valores

Problemas Sociais Contemporâneos – 12 valores

Psicologia Social – 11 valores

Economia II – 11 valores

Sociologia III – 12 valores

Teorias Sociológicas I – 11 valores

3º Ano

Inglês I (cadeira anual) – 11 valores

Sociologia da Comunicação (cadeira anual) – 10 valores

Ética Social e Política – 12 valores

Tradição dos Grandes Livros I – 13 valores

Políticas Públicas I – 12 valores

Métodos e Técnicas das Ciências Humanas II – 12 valores

Doutrina Social da Igreja – 12 valores

Políticas Públicas II – 13 valores

Antropologia Cultural – 12 valores

Sociologia do Trabalho e do Emprego – 14 valores

4º Ano

Sociologia da Empresa e das Organizações – 12 valores

Planeamento Regional e Urbano – 13 valores

Seminário de Investigação I – 13 valores

Relações Internacionais – 14 valores

Sociologia Política – 11 valores

Seminário de Investigação II – 13 valores

Desenvolvimento Local – 17 valores

Atelier Criação de Empresas – 14 valores

Administração Pública – 11 valores

Gestão de Recursos Humanos – 15 valores

Dos trabalhos realizados nos primeiros quatro anos da licenciatura destaca os seguintes:

- Atitudes e Comportamentos Sociais;
- A Inserção dos jovens no mercado de trabalho;
- Exclusão Social: Os Sem-abrigo;
- Os Jovens e a Política.

5º Ano

Estágio de Licenciatura – 16 valores

O estágio decorreu entre 15 de novembro de 2004 e 13 de maio de 2005, no horário das 09:00 às 13:00, no Departamento de Informação do Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD), perfazendo um período total de 6 meses.

O estágio permitiu conhecer os objetivos e a estrutura do Centro de Informação Europeia Jacques Delors. No âmbito das atividades do Departamento de Informação foram-lhe atribuídas as seguintes tarefas:

- Elaboração e atualização de Dossiers de Programas Comunitários e Nacionais nas seguintes áreas:
 - ✓ QCA (Prime – Programa Operacional para a Economia);
 - ✓ Ambiente;
 - ✓ Agricultura;
 - ✓ Assuntos Sociais;
 - ✓ Cultura;
 - ✓ Cooperação;
 - ✓ Educação e Formação;
 - ✓ Juventude;
 - ✓ Justiça e Assuntos Internos;
 - ✓ Saúde;
 - ✓ Turismo
- Elaboração e atualização de Dossiers Virtuais de Programas Comunitários e Nacionais nas áreas anteriormente referidas;
- Inserção de dados na base de dados de programas comunitários e nacionais;
- Consulta e pesquisa *on-line* de bases de dados comunitárias, nomeadamente das bases de dados de legislação comunitária (CELEX, EUR-LEX e PRELEX) e nos sites das Direções Gerais responsáveis;
- Consulta de documentos (Brochuras; Jornal Oficial das Comunidades Europeias; Diário da República) provenientes da União Europeia (Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias) e de outras fontes relativos a Programas;

- Apoio à organização de Aulas Jacques Delors – Fontes de Informação Comunitária On-Line;
- Apoio à realização de eventos do CIEJD sobre a União Europeia, nomeadamente através de *stands* de exposição e serviço de referência especializado (dia 9 de Maio – Dia da Europa; Fórum Emprego no Parque das Nações).

(ver Anexo 1)

1.2 EMBA em Gestão de Recursos Humanos

De 14 de novembro de 2011 a 3 de fevereiro de 2013 frequentou o EMBA (Executive Master of Business Administration) em Gestão de Recursos Humanos na Autónoma Academy. Concluiu com a média final de dezasseis (16) valores, correspondendo à menção qualitativa de Muito Bom.

Tabela nº 1: Módulos que constituem o MBA e classificações

Módulos	Duração	ECTS	Avaliação
Mód. 1: Liderar Pessoas numa Economia do Conhecimento, Global e Supercompetitiva	24,5 H	7	16 Valores
Mód. 2: Gestão de Recursos Humanos para a Mudança e a Inovação	10,5 H	1	17 Valores
Mód. 3: Gestão de Desempenho, Recompensas e Carreiras	21 H	5	16 Valores
Mód. 4: “People Plan”	28 H	8	16 Valores
Mód. 5: Direito do Trabalho	14 H	4	16 Valores
Mód. 6: Recrutamento e Seleção	10,5 H	3	18 Valores
Mód. 7: Capital Humano: Métricas para a Inovação e a Competitividade	14 H	4	18 Valores
Mód. 8: Scorecard de Capital Humano	10,5 H	2	17 Valores
Mód. 9: Desenvolvimento de Pessoas, do Capital Humano e das Competências	17,5 H	6	16 Valores
Mód. 10: Comunicação Organizacional	14 H	4	16 Valores

Mód. 11: Desenvolver Competências de Coaching & Negociação	10,5 H	3	16 Valores
Mód. 12: Stress Ocupacional e Civilizacional	10,5 H	3	13 Valores
Mód. 13: Motivar e Liderar Equipas para Elevados Desempenhos	14 H	4	14 Valores
Mód. 14: Gerir Pessoas com Inteligência Emocional	10,5 H	3	16 Valores
Mód. 15: Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	10,5 H	3	19 Valores

Fonte: Certificado de Habilitações

Total: 60 ECTS

Dos trabalhos realizados no MBA destaca os seguintes:

- Logoplaste, S.A., Empresa de Sucesso;
- Gestão de Carreiras no Banco BNP Paribas Personal Finance S.A.;
- “Management Report” de uma Empresa de Energias Renováveis;
- Ydreams S.A, Liderança pela Inovação;
- Balanced Scorecard de uma Empresa Farmacêutica;
- Competências de apresentação;
- Plano Estratégico de Segurança e Saúde no Trabalho de uma Empresa de Consultoria de Gestão de Capital Humano.

(ver Anexo 2)

1.3 Mestrado Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Frequentou três unidades curriculares do Mestrado de Gestão de Empresas, variante de Planeamento e Estratégia Empresarial, entre 4 de outubro 2012 e 31 de janeiro de 2013 e obteve as seguintes classificações:

- Finanças Empresariais: 13 Valores
- Gestão Estratégica: 12 Valores
- Investigação Científica: 14 Valores

As restantes unidades curriculares foram adquiridas através da Creditação de Competências Académicas.

2. Formação de Formadores

Entre 5 de abril e 17 de maio de 2005 frequentou o Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, homologado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) na NHK – Formação e Novas Tecnologias, S.A.

A sua classificação foi de Totalmente Suficiente (numa escala de Totalmente Insuficiente a Totalmente Suficiente), tendo obtido as competências pedagógicas para exercer a profissão de Formadora (Certificado nº EDF 402250/2006 DL).

Completoou todas as unidades de formação:

- O Formador face aos Sistemas e contextos de Formação;
- Fatores e Processos de Aprendizagem;
- Comunicação e Animação de Grupos;
- Métodos e Técnicas Pedagógicas;
- Objetivos Pedagógicos;
- Recursos Didáticos;
- Avaliação da Aprendizagem;
- Avaliação da Formação e Acompanhamento;
- Plano de Sessão;
- Simulação Pedagógica Inicial;
- Simulação Pedagógica Final;
- Proposta de Intervenção Pedagógica.

(ver Anexo 3)

3. Percurso Profissional

3.1 Empresa Select Recursos Humanos

De 30 de junho de 2005 a 29 de dezembro de 2005 fez um estágio profissional na Select, Empresa de Trabalho Temporário, agora designada por Randstad.

Estagiou na área de Recrutamento e Seleção onde as suas principais tarefas e responsabilidades eram as seguintes:

- Contacto com os clientes;
- Receção de pedidos de recrutamento;
- Elaboração de anúncios;
- Receção de candidaturas;
- Inserção de candidatos na base de dados;
- Triagem Curricular;
- Entrevistas;
- Aplicação de testes psicotécnicos;
- Avaliação dos candidatos;
- Seleção de Candidatos.

Após a receção de um pedido por parte de um cliente para um posto de trabalho em aberto, fazia uma triagem dos candidatos em base de dados que preenchessem os requisitos. Se já conhecesse o candidato, agendava uma reunião com o cliente, para que este conhecesse o candidato.

No caso de não existirem candidatos em base de dados que preenchessem os requisitos obrigatórios, elaborava um anúncio para colocação no *site* da Empresa.

Após a receção de currículos, fazia triagem curricular e contactava os candidatos seleccionados para uma entrevista.

Alguns clientes exigiam que se fizessem testes psicotécnicos. Nesse caso eram aplicados os testes aos candidatos. Seguidamente seleccionavam-se dois ou três candidatos para serem entrevistados pelo cliente.

3.2 Opway Engenharia S.A

Entrou para a OPCA, Obras Públicas e Cimento Armado, S.A, agora designada por Opway Engenharia S.A, a 16 de janeiro de 2006.

O departamento de Recursos Humanos era composto por duas áreas: a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a área da Gestão Administrativa.

Inicialmente estive na área de **Desenvolvimento de Recursos Humanos** onde desempenhou funções relacionadas com o Recrutamento e Seleção e com a Formação.

No Recrutamento tinha como principal função a preparação dos processos de recrutamento que incluía as seguintes tarefas:

- Análise do pedido de preenchimento de vaga;
- Pesquisa de colaboradores internos que preenchessem os requisitos;
- No caso de não existirem candidatos internos, preparava um anúncio para colocação no jornal Expresso Emprego;
- Receção de candidaturas;
- Triagem Curricular;
- Entrevistas;
- Aplicação de testes psicotécnicos;
- Seleção do candidato de acordo com o perfil de competências solicitado;
- Preparação do posto de trabalho do colaborador;
- No primeiro dia de trabalho do colaborador, entregava o manual de acolhimento e fazia uma breve apresentação da empresa.

No que diz respeito à Formação teve como principais tarefas:

- Definição e implementação do plano anual de formação;
- Análise de pedidos de formação que não estavam mencionados no plano de formação;
- Controlo do orçamento da formação;
- Contacto com Entidades Formadoras;
- Organização de formações externas e internas;

- Preparação de salas de formação;
- Análise das avaliações das formações.

Na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos também colaborou na redação de artigos para a Revista interna da Empresa (OpcActual), um dos quais, da sua autoria, e que ainda tem uma cópia em sua posse (ver no Apêndice).

Realça também como funções de destaque, a elaboração de relatórios e a colaboração no tratamento das respostas ao inquérito do clima organizacional.

Participou também na organização de eventos anuais (festa de Natal; Outdoor, Rally Paper).

Em julho de 2006 teve uma mobilidade para a área da **Gestão Administrativa de Recursos Humanos**.

Destaca como principais tarefas:

- Preparação de documentação para a admissão de novos colaboradores (contrato de trabalho, inscrição na Segurança Social, inscrição seguro de acidentes de trabalho);
- Gestão da Medicina do Trabalho;
- Gestão de Expatriados;
- Elaboração de mapas de horário de trabalho e envio para a ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho);
- Processamento de Salários; Registo e controlo de todas as componentes administrativas (presenças e ausências, férias, trabalho suplementar, entre outras);
- Envio de ficheiros e controlo do pagamento de contribuições à Segurança Social;
- Gestão Contratual;
- Gestão do seguro de saúde dos colaboradores e familiares diretos;
- Realização de Inquéritos Mensais;
- Preparação de todo o processo relativo ao encerramento de contas (demissão) de colaboradores;
- Envio de mapas para o pagamento da apólice de Acidentes de Trabalho.

Em janeiro de 2008 deu-se a fusão entre a OPCA e a SOPOL – Sociedade Geral de Construções e Obras Públicas.

Para além das tarefas mencionadas anteriormente, no processo de fusão destaca ainda como principais funções:

- Key user SAP (*software* utilizado no departamento de recursos humanos):
 - Migração de dados do *software* de Recursos Humanos da SOPOL para o *software* de Recursos Humanos da OPCA;
 - Formação de SAP aos colegas.
- Elaboração de procedimentos internos de Recursos Humanos;
- Organização do arquivo do departamento, incluindo a ordenação e reestruturação dos processos dos colaboradores.

Rescindiou contrato com a Opway Engenharia S.A. a 15 de janeiro de 2009.

3.3 Banco BNP Paribas Personal Finance SA

A 16 de janeiro de 2009 foi admitida no Banco Cetelem. Esteve durante 5 anos no departamento de Projetos, Reportings e Gestão Administrativa de Recursos Humanos, como **Técnica RH de Gestão Administrativa**, onde as suas principais tarefas eram as seguintes:

- Acolhimento de novos colaboradores e tratamento de todo o processo de admissão (elaboração do processo individual e do contrato de trabalho; inscrição na segurança social; entre outros);
- Realização e controlo do processamento de salários, através do registo de todas as componentes administrativas de recursos humanos, como sendo faltas, férias, trabalho suplementar, entre outros, de forma a garantir o seu correto processamento e uma gestão eficaz dos interesses dos colaboradores e da empresa;
- Controlo da assiduidade dos colaboradores, através da verificação dos registos de marcações de presença e na sua ausência, solicitação ao colaborador da justificação de falta;
- Preparação de relatórios de acompanhamento para tomada de decisão sobre renovação, rescisão ou efetivação de contratos de trabalho a termo certo;

- Acompanhamento e controlo das atividades de Segurança e Saúde no Trabalho, assegurando a marcação e realização das consultas de medicina no trabalho e controlando a emissão das fichas de aptidão;
- Gestão de Demissões: Todo o processo ligado à Demissão (certificado de trabalho; recibo de quitação; entrevistas de saída; entre outros);
- Esclarecimentos de dúvidas dos colaboradores sobre faltas, férias, descontos sobre o salário, e outras componentes administrativas;
- Elaboração de mapas de horário de trabalho para as equipas com um horário diferente do horário geral da empresa;
- Envio do ficheiro de Transferência Bancária;
- Assegurar as obrigações fiscais e sociais, como o envio do ficheiro para a Segurança Social bem como os reportes periódicos para entidades oficiais e outras, garantindo a veracidade da informação reportada dentro dos prazos definidos;
- Envio de informações de recursos humanos para o departamento de comunicação para inserção no jornal interno da Empresa;
- Realização e controlo de procedimentos administrativos de Recursos Humanos.

Em 2010 o Banco Cetelem fundiu-se com a Credifin, dando origem ao nascimento do Banco BNP Paribas Personal Finance S.A., que opera sob a marca comercial Cetelem.

Para além das funções já descritas anteriormente, teve ainda que:

- Fazer a reorganização dos processos individuais dos colaboradores;
- Analisar as políticas administrativas de recursos humanos das duas empresas e consecutivamente implementar políticas/processos mais benéficos para a Empresa e para os colaboradores;
- Fazer o processamento de salários do dobro dos colaboradores. Cerca de 600 trabalhadores.

De janeiro de 2009 a abril de 2013 também tratava de todos os processos de gestão administrativa da Empresa Effico, agora designada por RedRock Capital Partners, S.A, empresa que pertencia ao Grupo BNP Paribas mas que foi comprada pela Empresa ServDebt.

Para além das responsabilidades anteriormente descritas, durante os cinco anos que esteve como Técnica RH de Gestão Administrativa esteve envolvida nos projetos que destaca:

- Plataforma ARM (Access Rights Management)

Foi criada uma plataforma pela Direção de Sistemas de Informação que permite verificar todos os acessos informáticos que cada colaborador da Empresa possui.

Foi a colaboradora da Direção de Recursos Humanos que participou no projeto, tendo as seguintes responsabilidades:

- Participação em reuniões com todos os departamentos da Empresa;
- Elaboração de listagens dos colaboradores para serem inseridas na plataforma;
- Realização de testes;
- Formação e acompanhamento/apoio aos utilizadores da plataforma.

- Formação da aplicação self-service RH

O self-service de recursos humanos permite que cada colaborador tenha acesso aos seus dados pessoais, veja a sua marcação de férias, faltas, marcações de ponto: hora de entrada e saída da Empresa. O colaborador também consegue fazer pedidos de alteração de dados pessoais, justificar as suas faltas, entre outras alterações.

A autora deu formações nas instalações da empresa, em Lisboa e em Gaia, a colaboradores da Empresa.

- Workshops Gestão Administrativa

Estes Workshops tiveram como principal objetivo responder a questões do dia-a-dia dos colaboradores tais como absentismo, férias, regalias sociais, entre outros.

O público-alvo destes Workshops foram Responsáveis de equipa.

- Intranet Recursos Humanos

Foi construída uma Intranet de Recursos Humanos onde todos os colaboradores podem aceder para obterem informações sobre questões/dúvidas que lhes surgem no dia-a-dia como ausências, férias, estatuto de trabalhador estudante, regalias, seguros, entre outros.

Preparou documentação sobre os temas de gestão administrativa de recursos humanos de acordo com os procedimentos internos da Empresa e com o Código do Trabalho, para serem colocados na página da intranet.

- Projeto de análise de funções

Colaborou com o Departamento de Formação no projeto de elaboração dos descritivos de função. Fez entrevistas e seguidamente elaborou os respetivos descritivos de função.

A **2 de maio de 2014** teve mobilidade para o departamento de Formação e Desenvolvimento de Competências Transversais e de Métier, onde se encontra a desempenhar a função de **Técnica de Formação e Desenvolvimento de Competências Transversais**.

As suas principais funções são:

- Elaboração do Plano Anual de Formação e respetivas alterações quando devidamente justificadas;
- Controlo Orçamental e verificação do pagamento aos prestadores externos;
- Inscrição dos colaboradores nas ações de formação externas e preparação de grupos para as formações internas;
- Contacto com fornecedores externos e pesquisas de mercado, para que a ação de formação vá de encontro aos objetivos pretendidos e que tenha um custo dentro do esperado;
- Coordenação de todo o processo logístico para a realização das ações de formação, tais como a marcação de salas, pedido de material/equipamento informático, pedido de alojamento e compra de viagens quando necessário;

- Registo das presenças e número de horas de cada ação de formação, para que seja possível obter dados para reportes de formação internos e externos, como por exemplo o Relatório Único;
- Elaboração de descritivos de funções e manutenção dos descritivos já existentes para que toda a informação esteja atualizada;
- Controlo trimestral de algumas atividades/tarefas realizadas pelo Departamento de Projetos, Reportings e Gestão Administrativa de Recursos Humanos e pelo Departamento de Gestão de Carreiras.

3.4 GHD (Global Human Development) – Peritos em Formação e Desenvolvimento

No dia 18 de fevereiro de 2013 deu formação sobre Procedimentos Administrativos de Recursos Humanos. Este módulo esteve integrado na formação de Noções Básicas de Gestão Técnica de Recursos Humanos, formação financiada pela Medida 2.3 do POPH – Programa Operacional Potencial Humano.

Os conteúdos abordados na ação de formação foram:

- Atualização de bases de dados dos trabalhadores;
- Registos dos contratos de trabalho;
- Arquivos informáticos das condições aplicáveis dos contratos de trabalho;
- Aspetos administrativos decorrentes da rescisão de contratos de trabalho;
- Registo de sanções disciplinares;
- Regulamentos internos;
- Remunerações e incentivos - cálculo de vencimentos;
- Modelos Internos;
- Horário de trabalho;
- Mapas de férias.

4. Formação Profissional

4.1 Gestão da Formação

Nos dias 7 e 8 de fevereiro de 2006 participou no módulo de Gestão da Formação, o 5º módulo do Curso Integrado de Gestão de Recursos Humanos¹. Este curso foi ministrado pela Empresa Cegoc.

Os temas abordados no módulo foram os que se seguem:

- Identificar/integrar a Informação necessária à elaboração do Plano de Formação;
- Selecionar e utilizar os métodos de deteção e análise de necessidades de formação profissional;
- Definir os objetivos para a Formação e efetuar as escolhas pedagógicas;
- Elaborar e orçamentar o Plano de Formação;
- Conduzir e controlar a realização do Plano de Formação.

4.2 Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres

Participou no módulo de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres, o 10º módulo do Curso Integrado de Gestão de Recursos Humanos². Assistiu a este Módulo na Cegoc nos dias 21, 22 e 23 de fevereiro de 2006.

O conteúdo programático abordado no módulo foi o que se segue:

- Avaliar com recurso à Entrevista:

- ✓ Aspetos técnicos da Entrevista;
- ✓ A Comunicação Interpessoal;
- ✓ Classificação das Entrevistas;

¹ O Curso Integrado de Gestão de Recursos Humanos estava dividido em 14 módulos. Os módulos foram divididos por seis colaboradores da Empresa OPCA. A autora não possui qualquer certificado de participação neste módulo.

² O Curso Integrado de Gestão de Recursos Humanos estava dividido em 14 módulos. Os módulos foram divididos por seis colaboradores da Empresa OPCA. A autora não possui qualquer certificado de participação neste módulo.

- ✓ Preparação e Condução de uma Entrevista de Seleção.
- Avaliar com Recurso aos Testes Psicológicos
- Fontes de Recrutamento:
 - ✓ Redação do Anúncio;
 - ✓ Inserção na Imprensa.
- Conhecer a Metodologia dos Assessment Centres
- Assessment Centres e Development Centres
 - ✓ As fases do Assessment Centre;
 - ✓ A avaliação dos exercícios de Assessment Centre.

4.3 Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional

Nos dias 5 e 12 de maio de 2006, participou no curso *Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional*, a cargo da Empresa Inedem.

Os temas abordados na formação foram:

1. O papel da Inteligência Emocional no desempenho profissional;
2. O Auto conhecimento e a autoconsciência como vias para o desenvolvimento pessoal e Profissional;
3. Desenvolvimento de competências de Inteligência Emocional.

(ver Anexo 4)

4.4 Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade

No dia 26 de maio e no dia 2 junho de 2006 participou no curso *Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade*, ministrado pelo Inedem.

No curso foram abordadas as seguintes questões:

- 1) O papel da comunicação no desenvolvimento de relações de qualidade e na eficácia profissional;
- 2) Caracterização de diferentes atitudes comunicacionais;
- 3) Desenvolvimento de competências de autoafirmação;
- 4) Resolução construtiva de conflitos.

(ver Anexo 5)

4.5 Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal

Entre os dias 5 de março e 7 março de 2007, participou no curso de formação profissional de Gestão Administrativa de Pessoal no Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ).

Os temas abordados no curso foram os que se seguem:

1. A Função RH e o papel da Gestão Administrativa de Pessoal;
2. Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal;
3. O Contrato Individual de Trabalho;
4. Rescisão de Contratos;
5. Registo e Controlo das Relações Laborais;
6. Regulamentação do Trabalho;
7. O Absentismo;
8. Ausências;
9. A Mobilidade Geográfica;
10. A Transferência de Local de Trabalho;
11. Férias;
12. O Salário;
13. O Complemento da Remuneração;
14. As obrigações Tributárias: Relação das Empresas com a Segurança Social.

(ver Anexo 6)

4.6 Legislação Laboral Angolana

No dia 4 de janeiro de 2008, participou no curso de legislação laboral Angolana ministrado pela Empresa de Formação Tecla Lisboa onde os conteúdos abordados foram:

- O Sistema Laboral Angolano face à Lei Geral do Trabalho (LGT);
- Forma e Formalidades do Contrato de Trabalho: Modelo obrigatório;
- Direitos, Deveres e Garantias das Partes;
- Duração e Organização do Tempo de Trabalho: Horário de trabalho; trabalho extraordinário; isenção de horário;
- Formas de Cessação do Contrato de Trabalho.

(ver Anexo 7)

4.7 Alterações Laborais

No dia 18 de janeiro de 2013 participou no curso sobre as Alterações Laborais ministrado pela Human et Work.

Os conteúdos abordados no curso foram:

- 1) A Sobretaxa;
- 2) A Declaração mensal remunerações (DMR);
- 3) Os Duodécimos sobre 50% subsídio de férias e Natal;
- 4) As Isenções do subsídio de Alimentação (alternativas);
- 5) As Tabelas de IRS 2013.

(ver Anexo 8)

4.8 Gestão de Compensações e Benefícios

Nos dias 4 e 5 de junho de 2013 participou no curso de Gestão de Compensações e Benefícios, a cargo da Let's Talk Group.

Do programa faziam parte os conteúdos que se seguem:

1. Sistema de Compensações, Benefícios e Desempenho;
2. Objetivos do Sistema de Recompensas;
3. Componentes do Sistema de Recompensas;
4. Princípios Gerais de um Sistema Remuneratório;
5. Os Sistemas Remuneratórios baseados no Desempenho;
6. Construção de uma Estrutura Salarial;
7. Determinação do Salário Individual;
8. Evolução do Salário Individual;
9. Os Sistemas de Incentivos;
10. Os Benefícios Sociais e Específicos;
11. Os Símbolos de Estatuto;
12. Testes à Eficácia do Sistema de Recompensas;
13. Exercícios práticos e apresentação de Case Studies.

(ver Anexo 9)

4.9 Comunicação Persuasiva

Nos dias 11 e 12 de julho de 2013, frequentou o curso de Comunicação Persuasiva ministrado pela SHL Portugal.

Os objetivos e conteúdos do Curso foram os que se seguem:

- Influenciar nas Organizações:
 - Competências para influenciar;
 - Fatores importantes para influenciar;
 - Influência implica mudança;

- O ciclo da mudança.
- Determinantes Psicológicas e processos mentais com impacto no processo de comunicação:
 - O Estilo Pessoal de Comportamento;
 - Personalidade e Comportamento;
 - Qual é o meu estilo Pessoal?
 - Qual é o melhor estilo?
 - O impacto da personalidade nas estratégias para influenciar os outros.
- Comunicar para influenciar:
 - Determinantes subjetivas do processo comunicativo;
 - Influenciar o comportamento dos outros: comportamento gera comportamento;
 - O comportamento assertivo como forma de influenciar;
 - Gerir a comunicação “palavra a palavra”: as atitudes de comunicação;
 - Captar e utilizar o Quadro de Referência dos interlocutores.
- Construção da Relação (rapport):
 - Comunicação verbal;
 - Comunicação não-verbal;
 - Ajustamento.
- Situações específicas:
 - Influenciar grupos;
 - Influenciar num discurso público;
 - Influenciar através do *networking*;
 - Influenciar através do poder e das políticas.

(ver Anexo 10)

5. Seminários e Conferências

5.1 Fórum O FSE e as Empresas

No dia 19 de novembro de 2004 participou no Fórum *O FSE e as Empresas* promovido pelo Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu.

(ver Anexo 11)

5.2 Workshop: *Como obter fundos comunitários para projetos culturais*

Nos dias 17 e 18 de março de 2005, frequentou o Workshop *Como obter fundos comunitários para projetos culturais* no CIEJD, em Lisboa, num total de 14 horas.

(ver Anexo 12)

5.3 Fórum Capital Humano - Encontro das Lideranças

Nos dias 19 e 20 de abril de 2006 participou no Fórum Capital Humano subordinado ao tema “Encontro das Lideranças”.

(ver Anexo 13)

5.4 - 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações

Nos dias 8 e 9 de novembro de 2006 participou no 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações.

(ver Anexo 14)

5.5 Conferência Gestão do Capital Humano - As melhores práticas em Portugal

No dia 7 de outubro de 2006 participou na Conferência de Gestão do Capital Humano onde foram apresentadas as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal. (ver Anexo 15)

6. Competências Linguísticas

Língua Materna: Português

Outras Línguas*:

Inglês				
Compreender		Falar		Escrever
Compreensão oral	Leitura	Interação Oral	Produção Oral	
B1 Utilizador Independente	B1 Utilizador Independente	A2 Utilizador Elementar	A2 Utilizador Elementar	B1 Utilizador Independente

*Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Francês				
Compreender		Falar		Escrever
Compreensão oral	Leitura	Interação Oral	Produção Oral	
C1 Utilizador Experiente	C1 Utilizador Experiente	B1 Utilizador Independente	A2 Utilizador Elementar	B2 Utilizador Independente

*Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

7. Competências Informáticas

- Experiência em Windows XP/7 e Microsoft Office na ótica do utilizador;
- Conhecimentos de SPSS 12.0 (programa de análise estatística) para elaboração de um trabalho de investigação “Os Jovens e a Política” desenvolvido na Licenciatura em Sociologia na Universidade Católica Portuguesa;
- Conhecimentos da base de dados Aleph 500 utilizada durante o Estágio Académico no Centro de Informação Europeia Jacques Delors para gestão de informação documental;
- Experiência no sistema de gestão integrado SAP R/3, no módulo recursos humanos:
 - Key user SAP na Opway Engenharia S.A.;
- Experiência na aplicação de gestão de Recursos Humanos Win4Ges utilizada em 2009 no Banco Cetelem;

- Experiência na aplicação Uman Global HR, *software* utilizado desde 2010 no Banco BNP Paribas Personal Finance S.A.

7.1 Curso de SAP Recursos Humanos

Entre os dias 5 e 7 de dezembro de 2007 frequentou o curso de SAP Recursos Humanos num total de 24 horas ministrado pela Empresa Roff.

Os conteúdos abordados foram:

Conceitos Básicos de Gestão de Cadastro:

- Principais conceitos SAP;
- Estruturas de PA;
- Manutenção de Cadastro;
- Conceito de infotipos;
- Manutenção de dados de tempo;
- Mapas de administração de pessoal.

Processamento Salarial:

- Área de processamento;
- Fases do processamento;
- Acesso às diversas fases do processamento;
- Outputs do processamento.

Imputação de tempos:

- Registos de dados de tempos;
- Exibição dos dados de tempos.

(ver Anexo 16)

7.2 Curso de SAP HR

Nos dias 9 e 10 de abril de 2008 frequentou o curso de SAP HR com a duração total de 15 horas a cargo da Lógica TI Portugal.

O plano curricular foi o seguinte:

- Dados Mestre
- Infotipos
- Relatórios
- Processamento Salarial
- Reporting
- Queries

(ver Anexo 17)

7.3 Curso de Microsoft Excel 2007 – Utilização Avançada

Nos dias 1 e 2 de outubro de 2009 frequentou o curso de Formação Profissional de Microsoft Excel 2007 – Utilização Avançada, ministrado pela Galileu.

As unidades temáticas do curso:

- Formatação de células;
- Gestão de documentos;
- Técnicas de visualização de dados;
- Funções Avançadas;
- Importação de ficheiros;
- Organização de dados;
- Pivot Tables;
- Ligação entre ficheiros;
- Ferramentas de análise de problemas;
- Desenvolvimentos de Funções.

(ver Anexo 18)

Capítulo 2 – Análise e Apreciação dos aspetos mais relevantes do percurso académico e profissional

8. Fatores marcantes do percurso académico

8.1 Licenciatura em Sociologia

Na escolha da licenciatura a autora teve em conta o facto de ter gostado muito da disciplina de Sociologia no Ensino Secundário. Para além disso, esta licenciatura proporcionava várias saídas profissionais, e esse era um ponto que tinha que ter em conta.

Como pontos fortes da licenciatura em sociologia destaca a multidisciplinaridade do plano de estudos, a qualidade do corpo docente da Universidade Católica e as saídas profissionais que esta licenciatura proporciona.

Na opinião da autora, esta licenciatura permitiu aos alunos desenvolverem competências metodológicas e aumentarem a sua capacidade crítica.

Umas das disciplinas que mais gostou foi Gestão de Recursos Humanos. Começou por isso a investigar sobre esta área.

A autora considera que o ambiente vivido na universidade contribuiu também para o seu desenvolvimento pessoal. O companheirismo entre os colegas promoveu a criação de laços de amizade que perduram aos dias de hoje, e que certamente se manterão para o resto da vida.

O estágio profissional foi uma mais-valia pois permitiu a alguns alunos terem um primeiro contacto com o mercado de trabalho.

A autora gostou muito de ter realizado o estágio curricular no Centro de Informação Europeia Jacques Delors. Permitiu-lhe conhecer os Programas Comunitários e Nacionais e colaborar no projeto de criação e desenvolvimento de bases de dados para inserção de informação sobre os programas.

Durante o estágio também teve a oportunidade de participar na organização de aulas Jacques Delors e dar apoio à realização de eventos.

8.2 Executive MBA em Gestão de Recursos Humanos

Ao fim de algum tempo a trabalhar na área de recursos humanos, a autora sentiu necessidade de estudar mais sobre a gestão de recursos humanos. Já não bastava ir lendo livros e revistas especializadas. Era preciso algo mais que a ajudasse a aumentar o seu nível de conhecimentos. Numa Sociedade do Conhecimento e supercompetitiva é preciso adquirir cada vez mais competências. Na sua opinião, é muito importante que haja uma aprendizagem ao longo da vida.

Quando tomou a decisão de se inscrever no EMBA em Gestão de Recursos Humanos na Autónoma Academy, estava à espera de aprender muito, mas sem dúvida que ultrapassou as suas expectativas.

Este EMBA ajuda os alunos a pensarem *out of the box*. Os alunos são convidados a investigar, são elaborados *case studies* com ênfase na liderança e gestão estratégica do capital humano. São estudadas empresas com boas práticas de prospetiva e inovação estratégica.

Na opinião da autora este EMBA é uma mais-valia para os profissionais de Recursos Humanos que têm um papel cada vez mais importante nas organizações. Para além de assumirem um papel estratégico nas organizações, são facilitadores de mudanças e contribuem para o desenvolvimento organizacional. Neste EMBA são abordadas diversas ferramentas de gestão de ativos humanos o que o torna sem dúvida muito completo.

O grupo docente deste EMBA é excelente, cada professor tem uma vasta experiência na sua área de atuação, e mostraram-se sempre disponíveis para ajudar os alunos. Teve a sorte de ter estado numa turma muito unida, colegas com diferentes experiências profissionais o que proporcionou uma grande aprendizagem.

O facto de ter feito o MBA quando estava a trabalhar fez com que conseguisse ligar os temas abordados nas aulas à realidade empresarial, o que não aconteceu na licenciatura.

Quando estava a fazer a licenciatura era para si tudo mais teórico e abstrato porque não podia ligar os temas à sua atividade profissional. A vantagem de se estudar quando já se está integrado no mundo do trabalho, é que é possível transpor para a realidade os conteúdos abordados nas aulas.

As empresas apostam cada vez mais nas pessoas que possuem um MBA. O facto de se ter um MBA pode ser uma vantagem para o candidato num processo de recrutamento ou pode ser uma vantagem na ocupação de um cargo de mais responsabilidade dentro da organização. Mais do que colaboradores tecnicamente competentes, as empresas procuram profissionais flexíveis, com capacidade analítica e visão estratégica.

A frequência do MBA cuja especialização é a gestão de recursos humanos proporcionou à autora uma forte componente de gestão e o conhecimento de instrumentos e ferramentas da área funcional de Recursos Humanos.

O MBA proporcionou-lhe também a oportunidade à muito desejada que era voltar a trabalhar na área de desenvolvimento de recursos humanos. Ter feito o MBA foi por isso um excelente investimento profissional e financeiro. Este retorno profissional imediato só foi possível porque foram desenvolvidas competências importantes de gestão de recursos humanos durante a frequência do MBA.

O MBA permitiu uma forte componente prática que se traduz agora no dia-a-dia da autora. Pode agora aplicar no seu dia-a-dia os conhecimentos adquiridos e utilizar as ferramentas que aprendeu na elaboração de estratégias de desenvolvimento das pessoas. Hoje em dia consegue ter uma visão estratégica mais abrangente da empresa e principalmente do meio onde a mesma se insere.

A autora sente que adquiriu competências muito importantes que lhe permitem maximizar as suas responsabilidades profissionais. Competências que passam por fazer uma boa gestão das práticas para formar, desenvolver e motivar para reter os talentos na organização.

8.3 Mestrado Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Antigamente só quem queria seria professor ou investigador é que optava pela frequência no Mestrado. Com a implementação do processo de Bolonha em Portugal, o mestrado passou a ser frequentado por mais pessoas e quase que obrigatório porque está integrado na licenciatura.

Devido a esta alteração de valores no mercado de trabalho, a autora quando terminou o MBA decidiu ingressar no Mestrado de Gestão de Empresas da UAL por via da Creditação de Competências Académicas. Frequentou três módulos: Finanças Empresariais, Investigação Científica e Gestão Estratégica. Esta última disciplina porque optou pela especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial. Decidiu então que esta era a altura certa para continuar a estudar, no sentido de obter o grau de Mestre.

Os três módulos que teve no Mestrado contribuíram para aumentar o seu conhecimento nas áreas abordadas.

A disciplina de Finanças Empresariais veio responder à falta de conhecimento da autora na área em questão. As Finanças é um tema crucial para as empresas e por isso esta disciplina foi muito importante para que ficasse a conhecer alguns conceitos e conseguisse analisar alguns resultados económicos e financeiros das empresas.

O módulo de Gestão Estratégica veio acrescentar mais conhecimento na área da Estratégia Empresarial. Foram estudados casos práticos de empresas Portuguesas bem-sucedidas.

O módulo de Investigação Científica permitiu relembrar conceitos e teorias que já tinha abordado na disciplina de Seminário de Investigação na licenciatura.

A frequência no mestrado em Gestão de Empresas foi muito benéfico na medida em que permitiu um conhecimento mais aprofundado da área da gestão. Permitiu à autora adquirir um *background* maior na gestão de empresas.

O facto de a autora ter escolhido a especialização em planeamento e estratégia empresarial também tem sido muito útil no seu dia-dia e é um tema que lhe tem despertado interesse, daí ter procurado saber mais para o desenvolvimento deste relatório.

A frequência no mestrado veio proporcionar conhecimentos em áreas muito importantes. O estudo da gestão, da estratégia e das finanças ajudam a que a autora tenha uma visão mais profunda e dinâmica das empresas.

Como profissional de recursos humanos é importante que se preocupe com a gestão da empresa e que principalmente tenha conhecimento do planeamento e da estratégia da empresa para que possa alinhar o desenvolvimento das competências das pessoas aos objetivos traçados pela organização.

9. Formação de Formadores

Como já foi referido anteriormente, no estágio académico teve a oportunidade de participar na organização de Aulas Jacques Delors. Foi precisamente nesta altura que se apercebeu que gostava de dar formação.

Assim sendo, decidiu inscrever-se no Curso de Formação para Formadores. O curso foi bastante interessante, no sentido em que ajuda a preparar os participantes na condução de uma ação de formação.

O curso de Formação para Formadores permitiu à autora conhecer as técnicas para que num contexto de uma ação de formação saiba adequá-las ao público-alvo, conseguindo captar e envolver os formandos.

Em todas as ações de formação a autora utiliza os conhecimentos que adquiriu neste curso. Na sua opinião este curso é uma mais-valia para quem dá formação.

10. Fatores marcantes do percurso profissional

10.1 Empresa Select Recursos Humanos

Foi na Empresa Select Recursos Humanos, agora designada por Randstad, que deu os primeiros passos na área dos recursos humanos. Aprendeu a estruturar uma entrevista, a aplicar testes psicotécnicos e a seleccionar os candidatos de acordo com os requisitos solicitados pelo cliente.

A Select foi importante para o seu crescimento pessoal e profissional. Pôde conhecer como funciona uma empresa de trabalho temporário onde se está constantemente a fazer recrutamento e teve o privilégio de contactar e poder ajudar pessoas com níveis de escolaridade baixos e com dificuldades de integração profissional.

Fez o estágio na delegação de Sintra, mais propriamente em Mem Martins. Em Sintra há algumas fábricas, por isso há necessidade de recrutar operários não especializados. Se é verdade que recrutou pessoas que tinham vontade de trabalhar, também é verdade que

muitas pessoas diziam ter vontade e precisar de trabalhar e depois passados alguns dias deixavam de comparecer nas fábricas.

O estágio na Select proporcionou um crescimento pessoal e acima de tudo fez com que tivesse a certeza de que queria trabalhar na área de recursos humanos. O contacto com as pessoas era o que realmente a fascinava e a partir deste momento soube que queria continuar a trabalhar na área dos recursos humanos.

10.2 Empresa OPWAY Engenharia S.A

Quando foi contratada para trabalhar na OPCA, agora designada por OPWAY, foi-lhe proposto que no primeiro ano estivesse seis meses na área de recrutamento e formação e os outros seis meses na área da gestão administrativa. O objetivo era que tivesse uma visão transversal de toda a Direção de Recursos Humanos.

Esta era sem dúvida uma grande oportunidade. A OPCA era uma Empresa em crescimento, e iria ter a oportunidade de trabalhar com José Bancaleiro, um excelente profissional reconhecido na área da Gestão de Ativos Humanos, e com diversas obras publicadas.

Iniciou no departamento de desenvolvimento de recursos humanos. Na área de recrutamento e seleção aprendeu novas técnicas. Aprendeu a utilizar outras fontes de recrutamento para além de bases de dados próprias, tais como o anúncio na imprensa e a rede de contactos pessoais. Aprendeu também que se devem analisar as competências comportamentais desejadas para uma determinada função para que seja selecionado o melhor candidato, ou seja, o candidato que melhor se adequa à função.

É diferente fazer recrutamento numa empresa de trabalho temporário e fazer recrutamento numa Empresa onde o próprio recrutador também é colaborador. Neste último caso também se tem que integrar o colaborador. Na OPCA percebeu o quanto é importante fazer-se o acolhimento a um colaborador e sobretudo integrá-lo na organização.

Na área da Formação teve a oportunidade de colaborar na definição e na implementação do plano de formação, fazer pesquisas de mercado e estabelecer contactos com entidades externas.

Durante o período que trabalhou na área de desenvolvimento, teve a oportunidade de participar em vários eventos da Empresa, o que lhe permitiu um contacto mais próximo com muitos colaboradores.

Na área da gestão administrativa de recursos humanos foi para si tudo novidade. Foi a descoberta de novos processos e procedimentos, um primeiro contacto com a legislação laboral, nomeadamente com o código do trabalho e com o contrato coletivo de trabalho para o sector da Construção.

Após os seis meses de contacto inicial com esta área, acabou por ficar neste departamento para colmatar a ausência de uma colega por licença de maternidade.

Com o processo de fusão da OPCA com a SOPOL houve alguns colaboradores que foram dispensados. No início foi muito complicado porque acabaram por sair colegas da Direção de Recursos Humanos.

Nesta altura teve que se adaptar a uma nova estrutura, era como se de um dia para o outro estivesse a trabalhar numa outra Empresa.

A OPWAY optou por continuar a trabalhar com SAP, software utilizado nos recursos humanos, e que a autora já detinha alguma experiência. Ficou como Key user SAP, ou seja, era a colaboradora dos Recursos Humanos que estava responsável por colaborar com a Roff, Consultora que dava apoio ao aplicativo. Estar no projeto fez com que a autora aumentasse a sua capacidade crítica e analítica, fosse mais pró-ativa e estivesse mais motivada para a função. No final do projeto deu formação de SAP aos colegas.

Nos três anos que trabalhou na Empresa teve a oportunidade de trabalhar em todas as áreas de recursos humanos: área do recrutamento e seleção, a área da formação e a área da gestão administrativa de recursos humanos. Esta experiência proporcionou-lhe sem dúvida um crescimento pessoal e profissional. Conhecer todo o departamento de recursos humanos fez com que ficasse com uma visão global das práticas desenvolvidas pela área dos Recursos Humanos.

No entanto, um ano e meio após fusão da OPCA com a SOPOL, a autora sentiu necessidade de abraçar novos desafios. Decidiu então procurar outras oportunidades de carreira.

10.3 Banco BNP Paribas Personal Finance SA

Em 2009 quando entrou no Banco Cetelem foi para o Departamento de Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Pretendiam uma pessoa que tivesse experiência na função e era para si uma oportunidade de conhecer e trabalhar noutra área de negócio, a Banca. Para além de que as condições salariais eram melhores e iria ter um contrato sem termo, ou seja, ao final de seis meses ficaria efetiva, o que considerou na altura ser um ponto importante a ter em conta.

Passado um ano, também nesta Empresa assistiu a uma reestruturação. O Banco Cetelem fundiu-se com a Credifin.

Como já tinha passado por um processo de fusão, desta vez já se sentia mais preparada. Para além da reorganização da Direção, teve também que se adaptar ao novo aplicativo de recursos humanos.

Se anteriormente fazia o processamento de salários de cerca de 300 colaboradores, após fusão o número de colaboradores duplicou. Naquela altura foi complicado porque ficou sozinha, durante um ano, a fazer o processamento de salários e ainda teve que se adaptar a um novo aplicativo informático e novos procedimentos internos. Já para não falar que houve algumas saídas e por isso tinha que fazer os fechos de contas, e todas as outras estatísticas e relatórios que acabaram por duplicar devido ao aumento do número de colaboradores.

No entanto, agora olhando para trás considera que todo este processo a fez crescer profissionalmente. Aumentou as suas competências de organização, responsabilidade e mais uma vez de adaptabilidade.

Da sua experiência no departamento de Gestão Administrativa, a autora destaca também como pontos fortes a sua participação nos projetos que lhe foram atribuídos.

A participação no Projeto ARM onde foi uma das intervenientes do projeto. Teve a possibilidade de assistir a todo o processo, desde a preparação à implementação do projeto em si.

A Formação de self-service que lhe deu a oportunidade de dar formação a todos os colaboradores da Empresa.

Os Workshops de Gestão Administrativa que lhe permitiu transmitir conhecimentos aos colegas. Apesar de responder diariamente às questões dos colaboradores, pôde ajudar os responsáveis a gerirem melhor as suas equipas ao nível das políticas e procedimentos de recursos humanos.

Colaborou com o Departamento de Formação na elaboração de descritivos de função o que para si também foi uma grande oportunidade para aprender e mostrar a outras colegas as suas capacidades e a sua vontade em querer saber mais.

Ao fim de cinco anos no departamento de Gestão Administrativa, as suas funções tornaram-se rotineiras, e depois de concluir o MBA em Gestão de Recursos Humanos ficou ainda com mais vontade de mudar para a área de desenvolvimento de recursos humanos.

Faz um balanço positivo da sua experiência na área da gestão administrativa de recursos humanos, contudo o tipo de trabalho é meramente administrativo, dando pouca margem para inovar e fazer novos projetos.

Felizmente este ano, em maio, surgiu a oportunidade de uma mobilidade para o departamento de Formação devido à saída de uma colega para uma outra Empresa do Grupo. Já tinha algumas vezes transmitido a vontade de ter uma mobilidade e o facto de ter feito o MBA de Gestão de Recursos Humanos e o seu esforço e dedicação à Empresa, vieram permitir que tivesse esta oportunidade.

De facto o balanço dos anos em que esteve na área administrativa é positivo e acha que foi importante também conhecer essa área, mas para quem ambiciona crescer e gosta de novos desafios, é uma área que não tem grandes saídas.

A autora ainda está há pouco tempo no Departamento de Formação, contudo está a gostar muito. Para além de gostar muito de Formação, há projetos muito interessantes e acima de tudo é uma área onde se pode aprender, estudar e inovar. Nesta área vai poder aproveitar os conhecimentos adquiridos no MBA e no Mestrado e acima de tudo considera que se daqui a dez anos fizer outro balanço da sua vida profissional, vai ter muito mais para contar.

Trabalhar no departamento de formação está a proporcionar um crescimento pessoal e profissional da autora. O plano de formação deve ter em conta a estratégia da empresa e por isso as formações são pensadas para responder aos objetivos estratégicos da empresa.

Com as competências adquiridas no MBA e no Mestrado, a autora está mais desperta para as questões ligadas à gestão e ao planeamento estratégico daí poder trazer mais Know-how para a Empresa.

10.4 GHD (Global Human Development) – Peritos em Formação e Desenvolvimento

Foi convidada por uma colega do MBA Gestão Recursos Humanos para ministrar um módulo sobre Procedimentos Administrativos de Recursos Humanos. Como a sua colega não tem experiência na área da gestão administrativa, convidou a autora para ficar responsável por este módulo.

Foi uma experiência muito agradável na medida em que pôde uma vez mais dar formação que é algo que gosta de fazer e porque pôde transmitir conhecimentos sobre a função que estava a desempenhar na altura.

11. Fatores marcantes da Formação Profissional

11.1 Gestão da Formação

Ter participado no módulo de Gestão da Formação foi sem dúvida muito importante, na medida em que estava a trabalhar na área da Formação e por isso pôde desde logo aplicar na sua atividade profissional os conteúdos abordados na formação.

11.2 Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres

A participação no módulo de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial e Assessment e Development Centres também foi muito benéfico porque como estava a trabalhar nessa área pôde aprender novas técnicas de recrutamento e conhecer como se podem fazer assessment e development centres.

11.3 Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional

A inteligência emocional tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante. Está provado que tomamos decisões com base nas emoções e daí a Inteligência Emocional assumir um papel cada vez mais importante nas organizações.

A participação nesta ação de formação foi importante para que a autora tivesse um primeiro contacto com este tema.

11.4 Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade

A participação neste curso também foi útil para se perceber o que é ser-se assertivo. Devemos ser assertivos para que os outros nos vejam como pessoas credíveis e assim não teremos dificuldades em trabalhar em equipa.

11.5 Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal

A participação no curso de formação profissional de Gestão Administrativa de Pessoal ocorreu quando estava a trabalhar na área da gestão administrativa. Foi uma mais-valia ter podido participar nesta ação de formação porque veio completar os conhecimentos que já tinha adquirido na sua atividade profissional e permitiu conhecer melhor o código do trabalho. Para além disso houve formandos de outras empresas a participar o que contribuiu para uma troca de experiências.

11.6 Alterações Laborais

Com as alterações ao código de trabalho que temos assistido nos últimos dois anos, foi muito importante participar na formação sobre as alterações laborais. Como esta ação de formação foi da responsabilidade da Human et Work, empresa responsável pelo software RH utilizado no Cetelem, foi possível esclarecer algumas questões sobre o software.

11.7 Gestão de Compensações e Benefícios

Esta formação foi importante no sentido em que se puderam esclarecer algumas dúvidas sobre o sistema de compensações, benefícios e recompensas. Como foi uma formação em que só estiveram presentes colaboradores do Cetelem, pôde-se questionar e pedir a opinião da formadora acerca dos procedimentos da Empresa. Foram feitos exercícios práticos e foram apresentados case studies que ajudaram na percepção dos temas apresentados.

11.8 Comunicação Persuasiva

Na formação de Comunicação persuasiva foi possível aprender a argumentar eficazmente. Treinou-se técnicas de comunicação e comportamentos assertivos.

Processos como a influência e a persuasão podem fazer com que haja uma mudança por parte dos outros. Como a comunicação faz parte do dia-a-dia de todas as pessoas, esta formação foi benéfica para a autora e faz-lhe todo o sentido utilizar as técnicas que aprendeu tanto em situações profissionais como nas suas relações pessoais.

Capítulo 3 – A Gestão do Capital Humano no Centro da Estratégia Empresarial

12. Evolução do conceito de Gestão de Pessoas

«Já todos assistimos, pelo menos em parte, à alteração das designações e das práticas da gestão do pessoal, e, sucessivamente, da gestão dos recursos humanos, das pessoas, do capital humano» (Alves, 2008, pág.61).

José Bancaleiro (2007, pág.56) coloca a questão,

«Denominar as nossas áreas de “Pessoal”, “Recursos Humanos”, “Capital Humano”, “Ativos Humanos” ... ou simplesmente “Pessoas” não é irrelevante? Mesmo que alguns desvalorizem a importância deste tema, dizendo que se trata apenas duma questão de nomenclatura ou dum mero título, a verdade é que o nome que se atribui a uma área ou a uma função acaba por se tornar numa “marca”, à qual, para além da componente emocional que carrega, é atribuído, mesmo subconscientemente, um significado social e organizacional que todos reconhecem e valorizam».

Tabela nº 2: Evolução da denominação da função de Gestão de Pessoas num contexto organizacional

	PESSOAL	RECURSOS HUMANOS	CAPITAL HUMANO	ATIVOS HUMANOS
Valor das Pessoas	Fator de Produção passivo; Custo	Recurso operacional à semelhança de outros; Custo	Investimento com retorno; Fator para objetivos de negócio	Fator potenciador dos processos de negócio
Ambiente económico	Indústria; Estável; rotina; Funcionamento mecanicista	Organizações maiores e diversificadas; Gestão profissional; Especialização funcional	Sofisticação, Competitividade; Complexidade	Global; Competitivo; Altamente imprevisível; Ética; Responsabilidade Social
Liderança	Autoritária; ordena tarefas detalhadas; Desconfiança	Participativa; Diretrizes com flexibilidade na aplicação; Orientação para resultados; Mérito	Baseada em Instrumentos técnicos; forte orientação para processos e resultados	Inspiradora da energia e criatividade de cada membro da equipa
Estrutura Organizacional	Centralizada; Burocrática; Rígida	Hierarquizada; Departamentos especializados; descrição de funções	Flexível; “lean and mean”; A mais eficaz para os objetivos dos accionistas.	Adequada aos objetivos: Ágeis; “friendly”; Respeito pela individualidade
Missão do Departº.	Administrativas (Payroll, registo cadastral); Relações laborais; Operacionais	Administrativas e Técnicas “Recrutamento, Formação, Avaliação”	Ferramentas técnicas para melhorar a performance	Cultura “inspiracional que contribua para os objetivos dos “stakeholders”

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, pág.57)

É verdade que a gestão de pessoas tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas organizações. Na opinião da autora, a maioria das empresas ainda se encontram na fase da denominação de gestão de recursos humanos. No entanto, também é verdade que algumas empresas apesar de não terem a designação de gestão do capital humano, têm-se esforçado por fazer algumas alterações tais como a aposta no investimento nas pessoas como um retorno, o uso de ferramentas para melhorar a performance ou a mudança para uma estrutura organizacional flexível. Apesar da mudança de mentalidades que se tem vindo a assistir nos últimos anos, ainda se está longe de se denominar a gestão de pessoas como gestão de ativos humanos. Fará por isso mais sentido que daqui para a frente seja abordada neste relatório a gestão de pessoas como gestão de recursos humanos ou gestão de capital humano.

Esta evolução da denominação da função de gestão de pessoas deve-se ao facto de as empresas atribuírem cada vez mais valor às pessoas. Antigamente os funcionários eram vistos como um custo. Apenas serviam para fazerem as tarefas para as quais eram contratados. Hoje em dia muitas empresas veem os seus colaboradores como pessoas que para além da função que ocupam, são um retorno do investimento porque contribuem para o sucesso da organização através do conhecimento (capital intelectual).

O ambiente económico e a própria estrutura organizacional também têm sofrido alterações nos últimos anos. Na maior parte das organizações já não existe uma estrutura centralizada e burocrática com um funcionamento mecanicista onde predominava uma clara centralização das decisões com baixa autonomia para os colaboradores. Nos dias de hoje os colaboradores também são chamados a participar e os líderes passaram a ser líderes participativos em vez de líderes autoritários. Muitos autores defendem que um bom líder deve liderar equipas para elevados desempenhos, quer isto dizer que devem acompanhar as pessoas da sua equipa, ajudando-as no dia-a-dia e contribuindo para o seu desenvolvimento. Um bom líder define objetivos, reconhece o esforço, incentiva e gere o desempenho dos seus colaboradores.

Também a missão do departamento de recursos humanos tem sofrido algumas alterações. Hoje em dia o departamento de recursos humanos já não é visto pelos colaboradores simplesmente como o departamento que faz o pagamento dos salários. Para além das tarefas administrativas e técnicas (recrutamento, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras), cabe também ao departamento de recursos humanos

desenvolver as competências dos colaboradores para que estes estejam alinhados com a estratégia da Empresa.

O departamento de Recursos Humanos detém uma grande proximidade com todos os departamentos da empresa e, como refere Maria do Rosário Almeida (2006, pág.25)

«A DRH desenvolve múltiplas tarefas e acções concernentes à orientação, produtividade e satisfação dos seus colaboradores, designadamente acções de formação profissional e desenvolvimento, desenho dos postos de trabalho, planificação dos RH, recrutamento, selecção, dotação e integração do pessoal, avaliação do desempenho, política salarial, planos de benefícios sociais, segurança, higiene e saúde, sistemas de informação de RH e bases de dados, relações de trabalho e relacionamento com os sindicatos, auditoria de RH, sistemas de comunicação interna».

Cabe ao Gestor de Recursos Humanos ser integrado e ter um papel estratégico na organização. Tem a função de comunicar, seja através da divulgação da missão e cultura, como através das entrevistas de selecção de novos colaboradores ou através de entrevistas de avaliação de desempenho (Lopes, 2011, págs.60-61). Cabe ao departamento de Recursos Humanos definir o processo de comunicação interna, mais propriamente a determinar quais os canais, as mensagens e processos que deverão ser enviados para os colaboradores (Lopes, 2011, pág.61).

13. O Capital Humano como fator de Competitividade

José Feijó e Maria Cecília da Silva (s/d, pág.6) referem que «Constitui o capital humano o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa».

Na definição de capital humano tem que se ter em conta vários elementos como a capacidade, o comportamento, o empenho e o tempo (Davenport, 1999, pág.33).

Davenport (1999, pág.33) refere que a «Capacidade significa competência num conjunto de atividades ou formas de trabalho». A capacidade é composta por três subcomponentes: o conhecimento, a habilidade e o talento.

O conhecimento tem a ver com o contexto intelectual em que a pessoa atua, enquanto a habilidade é a destreza com que uma pessoa utiliza os métodos e os meios para

realizar uma determinada tarefa. Por sua vez o talento já tem a ver com uma capacidade inata, pode-se referir que é um sinónimo de aptidão (Davenport, 1999, pág.33).

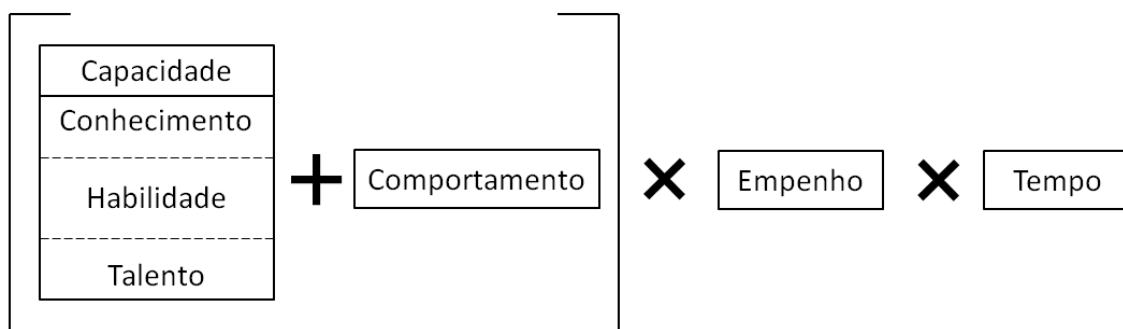
O comportamento é a maneira como as pessoas agem na realização de uma tarefa. Davenport (1999, pág.34) refere que «A maneira pela qual nos comportamos revela nossos valores, ética, crenças e reações ao mundo em que vivemos».

O Empenho é a intensidade com que uma pessoa se dedica à realização de uma determinada tarefa.

Na opinião de Davenport (1999, pág. 35) «Tempo é o elemento cronológico do investimento do capital humano: horas por dia, anos de carreira ou qualquer unidade intermediária entre essas situações».

De uma maneira muito prática, Davenport demonstra que somando e multiplicando consegue-se obter investimento de capital humano.

Figura nº 1 - Fatores que contribuem para o investimento de capital humano



Fonte: Adaptado de Davenport, (1999, pág.33)

O esquema anteriormente apresentado representa a definição de capital humano. Davenport (1999, pág. 42) defende que o modelo de investimento de capital humano é composto pelo comprometimento organizacional e pelo envolvimento no trabalho.

Segundo o estudo do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) referente a 2013, os trabalhadores são leais e estão envolvidos com a organização onde trabalham. Como nos anos anteriores, continuam a sentir que o seu trabalho é pouco reconhecido e recompensado. São os trabalhadores do sector privado os que se dizem mais

satisfeitos com as regalias e benefícios e por isso são também os que contribuem para a percentagem dos colaboradores que recomendavam a Empresa a um amigo ou conhecido.

Ricardo Fortes da Costa (2005, pág.168) refere que «(...) o capital humano é um conceito dinâmico, que corresponde a conhecimento posto em acção. Quanto mais tempo e talento das pessoas for dedicado à inovação e à melhoria contínua de processos e de relações com clientes, mais capital humano está a ser formado e desenvolvido». O autor acrescenta ainda que «(...) a criação de valor já não depende do lançamento de produtos inovadores (...) mas sim na permanente inovação nas formas de satisfazer o cliente (...)» (Costa, 2005, pág.165).

Um dos fatores-chave de sucesso das empresas é a liderança pela inovação. As empresas são cada vez mais chamadas a criar, mudar e/ou adaptarem-se ao mercado onde atuam.

Para Miguel Pina e Cunha *et al.* (2007, pág.608), a inovação nas empresas «pode aumentar os resultados económicos, pode ajudar a gerir a reputação organizacional, assinalando que a organização está a par das modas de gestão e pode contribuir para melhorar a adaptação organizacional».

14. O desafio da gestão do capital humano para a gestão da empresa

A gestão do Capital Humano deve ter em conta a construção da eficácia organizacional, criando e desenvolvendo um plano com vista a conquistar os pilares subjacentes a uma organização de elevado desempenho. Precisa para isso de trabalhar os ativos intangíveis, procurando consolidar e desenvolver as iniciativas necessárias ao nível dos diferentes tipos de capitais, em particular o Capital Social, promovendo a congruência e autenticidade, o dinamismo social, o clima emocional, as relações interpessoais, o conhecimento e o saber.

O Capital intelectual é hoje um dos fatores competitivos mais relevantes entre as empresas, atrair e reter os melhores profissionais são hoje os principais desafios das organizações. Só as pessoas através do seu conhecimento, criatividade, competências, têm o poder para inovar, mudar, transformar, gerar novas oportunidades e fazer com que a organização se torne competitiva e sustentável no mercado. Para Thomas Stewart (1997, pág.90) «A gestão do capital intelectual pode ser comparada a um novo oceano recém

descoberto e do qual ainda não existem mapas, e poucos executivos são capazes de abarcar as suas dimensões e navegar nele».

Figura nº 2 - Os Ativos Intangíveis nas Organizações: os diferentes tipos de capital



Fonte: Elaboração própria

O Capital Social deve ser o principal enfoque da gestão das organizações positivas ou autenticizóticas.

Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2005, pág.4) referem que organizações autenticizóticas

“(…) é um neologismo que resulta da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é essencial para as pessoas, fornecendo significado para o trabalho e as suas vidas. Em essência, as organizações autenticizóticas são as que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio trabalho-família. Elas são um antídoto para o stress vigente em muitas organizações actuais.”.

Tabela nº 3: Características das organizações autenticizóticas

Sentidos de	Explicação
Propósito	Mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas.
Autodeterminação	Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não se sentindo meros instrumentos ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição

	não contribuem.
Impacto	As pessoas sentem que influenciam a vida da organização. Sentem que as suas contribuições “contam” e que produzem efeitos significativos sobre o espaço circundante.
Competência	As pessoas sentem que podem desenvolver o seu potencial. A aprendizagem contínua é fomentada.
Pertença (de comunidade)	Sentindo que pertencem a uma comunidade, as pessoas desenvolvem laços de confiança e de respeito mútuo e satisfazem as suas necessidades de pertença a um coletivo significativo.
Prazer e alegria	A vida organizacional é comandada por líderes que incutem alegria no trabalho.
Significado	As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se envolvidas no que fazem. O trabalho ajuda-as a encontrarem significado para as suas vidas.

Fonte: Adaptado de Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2005, pág. 4).

Um indivíduo autenticizótico é um indivíduo com uma identidade estável, que assume a responsabilidade pelos seus atos, possui locus de controlo interno, gosta daquilo que faz, estabelece uma boa relação com os outros, é optimista e criativo, gosta de aprender e tem um grande sentido de pertença e afiliação (adaptado de Kets de Vries, 2001).

Podemos então referir que para o sucesso de uma organização é necessário que ela seja uma organização positiva ou autenticizótica, uma organização que coloca os seus colaboradores em primeiro lugar e que os ajuda a desenvolverem as suas competências.

O processo de aprendizagem deixou de ser apenas uma preocupação do âmbito académico, mas passou também a fazer parte integrante da agenda das empresas mais competitivas. Peter Sengue, no ano de 2004 *in* Dearlove *et al.* (2004, pág. 320) refere que «(...) uma organização que aprende é um grupo de pessoas que está continuamente a melhorar a sua capacidade de criar o seu próprio futuro». Peter Sengue na mesma obra indica que a “organização aprendente” é composta por cinco componentes que são: o domínio da pessoa; os modelos mentais; a visão partilhada; a aprendizagem em equipa e os sistemas de pensamento. É crucial que as cinco disciplinas funcionem em simultâneo, contudo a 5ª disciplina, o pensamento sistémico, é a base para as empresas que querem aprender e crescer porque é o pensamento em ação.

15. A Gestão do Talento e Return on Investment (ROI)

Para Arménio Rego (2007, pág.19) «As empresas mais competitivas não são necessariamente as que possuem os colaboradores mais talentosos – mas aquelas que, para além dos talentos e de um rico capital social, nutrem e beneficiam do capital psicológico dos seus colaboradores».

Um talento empresarial é uma pessoa que está motivada para crescer na empresa, que está comprometida com a organização e que é resiliente no cumprimento dos objetivos que lhe são propostos (Guerra, 2013, pág.215).

Paulo Guerra (2013, pág.218) refere que «(...) para além de ter um bom desempenho, o talento tem que se distinguir dos seus pares».

Na opinião de José Bancaleiro (*in* Palma, 2011, pág.12),

«Ter talentos numa organização só é possível atraindo-os, desenvolvendo-os e retendo-os, daí a importância do investimento (tempo, energia, emoção e dinheiro) na melhoria dos três seguintes processos de gestão de activos humanos: (i) a atracção, recrutamento e integração, (ii) a inventariação e desenvolvimento e (iii) a retenção activa de talentos».

i) A atracção, recrutamento e integração

Os colaboradores são o ativo mais importante de uma organização o que faz com que as empresas se tenham que tornar cada vez mais atrativas para que consigam atrair e reter os melhores profissionais.

O recrutamento tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas empresas. Na opinião de Felipa Lopes dos Reis (*in* Neves, 2012, pág.498) «O conceito de recrutamento envolve um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características iguais ou próximas do perfil pretendido, e portanto com capacidades para ocupar cargos na empresa».

O recrutamento pode ser interno ou externo. No recrutamento interno, o preenchimento das vagas e oportunidades é feito através dos colaboradores da empresa. A organização oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador (Gestão de Carreiras), o colaborador é promovido ou transferido para uma nova oportunidade. A mobilidade da autora em maio do presente ano para o departamento de formação é um exemplo de que existem empresas que apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Recorre-se ao recrutamento externo quando dentro da organização não existem colaboradores com o perfil adequado ao preenchimento da vaga. Ainda existem muitas empresas que recorrem permanentemente ao recrutamento externo ao invés de avaliarem e darem oportunidades aos seus colaboradores.

A integração também é um processo muito importante. O departamento de Recursos Humanos é responsável por fornecer formação para que o colaborador adquira conhecimentos de forma a desempenhar corretamente a sua função.

É importante que o plano de formação esteja alinhado com a estratégia da Empresa sendo importante por isso que os Recursos Humanos estejam envolvidos na construção e acompanhamento do plano estratégico. Só assim a aposta na formação promoverá produtividade e rentabilidade.

ii) A inventariação e desenvolvimento

A gestão de carreiras é sem dúvida um tema estratégico para a Gestão de Recursos Humanos. O plano de carreira é definido (Câmara *et al*, 1997, pág. 285) «(...) como o conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado».

A evolução de carreira dos Colaboradores de uma Empresa terá lugar de três formas distintas:

- Enriquecimento da função que um colaborador ocupa, quer através do alargamento do seu âmbito, do aumento de complexidade ou do nível de responsabilidade na função.
- Movimentação horizontal entre diferentes áreas funcionais, com intuitos de desenvolvimento e de aquisição de novas competências.
- Pela promoção a cargos inseridos num nível interno superior, de acordo com as possibilidades oferecidas pela organização.

As empresas devem prever planos de sucessão que não são mais do que identificar os colaboradores que podem vir a substituir os colaboradores que ocupam uma determinada função. Há funções-chave na Empresa que em caso de saída por parte do titular da função, podem ser prejudicados os resultados do negócio. Para prevenir que isto aconteça, as

empresas devem ter preparados os planos de sucessão igualmente como os planos de carreira.

iii) A retenção ativa de talentos

A crescente valorização dos aspetos relacionados com o capital social das empresas, como a cultura, os valores, a missão, o estilo de gestão e liderança, são aspetos que são hoje fortemente valorizados, principalmente quando falamos nos melhores profissionais. Atentas a esta realidade, as empresas enfrentam o desafio de tornarem mais atrativa a sua proposta de valor, tendo em vista atrair e reter os melhores profissionais e é neste sentido que a Gestão de Carreiras deve surgir como uma das mais importantes estratégias de gestão do Capital Humano.

Uma Empresa pode maximizar os resultados do negócio, por via da rentabilidade de investimento nas pessoas (Return on Human Capital), através de uma infraestrutura alinhada com as exigências do negócio e de uma atuação competitiva ao nível organizacional e departamental, garantindo a gestão eficaz das pessoas, num ambiente capaz de as atrair, desenvolver, reter e motivar. Sem dúvida que a retenção é de todos os processos de Gestão de Recursos Humanos o que traz maior retorno de investimento às empresas.

Os talentos únicos devem ser retidos na empresa para não serem atraídos pelos concorrentes. A retenção de talento é o que confere vantagem competitiva às empresas. Os fatores que contribuem para essa vantagem competitiva são: recursos humanos de elevada qualidade e qualificação; equipa de gestão particularmente eficaz; capacidade de inovação; cultura organizacional que promove o desempenho conjunto dos trabalhadores e tecnologias que permitam vantagens nos custos.

Na opinião de Rita Campos e Cunha (2006) «Só haverá uma eficaz gestão de talento quando houver uma verdadeira parceria entre o departamento de recursos humanos e os gestores de linha das outras áreas funcionais e quando o comprometimento da gestão de topo for óbvio e claro».

A retenção é o processo de gestão de pessoas que proporciona um maior retorno do investimento (Santos, 2010, pág.42). Os fatores que levam à retenção de talentos são (1) a importância do capital intelectual, (2) a relação de proximidade entre o colaborador e o

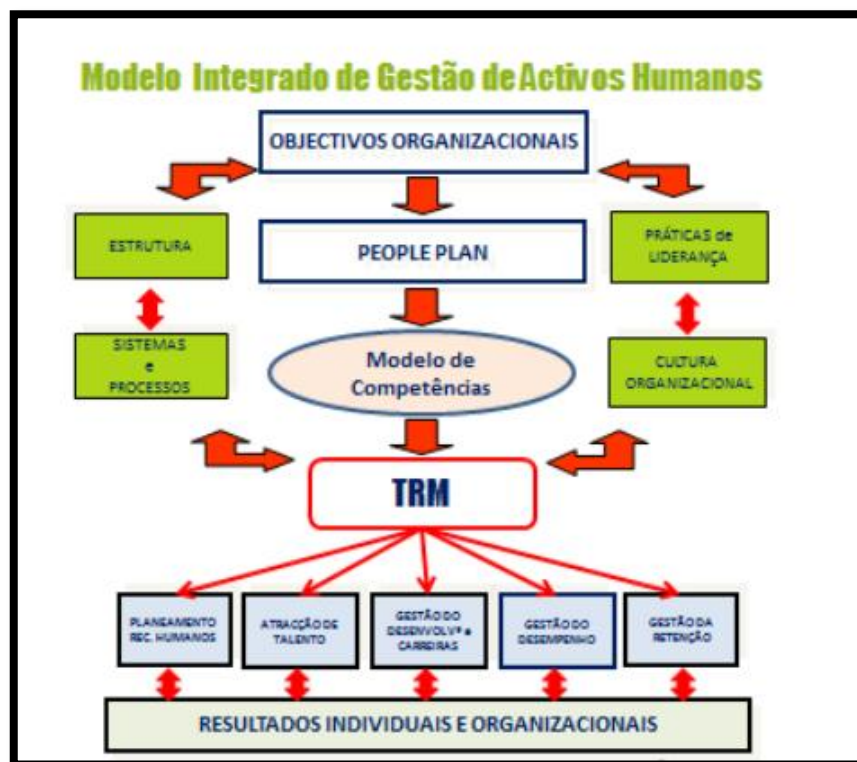
cliente, (3) os custos do turnover que podem ser custos diretos (recrutamento, entrevistas e formação para a recolocação de colaboradores), os custos indiretos (efeito negativo na moral da equipa e da satisfação do cliente) e os custos de oportunidade (perda de capital intelectual) (Santos, 2010, pág.42).

Para José Bancaleiro (2011) «(...) a retenção é o processo de Recursos Humanos com o ROI mais elevado. Quem anda nisto das organizações sabe que os custos do “turnover de pessoas” são elevadíssimos, pelo que uma redução da taxa de saídas traz às organizações ganhos financeiros (e não só) enormes. Apesar disso, uma boa parte dos gestores de Recursos Humanos continuam a ter nesta matéria uma atitude passiva. Estão, erradamente, convencidos que tendo salários adequados ao mercado, planos de desenvolvimento e uma cultura “friendly”, isso é suficiente para controlar as saídas».

O TRM - Talent Relationship Management definido por José Bancaleiro (2011) é

«(...) um sistema que visa garantir que qualquer projecto terá os talentos certos no momento certo e assenta sobre um poderoso sistema informático que faz a gestão de todas as pessoas que se relacionam com a empresa, desde o momento que se candidatam, até que se reformam, passando pelo recrutamento, admissão e gestão dos diferentes aspectos do relacionamento laboral».

Figura nº 3 - Modelo Integrado de Gestão de Ativos Humanos



Fonte: Bancaleiro, 2011

16. A Estratégia Empresarial

Fernando Serra *et al* (2010, pág. 5) refere que “A palavra *strategia* (...), em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”. Por outras palavras, a estratégia é a ação, ou as ações, que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização.

Estratégia significa delinear ou traçar um plano de ação que tenha como objetivo atingir ou obter vantagem competitiva. No entanto, antes de ser elaborado um plano estratégico corporativo, é de extrema importância que primeiro se estude o ambiente que abrange o contexto externo (envolvente contextual e envolvente transacional) quer o contexto interno da empresa.

Para estudar a envolvente contextual ou macro envolvente, as empresas podem recorrer a uma ferramenta de gestão da estratégia designada por Pestle. Esta análise permite conhecer as oportunidades bem como as ameaças das diferentes dimensões (**P**olítica, **E**conómica, **S**ocial, **T**ecnológica, **L**egal e **E**cologia). É importante analisar cada uma das dimensões porque identificam tendências futuras que impactam com a atividade das empresas, e quando detetadas podem ser criadas condições para ultrapassar adversidades que venham a surgir.

No estudo da envolvente transacional, para se perceber as razões que explicam a atratividade do negócio, as empresas podem utilizar o Modelo das Cinco Forças de Porter. De acordo com este modelo, a atratividade a longo prazo de uma empresa resulta da ação conjunta dos seguintes fatores: Potencial de Novas Entradas; Pressão de Produtos Substitutos; Poder Negocial dos Fornecedores; Poder Negocial dos Clientes; Rivalidade entre os concorrentes atuais.

Para estudar o contexto interno da empresa, pode-se recorrer ao estudo das estruturas defendido por Henry Mintzberg. Este autor defende que existem cinco configurações de estruturas básicas: a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada e a Adhocracia. Por sua vez, cada tipo de estrutura é composto por um mecanismo de coordenação. Levando em conta que a estrutura de uma organização deve acompanhar a estratégia definida pela mesma, é importante que as empresas efetuem

alterações estruturais, quer em termos de configuração, quer em termos de coordenação caso se verifique essa necessidade.

Para o estudo do contexto interno, as empresas podem ainda verificar qual o grau de conformidade com os princípios de gestão (Planeamento, Organização, Colaboradores, Direção e Controlo). Estes princípios remetem para as funções de gestão de Henry Fayol, as quais embora datem de 1916 continuam sendo válidas para o cenário atual das empresas.

Outro instrumento que pode ser utilizado no diagnóstico interno das empresas é o estudo da cadeia de valor. Este conceito foi introduzido por Michael Porter e traduz-se no conjunto de atividades de gestão de uma organização representado sob a forma de uma cadeia de valor. Na análise da cadeia de valor observa-se dois tipos de atividades da empresa: as atividades primárias e as atividades de suporte. As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação física do produto ou serviço e a transferência do bem para o cliente. As atividades de suporte apoiam direta ou indiretamente as atividades primárias através do fornecimento de *input*, recursos humanos ou tecnologia.

Depois de analisado o contexto externo e o contexto interno da empresa, pode-se recorrer à elaboração do modelo de análise SWOT (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Threats*: ameaças). A SWOT tem a finalidade de relacionar os pontos fortes e fracos da empresa, com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. O objetivo desta análise é fornecer o conjunto de orientações/recomendações, *inputs* necessários ao exercício de formulação da estratégia.

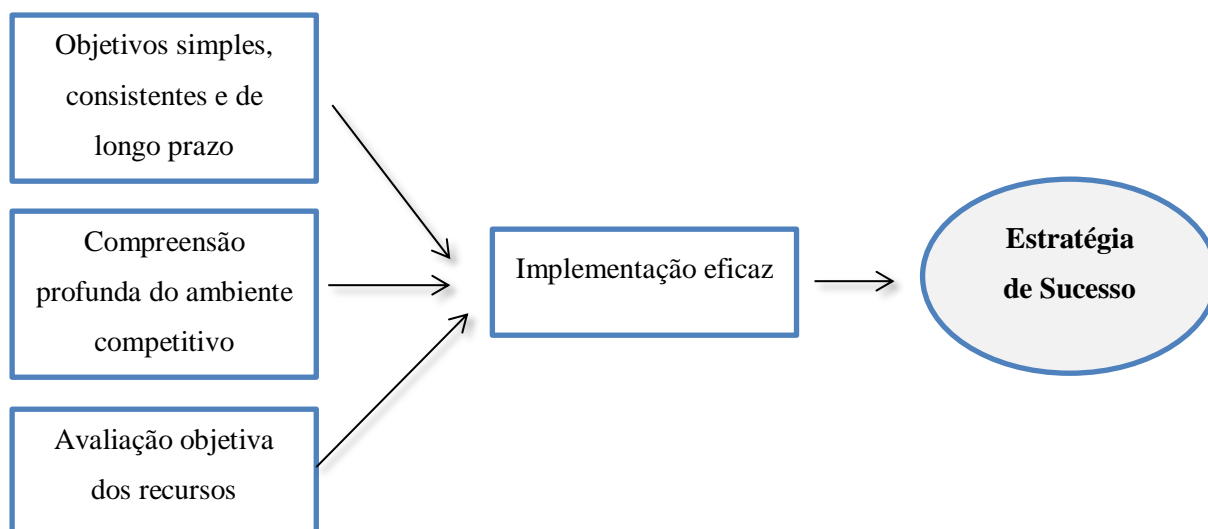
Depois de efetuada a SWOT, pode-se analisar quais os fatores críticos de sucesso para a organização. Os fatores críticos de sucesso constituem as atividades ou variáveis de gestão que têm que ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio. A partir daqui as empresas detetam quais as variáveis que vão proporcionar mais valor aos clientes e que melhor as diferenciam dos concorrentes.

É fulcral entender o contexto externo e o contexto interno de uma empresa, para assim definir a estratégia de competitividade mais indicada para a organização. A matriz de *Ansoff* é uma ferramenta analítica, que permite formular estratégias de crescimento do negócio tendo em vista os produtos e os mercados. Permite que a empresa escolha a

estratégia mais adequada, que pode ser uma estratégia de eficiência operacional, estratégia de inovação, estratégia de internacionalização ou estratégia de diferenciação.

A Estratégia empresarial é um tema muito importante para qualquer empresa e por isso uma boa estratégia implica que sejam traçados objetivos simples, consistentes e de longo prazo. Os chamados objetivos SMART: *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Relevant* (Relevante), *Time-bound* (Temporal). É importante como já foi dito anteriormente que seja efetuada uma análise do contexto externo (ambiente competitivo) e interno (quais os recursos que dispõe) da empresa. Estas são as características essenciais para que as empresas consigam uma estratégia de sucesso como podemos ver na figura abaixo.

Figura nº 4 - Características de uma Estratégia de Sucesso



Fonte: Serra (2010)

De acordo com as estratégias genéricas de Porter, as empresas podem adquirir vantagem competitiva pela liderança no custo, liderança pela diferenciação ou pela liderança por enfoque em nichos de mercado (custo ou diferenciação).

Uma estratégia que não esteja ligada a excelentes processos operacionais e de governação não pode ser implementada. Por outro lado, a excelência operacional pode reduzir os custos, melhorar a qualidade e diminuir os tempos do processo e da liderança; contudo, sem a visão e a orientação da estratégia, é improvável que uma empresa obtenha sucesso sustentável apenas através das melhorias operacionais. As empresas geralmente falham na implementação de uma estratégia ou na gestão das operações, quando não

possuem um sistema de gestão abrangente que consiga integrar e alinhar estes dois processos fundamentais.

A estratégia empresarial deve ser uma prática do dia-a-dia das organizações. A estratégia é diferente de eficiência operacional. Uma empresa pode ter eficiência operacional, por exemplo pode produzir muito bem um produto mas se esse produto já não se vende no mercado, então não vai haver vantagem competitiva. É muito importante que as empresas revejam constantemente as suas estratégias empresariais, que não é mais do que o caminho, a visão da empresa (Para onde queremos ir?).

Para que uma organização alcance o sucesso deve por isso ter um planeamento estratégico muito bem desenhado e orientado para o cliente. Deve ter em conta a implementação da estratégia e por fim o controlo estratégico que não é mais do que assegurar que todas as ações traçadas estão a ser bem desenvolvidas.

17. A gestão estratégica de recursos humanos e o capital humano ao serviço da estratégia empresarial

Como podemos ligar a gestão estratégica de recursos humanos e do capital humano, à estratégia e performance para que a empresa adquira vantagem competitiva?

O primeiro desafio deve passar por identificar as competências que temos na organização. O capital humano é um dos ativos estratégicos mais importantes das empresas e por isso devemos conhecer muito bem os colaboradores.

Os modelos de competências trazem algumas vantagens para as empresas. Segundo Jorge Gomes *et al* (2009, pág.557) «(...) identificando as competências mais relevantes para o desempenho, as organizações podem: (a) seleccionar as pessoas que mais asseguram essas competências, (b) avaliar o desempenho dos colaboradores e compensá-los em função do grau em que contribuem para o desempenho da organização, (c) levar a cabo acções de formação e desenvolvimento que fomentem essas competências». Por outras palavras, o Planeamento de Recursos Humanos permitirá verificar quais as necessidades de recrutamento e ajudar na definição das necessidades de formação para os colaboradores.

Cabe aos Recursos Humanos participarem na elaboração e no acompanhamento do Plano Estratégico do Negócio. O departamento de recursos humanos deve ter conhecimento do lançamento de novos produtos para que possa desenvolver as competências dos colaboradores. Se o departamento de recursos humanos tiver acesso ao plano estratégico, poderá promover um clima de coerência nas políticas de gestão de pessoas. Depois do alinhamento da estratégia, deve-se apostar nos planos de desenvolvimento dos colaboradores. Aqui a formação tem um papel fulcral. É importante formar as pessoas para que tenham as competências chave para o desenvolvimento da estratégia.

É importante que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia, que sintam que fazem parte da empresa e sobretudo que se sintam motivados. É importante fomentar uma cultura de empreendedorismo, onde as pessoas podem trazer ideias para dentro da organização e acima de tudo sentem que o seu trabalho é reconhecido e as suas ideias valorizadas.

Os autores que mais defenderam a importância dos ativos intangíveis foram o David Norton e Robert Kaplan quando escreveram em 1992 o Balanced Scorecard (BSC) (Bancalheiro, 2006, pág.23).

Norton e Kaplan propõem o Balanced Scorecard (BSC) como um instrumento que pode ajudar os gestores a traduzir a estratégia em ação. É um modelo de gestão “diferencial” baseado na sua vertente “equilibrada” (balanced = mede outras coisas que tradicionalmente não eram tidas em conta). Estes autores defendem que para se ter sucesso na gestão das empresas, é preciso que os gestores tenham em conta outros indicadores para além dos indicadores financeiros tradicionais. Defendem que não se deve apenas conhecer o passado mas que é necessário que a gestão seja orientada para o futuro, o que exige uma melhor compreensão dos fatores operacionais que conduzem ao sucesso a longo prazo.

Para a construção do plano estratégico deve-se definir a missão da empresa (o que quer a empresa), a visão (para onde quer ir a empresa) e os valores (como espírito de equipa, orientação para o cliente...). É muito importante que a missão, a visão e os valores estejam devidamente definidos para que se saiba o que é prioritário e quais as metas que se pretendem alcançar.

O Balanced Scorecard traduz a missão, a visão e a estratégia da empresa, num conjunto de indicadores em torno de quatro perspectivas interligadas entre si: Financeira, Mercado/Clientes, Processos Internos e Desenvolvimento e Capacitação.

Este modelo procura ligar eficazmente os objetivos estratégicos da empresa às metas que são acordadas com os seus colaboradores, dando resposta às seguintes questões:

- Onde estamos, para onde queremos ir, que processos de Recursos Humanos criam valor para o acionista?
- Qual a visão, missão, valores e estratégia da função Recursos Humanos?
- Qual o grau de alinhamento (strategic fit) da estratégia de capital humano com a estratégia de negócio?
- Até que ponto se conhecem quais os processos de Recursos Humanos que deverão ser transformados (eliminados, redesenhados / reafectados, reforçados em termos de investimento) para alcançar um maior retorno?

As empresas que recorrem ao uso de métricas de capital humano obtêm melhores resultados empresariais. No Balanced Scorecard são traçados os objetivos para o capital humano, com vista ao alcance da eficiência da organização e proporcionando no final maiores retornos para os acionistas.

Todas as empresas têm como objetivo a obtenção de lucro. Para isso devem ter foco no cliente e devem também apostar na criação de valor para os fornecedores e consumidores. Para que uma empresa tenha vantagem competitiva deve aumentar a margem o que implica melhores salários (colaboradores) e mais capital (acionistas/sócios), cumprindo sempre o pagamento da carga tributária, fiscal, contabilística (ex: Banca/Finanças).

O capital humano é hoje encarado pelas empresas como estratégico e é tão ou mais importante do que os ativos financeiros.

A função dos Recursos Humanos deve por isso ter um papel estratégico. Deve entender o negócio para trabalhar para o negócio. Deve participar na estratégia da empresa não como um mero departamento da empresa mas como uma ligação ao planeamento estratégico, para que possa desenvolver as pessoas para que consigam contribuir mais para a organização.

O Planeamento dos Recursos Humanos deve ser uma parte integrante do plano de negócios da empresa e por isso mesmo deve ser também construído a três anos. Os objetivos do planeamento de recursos humanos passam por verificar se se tem colaboradores na empresa com as competências adequadas à realização dos objetivos do negócio e delinear o desenvolvimento de competências em colaboradores-chave.

Os recursos humanos mais do que uma área geradora de custos devem ser encarados como uma área de retorno do investimento. Uma área que ajuda na retenção de pessoas (pessoas competentes e talentosas).

É importante que cada vez mais empresas percebam a agregação do valor dos recursos humanos para o negócio. Através do investimento nas pessoas as empresas podem maximizar os resultados do negócio. Podem-se tornar mais fortes e competitivas. A aposta no capital humano é a vantagem competitiva para qualquer empresa, independentemente da sua dimensão.

18. Estudo de Caso do Banco BNP Paribas Personal Finance

18.1 Apresentação da Empresa³

O Banco BNP Paribas Personal Finance está integrado no Grupo BNP Paribas. Grupo francês, considerado um dos maiores grupos financeiros do mundo. Com uma atuação global em mais de 80 países, e com mais de 204.000 colaboradores, o Grupo BNP Paribas é hoje um dos seis bancos mais sólidos do mundo e o maior banco de depósitos da Europa.

O grupo BNP Paribas atua no sector financeiro através de vários segmentos de negócio. O segmento de Serviços de Financiamento corresponde ao negócio desenvolvido pelo Banco BNP Paribas Personal Finance, segmento designado por Personal Finance.

Em Portugal, o Banco BNP Paribas Personal Finance resulta da fusão ocorrida em 2010 entre o Banco Cetelem, S.A., presente em Portugal desde 1993 e a Credifin – Banco

³ A caracterização da Empresa foi feita com base nos dados que estão disponíveis no site do Banco: <https://www.cetelem.pt/> e no Relatório e Contas de 2013.

de Crédito ao Consumo, S.A.. Com a fusão das duas empresas o Banco BNP Paribas Personal Finance, atuando sobre a marca comercial “Cetelem”, tornou-se o maior banco em Portugal especializado no Crédito ao Consumo.

Missão:

- **Ajudar os clientes a realizar os seus projetos**, com condições financeiras adaptadas às suas necessidades e ao seu orçamento familiar;
- **Preservar o seu futuro** e a sua capacidade de investir;
- Ser o seu **conselheiro permanente**, mantendo uma relação de fidelidade.

Os valores:

- 3 valores éticos: **responsabilidade, rigor, transparência.**
- 3 valores de serviço: **inovação, consideração, proximidade.**

Visão:

Criar valor e adotar uma postura responsável, ética e transparente na relação com os clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade.

Áreas de Negócio

O Banco BNP Paribas Personal Finance opera no mercado através de acordos de parceria com estabelecimentos comerciais e de crédito comercializado diretamente a particulares.

Distribuição: Concessão de crédito destinada à aquisição de bens para o lar (mobiliário, eletrodomésticos, equipamento informático...), disponibilizado através de uma rede de estabelecimentos comerciais, com os quais o Banco BNP Paribas Personal Finance tem relações de parceria.

Automóvel: Financiamento para a aquisição de automóveis, motos e outros veículos (barcos, caravanas, auto caravanas), através de acordos de parceria com agentes deste mercado.

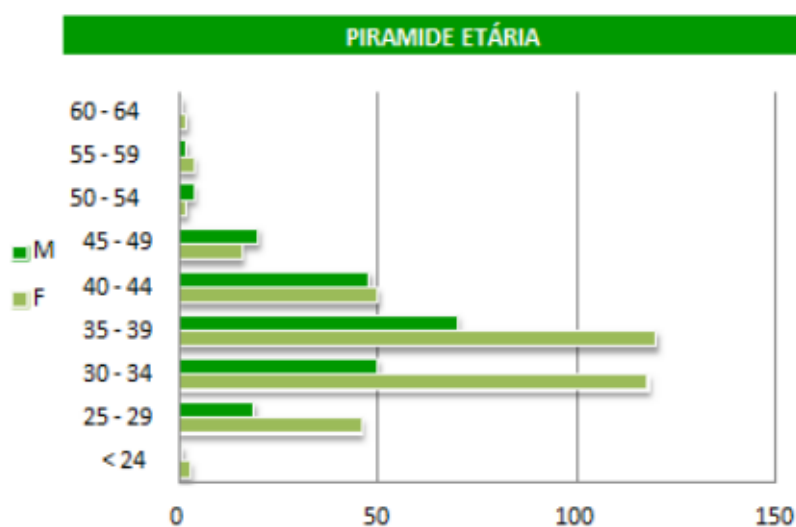
Crédito Pessoal: O Banco BNP Paribas Personal Finance disponibiliza diretamente a clientes um conjunto de soluções financeiras, destinadas à realização dos mais variados

projetos (automóvel, remodelações e decoração,...). Tem também disponível uma linha de crédito permanente: cartão de crédito.

Caracterização da população

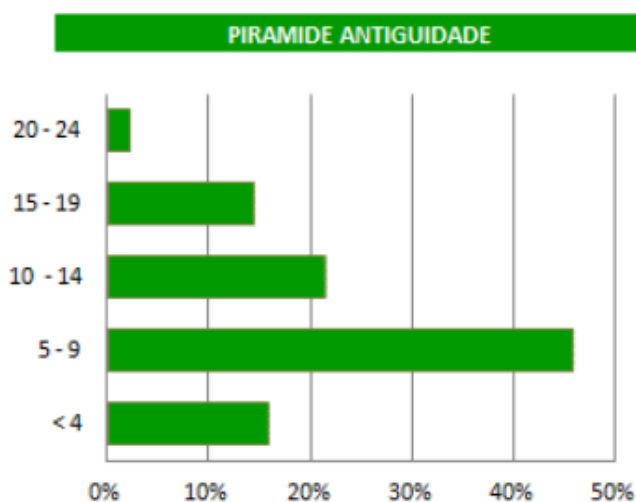
No final de 2013, o Banco BNP Paribas Personal Finance era constituído por 578 colaboradores, dos quais 63% eram mulheres e 37% eram homens, com uma idade média de 37 anos. No que diz respeito à antiguidade, 62% dos colaboradores tinham uma antiguidade inferior a 10 anos, sendo a antiguidade média da empresa de 9 anos.

Figura nº 5 - Pirâmide Etária do Banco BNP Paribas Personal Finance



Fonte: Relatório e contas 2013 do Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A.

Figura nº 6 - Pirâmide Antiguidade do Banco BNP Paribas Personal Finance



Fonte: Relatório e contas 2013 do Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A.

Geograficamente, a população da empresa está repartida entre Lisboa e Porto. Em Lisboa 38% das estruturas de suporte e em Gaia 62% constituem as estruturas operacionais.

18.2 Estudo empírico

Para avaliar se nas empresas a gestão estratégica de recursos humanos e o capital humano estão ou não ao serviço da estratégia empresarial foi efetuada uma entrevista com perguntas abertas ao Diretor de Recursos Humanos do Banco BNP Paribas Personal Finance S.A.

A entrevista teve como principais objetivos:

- Perceber se a Direção de Recursos Humanos participa no planeamento e na execução do plano estratégico da empresa.
- Verificar se a Direção de Recursos Humanos aposta no desenvolvimento do capital humano.

Tabela nº 4: Questões colocadas na entrevista e análise das respostas do entrevistado

Questões	Análise das Respostas do Entrevistado
1. Conhece a estratégia global da empresa?	O Diretor de Recursos Humanos participa na definição da estratégia global da empresa.
2. O conhecimento da identidade corporativa (visão, missão e valores), do negócio e dos objetivos é partilhado e potenciado por todos os colaboradores? Os colaboradores conhecem a estratégia da empresa? E sabem qual o papel que devem desempenhar dentro da estratégia traçada?	Há um <i>global people survey</i> todos os anos Os colaboradores tiveram acesso ao plano estratégico da empresa (2014-2016) onde estão identificados os principais eixos de desenvolvimento. No início de cada ano os colaboradores participam em sessões de comunicação onde ficam a conhecer os resultados do ano anterior e futuros projetos. Nessas sessões os colaboradores podem fazer questões e até contribuir com novas ideias.
3. Quais as estratégias de Recursos Humanos, que decorrem da estratégia da organização?	A Direção de Recursos Humanos adota práticas homogéneas, nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento e seleção, integração de novos colaboradores, configuração e evolução de competências, avaliação de desempenho, gestão individual de carreira, salários e papel dos <i>Managers</i> .

4. Na sua opinião, qual a importância dessas estratégias para garantir o sucesso da organização?	Nos planos estratégicos são delineadas medidas que visam o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e uma remuneração justa para o acionista.
5. Qual o principal desafio da Direção de Recursos Humanos?	A Direção de Recursos Humanos tem como desafio promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores; fazer com que cada colaborador sinta que faz parte da empresa; estar preparada para responder a situações de mudança organizacional; contribuir para o sucesso da empresa no mercado português; garantir a realização dos objetivos de responsabilidade social e equidade e desenvolver uma política assente nas necessidades da empresa.
6. Qual a sua missão, visão e objetivos estratégicos e principais iniciativas e qual a organização para o conseguir?	A missão da Direção de Recursos Humanos é atuar como <i>business partner</i> no sentido de garantir a gestão eficaz das pessoas, promover a diferenciação e a personalização na gestão de equipas, maximizar os resultados de negócio e garantir uma colaboração sólida entre <i>Managers</i> e Direção de Recursos Humanos. A missão RH no projeto estratégico da empresa visa também tornar a DRH num agente facilitador da mudança onde deve acompanhar as alterações organizacionais que vierem a acontecer, identificar e desenvolver competências para a adaptação e gestão da mudança, contribuir para o bom funcionamento da empresa adaptando a cultura da empresa ao modelo de negócio e à estrutura organizacional.
7. Qual a imagem interna e credibilidade do Departamento de RH?	A organização do departamento de recursos humanos visa a formação adequada aos colaboradores, a gestão individual de carreira e os benefícios e regalias associados ao bem-estar. A imagem interna do departamento de recursos humanos é boa e tem vindo a melhorar. Os colaboradores procuram o apoio do departamento tanto para resolução de situações profissionais como pessoais.
8. Que serviço e valor acrescentado os Recursos Humanos trazem para a organização?	O posicionamento da empresa no mercado português deve-se muito e essencialmente graças ao capital humano.

Fonte: Elaboração própria.

Da entrevista efetuada pôde-se constatar que a Direção de Recursos Humanos conhece o plano global de negócio do Banco. O Diretor de Recursos Humanos participa na formulação da estratégia e acompanha as ações que a empresa prossegue para atingir os objetivos definidos. Ações que passam não só por objetivos que visam a satisfação do cliente e acionista mas também e principalmente ações com foco na satisfação, no bem-estar dos colaboradores.

A empresa tem a preocupação de envolver os colaboradores partilhando a estratégia da empresa e há todos os anos um *global people survey*. Estas iniciativas visam comunicar e partilhar ideias. Dão a oportunidade a cada colaborador para se exprimir e contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho.

O Diretor de Recursos Humanos refere que “a Direção de Recursos Humanos tem como desafio promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores” e que “a organização do departamento de recursos humanos visa a formação adequada aos colaboradores, a gestão individual de carreira e os benefícios e regalias associados ao bem-estar”.

Conclusão

A elaboração deste relatório permitiu à autora fazer um balanço do seu percurso académico e profissional. A realização deste trabalho foi sem dúvida um grande desafio ao nível pessoal e académico e será um contributo para o enriquecimento da sua função enquanto profissional de recursos humanos.

Na pesquisa documental efetuada verificou-se que muitos autores defendem uma gestão de recursos humanos centrada no desenvolvimento do capital humano. As direções de recursos humanos desempenham um novo papel nas organizações onde a função administrativa tem cada vez menos peso, para passar a ter também e principalmente uma função estratégica. O capital humano é encarado como um fator de competitividade o que faz com que as empresas estejam cada vez mais preocupadas com a gestão do talento. Para o sucesso empresarial é necessário pensar e formular a estratégia e depois acompanhar o desenvolvimento das ações delineadas.

Do estudo empírico pôde-se constatar que há empresas onde o Diretor de Recursos Humanos é chamado a participar na definição do plano estratégico. Há uma política de recursos humanos com uma missão e objetivos definidos e que colocam o capital humano no centro da gestão estratégica. Têm a preocupação de desenvolver as pessoas e comunicam aos seus colaboradores os objetivos traçados pelo plano de negócio da empresa.

Pela entrevista efetuada, podemos inferir que há uma clara preocupação no sentido de alinhar o plano de ação de Recursos Humanos aos objetivos estratégicos da empresa. Desenvolvem as competências que são importantes para responder aos objetivos estratégicos através de formação profissional, procuram encontrar benefícios e regalias de forma a satisfazer os seus colaboradores e proporcionam uma gestão individual de carreira.

Neste sentido, desenvolve-se uma gestão de recursos humanos cuja atuação se rege por três preocupações elementares: (1) atrair e reter colaboradores qualificados, (2) fazer uma gestão dos potenciais de desenvolvimento e das competências dos seus atuais colaboradores num cenário de aperfeiçoamento contínuo e de adaptação às mudanças organizacionais e (3) fazer uma gestão por objetivos, permitindo um maior controlo dos desempenhos e uma diferenciação remuneratória (quer individual, quer ao nível das equipas de trabalho).

A Direção de Recursos Humanos do Banco BNP Paribas Personal Finance tem como missão dar apoio à Gestão tendo em conta as medidas pertinentes do modelo de negócio adotado e a respetiva estratégia global da empresa, facilitando o processo de desenvolvimento organizacional, bem como atuando na condição de agente ativo na gestão da mudança.

As práticas de gestão de recursos humanos desta empresa contribuirão para que outras empresas possam implementar medidas importantes de gestão estratégica de recursos humanos e que sobretudo vejam a importância do capital humano estar no centro da gestão estratégica das empresas.

Implicações para a Gestão

As empresas definem as suas estratégias com base na criação de valor. No entanto, para que uma empresa adote a estratégia mais eficaz é necessário que tenha um planeamento estratégico bem delineado. As empresas mais bem-sucedidas são as empresas que fazem planeamento.

Em primeiro lugar, é importante que a empresa defina a sua missão e a sua visão que devem ser conhecidas por todos os colaboradores que fazem parte da organização. De seguida, é importante analisar o ambiente externo para se perceber quais são as oportunidades e as ameaças do sector. Também é importante avaliar o ambiente interno da empresa para que sejam definidas as forças e as fraquezas do negócio. A partir daqui a empresa está preparada para definir os objetivos e as metas e de seguida pode formular e implementar a estratégia que lhe traga vantagem competitiva. É importante que haja uma preocupação na revisão da estratégia empresarial porque os mercados estão em constante mudança, surgem novos produtos e há uma constante alteração da procura, e por isso as empresas devem-se adaptar aos mercados onde estão inseridas.

A gestão estratégica de recursos humanos deve estar alinhada com os objetivos globais da empresa para que se possam desenvolver ações sobre o capital humano e seu retorno. As empresas devem caminhar no sentido de se instituir uma gestão participativa onde os recursos humanos devem ser chamados a atuar como *business partner*. Devem participar na definição e no acompanhamento do plano estratégico do negócio, procurando desenvolver e envolver os colaboradores, satisfazer e fidelizar os clientes proporcionando no final maiores retornos para os acionistas.

Atualmente o capital humano já vai sendo encarado por muitas empresas como estratégico assumindo um papel tão ou mais importante do que os ativos financeiros. Temos assistido à evolução histórica da denominação da função de Gestão de Pessoas e com isto o próprio departamento de recursos humanos tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante dentro das organizações.

Os colaboradores que são considerados talentos devem ser retidos na empresa para não serem atraídos pelos concorrentes. Não é a entrada de novos colaboradores mas sim a retenção dos colaboradores que já fazem parte da organização que confere vantagem competitiva às empresas. Desenvolver o capital humano, reter e atrair talento é o grande desafio que se coloca à gestão de recursos humanos.

Limitações e sugestão para investigação futura

Neste estudo foi apenas efetuada uma entrevista a um Diretor de Recursos Humanos. Para aumentar o impacto do estudo, seria interessante que numa investigação futura fossem alargadas as entrevistas não só a mais Diretores de Recursos Humanos, como a Gestores e colaboradores das empresas. É importante que as empresas sejam da mesma área de negócio para que os dados sejam mais facilmente comparáveis.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Maria do Rosário - A importância da Gestão do Capital Humano. **Recursos Humanos Magazine**. Lisboa: Editora RH. Ano 7, nº 42 (janeiro fevereiro 2006), p. 24-28.

ALVES, Jorge Horta - Apoiar a Vantagem Competitiva nos Recursos Humanos. **Revista Pessoal**. Lisboa: Moon Media (2008), p. 60-62 [Consult. 2 agosto 2014]. Disponível em <https://www.shl.pt/recursos/estudos/89>

BANCALEIRO, José - Activos Humanos. **Recursos Humanos Magazine**. Lisboa: Editora RH. Ano 8, nº 49 (março abril 2007), p. 56-58.

_____ - Gestão de Talentos – Tendências e incertezas. **Recursos Humanos Magazine**. Lisboa: Editora RH (Setembro-Outubro 2011) [Consult. 2 agosto 2014]. Disponível em http://media.umadesign.com/000041/gestao_de_talentos_-_tendencias_incertezas.pdf

_____ - Scorecard de Capital Humano – Como medir o activo mais importante da sua empresa. Lisboa: RH Editora, 2006. 219 p. Cap. 1, p.16-39.

CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente - **Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1997. 451 p. Cap.11, p. 273-298.

COSTA, Ricardo Fortes; PEREIRA, Fernanda - Capital Humano: Métricas para a Inovação e Competitividade. **Cadernos Sociedade e Trabalho V**. Lisboa: DGEEP (Direção-Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento), 2005. p. 163-181.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Ed. R.H, 2007. 869 p. Cap. 23, p. 603-634.

CUNHA, Rita Campos - Gestão do Talento – Sonho ou Pesadelo?. Lisboa: **Diário de Notícias** (2006), 21 de abril [Consul. 2 agosto 2014]. Disponível em http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=639361

DAVENPORT, Thomas - **Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele**. Lisboa: Nobel, 1999, Cap. 2, p. 31-56.

DEARLOVE, Des *et al.* - **Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Directo**. Lisboa: Coleção Desafios, 2004, p. 319-327.

FEIJÓ, José Eduardo; SILVA, Maria Cecília - **Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobrás** (s/d), p. 1-13.

GOMES, Jorge *et al.* - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009, Cap. 11, p. 535-564.

GUERRA, Paulo Balreira - **Talento Empresarial ou Bom Colaborador – Qual a diferença?**. Lisboa: Bnomics, 2013. 271 p. p. 197-225.

KETS DE VRIES, Manfred - **Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant**. London: Human Relations, 54 (1), 2001, p. 101-111.

LOPES, António Luís - A comunicação a partir dos departamentos de RH – uma questão estratégica. **Recursos Humanos Magazine**. Lisboa: Editora RH, nº 77 (novembro dezembro 2011), p. 60-61.

NEVES, Augusto Lobato *et al.* - **Gestão de Recursos Humanos de A a Z**. Lisboa: Editora RH, 2012. p. 498-503.

PALMA, Patrícia Jardim; LOPES, Miguel Pereira; BANCALEIRO, José - **Gestão e Liderança de Talentos... para Sair da Crise**. Lisboa: Editora RH, 2011. p. cap. 1 p.11-67

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel - **Como os climas organizacionais autenticizantes explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro**. Aveiro: documentos de Trabalho em *Gestão*, 5., Universidade de Aveiro, 2005.

REGO, Arménio - O Capital Psicológico e a vantagem competitiva. **Recursos Humanos Magazine**. Lisboa: Editora RH. Ano 8, nº 52, (setembro outubro 2007), p. 18-24.

SANTOS, César - Retenção versus Renovação. **Revista Pessoal**. Lisboa, Ano 9, nº 93, Série III, (junho 2010), p.42.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* - **Gestão Estratégica, Conceitos e Prática**. Lisboa: Lidel, 2010. p.426, Cap.1 p. 3 – 40.

STEWART, Thomas - **Capital Intelectual – A nova riqueza das organizações**. Lisboa:
Edições Sílabo, 1997. p. 87 – 145.

Apêndice

DEPARTAMENTO

O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Da esquerda para a direita:
José Bancalheiro, Isa Brites, Olga Areosa, Sofia Barral, Ana Paula Sousa, Gisela Marques, Sónia Indício, Arlete Flores, Santos Martins

Na Sociedade Contemporânea, o Capital Humano (Recursos Humanos) é o Activo mais importante para o Sucesso Empresarial. Assim sendo, a Gestão de Capital Humano tem que estar alinhada e deve reforçar os objectivos de negócio da Empresa. A nossa Missão é contribuir para:

"SUCESSO com PESSOAS"

para termos:

"PESSOAS com SUCESSO"

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) está dividido em duas áreas: a Área da Gestão Administrativa e a Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Estas duas áreas têm várias funções, no entanto, serão aqui apenas referidas algumas delas para dar a conhecer algumas das tarefas desempenhadas na DRH.

Uma das funções da Área da Gestão Administrativa é o Processamento Salarial que inclui a recepção e verificação de ordens de processamento, assim como o tratamento de mapas. Outra das tarefas que é feita é o controlo de baixas e seguro de acidentes de trabalho.

Outra das funções desta Área é a elaboração e acompanhamento periódico do Orçamento de Recursos Humanos.

No que diz respeito ao Processo de Admissão, é necessária a recepção do processo de recrutamento; a elaboração do contrato e preenchimento e tratamento da respectiva documentação. De seguida é feito o Registo e Criação do Processo Individual.

As Alterações de Condições dos colaboradores dizem respeito a alterações de salário, categoria/função, sector, residência, conta ou estado civil.

O Relatório Mensal de Recursos Humanos é também uma das funções da Área da Gestão Administrativa. O objectivo deste relatório é a recolha de dados para a apresentação de gráficos e quadros que mostram as diferenças ao longo dos meses de alguns indicadores que são importantes para a organização.

No relatório mensal é analisado o Clima Laboral (os trabalhadores permanentes e a termo; as admissões e demissões; os movimentos internos; o absentismo; os salários e benefícios; os incentivos; a evolução dos custos salariais); a saúde laboral (as consultas médicas; os acidentes de trabalho); a Formação (número de acções; as horas; o número de participantes e os custos).

Na Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos uma das funções é a consolidação da Cultura Organizacional cujo objectivo é clarificar e reforçar os valores chave da cultura SerOPCA (Objectivos ambiciosos; Pessoas competentes; Clientes satisfeitos; Associação com parceiros certos). Para o Sucesso Empresarial é necessário que exista uma cultura (identidade) com os seus respectivos valores, pois só assim a OPCA se diferenciara das outras empresas.

Para perceber o Clima Organizacional a DRH elabora inquéritos de Clima dirigidos a todos os colaboradores com o intuito de avaliar indicadores fundamentais (Liderança, Cooperação, Comunicação, Condições, Remuneração, Satisfação e Motivação) para a Empresa.

O Processo de Recrutamento é outra das funções da Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Uma das tarefas desta função é a recepção dos pedidos, em que é necessário saber se o empregado adicional está dentro das previsões de headcount (números de pessoal) autorizado e se o custo adicional que ele vai trazer está orçamentado.

Faz-se o registo/criação do processo, seguindo-se o levantamento da função em que se deve identificar qual é a função concreta e o enquadramento organizacional. Outras informações pertinentes são saber quais os factores preferenciais para aquele cargo; as aptidões e competências técnicas; a experiência anterior e as dimensões comportamentais exigidas. É necessário também mencionar o local de trabalho, o horário

de trabalho, o salário e benefícios atribuídos ao cargo e outras condições específicas para aquela função.

De seguida há que decidir se o recrutamento é directo ou se serão utilizados os serviços de empresas especializadas. Quando o Recrutamento é directo opta-se por procurar os candidatos na base de dados ou pela colocação de um anúncio.

Seguem-se as entrevistas que são muito importantes no processo de recrutamento e depois de seleccionado o candidato, apresenta-se-lhe uma proposta de admissão (carta oferta). Quando se chega a acordo são reunidos todos os elementos para que se faça o contrato de trabalho.

O Acolhimento do colaborador é muito importante e como tal, é-lhe entregue um manual de acolhimento e são-lhe apresentados os seus benefícios e deveres. Também é feita uma comunicação interna para que todas as pessoas da Empresa possam tomar conhecimento da entrada dum novo colaborador.

A Formação e Desenvolvimento é muito importante, na medida em que o desenvolvimento das pessoas é fulcral para desenvolver a organização. Em primeiro lugar, o responsável da formação faz juntamente com as diferentes chefias o levantamento de necessidades. De seguida, elabora-se o Plano Anual de Formação, onde constam todas as Acções de Formação, a duração, o local e o respectivo custo pois cabe à Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos gerir o processo administrativo das formações. Outra das suas tarefas é fazer as inscrições, o acompanhamento e analisar a avaliação feita pelos formandos/participantes.

A Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos está aberta para receber sugestões de formação por parte dos colaboradores que não constem no Plano de Desenvolvimento de Competências porque o fundamental é que as Pessoas (Recursos Humanos) consigam desenvolver o melhor possível as suas tarefas.



Já não somos a empresa que éramos.

....Ainda não somos a empresa que queremos ser

**Somos apenas uma empresa em
contínua evolução!**




Ana Sofia Barral

Anexos

a) Certificados Académicos

1. Certificado da Licenciatura em Sociologia



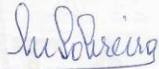
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
Faculdade de Ciências Humanas

CERTIFICADO

O Director da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa certifica, para os devidos efeitos, que ANA SOFIA GOMES BARRAL, filha de Carlos Augusto Tavares Nunes Barral e de Ana Maria Pereira Monteiro Gomes Barral, nascida em 1981-03-17, na freguesia de São Pedro e Santiago, concelho de Torres Vedras e distrito de Lisboa, concluiu nesta Faculdade em 2005-07-12, a Licenciatura em Sociologia, com média final de 13 (treze) valores.

Por ser verdade e me ter sido pedido mandei passar este certificado que vai ser por mim assinado e autenticado com o selo branco desta Universidade.

Lisboa, 8 de Setembro de 2005

pe' O Director


132000007



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Ciências Humanas

CERTIFICADO

O Diretor da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa certifica, para os **devidos efeitos**, que **ANA SOFIA GOMES BARRAL FITAS**, de nacionalidade Portuguesa, nascida a 1981-03-17, portadora do Cartão de Cidadão nº 11884748, frequentou o curso de **Licenciatura em Sociologia**, nas condições prescritas pelas normas institucionais e regulamentares desta Faculdade, tendo obtido as seguintes classificações:

Unidade Curricular	Ano Lectivo	Nota	Extenso
História Contemporânea I	2000/01	15	Quinze
Informática	2000/01	10	Dez
Matemática para as Ciências Humanas	2000/01	10	Dez
Sociologia I	2000/01	12	Doze
História Contemporânea II	2000/01	13	Treze
Sociologia II	2000/01	15	Quinze
Demografia	2000/01	13	Treze
Estatística para as Ciências Humanas	2000/01	11	Onze
Espaço e Sociedade	2001/02	13	Treze
Economia I	2001/02	10	Dez
Economia Portuguesa	2001/02	14	Catorze
Etnologia Portuguesa	2001/02	14	Catorze
Teorias Sociológicas II	2001/02	13	Treze
Economia Internacional	2001/02	13	Treze
Métodos e Técnicas das Ciências Humanas I	2001/02	11	Onze
Problemas Sociais Contemporâneos	2001/02	12	Doze
Psicologia Social	2001/02	11	Onze
Economia II	2001/02	11	Onze
Sociologia III	2001/02	12	Doze
Teorias Sociológicas I	2001/02	11	Onze
Inglês I	2002/03	11	Onze
Sociologia da Comunicação	2002/03	10	Dez
Ética Social e Política	2002/03	12	Doze
Tradição dos Grandes Livros I	2002/03	13	Treze
Políticas Públicas I	2002/03	12	Doze
Métodos e Técnicas das Ciências Humanas II	2002/03	12	Doze
Doutrina Social da Igreja	2002/03	12	Doze
Políticas Públicas II	2002/03	13	Treze
Antropologia Cultural	2002/03	12	Doze
Sociologia do Trabalho e do Emprego	2002/03	14	Catorze
Sociologia da Empresa e das Organizações	2003/04	12	Doze
Planeamento Regional e Urbano	2003/04	13	Treze
Seminário de Investigação I	2003/04	13	Treze
Relações Internacionais	2003/04	14	Catorze
Sociologia Política	2003/04	11	Onze

132000007



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Unidade Curricular	Ano Lectivo	Nota	Extenso
Seminário de Investigação II	2003/04	13	Treze
Desenvolvimento Local	2003/04	17	Dezassete
Atelier Criação de Empresas	2003/04	14	Catorze
Administração Pública	2003/04	11	Onze
Gestão de Recursos Humanos	2003/04	15	Quinze
Estágio de Licenciatura	2004/05	16	Dezasseis

Mais certifica que, em **2005-07-12**, obteve o grau académico de **Licenciado** com média final de **13 (Treze)** valores.

Por ser verdade e me ter sido pedido mandei passar este certificado que vai ser por mim assinado e autenticado com o selo branco desta Universidade.

Lisboa, 2 de Junho de 2014

P^o O Diretor

Assinatura

132000007

2. Certificado do EMBA Gestão de Recursos Humanos



CERTIFICADO

Para os devidos efeitos declara-se que **Ana Sofia Gomes Barral Fitas**, filha de Carlos Augusto Tavares Nunes Barral e de Ana Maria Pereira Monteiro Gomes Barral, portadora do Cartão do Cidadão nº11884748, nascida a 17/03/1981, natural de Torres Vedras, concluiu no ano lectivo 2011/2012, o **MBA Executivo em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Gestão & Negócios – Universidade Autónoma de Lisboa**, em 01 de Abril de 2013, com a média final de **Dezasseis (16)** valores, correspondente à menção qualitativa de **Muito Bom**.

Ana Sofia Gomes Barral Fitas obteve as seguintes classificações, nos respectivos Módulos que constituem o EMBA:

MÓDULOS	DURAÇÃO	ECTS	AValiação
MÓD. 1 - LIDERAR PESSOAS NUMA ECONOMIA DO CONHECIMENTO, GLOBAL E SUPER-COMPETITIVA	24.5H	7	16 valores
MÓD. 2 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A MUDANÇA E A INOVAÇÃO	10.5H	1	17 valores
MÓD. 3 - GESTÃO DE DESEMPENHO, RECOMPENSAS E CARREIRAS	21H	5	16 valores
MÓD. 4 - «PEOPLE PLAN»	28H	8	16 valores
MÓD. 5 - DIREITO DO TRABALHO	14H	4	16 valores
MÓD. 6 - RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	10.5h	3	18 valores
MÓD. 7 - CAPITAL HUMANO: Métricas para a Inovação e a Competitividade	14H	4	18 valores
MÓD. 8 - SCORECARD DE CAPITAL HUMANO	10,5H	2	17 valores
MÓD. 9 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, DO CAPITAL HUMANO E DAS COMPETÊNCIAS	17.5H	6	16 valores
MOD. 10 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14H	4	16 valores
MÓD. 11 - DESENVOLVER COMPETÊNCIAS DE COACHING & NEGOCIAÇÃO	10,5H	3	16 valores
MÓD. 12 - STRESS OCUPACIONAL E CIVIZACIONAL	10.5H	3	13 valores

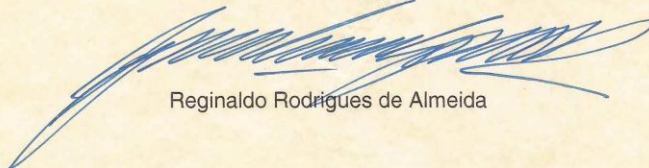
Aluna nº 20111097

MOD. 13 - MOTIVAR E LIDERAR EQUIPAS PARA ELEVADOS DESEMPENHOS	14H	4	14 valores
MÓD. 14 - GERIR PASSOAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	10.5H	3	16 valores
NÓD. 15 - SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO	10.5H	3	19 valores
TOTAL: 60 ECTS			


Por ser verdade e me ter sido pedido, mandei passar o presente certificado que vai por mim assinado e autenticado com o selo branco em uso nesta Universidade.

Lisboa, 08 de Abril de 2013

O Director da Administração Escolar



Reginaldo Rodrigues de Almeida

Conf.: 
Aluna nº 20111097

b) Formação de Formadores

3. Certificado de aptidão profissional de Formador



The certificate is a formal document with a light green background and a repeating pattern of the Portuguese flag. It features the Portuguese flag at the top center, followed by the text 'MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL' and 'INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL'. The logo 'SNOP' is prominently displayed in the center, with 'SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL' underneath it. The title 'CERTIFICADO DE APTIDÃO PROFISSIONAL' is followed by a reference to the relevant decrees. The main body of the certificate certifies that ANA SOFIA GOMES BARRAL, born on 1981.03.17, is qualified for the profession of FORMADOR (M/F) as of 2006.03.18. The IEF logo is placed below the text. The issuing authority is the Instituto do Emprego e Formação Profissional, with a reference to specific decrees. The date of issuance is 18 de Março de 2006. The signature of the Regional Delegate, Rui Patrício, is present, along with a circular official stamp. At the bottom, the certificate number 'EDF 402250/2006 DL' and the validity date 'Válido até 2011.03.18' are provided. A small reference code 'MOD. IEF 9829 270' is in the bottom left corner.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

SNOP

SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

CERTIFICADO DE APTIDÃO PROFISSIONAL

(Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio e Decreto-Regulamentar n.º 68/94, de 26 de Novembro)

Certifica-se que **ANA SOFIA GOMES BARRAL** nascida em 1981.03.17, natural de Torres Vedras, portadora de Bilhete de Identidade nº 11884748 emitido pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, em 2003.02.10, possui, desde 2006.03.18, competências pedagógicas para exercer a profissão de **FORMADOR (M/F)**, conforme as que são definidas no respectivo perfil profissional.

IEFP

Instituto do Emprego e Formação Profissional, entidade certificadora competente ao abrigo Decretos Regulamentares 66/94, de 18 de Novembro e 26/97 de 18 de Junho.

Lisboa, 18 de Março de 2006

O Delegado Regional

R. Patrício

(Rui Patrício)

Certificado nº EDF 402250/2006 DL

Válido até 2011.03.18

MOD. IEF 9829 270



NHK
FORMAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS



NIPC 503 488 208

Av. Duque D'Ávila, 72B, 1050-083 Lisboa
Tel: 21 330 18 88 Fax: 21 330 18 86
E-mail: cursos@nhk.pt
Internet: www.nhk.pt



Certificado

de Formação Profissional

(Dec. Reg. 35/2002, de 23/04)

CERTIFICADO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (Dec. Reg. 35/2002, de 23/04)

Certifica-se que: Ana Sofia Gomes Barral, natural de Torres Vedras, nascido a 17-03-1981, nacionalidade Portuguesa, Sexo Feminino, portador do documento de identificação B.I nº 11884748, emitido por Lisboa, em 10-02-2002, concluiu o Curso de Formação Pedagógica Inicial para Formadores (nº. EDF/631/04/DL), acção nº 86, com aproveitamento dia 17-05-2005.

curso:

DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL DE FORMADORES
(nº. EDF/631/04/DL)

Decorreu de 05-04-2005 a 17-05-2005 com a duração de 90 horas, tendo obtido a classificação final de Totalmente Suficiente numa escala de Totalmente Insuficiente a Totalmente Suficiente, estando Apto para o título de Formador.

Lisboa, quarta-feira, 25 de Maio de 2005

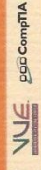
Certificado n.º 675/2005 (nº Sequencial/ano)

Responsável pela Entidade Formadora



Certificado válido após autenticação com selo branco.

somos reconhecidos por





NHK Formação e Novas Tecnologias Unipessoal, Lda.-

PLANO CURRICULAR

Plano Curricular do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores Nível 5 da UE – 90 horas

Componentes de Formação	CARGAS HORÁRIAS							
	Formação em Sala			Formação Prática	Estágio (5)	TIC	Form Amb.	Igual. Oport.
	SC (1)	CT (2)	PS (3)	Contexto de Trabalho (PCT) (4)				
Unidade de Formação (Módulo, capítulos ou Temas)								Duração Total da Unidade (1) + (2) + (3) + (4) + (5)
A1. O FORMADOR FACE AOS SISTEMAS E CONTEXTOS DE FORMAÇÃO -Acolhimento - Caracterização dos sistemas de formação -Legislação de Enquadramento da F. P. -Perfil do formador:	1	4	1					6
A2. FACTORES E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM -Conceito e características da aprendizagem -Teorias, mecanismo, processos e etapas da aprendizagem.		2	1					3
A3. COMUNICAÇÃO E ANIMAÇÃO DE GRUPOS - Relações interpessoais -Atitudes comunicacionais e seus efeitos -Factores de motivação -Grupos e a sua dinâmica -Tipos de liderança		5	4					9
A4. MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS -Caracterização dos métodos e técnicas pedagógicas mais utilizados na formação: -Características da comunicação pedagógica nos métodos		3	3					6
B1. OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS -Finalidades, objectivos de formação -A definição de objectivos e a avaliação da formação		2	1					3
B2. RECURSOS DIDÁTICOS -Seleção, elaboração e exploração de audiovisuais na formação -Aplicação das tecnologias de informação e comunicação		6	6					12



Componentes de Formação	CARGAS HORÁRIAS							
	Formação em Sala			Formação Prática	Estágio	TIC	Form. Amb.	Igual. Oport.
	SC (1)	CT (2)	PS (3)	Contexto de Trabalho (PCT) (4)				
Unidade de Formação (Módulo, capítulos ou Temas)					(5)			Duração Total da Unidade (1) + (2) + (3) + (4) + (5)
B3. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM -Conceito, finalidades, critério e objectivos da avaliação - Tipos, escalas, técnicas e instrumentos de avaliação -Subjectividade da avaliação		3	3					6
B4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E ACOMPANHAMENTO -Critérios de eficácia da formação -Análise evolutiva e sistémica dos resultados de formação		2	1					3
B.5 PLANO DE SESSÃO -Conceito, finalidades e estrutura do plano -Etapas do plano -Planificação de um módulo -Preparação da Simulação Pedagógica final		3	6					9
C1. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL -Preparação da simulação pedagógica inicial -Diagnostico das competências demonstradas e a adquirir ou a melhorar			13					13
C2. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA FINAL - Análise e auto-análise dos comportamentos pedagógicos observados -Síntese e avaliação dos processos vivenciados -Percursos para a autoformação			19					19
C3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA -Apresentação, por parte dos participantes, de críticas, sugestões e propostas para melhoria dos sistemas de formação, ao nível técnico-pedagógico e/ou organizacional		1	2					3
TOTAL	1	31	60					92

c) Certificados de Formação Profissional

4. Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional

 inedem Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial, Lda.	Certificado de Frequência de Formação Profissional						
(Decreto-lei 95/95 de 23 Maio, Dec. Regulamentares 68/94 26 Novembro e 35/2002 de 23 de Abril)							
O INEDEM – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial, Lda., com sede na Rua Joaquim António de Aguiar, n.º 43, 2º Esq., 1070-150 Lisboa, pessoa colectiva n.º 506430936, acreditada pelo IQF – Instituto para a Qualidade na Formação I.P.,							
Certifica que							
<i>Ana Sofia Gomes Barral</i>							
Natural de Torres Vedras, nascida a 17-03-1981, de nacionalidade Portuguesa e portadora do Bilhete de Identidade n.º 11884748,							
Frequentou e concluiu com aproveitamento o curso							
<i>Melhorar a sua Eficácia através da Inteligência Emocional</i>							
Realizado nos dias 5 e 12 de Maio							
Duração total: 16 horas							
N.º de horas assistidas: 8							
Modalidade de Formação: Actualização / Aperfeiçoamento							
Área de Formação: 90 - Desenvolvimento							
<table border="1"><thead><tr><th>Conteúdos Programáticos</th><th>Carga horária</th></tr></thead><tbody><tr><td>O papel da Inteligência Emocional no desempenho profissional O Auto conhecimento e a autoconsciência como vias para o desenvolvimento pessoal e profissional Desenvolvimento de competências de Inteligência Emocional</td><td>16</td></tr><tr><td>Total</td><td>16</td></tr></tbody></table>	Conteúdos Programáticos	Carga horária	O papel da Inteligência Emocional no desempenho profissional O Auto conhecimento e a autoconsciência como vias para o desenvolvimento pessoal e profissional Desenvolvimento de competências de Inteligência Emocional	16	Total	16	
Conteúdos Programáticos	Carga horária						
O papel da Inteligência Emocional no desempenho profissional O Auto conhecimento e a autoconsciência como vias para o desenvolvimento pessoal e profissional Desenvolvimento de competências de Inteligência Emocional	16						
Total	16						
Competências visadas: Aperfeiçoar conhecimentos e competências							
O Formador  Graça Oliveira	 inedem Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial						
Certificado N.º 06/176	Lisboa, 14 de Julho de 2006						

5. Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade



inedem
Instituto de Estudos
para o Desenvolvimento Empresarial, Lda.

Certificado de Frequência de Formação Profissional

(Decreto-lei 95/95 de 23 Maio, Dec. Regulamentares 68/94 26 Novembro e 35/2002 de 23 de Abril)

O INEDEM – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Empresarial, Lda., com sede na Rua Joaquim António de Aguiar, n.º 43, 2º Esq., 1070-150 Lisboa, pessoa colectiva n.º 506430936, acreditada pelo IQF – Instituto para a Qualidade na Formação I.P.,

Certifica que

Ana Sofia Gomes Barral

Natural de Torres Vedras, nascida a 17-03-1981, de nacionalidade Portuguesa e portadora do Bilhete de Identidade n.º 11884748,

Frequentou e concluiu com aproveitamento o curso

Estabelecer Melhores Relações de Trabalho pela Assertividade

Realizado nos dias 26 de Maio e 2 de Junho

Duração total: 12 horas

N.º de horas assistidas: 8

Modalidade de Formação: Actualização / Aperfeiçoamento

Área de Formação: 90 - Desenvolvimento

Conteúdos Programáticos	Carga horária
O papel da comunicação no desenvolvimento de relações de qualidade e na eficácia profissional	12
Caracterização de diferentes atitudes comunicacionais	
Desenvolvimento de competências de auto-afirmação	
Resolução construtiva de conflitos	
Total	12

Competências visadas: Aperfeiçoar conhecimentos e competências

O Formador






Graça Oliveira

 **inedem**
Instituto de Estudos
para o Desenvolvimento Empresarial

Certificado N.º 06/175

Lisboa, 14 de Julho de 2006

6. Curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal

	Certificado de Formação Profissional (Dec. Reg. Nº35/2002 de 23 de Abril)	 
<p>Certifica-se que Ana Sofia Gomes Barral, de Nacionalidade Portuguesa, portador(a) do B. de Identidade Nº 11884748, concluiu, com aproveitamento, o curso de Formação Profissional de Gestão Administrativa de Pessoal que decorreu de 05/03/2007 a 07/03/2007, com a duração de 21 horas .</p>		
<p>Oeiras, 7 de Março de 2007.</p>		
<p>Certificado nº CFC/0008520/07</p>		
instituto de soldadura e qualidade Direcção de Formação	<p>O Responsável pela Entidade Formadora,</p> <p> FORMAÇÃO</p>	
<p>Entidade Formadora acreditada pelo IQF</p>		
<p>certificado</p>		

Conteúdo Programático

A Função RH e o papel da Gestão Administrativa de Pessoal
Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal
O Contrato Individual de Trabalho
Rescisão de Contratos
Registo e Controlo das Relações Laborais
Regulamentação do Trabalho
O Absentismo
Ausências
A Mobilidade Geográfica
A Transferência de Local de Trabalho
Férias
O Salário
O Complemento da Remuneração
As Obrigações Tributárias: Relação das Empresas com a Segurança Social

7. Legislação Laboral Angolana

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Tecla Lisboa - Formação Profissional

(Acreditação do Nº 2454/DSQA/18/12/2007-DGERT)



Certifica-se que **Ana Sofia Gomes Barral**, natural de Torres Vedras, nascida a 17 de Março de 1981 de nacionalidade Portuguesa, sexo feminino, portadora do Bilhete de Identidade nº 11884748, emitido pelo Serviço de Identificação Civil de Lisboa em 10 de Fevereiro de 2003, frequentou no dia 9 de Janeiro de 2007, com a duração de 7 horas, o Curso de Formação Profissional

Legislação Laboral Angolana

Lisboa, 9 de Janeiro de 2008

O Responsável pela Entidade Formadora

Certificado nº 0025/2008

MODALIDADE DE FORMAÇÃO: Teórico-Prática, em Sala

ÁREA DE FORMAÇÃO: 345 - GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Fontes e aplicação do Direito do Trabalho
- Formação do Contrato de Trabalho
- Elementos do Contrato de Trabalho
- Direitos, Deveres e Garantias das Partes
- Duração e Organização do Tempo de Trabalho:
Horário de trabalho; trabalho suplementar; isenção de horário
- Formas de Cessação do Contrato de Trabalho

Obs.: Acção não sujeita a avaliação

8. Alterações Laborais

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com o Anexo 2 do Decreto Regulamentar 35/2002, de 23 de Abril - I Série B.

A Human et work, lda, com o Número de Pessoa Colectiva 508295459, com sede na Casa da Quinta de Santo António - Rua D. António Ribeiro nº 9, 1495-049 - Algés, certifica que Sofia Barral, do sexo Feminino, de nacionalidade Portuguesa, natural de Torres Vedras, nascido a 17/03/1981, portador do Documento de Identificação número 11884748, frequentou a 18 de Janeiro de 2013 o curso de Formação Profissional

"Alterações Laborais"

em Algés, com a duração total de 3,5 horas.



(Formador)



(Representante da Entidade)



Porto Rua Abade Correia da Serra, 112 | 4460-208 Senhora da Hora | Telefone +351 220 023 350

Lisboa Rua D. António Ribeiro, 9 | 1495-049 Algés | Telefone +351 210 003 690

www.grupoatwork.com



Certificado de Frequência de Formação Profissional

Certifica-se que **Ana Sofia Fitas**,
do **BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, S.A.**,
frequentou com aproveitamento, a 4 e 5 de Junho de 2013,
com a duração total de 12 horas, o Curso de Formação Profissional:
“Gestão de Compensações e Benefícios”.

Lisboa, 5 de Junho de 2013

O Responsável pelo Serviço de Formação

Lisbeth Loureiro

Nº 1 LX 67 2013

www.letstalkgroup.com
Lisbon • Stockholm • Luanda • London

MODALIDADE DA FORMAÇÃO: Presencial (Teórica/prática, em sala).

PLANO CURRICULAR:

Objectivos <ul style="list-style-type: none">• Perceber o papel das compensações e benefícios na gestão de talentos;• Conhecer as várias modalidades de compensações e benefícios;• Reconhecer a relação entre desempenho e compensações;• Elaborar uma metodologia eficaz para a implementação de um sistema de remunerações.	Programa <ol style="list-style-type: none">1. SISTEMA DE COMPENSAÇÕES, BENEFÍCIOS E DESEMPENHO2. OBJECTIVOS DO SISTEMA DE RECOMPENSAS3. COMPONENTES DO SISTEMA DE RECOMPENSAS4. PRINCÍPIOS GERAIS DE UM SISTEMA REMUNERATÓRIO5. OS SISTEMAS REMUNERATÓRIOS BASEADOS NO DESEMPENHO6. CONSTRUÇÃO DE UMA ESTRUTURA SALARIAL7. DETERMINAÇÃO DO SALÁRIO INDIVIDUAL8. EVOLUÇÃO DO SALÁRIO INDIVIDUAL9. OS SISTEMAS DE INCENTIVOS10. OS BENEFÍCIOS SOCIAIS E ESPECÍFICOS11. OS SÍMBOLOS DE ESTATUTO12. TESTES À EFICÁCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS13. EXERCÍCIOS PRÁTICOS E APRESENTAÇÃO DE CASE STUDIES14. FECHO DO CURSO E AVALIAÇÃO REACTIVA DA FORMAÇÃO
--	--

10. Comunicação Persuasiva



The CEB Talent
Measurement Solution

SHL Portugal Training Academy
SHL Portugal
An approved SHL Distributor

A SHL Portugal, entidade certificada pela DGERT, comprova que

Ana Sofia Gomes Barral Fitas

Frequentou o Curso de

Comunicação Persuasiva

11.07.2013 e 12.07.2013

Formador: Nuno Matos de Sousa (Certificado de Competências Pedagógicas nº 4667/98 DL)



Jorge Horta Alves
Managing Director



Nuno Matos de Sousa
Managing Consultant

Certificado Nº 156/2013



ENTIDADE
FORMADORA
CERTIFICADA

DESENVOLVIMENTO PESSOAL
• Desenvolvimento pessoal
• Ciências empresariais
• Gestão e administração
• Enquadramento na organização/empresa



d) Seminários e Conferências

11. Fórum O FSE e as Empresas



12. Workshop “Como obter fundos comunitários para projetos culturais”

CultDigest

Certificado

Certifico que **Ana Sofia Barral**, frequentou o *workshop* “Como obter fundos comunitários para projectos culturais” – 1ª edição, realizada nos dias 17 e 18 de Março, no CIEJD – Centro de Informação Europeia Jacques Delors, Lisboa, num total de 14 horas.

Porto, 18 de Março de 2005,


EVCOM
R. Francisco Carqueja, nº 17 4350-420 Porto
N.º F. Contrib: 505 533
Prof. Jorge Cerveira Pinto

Formadores

Jorge Cerveira Pinto
Carlos Medeiros




EVCOM

Registo nº 05031718CD182

13.Fórum Capital Humano - Encontro das Lideranças

 <p>ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA CCI - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA N.º 506.083.235 Praça da Indústria, Apartado 7505, 171-001 Loures</p>	
<h1>CERTIFICADO</h1>	
<p><u>Ana Sofia Gomes Borral</u> participou no</p>	
<p>FORUM CAPITAL HUMANO subordinado ao tema “Encontro das Lideranças” que decorreu no Centro de Congressos de Lisboa, da Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria, nos dias 19 e 20 de Abril de 2006.</p>	
<p>Lisboa, 20 de Abril de 2006</p>	
<p style="text-align: right;">Administrador Executivo da AIP</p> <p style="text-align: right;"></p>	
<p style="text-align: right;"><small>Entidade Formadora acreditada pelo MINISTÉRIO DE SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO/INOFOR (nos termos da Portaria n.º 752/97 de 28 de Agosto)</small></p>	

14.2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações

 <p>ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA CCI - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA N.º 500 023 315 Praça da Indústria, Apartado 2500, 167-095 Lisboa</p>	 <p>FÓRUM RSO 2006</p>
<h1>CERTIFICADO</h1>	
<p><u>Ana Sofia Gomes Borges</u></p>	<p>participou no</p>
<p>2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações que decorreu na Feira Internacional de Lisboa/ Associação Industrial Portuguesa/ Confederação Empresarial, nos dias 08 e 09 de Novembro 2006.</p>	
<p>Lisboa, 9 de Novembro de 2006</p>	
<p>Administrador Executivo da AIP</p> <p></p>	
<p><small>Entidade Formadora acreditada pelo MINISTÉRIO DE SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO/ INOFOR (nos termos da Portaria n.º 782/97 de 29 de Agosto)</small></p>	

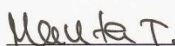
15. Conferência Gestão do Capital Humano - As melhores práticas em Portugal



CERTIFICADO

Certifica-se que Ama Sofia Gomes Boreal
participou na Conferência *Gestão do Capital Humano – As melhores práticas em Portugal*,
o qual teve lugar no dia 17 de Outubro de 2006, no Pestana Palace Hotel.




Lisboa, 17 de Outubro de 2006


Marta Timóteo
Directora Executiva


Escola de Negócios de Lisboa

e) Cursos de Informática

16. Curso de SAP Recursos Humanos

		Certificado Nº 80/2008
Certificado de Frequência de Formação Profissional		
Decreto Regulamentar Nº 35/2002 de 23 de Abril		
Certifica-se que Ana Sofia Gomes Barral, portador(a) do Bilhete de Identidade Nº 11884748, nascido(a) a 17-03-1981, natural de S. Pedro/Santiago, Torres Vedras e de Nacionalidade Portuguesa, frequentou o curso de SAP Recursos Humanos, com a duração de 24 horas, que decorreu nos dias 03-12-2007 a 05-12-2007 , tendo demonstrado uma assiduidade de 100%.		
Lisboa, 21 de Julho de 2008		
Data	Responsavel de Formação	O Formador
ROFF - Consultores Independentes SA Torre de Monsanto, Rua Morso Praça, 30 - 6º, 1495-061 Alges Contribuinte Nº 503 882 887		
www.roff.pt		

DESIGNAÇÃO DO CURSO: SAP RECURSOS HUMANOS

MODALIDADE DE FORMAÇÃO: Actualização/Aperfeiçoamento

ÁREA DE FORMAÇÃO: 481 - Ciências Informáticas

PLANO CURRICULAR:

Conceitos Básicos de Gestão de Cadastro

- Principais conceitos SAP;
- Estruturas de PA;
- Manutenção de Cadastro;
- Conceito de infotipos;
- Manutenção de dados de tempo;
- Mapas de administração de pessoal.

Processamento Salarial

- Área de processamento;
- Fases do processamento;
- Acesso às diversas fases do processamento;
- Outputs do processamento.

Imputação de tempos

- Registos de dados de tempos;
- Exibição dos dados de tempos

TOTAL DE HORAS: 24

Observações: Este curso não prevê nenhum processo de avaliação



Certificado de Frequência de Formação Profissional

Certifica-se que *ANA SOFIA GOMES BARRAL*, natural de **LISBOA**, de nacionalidade **Português**, de sexo **Feminino**, portador(a) do documento de identificação (B.I.) nº **11884748**, de **10/2/2003**, emitido pelo arquivo de identificação **LISBOA**, frequentou de **9/4/2008 a 10/4/2008**, com a duração total de **15 horas**, o Curso de Formação Profissional

SAP - HR

Lisboa, 11 de Julho de 2008

LogicaTI Portugal, S.A.
O Formador

Logica TI Portugal, SA
Avenida José Malhoa n.º 16 A, 5.º Piso 1070-159 Lisboa
N.º Contribuinte 502 605 731
Certificado n.º 88/2008

MODALIDADE DE FORMAÇÃO: *Profissional*

ÁREA DE FORMAÇÃO: *Micro-Informática*

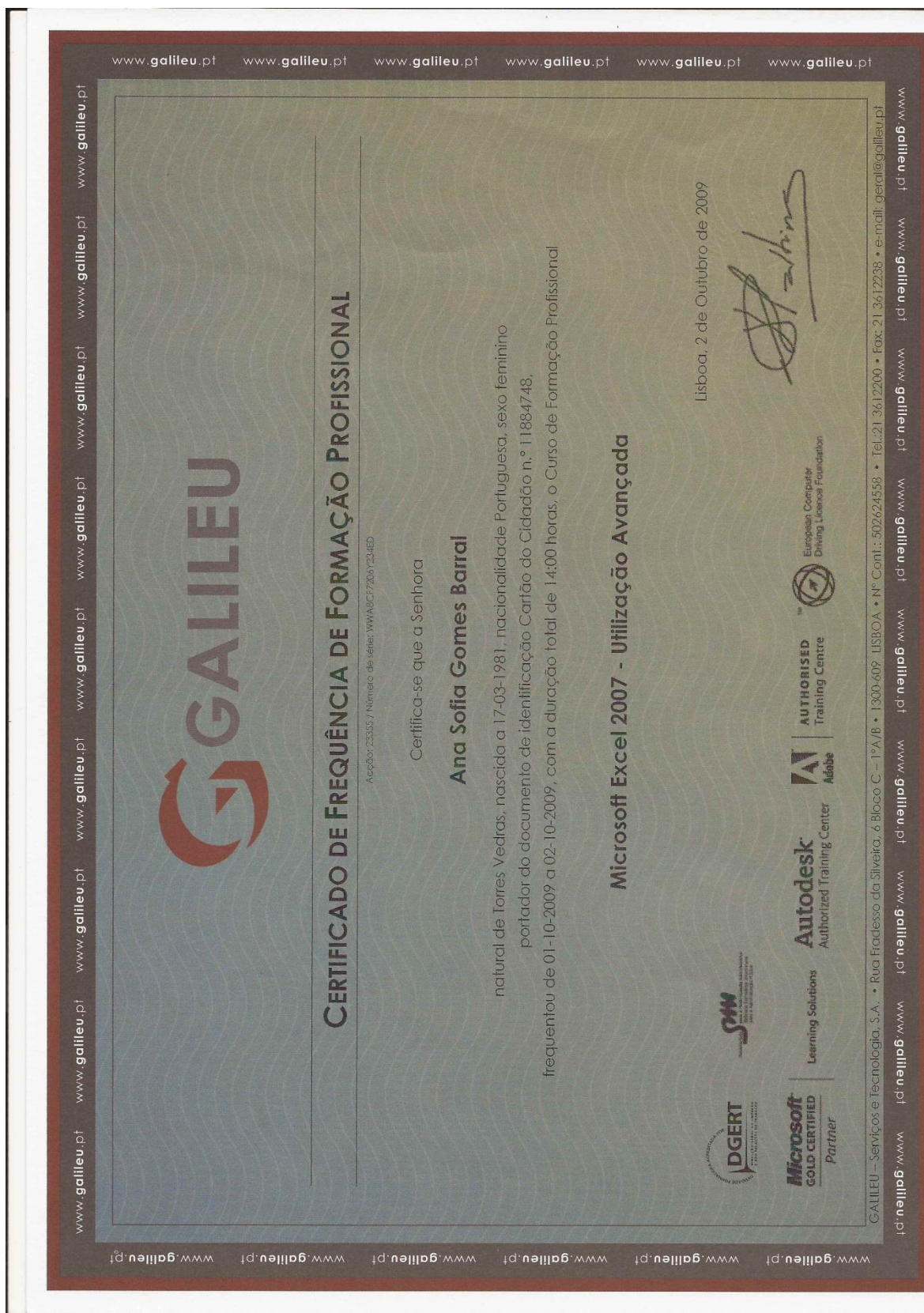
PLANO CURRICULAR (SAP RH)

- ☐ Dados Mestre
- ☐ Infotipos
- ☐ Relatórios

- ☐ Processamento Salarial
- ☐ Reporting
- ☐ Queries

OBSERVAÇÕES: O curso não prevê nenhum processo de avaliação
OUTRAS:

18. Curso de Microsoft Excel 2007 – Utilização Avançada





MODALIDADE DE FORMAÇÃO:
Cursos de Especialização Tecnológica

ÁREA DE FORMAÇÃO:
480 - Informática

PLANO CURRICULAR:

Unidade Temática	Horas
Formatação de células	1:00
Gestão de documentos	1:00
Técnicas de visualização de dados	1:00
Funções Avançadas	3:00
Importação de ficheiros	1:00
Organização de dados	1:30
Pivot Tables	1:30
Ligação entre ficheiros	1:00
Ferramentas de análise de problemas	2:00
Desenvolvimentos de Funções	1:00

OBSERVAÇÕES:

O curso não prevê nenhum processo de avaliação.

OUTRAS:

Certificado emitido de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 35/2002 de 23 de Abril

f) Guião da Entrevista

Os dados recolhidos neste instrumento servem exclusivamente para o estudo da gestão estratégica de recursos humanos e o capital humano ao serviço da estratégia empresarial.

Objetivo da Entrevista

- Perceber se a Direção de Recursos Humanos participa no planeamento e na execução do plano estratégico da Empresa.
- Verificar se a Direção de Recursos Humanos aposta no desenvolvimento do capital humano.

Data da Entrevista: 24 julho 2014

Cargo: Diretor de Recursos Humanos

▪ **Início:** 10:00

▪ **Término:** 10:40

Questões

1. Conhece a estratégia global da Empresa?

Conheço não só a estratégia global, como também de forma detalhada em todas as suas vertentes.

A estratégia da empresa é definida pelo CEO com o envolvimento e participação de cada um dos membros do Comité de Direção do qual faz parte o Diretor de Recursos Humanos.

2. O conhecimento da identidade corporativa (visão, missão e valores), do negócio e dos objetivos é partilhado e potenciado por todos os colaboradores? Os colaboradores conhecem a estratégia da empresa? E sabem qual o papel que devem desempenhar dentro da estratégia traçada?

A nossa empresa elabora anualmente um *global people survey* aberto a todos os colaboradores, sendo que a taxa de participação é em média de 95%, que considero muito elevada e, desta forma, os resultados são muito significativos.

Há três anos atrás, verificámos que existia a necessidade de comunicar mais e melhor. É esse esforço que tem vindo a ser feito e existe hoje uma grande partilha dos projetos e planos estratégicos com todos os colaboradores.

O plano estratégico 2014-2016 foi comunicado e disponibilizado via intranet a todos os colaboradores, destacando os principais eixos de desenvolvimento para os próximos três anos. Conseguir que este plano seja devidamente realizado, só com o envolvimento de todos e, por isso, a sua partilha é indispensável. Organizamos ainda, no início de cada ano, várias sessões de comunicação, a partilha de resultados e projetos a desenvolver, as quais são convidados todos os colaboradores. Trata-se de sessões interativas onde cada um pode participar, exprimindo as suas ideias ou colocando questões.

3. Quais as estratégias de Recursos Humanos, que decorrem da estratégia da organização?

A DRH tem como objetivo adotar padrões de referência fortes para enfrentar os desafios comuns que nos esperam e declinar práticas homogéneas referentes, nomeadamente no que toca ao recrutamento e seleção, integração de novos colaboradores, configuração e evolução de competências, avaliação anual, gestão individual de carreira, salários e reforçar o papel dos Managers.

4. Na sua opinião, qual a importância dessas estratégias para garantir o sucesso da organização?

Estamos num sector de atividade fortemente concorrencial, com constrangimentos fortes que daí decorrem, num ambiente jurídico e social em rápida evolução que nos impõe uma pro-atividade contínua em matéria de recursos humanos, aliada à necessidade de antecipar a evolução dos negócios e de capitalizar sobre o *know-how* e experiência de cada colaborador. O desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores está no centro das nossas preocupações e requer um compromisso de todos, e cada um dê o maior contributo possível.

A diferenciação é feita através de medidas que coloquem a empresa em altos níveis de satisfação do cliente, garantindo assim a sua fidelização. Temos que pensar permanentemente em novas formas de trabalhar, garantindo o bem-estar e evolução dos nossos colaboradores, a satisfação dos nossos clientes e uma remuneração justa do nosso acionista. É através dos planos estratégicos que são delineadas as medidas que visam atingir esses objetivos.

5. Qual o principal desafio da Direção de Recursos Humanos?

São vários os desafios da nossa Direção de Recursos Humanos, entre os quais eu indicaria os seis principais:

- 1) Promover o desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores;
- 2) Fazer com que cada um seja ator e responsável;
- 3) Antecipar e pilotar as necessidades atuais e futuras da nossa organização, respondendo às situações de mudança;
- 4) Contribuir para que a nossa empresa seja conhecida como sendo o 1º player da sua área em Portugal e uma referência no mercado do trabalho;
- 5) Garantir a realização dos objetivos de responsabilidade social e equidade da nossa entidade, integrada num grande grupo;
- 6) Desenvolver uma política de gestão coletiva adaptada às nossas necessidades.

6. Qual a sua missão, visão e objetivos estratégicos e principais iniciativas e qual a organização para o conseguir?

Tendo sempre presente os valores do Grupo e a missão e visão, a DRH deve atuar como *Business Partner* e deve ser um agente facilitador da mudança.

A DRH como *Business Partner* deve:

- 1) Antecipar todas as dimensões de RH que estão envolvidas nas decisões de negócio e facilitar a sua implementação.
- 2) Garantir a gestão eficaz das pessoas, num ambiente capaz de as atrair, desenvolver, reter e motivar.
- 3) Promover a diferenciação e a personalização na gestão de equipas.
- 4) Maximizar os resultados de negócio, por via da rentabilidade de investimento nas pessoas, o *return on human capital*, através de uma infraestrutura alinhada com as exigências do negócio e de uma atuação competitiva a nível organizacional e departamental.
- 5) Garantir uma colaboração sólida entre os Managers e a DRH no sentido de acompanhar, desenvolver e fazer evoluir os nossos colaboradores.

A DRH como agente facilitador da mudança deve:

- 1) Acompanhar e explicar as transformações técnicas e organizacionais que vierem a ser implementadas.
- 2) Identificar e desenvolver as competências necessárias para a abertura, adaptação e gestão da mudança.
- 3) Contribuir para o bom funcionamento da empresa, garantindo o sentimento de pertença à organização e a adesão aos seus valores fundamentais.
- 4) Adaptar a cultura da empresa ao novo modelo de negócio e à nova estrutura organizacional.

7. Qual a imagem interna e credibilidade do Departamento de RH?

Olhando para os resultados sucessivos do *global people survey*, tendo em conta a implementação de uma organização RH que visa a formação adequada ao conjunto dos seus trabalhadores, a gestão individual de carreira, os benefícios e regalias, associados ao bem-estar que lhes é proporcionado, penso que a nossa imagem interna é boa e tem vindo a melhorar. O respeito com que tratamos cada um,

a facilidade que cada colaborador tem em vir ter connosco, e vêm com muita frequência, tanto para os ajudar na resolução de situações profissionais como por vezes pessoais, demonstra que a nossa DRH é credível.

8. Que serviço e valor acrescentado os Recursos Humanos trazem para a organização?

É muito e essencialmente graças ao nosso capital humano que esta empresa atingiu o nível de qualidade e de posicionamento em que hoje se encontra no mercado português.

Tudo aquilo que atrás referi contribui e continuará a contribuir para que tenhamos profissionais motivados e plenamente envolvidos no projeto da empresa.