

Gestão de recursos humanos: Relatório de estágio na empresa Finançor – Distribuição Alimentar, Lda

Relatório de Estágio

Ana Maria Andrade Medeiros

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2022

Gestão de recursos humanos: Relatório de estágio na empresa Finançor – Distribuição Alimentar, Lda

Relatório de Estágio

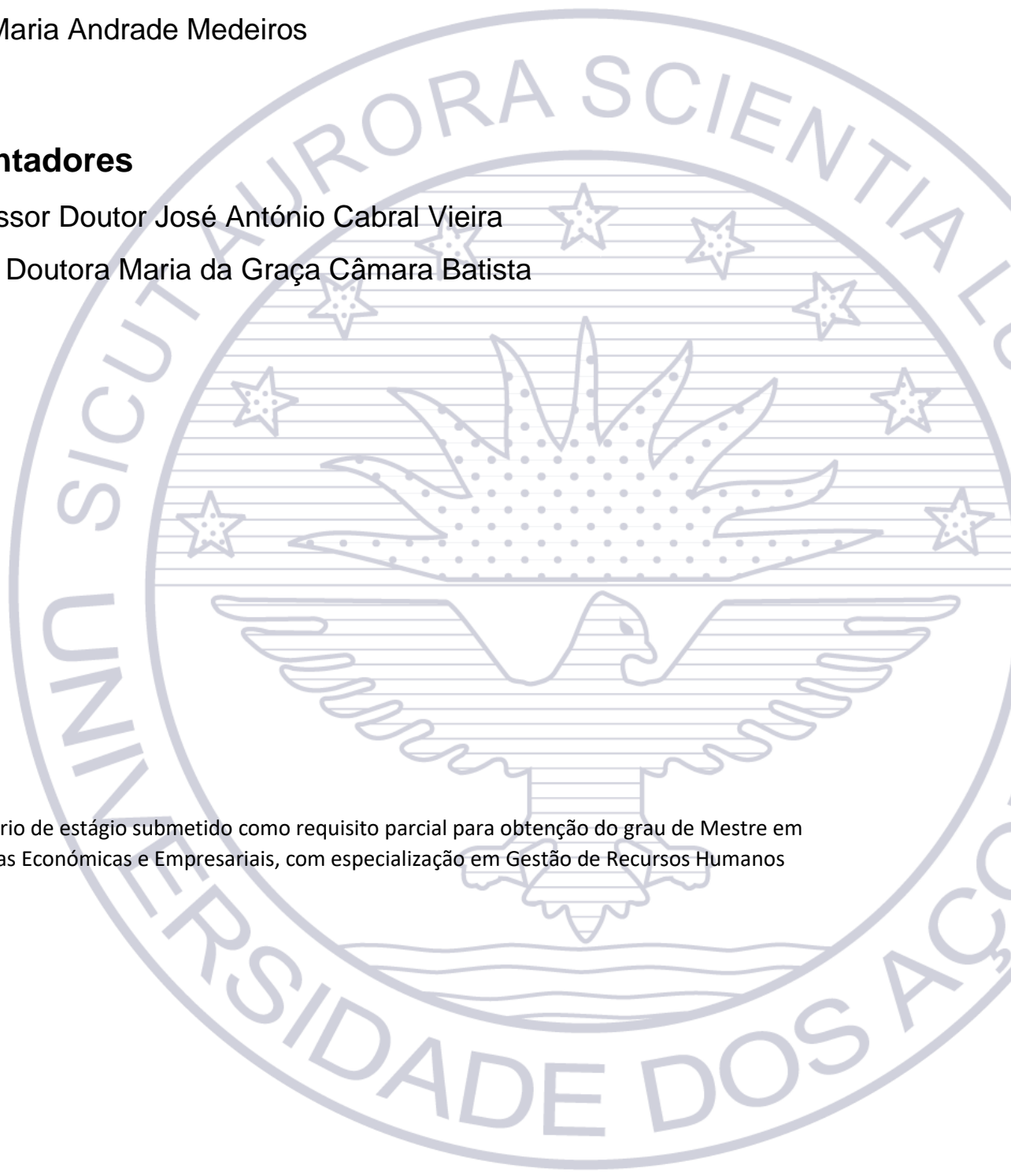
Ana Maria Andrade Medeiros

Orientadores

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos



RESUMO

Hoje, cada vez mais se assiste à necessidade de haver uma gestão eficiente dos recursos humanos nas organizações, encarados como a chave do sucesso organizacional. Gerir recursos humanos é uma função que está presente na dinâmica de todas as organizações, e a aposta na inovação, formação, organização interna e a capacidade de atrair bons colaboradores são aspetos fundamentais que se projetam para o exterior e contribuem positivamente para o fortalecimento da sua imagem no mercado. É por isso fundamental que existam boas práticas de gestão de recursos humanos e que se reúna recursos adequados para as poder aplicar.

O presente relatório tem como objetivo a obtenção do grau mestre em Ciências Económicas e Empresarias, com especialização em gestão de recursos humanos, e surge no seguimento da realização de estágio em contexto laboral, ao abrigo do programa Estagiar L. O Estágio teve a duração de 9 meses e decorreu no Departamento de Recursos Humanos da Finançor - Distribuição Alimentar, Lda e Finançor Cash&Carry, Lda, cuja principal atividade é a distribuição alimentar a retalho e grossista através dos supermercados SOL*MAR e Recheio Cash&Carry. A sua consolidação tem vindo a verificar-se e hoje é considerada uma das maiores e mais prestigiadas empresas nos Açores, que trabalha diariamente para prestar serviços de qualidade e adequados às necessidades dos seus clientes.

Estagiar num dos maiores grupos económicos dos Açores é potencialmente desafiante, mas rico de aprendizagem no exercício da gestão dos seus recursos humanos. O estágio teve como objetivo proporcionar a aplicação das diferentes abordagens teóricas lecionadas no mestrado, desde a utilização das diversas práticas dos recursos humanos nos processos de recrutamento e seleção ao processamento salarial e gestão contratual dos funcionários.

A aprendizagem e a experiência profissional desenvolvida durante este período e nas diversas atividades de que fui encarregue, contribuíram de forma positiva para a aquisição e desenvolvimento de novas competências técnicas, científicas, afetivas e comunicacionais na área dos recursos humanos, o que resultou numa opinião positiva quanto à entidade e à forma como executam as suas atividades.

Palavras-Chave: Açores, Estágio; Gestão Organizacional; Gestão de Recursos humanos; Práticas e técnicas da Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Today, there is an increasing need for efficient management of human resources in organizations, seen as the key to organizational success. Managing human resources is a function that is present in the dynamics of all organizations, and the focus on innovation, training, internal organization and the ability to attract good employees are key aspects that are projected outwards and contribute positively to the strengthening of its image in the market. It is therefore essential that good human resource management practices exist and that adequate resources are gathered in order to apply them.

This report aims to obtain a master's degree in Economics and Business Sciences, specializing in human resources management, and is the result of a traineeship in a work context, under the program Estagiar L. The traineeship lasted 9 months and took place in the Human Resources Department of Finançor - Distribuição Alimentar, Lda and Finançor Cash&Carry, Lda, whose main activity is retail and wholesale food distribution through the supermarkets SOL*MAR and Recheio Cash&Carry. Its consolidation has been occurring and today it is considered one of the largest and most prestigious companies in the Azores, working daily to provide quality services that meet the needs of its customers.

Internship in one of the largest economic groups in the Azores is potentially challenging, but rich of learning in the exercise of managing their human resources. The internship aimed to provide the application of the different theoretical approaches taught in the master's degree, from the use of various human resources practices in recruitment and selection processes to salary processing and contractual management of employees.

The learning and professional experience developed during this period and in the various activities i was in charge of, contributed positively to the acquisition and development of new technical, scientific, affective and communicational skills in the area of human resources, which resulted in a positive opinion about the entity and the way they perform their activities.

Keywords: Human Resource Management; Organizational Management; Human Resource Management practices and techniques; Azores; Internship.

AGRADECIMENTOS

À Universidade dos Açores e a todos aqueles que, com os seus conhecimentos, conselhos e orientação, me deram as bases necessárias para prosseguir os meus estudos e formação profissional.

Aos meus orientadores de mestrado, Professor Doutor José António Cabral Vieira e Prof.^a Doutora Maria da Graça Batista, pela disponibilidade, colaboração, dedicação e acompanhamento neste projeto.

Ao grupo Finançor, e ao seu departamento de Recursos Humanos, por me terem proporcionado uma oportunidade única e enriquecedora a nível profissional.

À minha orientadora de estágio, Dr.^a Rita Reis, e à D. Fátima Machado pela confiança, pelos ensinamentos, e pelas experiências que vivenciei ao vosso lado.

Aos meus colegas de trabalho, pela forma como me receberam, pela disponibilidade, amizade e companheirismo.

Às minhas amigas, por todos os momentos de distração e de boa disposição.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, incentivo e compreensão, que desde o início me deram e que foram preponderantes na concretização dos meus objetivos.

À minha avó, pela preocupação constante e pelas conversas de reflexão.

À restante e longa família, por acreditarem.

Obrigada!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Gestão de Recursos Humanos: Conceito, Evolução e Importância nas Organizações.....	3
2.1.1. Aparecimento e Evolução	3
2.1.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos	4
2.1.3. Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações.....	6
2.2. Práticas e Técnicas de Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção....	7
2.2.1. Recrutamento	8
2.2.2. O Processo de Seleção	12
2.3. Integração, Acompanhamento e Avaliação de Desempenho.....	13
2.3.1. Integração e Acompanhamento.....	13
2.3.1. Avaliação de Desempenho.....	14
CAPÍTULO III – A ENTIDADE EMPREGADORA DE ESTÁGIO: O GRUPO FINANÇOR.....	16
3.1. Apresentação e Contexto Histórico	16
3.2. Missão, Valores, Estratégia e Atuação	18
3.2.1. Missão	18
3.2.2. Estratégia e Atuação.....	18
3.2.3. Valores	20
3.3. A Finançor – Distribuição Alimentar	20
3.3.1. Estrutura Organizacional.....	21
3.3.2. Caracterização dos Recursos Humanos	25
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO.....	29
4.1. O departamento de Recursos Humanos.....	29
4.2. Atividades Desenvolvidas	30
4.2.1. Gestão de Fardamento.....	30
4.2.2. Medicina do Trabalho	31

4.2.3. Gestão de Relógio de Ponto	32
4.2.4. Apoio nos processos de Recrutamento e Seleção	33
4.2.5. Apoio ao processo de contratação/Elaboração do Contrato de Trabalho	34
4.2.6. Apoio no Processamento Salarial.....	35
4.2.7. Verificação e Validação de Horários de Trabalho	36
4.2.8. Colaboração na Elaboração de candidaturas a projetos de apoio	37
4.2.9. Submissão das Assiduidades dos Estagiários e Berço de Emprego.....	37
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO	38
5.1. Análise Crítica à Entidade	38
5.2. Análise Crítica às Atividades Desenvolvidas	40
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de Colaboradores por Estabelecimento

Tabela 2. Faixa Etária dos Colaboradores

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide de Maslow

Figura 2. Decisão de preenchimento de cargo vago - Novo Humanator

Figura 3. Organograma da Finançor - Distribuição Alimentar

Figura 4. Distribuição de Género (Mês de Julho)

Figura 5. Habilitações Literárias

Figura 6. Organograma do departamento DRH da Finançor- distribuição alimentar

Figura 7. Operações na Gestão de Fardamento

Figura 8. Procedimentos na tarefa do apoio à contratação de novos colaboradores

Figura 9. Procedimentos na tarefa de apoio ao processamento salarial na Finançor-Distribuição Alimentar

Figura 10. Análise SWOT da Finançor-Distribuição Alimentar

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório surge como parte integrante e conclusiva do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e tem como finalidade a apresentação e descrição de todas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio compreendido entre 1 de outubro de 2021 e 30 de junho de 2022.

Entre as alternativas presentes no plano de estudos do Mestrado, foi na modalidade de estágio que vi a oportunidade de conjugar aquilo que aprendi durante a minha formação académica com a vontade de uma primeira experiência real de trabalho, pois enquanto estudante universitária entendo que é fundamental, não apenas a compreensão em teoria, mas também a possibilidade da sua aplicabilidade em ambiente prático.

O interesse por Gestão de Recursos Humanos desenrolou-se sobretudo nesta recente fase da minha vida académica. A abordagem da sua complexidade e importância no desempenho de qualquer organização despertou em mim muita curiosidade, entusiasmo e vontade em aprender mais. Por essa razão, e por ser a área de especialização que escolhi e com que mais me identifiquei, dei início ao processo de procura por uma organização que me permitisse e me desse oportunidade de realizar um estágio neste âmbito.

Daí resultou a oportunidade de estagiar numa das empresas de um dos maiores grupos económicos e conceituados dos Açores – o grupo Finanças, atualmente constituído por 13 empresas e com participações em outras 4 empresas: Bovimadeira, Nako, Aquazor, TNA. A escolha não foi difícil, pois desde a primeira entrevista, fiquei com imensa curiosidade e vontade de fazer parte do grupo, aprender e inteirar-me do seu funcionamento, enquanto empresa de grande dimensão.

O Estágio teve a duração de 9 meses e decorreu no Departamento de Recursos Humanos do escritório da rede de super e hipermercados SOL*MAR, a mais recente aquisição do grupo, que permitiu a expansão da sua atividade, que até então limitada aos setores agroalimentar e turismo, ao setor da distribuição alimentar a retalho e grossista. Esta foi uma oportunidade de atingir alguns dos meus objetivos pessoais, tais como a integração no mundo do trabalho, e a aquisição de competências naquela que é a minha área de especialização.

Durante esse período, foram desenvolvidas atividades assentes na gestão de candidaturas, processos de recrutamento e seleção, processamento salarial, obrigações legais, gestão contratual, gestão da formação e gestão do fardamento, e todas elas contribuíram para a consolidação de conhecimentos e desenvolvimento de competências profissionais.

Por forma a apresentar e refletir sobre todas essas atividades desenvolvidas, e para cumprir todos os objetivos a que me propus, o relatório apresenta uma estrutura composta por um total de 5 capítulos, designadamente a introdução (capítulo I), o enquadramento teórico sobre o grande tema que é os Recursos Humanos (capítulo II), a caracterização e descrição da entidade acolhedora de estágio (capítulo III), a discussão e reflexão das atividades desenvolvidas (capítulo IV), e por fim a análise crítica e reflexiva ao estágio (capítulo V). Cada um destes capítulos são ainda fundamentados com a exposição e revisão de literatura que considerei fundamentais para a compreensão e captação da informação exposta, e que pode ser encontrada no capítulo referente às referências bibliográficas presente no final do relatório.

Não posso deixar de referir o excelente acompanhamento da minha tutora de estágio, Dr.^a Rita Reis, tanto no desenvolvimento das tarefas e atividades propostas ao longo do estágio, como também na elaboração deste relatório, bem como dos meus orientadores de mestrado.

Da minha parte, procurei sempre dar o melhor de mim, absorver o máximo de conhecimentos e usufruir da experiência profissional. Tenho a certeza de que foi uma aprendizagem constante, desde o primeiro ao último dia.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Cada vez mais as empresas/organizações têm a consciência da importância da Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento, sustentabilidade e subsistência no mercado onde se inserem. O empresário de sucesso Rui Nabeiro, no prefácio da Parte 1 do livro de Câmara *et al.* (2007), afirma que “*Um Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos quer profissionais, quer pessoais e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações*”. De facto, o sucesso e a inovação, estão assentes nas pessoas. Neste capítulo, é exposto um breve enquadramento relativamente aos conceitos mais relevantes para a compreensão da extensa temática dos Recursos Humanos, nomeadamente o seu conceito, importância, evolução e as diferentes práticas e técnicas dos recursos humanos.

2.1. Gestão de recursos humanos: conceito, evolução e a sua importância nas organizações.

2.1.1. Aparecimento e evolução

É certo que a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido ao longo dos tempos uma crescente evolução quer na forma em como é entendida, quer nos grandes contributos que tem dado às organizações atuais. No entanto, nem sempre teve uma base teórica linear, existindo diversas teorias organizacionais e comportamentais bem como diversos autores que procuraram estudar o aparecimento do conceito de Gestão de Recursos Humanos.

A verdade é que, no início, não existia a preocupação com as boas práticas de relacionamento pessoal, sendo só a partir do século XIX que se fez efetivamente referência ao aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas. Apesar disso, alguns autores identificam o século XX como o provável início do seu surgimento, denominado na altura por Relações Industriais, em que a sua atuação incidia maioritariamente dentro das indústrias. Numa primeira fase, a função de gestão de recursos humanos centrava-se apenas nos aspetos técnicos de produção e no controlo dos custos de trabalho (Rego *et al.*, 2015), o que mais tarde resultou na necessidade de abranger outros domínios como a preocupação com a gestão de trabalhadores e a questão do seu bem-estar, até agora à altura inexistente. Nesta época, a noção de condição social de pleno emprego passou a existir e os Recursos Humanos ampliaram os seus horizontes em função da comodidade dos colaboradores dentro da instituição.

Numa segunda fase de evolução, há efetivamente um período de afirmação e crescimento, traduzindo-se numa maior centralização nos trabalhadores enquanto pessoas e a defesa dos seus níveis de produtividade e desempenho. À medida que o conceito ia evoluindo, também as expressões para designar as práticas de relações humanas dentro das empresas foram mudando.

A terceira e última fase, diz respeito à fase de desenvolvimento (década de 80), apostando nas inovações tecnológicas e no reconhecimento da importância dos colaboradores e a sua atuação na diferenciação e manutenção competitiva das organizações. As pessoas passam a ser vistas como verdadeiros ativos estratégicos da organização, o que originou uma mudança de paradigma que dá origem à Gestão de Recursos Humanos.

Assim como as expressões, a Gestão de Recursos Humanos evoluiu ao mesmo tempo que a sociedade, culturas e das organizações acompanhando as mudanças e as tendências de gestão de pessoas, como é exemplo a recente mudança face à situação pandémica, que colocou às empresas/organizações reptos muito exigentes, sendo necessário que os responsáveis e líderes cuidassem das próprias empresas e ao mesmo tempo dos seus colaboradores, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista humano, assegurando ao mesmo tempo a produtividade e a saúde psicológica e estabelecendo estratégias de gestão temporária de adaptação à nova situação. Esta liderança, em contexto adverso, com a ajuda das novas tecnologias e com a possibilidade de trabalho remoto (teletrabalho) revelou-se particularmente desafiante, tornando a função Gestão de Recursos Humanos como um dos pilares fundamentais na implementação de novas práticas e com um papel crucial na condução do processo de adaptação das empresas/colaboradores a uma situação imprevista, sem registo e de dimensão mundial. Sem entrar na temática do teletrabalho, há que referir que o recente paradigma trouxe uma nova prática de gestão de Recursos Humanos, diferente da convencional, no sentido de espaço, tempo, comunicação, modelos de gestão, entre outros, tornando necessária a criação de novas diretrizes de gestão e utilização de novas ferramentas essenciais para sustentar esta mudança.

2.1.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos tem sido amplamente explorado, promovendo a existência de diversas conceções e abordagens, dificultando a sua

definição propriamente dita. No entanto, de todas essas definições/conceitos podemos retirar uma única certeza, de que esta é uma área estratégica dentro das organizações e que tem demonstrado a sua importância como um meio de melhoria para o progresso interno e externo das mesmas.

Considerando que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização e que é através delas que são definidas todas as ações e operações que levam os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido, a missão daqueles que gerem os RH é essencialmente a de manter o foco em atrair os colaboradores certos para as áreas certas e desenvolver políticas de captação de talentos que satisfaçam o perfil exigido para cumprir as metas mais desafiadoras de cada organização.

Fazer com que a empresa e os colaboradores alcancem as metas propostas e mantenham uma relação positiva partindo de pressupostos, habilidades, métodos e práticas que visam o desenvolvimento e potencialização do capital humano é um dos desafios atuais das empresas, bem como perceber a importância de uma gestão adequada das pessoas e o seu reflexo no aumento da produtividade e qualidade, mantendo os limites sustentáveis dos custos associados ao trabalho. Segundo Pfeffer (1998), grande parte do êxito ou do fracasso das empresas/organizações é potenciado, em larga escala, pela forma como as mesmas gerem os seus Recursos Humanos.

Ao falarmos em Recursos Humanos, devemos ter a consciência de que todas as pessoas, independentemente da sua origem, género, idade ou etnia, possuem certas necessidades, cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização pessoal.

Enquanto no passado a única motivação das pessoas era a subsistência através do salário, atualmente as pessoas procuram a realização de projetos pessoais, de perspetivas de crescimento, de carreiras estáveis, ou até mesmo, o anseio de consideração, respeito e de novas experiências, como nos demonstra a Teoria das Necessidades Humanas ou Pirâmide de Maslow.



Figura 1- Pirâmide de Maslow. Fonte: <https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>

Compete à Gestão de Recursos Humanos planejar, organizar, desenvolver e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal de acordo com as suas expectativas e permitir que a organização possa satisfazer os objetivos individuais das pessoas que nela estão inseridas (Xavier, 1991). É também importante referir que, atualmente, os colaboradores necessitam de sentir que são parte integrante da organização, já que desta forma poderão sentir-se importantes e motivados para colaborar com a sua entidade patronal.

2.1.3 Importância da gestão de recursos humanos nas empresas/organizações

Atualmente, todos os setores económicos enfrentam diversos desafios, nomeadamente o aumento dos custos, a limitação ao financiamento e a escassez de investimento. Estes desafios, aliados à pressão da concorrência e ao querer satisfazer cada vez mais e melhor, contribuem para que uma gestão eficiente de recursos humanos seja indispensável para a estabilidade e para o sucesso das empresas.

É fácil identificar várias correntes de pensamento quando se fala da importância da Gestão de Recursos Humanos nas empresas e a relação entre as suas e a performance organizacional. Segundo Hart e Schlesinger (1991), a Gestão de Recursos Humanos é fundamental, afirmando que este departamento deve trabalhar em função do bem-estar dos colaboradores, promovendo as ações necessárias para implementar melhorias, criando um ambiente de trabalho satisfatório e com recompensas para os colaboradores que desenvolvem os seus melhores esforços. O autor defende ainda a ideia de que só assim as organizações conseguem manter os colaboradores motivados e conseqüentemente, obter maior produtividade e maior desempenho no mercado onde estão inseridas.

A verdade é que contrariamente ao que se verifica com os ativos financeiros, materiais ou tecnológicos nas empresas/organizações, os ativos humanos são singulares e insubstituíveis, com vontades, ambições, capacidades e dificuldades, o que os torna um desafio para a gestão, mas, ao mesmo tempo, um fator que faz a diferença na organização (Ivars & Martínez, 2015).

Chiavenato (2010), quanto à importância da Gestão de Recursos Humanos, diz que:

“Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento, pessoas, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos.”

Depois de consultar os pensamentos de diversos autores sobre a temática, pode-se concluir que quase todos são unânimes no que respeita à valorização do capital humano e a sua relação direta no sucesso das empresas/organizações, sendo o meio de motivação para os colaboradores desempenharem as suas funções com mais eficiência, com entusiasmo e esforço, mantendo um ambiente de trabalho estável e com qualidade. Para que isto aconteça é necessário um gestor de Recursos Humanos ativo e atento, que possa identificar os problemas e suas causas e providenciar tratamento e soluções.

2.2. Práticas e técnicas de gestão de recursos humanos

Considerando a grande importância que a Gestão de Recursos Humanos, torna-se necessário adaptar as práticas da sua gestão no sentido de facilitar a implementação da estratégia competitiva da empresa/organização. Esta parte aborda, de forma sucinta as principais práticas de GRH e a sua aplicabilidade no seio das empresas.

Atualmente, com as crescentes mudanças organizacionais, é cada vez mais importante que as empresas tenham recursos e métodos eficientes para se poderem adaptar às exigências de um ambiente competitivo e em constante transformação. Tal

como o conceito de gestão de recursos humanos, as práticas e as técnicas que as envolve também foram amplamente estudadas e investigadas, resultando numa grande diversidade de práticas que vêm facilitar todo o processo que envolve as pessoas de uma organização.

No que diz respeito à definição de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, é notório de que não existe nenhuma definição consistente na literatura. Existem, pois, diversos conceitos e opiniões que chegam a alguma coesão, de que essas práticas estão orientadas para manter e desenvolver competências nos colaboradores bem como assumir o seu controlo organizacional, que se traduz em práticas de recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, segurança e saúde no trabalho, recompensas, e práticas que envolvem participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa (Esteves & Caetano, 2010).

Hoje, os candidatos são muito mais exigentes em relação às empresas onde desejam trabalhar, fazendo com que estas se preocupem e invistam na sua imagem de boas empregadoras, enveredando por estratégias de recrutamento e seleção para atrair profissionais alinhados com as expectativas e valores da empresa.

O Recrutamento e seleção são duas fases distintas e muito importantes no processo de atração e escolha de recursos humanos. Embora sejam conceitos distintos, eles estão intrinsecamente interligados, ou seja, enquanto o recrutamento decorre entre a decisão de preencher uma vaga e o apuramento dos candidatos, a seleção consiste na escolha dos candidatos de acordo com o perfil da função e de acordo com a análise das suas competências (Câmara, *et al.* 2007). Este processo é uma das tarefas mais importantes dos profissionais de Recursos Humanos, na medida em que dá garantias de melhores resultados para as empresas, ajudando-as a recrutar os profissionais certos para os lugares certos, com as competências adequadas ao que efetivamente procuram.

2.2.1. Recrutamento

O Recrutamento decorre após a avaliação prévia da necessidade de preenchimento de um cargo vago, bem como da análise das modalidades de recrutamento e da descrição de funções que permita a especificação do cargo para que, posteriormente, se consiga captar os melhores candidatos. É por isso, um dos principais aliados da organização na captação de candidatos para o processo de seleção. Para isso, é essencial que exista um bom sistema

de recrutamento e seleção, sendo este processo realizado pelo departamento de recursos humanos.

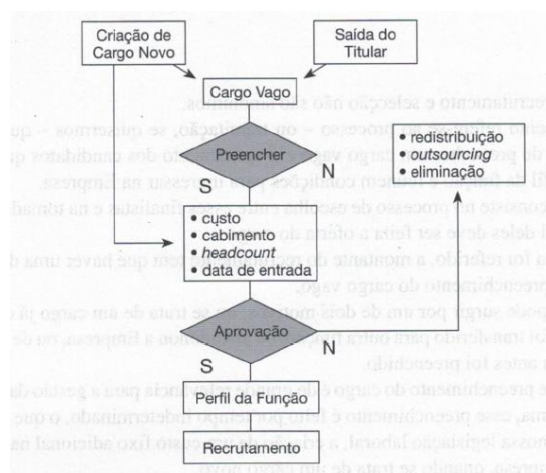


Figura 2. Decisão de preenchimento de cargo vago. Fonte: Novo Humanator (2007)

O processo de recrutamento pode ser efetuado por 3 vias: interno, externo ou misto, devendo a escolha incidir sobre aquela que oferece mais vantagens ao processo de recrutamento específico.

O mais comum é a empresa recorrer ao recrutamento externo. Segundo Marras (2007), este tipo de recrutamento pode ser entendido como o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Por outras palavras, consiste em atrair candidatos fora da empresa com características, experiências e visões úteis para a vaga disponível, que pode ser divulgada através de vários meios, desde os sites de emprego às redes sociais, jornais, etc.

Esta modalidade abarca várias vantagens para a empresa/organização, tais como:

- a) Maior poder de escolha face ao maior número de candidatos à disposição (no processo de seleção a empresa/organização vai ter acesso a várias candidaturas com perfis e formação diversificada, o que permite um leque mais alargado de escolha do profissional que melhor se enquadre na vaga e na empresa/organização);
- b) Possibilidade de criar uma base de dados para futuras contratações (a empresa pode criar a sua própria base de dados com todos os candidatos que se

mostrarem interessados na vaga, podendo recorrer a esta facilidade no futuro facilitando o processo de seleção);

- c) Possibilidade de encontrar colaboradores com novas ideias, formações e até exemplos de outras organizações, que podem ajudar a promover mudanças significativas e valorizar a cultura existente;
- d) Possibilidade de aumentar as vantagens competitivas (abrindo a contratação exterior, as empresas/organizações podem ter acesso a profissionais mais qualificados, com uma bagagem de conhecimento e experiência noutras empresas);
- e) Possibilidade de maior diversidade profissional.

Embora este tipo de recrutamento seja o processo mais utilizado pelas organizações, em boa verdade, poderá ser, um risco acrescido com custos elevados, como por exemplo a sua demora e margem de erro, pois o profissional pode não se enquadrar na empresa e pode não corresponder exatamente ao pretendido. Este tipo de recrutamento pode, ainda, trazer mau estar aos colaboradores que já estão na organização, por não se sentirem aproveitados/valorizados. Como tudo, é um risco que se corre, por isso para evitar dissabores futuros terá de haver um cuidado acrescido no processo de seleção para que não afete a motivação dos colaboradores. Por isso, é imprescindível proceder a uma análise e avaliação prévia e delinear uma boa estratégia, recorrendo a um método de recrutamento com o exato propósito de procurar os profissionais que tenham essencialmente as habilidades técnicas satisfatórias e um perfil comportamental adequado. Qualquer que seja a decisão relativamente à estratégia a adotar, a empresa pode considerar, ou não, vantajoso identificar-se, dependendo da sua posição no mercado. Esta decisão poderá contribuir para o reforço da sua reputação no setor, mas ao mesmo tempo poderá ter repercussões negativas tanto internas como externas.

Por outro lado, engane-se quem pense que o recrutamento está apenas direcionado à captação de novos talentos (externo à empresa). O recrutamento poderá ser também interno, considerando e valorizando os talentos que já existem na própria empresa, e confrontando as suas capacidades e aptidões com a necessidade concreta (vaga).

O Recrutamento Interno traz muitas vantagens e benefícios para as empresas, e ocorre quando se recorre a membros internos para preencher vagas. Os funcionários normalmente entendem este tipo de recrutamento como uma oportunidade de melhoria,

crescimento e oferta de perspectiva de carreira dentro da própria empresa, além de que confere à própria empresa estabilidade e permanência de talentos. Por outro lado, oferecer novas oportunidades aos colaboradores, incentiva a produtividade e a motivação, além de que a empresa pode beneficiar de uma redução de custos, uma vez que consegue poupar tempo e recursos.

Contudo, o este tipo de recrutamento também tem o reverso da medalha e pode acarretar alguns inconvenientes para as empresas, tais como: morosidade do processo por necessidade de reajustes internos, conflitos pela disputa do cargo, problemas com a hierarquia (normalmente resiste em dar o seu acordo), desmotivação e perda de lealdade de trabalhadores não selecionados, e não possibilitação da mudança.

Por fim, temos o recrutamento misto que é um recurso que procura reunir os 2 processos seletivos externos e internos, minimizando as desvantagens de cada um deles e conjugando as vantagens dos dois tipos de recrutamento.

Na fase anterior ao início do processo de recrutamento, as empresas/organizações devem definir previamente as técnicas a utilizar, ou seja, os métodos mais adequados e apropriados de acordo com a tipologia da empresa (Chiavenato, 2010). As técnicas de recrutamento são práticas através das quais se divulga a oportunidade de trabalho, junto dos possíveis candidatos, ou das entidades especializadas.

Segundo Rego *et al.* (2015), a lista de possíveis métodos de recrutamento é extensa e depende do interesse de cada empresa e do tipo de cargo. As técnicas de recrutamentos normalmente incluem anúncios em jornais, referências de colaboradores pertencentes à organização, agências de empresa, feiras de emprego, recrutamento via Internet, *Head-Hunting*, entre outros. Segundo alguns entendidos, o segredo para um bom recrutamento é combinar vários métodos e analisar quais os que se aplicam melhor à situação em benefício empresa/organização.

Quando se pensa em iniciar um processo de recrutamento, tendencialmente os responsáveis dão imediatamente prioridade aos anúncios de emprego e efetivamente este é, provavelmente o método mais utilizado pelas empresas. Na verdade, os anúncios de emprego podem ser uma tática muito eficaz, desde que a descrição do que se pretende seja numa linguagem cuidada e atraente para os potenciais interessados. Estes anúncios podem ser divulgados, por exemplo, através dos jornais, estratégia útil para chegar a

diversos públicos e pode alcançar muitos candidatos, no entanto acarreta alguns custos. Por outro lado, a divulgação de anúncios de emprego na internet, nos vários sites de emprego ou através das redes sociais, não apresenta tantos custos e é aconselhada para chegar ao público trabalhador mais jovem e atento às tecnologias. Também alguns estudos vieram demonstrar que meios como referências de funcionários e candidaturas espontâneas são os instrumentos que melhores candidatos trazem, uma vez que revelam melhores níveis de desempenho e uma maior taxa de continuidade na organização (Gannon, 1971; Breaugh e Starke, 2000 e Zottoli e Wanous, 2000).

A criação de uma base de dados de informações e referências de possíveis candidatos, devidamente estruturada e organizada, também facilita e agiliza a procura de profissionais capacitados e com perfil alinhado aos valores e cultura da empresa/organização. Estas informações podem ser obtidas através do envio de curriculum voluntário e/ou preenchimento de ficha de candidatura, se a empresa tiver ao dispor dos interessados.

Muitas organizações optam, também, por procurar candidatos nas instituições de ensino/universidades, criando parcerias que se mostram importantes para as empresas/organizações, demonstrando ser uma solução *win-win* para ambas as partes (Chiavenato, 2010). Outro meio cada vez mais usado é o site da empresa/organização, já que o facto de as candidaturas no site da organização serem feitas por quem procura, especificamente, aquela organização pode advir numa maior adequação funcional e cultural (Calheiros, 2019).

2.2.2. O processo de seleção

O processo de seleção é considerado a segunda fase do recrutamento e consiste na triagem dos candidatos, passando pela decisão da pessoa mais adequada para ocupar um determinado cargo disponível na empresa/organização através da análise de competências, conhecimentos, experiências, habilidades e motivação pessoal (Otoo, Assuming e Agyei, 2018). A escolha deve ser baseada nos critérios da ética e da justiça e deve ser considerada a sua articulação com as necessidades da empresa bem como dos candidatos (Rego *et al.*, 2015). Este é um processo considerado de extrema importância uma vez que a adaptação do candidato não se refere apenas ao cargo que vai ocupar, mas também à empresa/organização que vai pertencer, por isso é fundamental que os critérios não sejam apenas do foro das *skills*, mas também relacionados com os valores que tomam como legítimos (Chiavenato, 2010; Calheiros, 2019).

No processo de seleção, a empresa procura acima de tudo, encontrar o candidato que

tenha os conhecimentos, competências, habilidades que melhor se adaptem à função. No entanto, muitas vezes acontece que nem sempre se consegue selecionar o candidato com todos os requisitos pretendidos, sendo selecionado aquele que está mais próximo daquilo que se procura.

Almeida (2012) e Cascão (2004) identificam três tipos de testes para observar as características e habilidades físicas e intelectuais do indivíduo, o da inteligência, o de aptidão, e o de personalidade. Os testes de inteligência são entendidos por serem aqueles que ajudam a verificar de uma forma global a inteligência do indivíduo, através de testes de avaliação às suas capacidades. Os testes de personalidade são os testes que possibilitam apurar os traços principais do perfil do candidato, nomeadamente no que respeita, por exemplo à assertividade, à capacidade de argumentação, à estabilidade emocional, à capacidade de adaptação a diferentes ambientes, capacidade de resposta perante vários cenários, ao autocontrolo face a situações de conflito, etc. Por fim, os testes de aptidão são testes especialmente orientados para a realização de tarefas, ajudando a perceber as capacidades comportamentais do indivíduo. Além disso, temos ainda a avaliação curricular, que é outro dos métodos mais utilizados nos processos de seleção. Este método não obriga a presença do candidato e permite uma ideia geral do seu percurso escolar e profissional.

O processo de avaliação normalmente inicia-se através da análise dos currículos, testes ou cartas de apresentação, e por meio de uma entrevista, conversa que deve ser cuidadosamente planeada e estruturada de acordo com aquilo que se pretende de modo a que no final se consiga fazer uma avaliação com consciência clara das aptidões técnicas do candidato para o desempenho das funções, bem como o seu potencial e capacidade de adaptação à empresa/organização.

2.3. Integração, acompanhamento e avaliação de desempenho

2.3.1. Integração e acompanhamento

Após a seleção, o processo passa para a integração dos novos colaboradores, também conhecido por “*Onboarding* de funcionários”, que tem como objetivo proporcionar as melhores condições aos novos colaboradores. Durante este processo é essencial que se faça chegar ao novo colaborador a informação necessária sobre a empresa, estrutura, atividade, procedimentos, regulações internas e sobre as especificidades do cargo a

ocupar. Este deverá ser considerado um treino intensivo para que os novos colaboradores possam familiarizar-se rapidamente com a organização de forma a não ficarem com dúvidas e se sentirem acolhidos. O gestor do processo “*onboarding*” deverá ter em mente que este é o primeiro momento de contacto do novo colaborador com a cultura da empresa e como tal deverá ter o máximo cuidado nas informações que transmite.

Embora existam diferentes métodos de transmissão de conteúdos aos novos colaboradores, que variam de entidade para entidade, é muito comum ser entregue ao novo colaborador um “Manual de acolhimento”, visto como um facilitador de melhoria no modo como se apresentam e divulgam as linhas orientadoras da empresa. Este deve ser escrito de forma clara, numa linguagem simples e deve conter a informação essencial sobre a estrutura da empresa, bem como os seus procedimentos internos e informações gerais.

Não basta entregar a “pasta” ao novo colaborador, também é necessário fazer o seu acompanhamento, tarefa esta atribuída geralmente à chefia/responsável pelo departamento onde o novo colaborador está inserido, de acordo com hierarquia definida no organograma organizacional. O superior hierárquico/chefia deve assumir um compromisso com o sucesso do colaborador e neste sentido deve acompanhá-lo ao longo do seu percurso profissional (Câmara *et al.*, 2007). O acompanhamento, também conhecido, numa linguagem empresarial como “*Coaching*”, deve ser feito com habilidade para que o colaborador não o entenda como uma intromissão no seu trabalho ou para que o colaborador não se sinta as suas tarefas controladas em demasia, devendo a chefia criar e cultivar uma relação próxima e aberta com os colaboradores à sua responsabilidade. Cabe também à chefia, no decorrer do desempenho do colaborador, fazer uma análise sobre esse mesmo desempenho e sobre a integração, tomando medidas corretivas se necessárias.

2.3.2. Avaliação de Desempenho

É responsabilidade das chefias fazerem a avaliação de desempenho dos colaboradores, normalmente pelo menos uma vez por ano. Tal como o nome indica, a avaliação de desempenho tem por finalidade avaliar o colaborador na sua função e na empresa/organização e é provavelmente o momento mais importante na vida do colaborador na empresa, já que este entende este processo como um julgamento do seu esforço.

A gestão de desempenho permite às empresas/organizações validar os sistemas de

recrutamento e seleção utilizados e por outro lado analisar o contributo dos colaboradores nos cumprimentos dos objetivos propostos.

Para a chefia, o papel de avaliador é considerado bastante exigente e complicado já que, nesta situação, é lhe exigido neutralidade e coerência acima de tudo, deixando de lado qualquer amizade ou simpatia que possa nutrir pelo colaborador avaliado. Neste sentido a avaliação de desempenho, pode ser prejudicial tanto para a empresa como para o colaborador avaliado. O sucesso deste instrumento depende maioritariamente da chefia, que deve fazer a separação clara e honesta entre os bons e os maus desempenhos e ter em foco que uma boa e eficaz avaliação deve ser feita com base nos fatos, episódios ou comportamentos observados. Uma má avaliação pode destruir a credibilidade do processo, pondo em causa a sua objetividade e a justiça, impedindo que o mesmo atinja os objetivos propostos (Câmara *et al*, 2007). Para tal, a chefia deve estar de inteira consciência com os pressupostos do sistema de avaliação de desempenho, acreditando e considerando o mesmo como indispensável para conseguir uma melhoria gradual e sustentada dos resultados do seu departamento e conseqüentemente da empresa/organização.

CAPÍTULO III – A ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO: O GRUPO FINANÇOR

Este capítulo, numa primeira fase, apresenta alguns tópicos inerentes à caracterização do Grupo Finanças, nomeadamente o seu contexto histórico, com evidência ao aparecimento das suas empresas e a atuação das mesmas nas diversas áreas de intervenção. Numa segunda fase apresenta a empresa de acolhimento – *Finanças- Distribuição Alimentar, Lda*, com principal destaque à caracterização (através da exposição do organograma institucional) e à política organizacional (apresentação da sua missão, valores e objetivos).

3.1. Apresentação e contexto histórico do grupo Finanças

A Finanças, S.A é uma empresa privada, líder na Região Autónoma dos Açores em vários ramos, estando no mercado há mais de 65 anos. Opera, sobretudo, nas áreas da nutrição animal, retalho/distribuição alimentar e turismo/lazer, e é hoje um dos maiores grupos empresariais açorianos e um dos maiores contribuidores para a empregabilidade na Região. Esta diversificação de áreas de intervenção tem-se verificado ao longo dos anos de uma forma criteriosa e alicerçada no rigor técnico-financeiro, de modo a permitir um crescimento sólido e economicamente sustentado. A sua história resulta da aglomeração de diversos acontecimentos distintos e sucessivos que permitiram assumir a posição que tem hoje.

A Finanças S.A, foi constituída em 1954 por um grupo de industriais micalenses através da aquisição total do património da antiga Moagem Micalense, Lda; uma sociedade por quotas, criada no ano de 1922 e destacada das restantes pela sua elevada capacidade de produção (Enes, 1994). Os primeiros anos de atividade foram marcados por grandes transformações e remodelações fabris que resultaram, não só numa melhoria contínua, mas também na criação de novas unidades de produção, como foi exemplo a atual fábrica de rações da Finanças.

No ano de 1975 a Finanças passou por um período económico muito difícil, principalmente pela falta de modernização em vários setores, o que conduziu à necessidade de reestruturar profundamente a empresa. Foi neste sentido que, em 1976, surge uma nova administração, composta por um novo grupo de industriais e alguns

produtores agropecuários, que vieram colocar a Finançor novamente numa posição de destaque.

Após os anos 70 e 80, em que a empresa adotou uma postura empreendedora e ativa no mercado, o grande passo deu-se nos anos 90, com a aquisição de todas as instalações e unidades de produção de cereais da EPAC e a aposta no setor de turismo, através da participação na empresa Investaçor, SGPS, S.A. Como resultado, no início do ano 2000, ocorreu uma reestruturação societária, juntando as várias empresas do grupo com as que detinham a maioria do capital da Finançor Agroalimentar, originando a Finançor SGPS, S.A.

A evolução do Grupo continua e, em 2007, é adquirida a Sociedade Açoriana de Sabões, detentora da Agraçor e de Pondel, o que permitiu a expansão do setor da produção de carnes e uma nova reorganização de capital, acompanhando e redefinindo os interesses em função de um novo paradigma. Nesse ano, o Grupo passou a ter apenas 4 acionistas pertencentes à família Leite Braz. Dois anos depois, a Finançor reforça, novamente, a sua posição no mercado com uma nova aquisição, o Grupo Salsiçor, responsável pela maioria das salsicharias da região. Esta aquisição, permitiu a sua expansão em termos geográficos, e por consequência o aumento da capacidade de produção e distribuição do grupo.

Em 2015 foi novamente reforçada a sua liderança, mas desta vez nos setores das rações e da suinicultura, através da aquisição da empresa Povipor, detentora da segunda maior exploração de suínos dos Açores e de uma pequena fábrica de rações. Foi também neste ano que, pela primeira vez, a Finançor entrou no ramo do retalho alimentar e restauração, com a abertura do estabelecimento Nako – Talho e Take away.

O setor do turismo também foi uma aposta que a Finançor nunca descurou e que sempre demonstrou vontade em explorar como foi exemplo a compra, nos anos 90, de uma parte das ações da empresa Investaçor SGPS. A oportunidade em investir neste setor e nomeadamente nesta empresa voltou em 2016, quando o grupo adquiriu o quase total controlo das ações, desaparecendo por completo com o nome Investaçor, e estreando a marca Azoris Hotels & Leisure.

Em 2018, destaca-se a compra da MegaSabor, que atua na área do retalho alimentar e restauração, através de atividades de panificação e pastelaria, e do serviço de refeições. Em 2020 dá-se um grande passo na história do grupo Finançor com a entrada na área da distribuição alimentar através da aquisição total das empresas Marques

Comércio a Retalho SA e Marques Comércio por Grosso, SA, detentoras das lojas SOL*MAR e Recheio Cash&Carry Açores.

Atualmente são bem visíveis, em termos de credibilidade e de implantação no mercado, os resultados da aposta feita e da reestruturação empreendida. A atuação das empresas do Grupo Finançor e a sua intervenção nas diversas áreas conferiu-lhes uma importante posição do “*Ranking*” das maiores empresas regionais e um significativo crescimento do seu volume de negócios.

3.2. Missão, valores, estratégia e atuação do Grupo Finançor

3.2.1 Missão

A missão, bem como os valores que lhe são inerentes, representam a base do plano estratégico de uma organização, ou seja, o projeto/perspetiva daquilo que se espera que seja alcançado a longo prazo. As empresas possuem um papel de extrema importância na sociedade, gerando empregos e movimentando a economia, mas, a par desta grande responsabilidade social é fundamental que qualquer empresa seja, igualmente, sustentável. O Grupo Finançor tem como missão “*criar valor sustentável a longo prazo, para todos os seus consumidores, colaboradores, acionistas e restante sociedade envolvente*”. A preocupação de crescer de forma sustentada e de servir os clientes com qualidade contribui para o objetivo de criar uma marca de preferência e referência nos Açores, além de assegurar a fidelização dos clientes e de se destacar face aos seus concorrentes. Afinal, somente com a adoção de atitudes e estratégias sustentáveis é possível garantir a manutenção das empresas a longo prazo.

3.2.2. Estratégia e atuação

A missão de criar valor sustentável verifica-se através da cooperação entre as várias empresas, associações e pessoas, que juntas trabalham para promover a inovação e o desenvolvimento comum. Por isso, é reconhecido que o sucesso do Grupo (a longo prazo), depende muito da forma como se relaciona com toda a sociedade. Neste sentido, centra a sua estratégia em 4 pilares fundamentais: negócios, pessoas/comunidade, clientes/consumidores e ambiente (relatório de sustentabilidade do grupo finançor, 2020, disponível em <https://financor.pt/>).

O primeiro pilar, relativo ao mundo negocial, é centrado na atuação do grupo no que respeita à criação de valor e oportunidades de negócio através dos seus princípios e valores, promovendo-os nas relações profissionais entre os colaboradores e parceiros de negócios. Esta estratégia é entendida como uma das mais importantes do grupo e assenta nos valores da proatividade, da colaboração e da transparência.

Apesar de alguns “Stakeholders” não estarem diretamente ligados à empresa, contribuem para a criação de valor e participam no processo de decisão, ora porque são afetados pelas práticas ou políticas do grupo, ora para assegurar que as ações se desenvolvam em torno das expectativas da sociedade e dos próprios. São considerados fundamentais os seus acionistas, clientes/consumidores, colaboradores, e fornecedores/parceiros de negócio, bem como toda a comunidade local, entidades setoriais, órgãos de comunicação, instituições financeiras e administração local.

O segundo e o terceiro pilar – pessoas/comunidade e clientes/consumidores, integram a dimensão social do grupo que tem como principal objetivo proporcionar o bem-estar, satisfação e segurança de todos os seus colaboradores, clientes e consumidores, bem como produzir e comercializar os seus produtos de forma segura e com qualidade. Neste domínio, a Finançor tem implementado um sistema integrado da qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho, no qual se compromete a garantir a satisfação dos seus clientes, a conformidade dos seus produtos, a segurança alimentar, a melhoria de políticas ambientais, a utilização de recursos de forma sustentável, e assegurar a proteção e segurança no trabalho.

Por fim, no último pilar “ambiente”, conscientes da fragilidade do meio ambiente e da necessidade de inclusão de boas práticas nas atividades desenvolvidas pelas empresas, o Grupo Finançor tem vindo a assumir um papel cada vez mais ativo no tratamento das questões ambientais, por forma a que as atividades desenvolvidas pelas suas empresas decorram com o menor impacto possível, apostando na boa utilização de recursos e no combate ao desperdício e investindo em boas práticas de gestão de resíduos, água e energia.

Neste âmbito, o Grupo Finançor tem vindo a assumir alguns compromissos com as práticas da sustentabilidade, como foi exemplo a sua adesão à Cartilha da Sustentabilidade dos Açores, através da subscrição do compromisso dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), declarados pelas Nações Unidas. Esta adesão, para

além de permitir o acesso a consultoria especializada, a capacitações em sustentabilidade e a eventos de *networking* e de troca de experiências entre pessoas e organizações que se preocupam com uma prosperidade consciente para os Açores, permite também que Grupo faça parte de um projeto com uma visão integrada para fazer dos Açores uma referência sustentável a nível mundial e reconhecido como líder na implementação de boas práticas e na gestão responsável dos recursos (relatório de sustentabilidade do grupo finançor, 2020, disponível em <https://financor.pt/>).

3.3.3. Valores

A sua missão e estratégia é ainda orientada por princípios e valores que contribuem para o bom funcionamento da organização e para a concretização de objetivos. São eles: a ética, a integridade, a ambição, a inovação e a criatividade, que em conjunto, representam a forma como o grupo atua no mercado.

A construção da boa imagem do grupo Finançor, decorre não só do seu desempenho em termos económicos e financeiros, mas também dos princípios e valores que ela segue e transmite aos seus colaboradores. Por esta razão, o seu código de ética funciona como instrumento fundamental e necessário, na medida em que apresenta aos seus colaboradores um conjunto de valores, regras e princípios de conduta. É considerado o principal alicerce na regulação de comportamentos adequados, e tem como objetivos a prevenção e o combate do assédio e discriminação, a apresentação dos valores que orientam o grupo e o comportamento dos trabalhadores bem como os seus direitos fundamentais, as regras de boa conduta, as regras de confidencialidade e o sigilo profissional.

3.3. A Finançor - Distribuição Alimentar, Lda e Finançor Cash&Carry

A Finançor – Distribuição Alimentar, Lda e a Finançor Cash&Carry cuja área de atuação incide no mercado da distribuição alimentar a retalho e grossista, pertence ao grupo Finançor. Esta empresa é constituída por duas insígnias que, apesar de atuarem separadas no mercado, complementam-se: SOL*MAR e Recheio Cash&Carry, sendo que o SOL*MAR é responsável pela distribuição alimentar a retalho e o Recheio Cash&Carry pela distribuição alimentar grossista.

O SOL*MAR conta atualmente com 12 lojas distribuídas pelas Ilhas de S. Miguel, Santa Maria e Pico. Apesar destas lojas representarem uma marca regional e singular

conhecida pelos açorianos há 30 anos, a verdade é que desde a sua aquisição, em 2020, o objetivo foi transformar estas lojas através da materialização de uma parceria com o Grupo Jerónimo Martins – detentores da marca Pingo Doce, reconhecida a nível nacional pela sua qualidade e preços competitivos.

Desta parceria resultou um arrojado projeto de transformação e inovação das lojas, para que a sua eficiência e a sua sustentabilidade contribuíssem para uma oferta diferenciadora de preço e qualidade. Este projeto veio a efetivar-se em dezembro de 2021 com a abertura da primeira loja Pingo Doce nos Açores, mais concretamente na Ilha de Santa Maria, e mais tarde, em abril de 2022 com a segunda loja, desta vez na Ilha de São Miguel, concelho de Vila Franca do Campo. O próximo passo está assente na transformação das restantes lojas SOL*MAR em lojas Pingo Doce, e posteriormente a expansão para outras ilhas onde não estão implantados.

O Recheio Cash&Carry conta apenas com uma loja localizada na ilha de São Miguel. Este tipo de distribuição é caracterizado pela venda de produtos em grandes quantidades, o que permite a diversificação no que toca a consumidores e fornecedores, já que a loja compra as mercadorias e revende a outros comerciantes, grossistas ou retalhistas.

Ainda que seja recente esta aquisição e que ainda existam muitos desafios pela frente, a Finançor-Distribuição Alimentar tem demonstrado uma visível adaptação face à evolução do mercado. A sua capacidade de produção alicerçada à sua determinação e investimento em novas áreas de negócio têm contribuído para a criação de valor e para a otimização de recursos.

3.3.1. Estrutura organizacional da Finançor-Distribuição Alimentar, Lda

Hoje, cada vez mais é reconhecida a importância de haver uma estrutura funcional, sustentável e capaz de concretizar os objetivos estabelecidos pelas empresas. Estas estruturas consistem no estabelecimento de relações de poder, bem como na forma em que as tarefas são executadas dentro de uma organização e são apresentadas através de representações esquemáticas, que embora diferentes, surgem com o simples objetivo de facilitar o seu entendimento e execução.

Neste sentido, é fundamental que as atividades da empresa estejam bem identificadas e distinguidas, para que cada pessoa dentro da organização saiba exatamente qual é a sua função, como executá-la, e em que ordem deve atuar. Na Finançor –

Distribuição Alimentar, a estrutura organizacional pode ser caracterizada como funcional, já que esta é dividida por departamentos com funções e responsabilidades diferentes.

A sede é composta por 9 departamentos, que apresentam a sua própria estrutura e se dedicam a determinadas funções, e tarefas diferentes. Apesar disso, todos eles se complementam uns aos outros e gozam de uma certa autonomia na tomada das suas próprias decisões. São eles: o (1) Direção Comercial, (2) Direção Financeira, (3) Direção de Recursos Humanos, (4) Sistemas de Informação, (5) Direção de Operações, (6) Segurança, Saúde no Trabalho e Qualidade alimentar, (7) Manutenção, (8) Marketing e (9) Auditoria.

Na Figura 3 é apresentado o organograma institucional, o qual permite-nos compreender a estrutura orgânica e operacional da empresa.

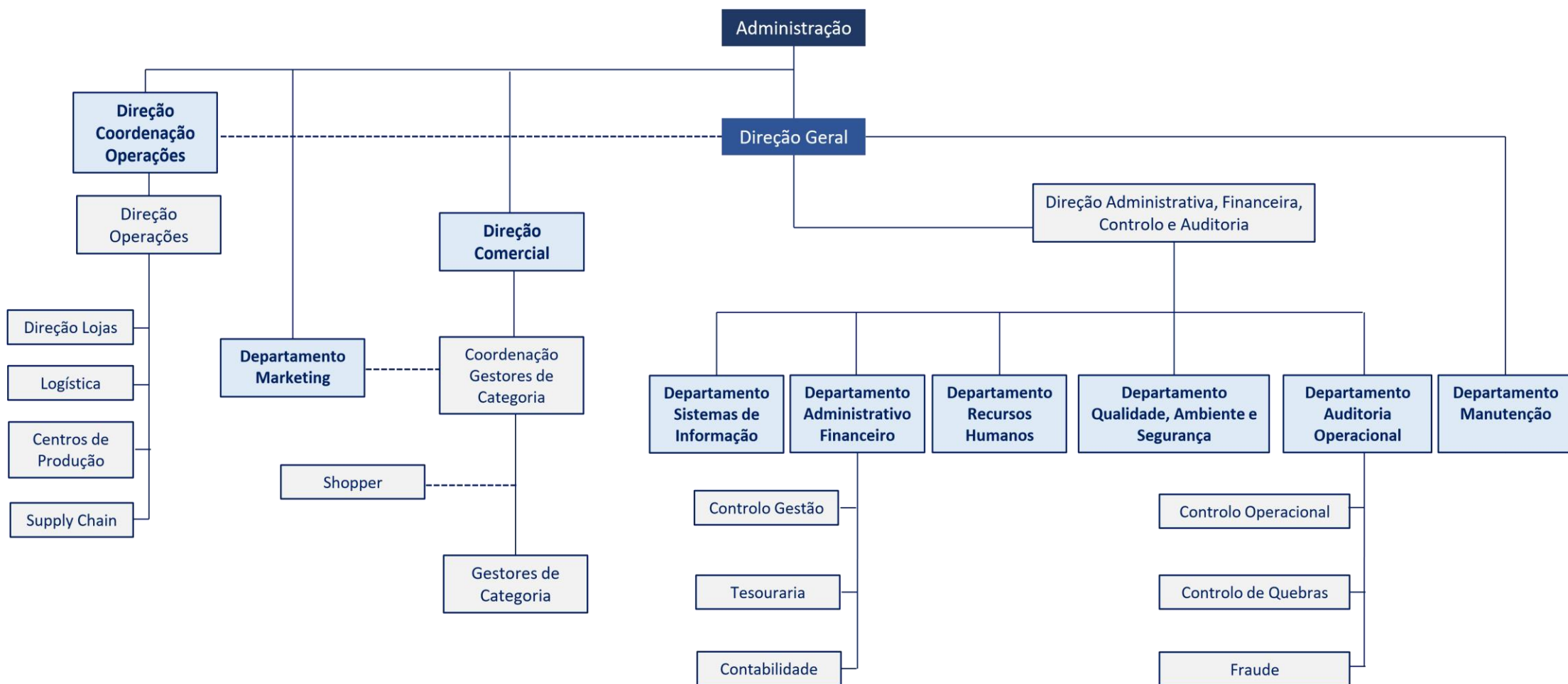


Figura 3. Organograma da Finança - Distribuição Alimentar

No topo do organograma encontra-se a administração, que gere todos os setores da empresa e define os objetivos estratégicos, seguindo-se da direção geral que coordena a restante atividade operacional juntamente com a direção de operações.

A direção comercial é responsável pelo processo de compra e de vendas comerciais, desde o atendimento das necessidades dos consumidores à avaliação dos preços do mercado e definição de estratégias de venda. É composto por um diretor comercial, responsável pela coordenação e dinamização de todo o departamento, por gestores de categoria e os seus coordenadores, responsáveis por dar resposta às necessidades dos consumidores enquanto desenvolvem uma categoria de produtos, e ainda por um *Shopper*, encarregue de se deslocar às lojas com o objetivo de comparar preços e de elaborar um relatório dirigido aos respetivos gestores de categoria. Este departamento tem uma relação direta com o departamento de Marketing já que juntos, trabalham para atender às necessidades dos consumidores. Além disso, são eles os principais responsáveis pela elaboração dos planos e estratégias de Marketing da empresa e pelo desenvolvimento e gerência das campanhas promocionais, e por isso são responsáveis pela imagem que a empresa transmite dos seus produtos e serviços. É composto por uma gestora de departamento, um designer gráfico e por mais um assistente de marketing.

A Direção Financeira e Contabilidade, como o próprio nome indica, é responsável por dirigir atividades relativas aos serviços contabilísticos e financeiros da empresa com o propósito de garantir os recursos necessários para a concretização dos objetivos estabelecidos.

O departamento de Sistemas de Informação é responsável por garantir a qualidade de dados e da informação da empresa, bem como por assegurar a sua segurança e proteção. Atuam em todas as áreas que necessitam de apoio informático, permitindo que o trabalho seja feito de forma mais eficaz e produtivo. É composto por 4 técnicos de informática.

A segurança, saúde no trabalho e qualidade alimentar, integram outro departamento da empresa e trabalham em conjunto para controlar os riscos da saúde de todos os colaboradores, clientes e restante sociedade envolvente. Na Segurança e Saúde do trabalho, a Finança – Distribuição Alimentar conta apenas com uma técnica superior

de segurança, enquanto que no setor da qualidade alimentar conta com 3 técnicas de qualidade e segurança alimentar, sendo uma delas responsável pelo departamento.

O departamento de auditoria operacional é composto apenas por um elemento, e é responsável pela análise e revisão de dados sobre processos, atividades ou resultados da empresa, tendo como objetivo verificar a sua conformidade e adequação aos objetivos delineados inicialmente. É, portanto, um apoio e controlo ao desempenho da empresa.

O departamento de Manutenção é responsável por gerir todas as instalações e equipamentos da empresa, no sentido de garantir a eficiência e a operacionalização de recursos técnicos. Na sede estão presentes um responsável técnico de manutenção, que são encarregues de gerir e coordenar os restantes técnicos de manutenção.

Finalmente e não menos importante, há o departamento de Recursos Humanos, encarregue da gestão eficiente dos colaboradores da empresa, através da definição e implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos que contribuem para os objetivos da organização. É o principal responsável pelo recrutamento, contratação, e cessão contratual de pessoas, tendo também a responsabilidade de as conduzir e de as motivar, combinando as suas necessidades com as da empresa. Atualmente o departamento é composto por uma técnica e por uma responsável de Recursos Humanos.

Para que as estratégias e os objetivos do grupo sejam atingidos e para que as atividades da empresa se desenvolvam, é fundamental que haja uma interação conjunta entre todos os departamentos, bem como espírito equipa e entreajuda.

3.3.2. Recursos humanos

No que se refere à caracterização dos Recursos Humanos, a Finança- Distribuição alimentar conta atualmente com cerca de 600 colaboradores, número meramente indicativo, devido à constante mudança do fluxo de entradas e saídas de colaboradores. No final do mês de julho do presente ano (2022), a empresa apresentava um número total de 650 colaboradores, divididos pelos 11 estabelecimentos comerciais, pelos 3 setores de produção (Cozinha, Padaria e Talho), 2 armazéns centrais (Ribeira Grande e Ponta Delgada) e estrutura central, responsável pelo setor de todas estas lojas.

A discrepância do número de colaboradores existentes entre os vários estabelecimentos deve-se ao facto de haver uma variação em termos de dimensão da loja e de setores nela existentes. Por exemplo, nota-se que o Hiper SOL*MAR S. Gonçalo é

o estabelecimento com maior número de colaboradores já que apresenta uma maior dimensão e boa acessibilidade, encontrando-se numa localização privilegiada, na zona de expansão de Ponta Delgada. De seguida temos o recente Pingo Doce em Vila Franca do Campo, loja que sofreu várias alterações também em termos de dimensão e de quantidade de setores, o que implicou desde já um aumento de contratações. Segue-se as lojas com dimensão média, nomeadamente Ribeira Grande e Valados, ocupando grande parte do número total de colaboradores e depois as lojas mais pequenas, compostas por cerca de 10 a 20 pessoas, já que não têm dimensão e setores suficientes que justifiquem a contratação de mais pessoas (Tabela 1).

Nº Colaboradores por Estabelecimento	
São Gonçalo	152
Vila Franca do Campo	89
Estrutura Central	65
Ribeira Grande	61
Valados	42
Vila do Porto	37
Armazém Central Ribeira Grande	37
Madalena	37
Produção Padaria Central	34
Livramento	21
Avenida	15
Produção Cozinha	15
Capelas	14
Armazém Central Ponta Delgada	10
Povoação	9
Fajã de Baixo	6
Produção Talho Central	6
TOTAL	650

Tabela 1. N.º de Colaboradores por estabelecimento

Da análise à estrutura etária da Finançor – Distribuição Alimentar, podemos concluir que a maior parte dos colaboradores inserem-se nas faixas etárias dos 41 aos 50 anos (32%) e dos 18 aos 25 anos (19%) (Tabela 2), o que demonstra que se trata de uma empresa com uma estrutura sólida, constituída por pessoas de diferentes idades, com maturidade, experiência, “*Know-How*” acumulado e ao mesmo tempo, pessoas ativas e dinâmicas, que estimulam a criatividade e demonstram maior empenho, proporcionando um bom equilíbrio entre o pensamento tradicional e o moderno. Verifica-se, também, que a empresa dá oportunidade à entrada de jovens no mercado de trabalho sem o requisito experiência, o que se pode apresentar uma oportunidade para a entrada no mercado de

trabalho e aquisição de experiência para novos empregos. A integração de jovens sem experiência acaba por ser benéfica para a empresa, uma vez que consegue ajustar facilmente os jovens à realidade da própria empresa e conseqüentemente uma melhor integração nos procedimentos internos.

Tabela - Faixa Etária idades (Universo 650 colaboradores)						
Idade	18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	> 50
N.º Colaboradores	124	66	73	96	209	82
%	19%	10%	11%	15%	32%	13%

Tabela 2. Faixa Etária dos Colaboradores

Na distribuição de sexo, verifica-se uma certa discrepância entre ambos os sexos, tal como é demonstrado na Figura 4. Existem mais colaboradores do sexo feminino do que do sexo masculino, o que pode ser justificado pelo facto de as mulheres se identificarem mais com as funções de atendimento ao público e por apresentarem maior adaptabilidade aos horários de funcionamento, ou mesmo pelo facto da evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho.

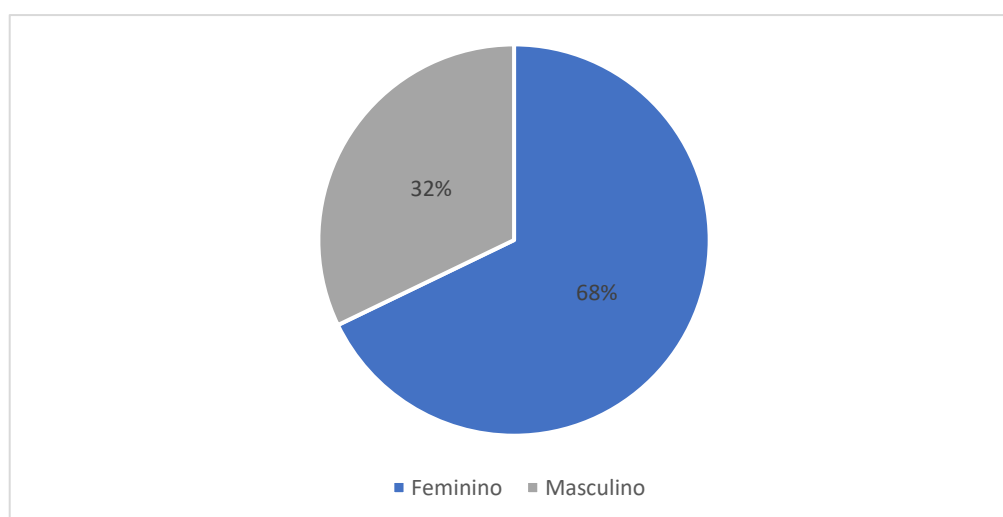


Figura 4. Distribuição por Sexo (Mês de Julho)

No que concerne a habilitações literárias, verificamos a existência de um maior número de colaboradores com o 2.º e 3.º. Ciclo do Ensino Básico. No entanto, existe uma percentagem significativa de pessoas que concluíram o ensino secundário.

A empresa, de forma habitual, recorre à contratação de estagiários para as várias áreas de atividade, ao abrigo de programas de incentivo, como é o caso dos Estagiário U/L/T e Estagiário +, acolhendo jovens recém-diplomados e com qualificação superior. Estes estagiários, apesar de não fazerem parte do quadro de pessoal da empresa, contribuem para o reforço de mão de obra qualificada.

Não obstante e dando enfoque à perspetiva do desenvolvimento da empresa e com a crescente exigência do mercado, a Finança – Distribuição Alimentar disponibiliza aos seus colaboradores diversas ações de formação versando sobretudo as temáticas da segurança, da higiene, do ambiente e da qualidade, capacitando-os de conhecimentos e criando uma nova reserva de capital para um conceito de valor acrescentado onde estas matérias são fundamentais e de primeira importância. Apostar na formação contínua dos colaboradores e o investimento na excelência dos quadros, têm levado a Finança – Distribuição Alimentar a um melhor desempenho e uma cada vez melhor prestação de serviços.

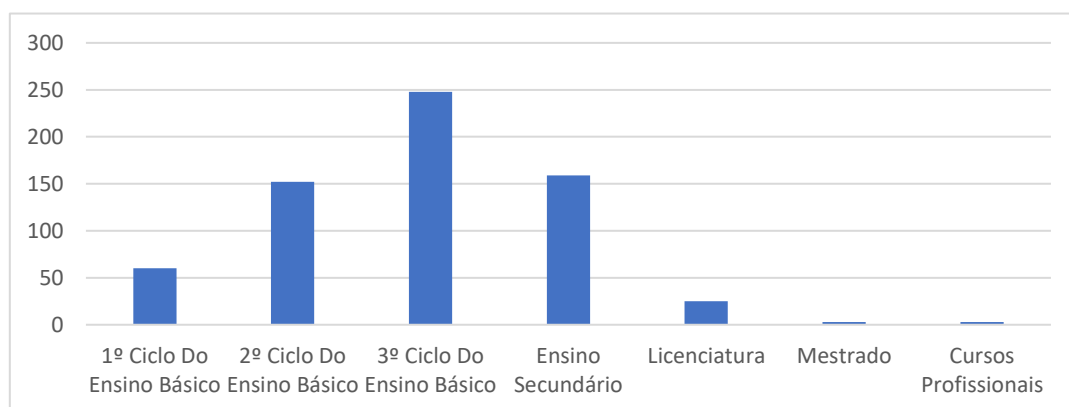


Figura 5. Habilitações Literárias

CAPÍTULO IV - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Tendo em conta a dimensão do grupo e o número de colaboradores nele existente, a sua gestão e organização constituem um dos fatores mais críticos a nível empresarial, já que o seu crescimento enquanto empresa está condicionado pela motivação e qualificação dos seus funcionários. O departamento de recursos humanos é o principal responsável por assegurar esses aspetos, na medida em que é encarregue dos processos de seleção e recrutamento, processamento salarial, avaliação de assiduidade e prestação de informação. Neste capítulo serão descritas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, que envolveram toda essa gestão de colaboradores, desde a gestão de candidaturas, processos de recrutamento e seleção, processamento salarial e gestão de fardamento.

4.1. O Departamento de recursos humanos

Previamente à descrição das tarefas realizadas, torna-se importante fazer um enquadramento do departamento em que o mesmo ocorreu de modo a existir um melhor entendimento acerca do mesmo.

A principal responsabilidade do departamento de recursos humanos da Finança-distribuição alimentar é definir e propor políticas por forma a atrair, reter, motivar e desenvolver os seus colaboradores dentro de um ambiente saudável e seguro, garantindo o alinhamento com os objetivos aprovados pela administração e contribuindo de forma positiva para a realização das linhas delineadas pelo grupo. Atualmente o departamento é composto apenas por uma responsável de Recursos Humanos e por uma técnica de gestão administrativa.



Figura 6. Organograma do departamento DRH da Finança-distribuição alimentar

A responsável de Recursos Humanos assegura o cumprimento de todos os procedimentos da área de gestão administrativa de acordo com as normas internas e legais, bem como dá apoio às lojas no que respeita a assuntos da área de pessoal, por

forma a garantir que todas as lojas adotem os mesmos procedimentos. É a principal responsável por gerir, apoiar, acompanhar, formar, coordenar e supervisionar o trabalho da sua equipa com o objetivo de fomentar o crescimento e o desenvolvimento profissional de todos.

A Técnica de Gestão Administrativa tem como principal missão realizar todos os procedimentos da área de gestão administrativa de recursos humanos com o intuito de garantir o processamento salarial dos colaboradores da empresa. Executa tecnicamente os processos de contratação e de negociação, implementa processos de gestão de equipas e promove boas práticas de relacionamento interpessoal.

Foram-me atribuídas responsabilidades de um técnico de Recursos Humanos que passaram por preparar e assegurar a execução de tarefas nos processos de recrutamento e desenvolvimento de colaboradores, e de garantir a correta e eficaz implementação das políticas de Recursos Humanos em consonância com o plano estratégico.

4.2. Atividades desenvolvidas

Apesar das tarefas desempenhadas serem maioritariamente associadas ao processo de entradas e saídas de trabalhadores (devido ao facto de ter um volume de trabalho mais acrescido), pude desempenhar tarefas em outras áreas como a gestão de fardamento, estágios curriculares, medicina do trabalho, gestão de relógio de ponto, horários de trabalho, processos de berço de emprego, a colaboração na elaboração e declarações de acompanhamento de candidaturas a projetos de apoio, participação no relatório único e todo o processamento salarial (em conjunto com a técnica de Gestão Administrativa).

4.2.1. Gestão de fardamento

Os trabalhadores da empresa Finança-distribuição alimentar, necessitam de um fardamento adequado á sua atividade laboral. Uma vez que existem diversos setores, em que as regras e normas de higiene e segurança no trabalho diferem, o fardamento não é igual para todos os trabalhadores e por isso há a necessidade de haver uma maior atenção e uma melhor gestão desse fardamento.

Neste processo, o departamento de Recursos Humanos não é o único interveniente, pois é responsável apenas pela receção e conferência das encomendas, pela gestão de stock, entrega e envio de fardamento aos colaboradores e lojas. A função de garantir que todos os colaboradores usem o respetivo fardamento em respeito da imagem da empresa

e em boas condições de higiene e conservação cabe aos diretores de loja, responsáveis por alertar aquando da substituição de farda em mau estado ou outra situação que origine essa necessidade.

Normalmente a entrega de fardamento é feita no mesmo momento em que é admitido um trabalhador. Estes assinam um termo de responsabilidade pelo uso do fardamento, que tem como principal objetivo a consciencialização e responsabilização para o bom uso e conservação do fardamento. Além disso, os colaboradores comprometem-se também a devolver o fardamento usado seja em caso de substituição, de saída da empresa ou de mudança de setor (novo fardamento). Ainda assim, pode haver também a necessidade de se proceder ao envio para outras lojas, por meio de um pedido dirigido ao departamento através de requisição interna ou e-mail, indicando expressamente o posto de trabalho, o sector requisitante e a loja para a qual se destina o fardamento, bem como o motivo do pedido.

As atividades que exerci no decorrer desta função passaram pela conferência do material adquirido de acordo com as encomendas realizadas pelo departamento, colocação nas prateleiras na sala de armazenamento de acordo com o tipo de farda e tamanhos, gestão de stocks e entregas de fardamento.

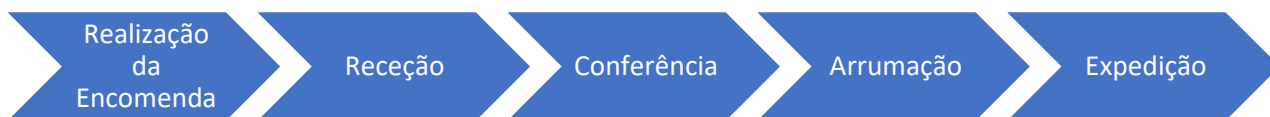


Figura 7. Operações na Gestão de Fardamento

4.2.2. Medicina do trabalho

A gestão da medicina do trabalho é uma tarefa que é feita mensalmente, estando à nossa responsabilidade enviar todos os meses à empresa prestadora de serviços de saúde no trabalho, a lista de trabalhadores admitidos bem como a lista das saídas ocorridas naquele mês, de forma a que se realize os devidos exames de admissão, periódicos ou ocasionais dos colaboradores da empresa.

Colaboradores até aos 50 anos de idade realizam a consulta de 2 em 2 anos, enquanto os que têm idade superior devem ter, no mínimo, uma consulta por ano. Também as pessoas com baixa prolongada são obrigadas a realizar uma consulta da medicina do trabalho aquando do seu regresso ao trabalho. O controlo dessas consultas é feito pela

empresa responsável pela medicina no trabalho, sendo apenas nossa responsabilidade o envio das listas de admissões e saídas de colaboradores.

Após as consultas, são emitidas as fichas de aptidão ao trabalho (que comprovam se o trabalhador está ou não apto para o desempenho das suas funções) e posteriormente são arquivadas no processo do trabalhador, até à data da próxima consulta.

4.2.3. Gestão do software de registo de tempos de trabalho

O registo de assiduidade dos colaboradores é uma obrigação legal presente no código de trabalho. As empresas Finançor-Distribuição Alimentar e Finançor Cash&Carry controlam a assiduidade dos seus colaboradores através do software *FingerTec TCMS*, sistema desenvolvido por forma a facilitar o registo de colaboradores e as respetivas horas trabalhadas. O sistema regista o fluxo de entradas e saídas dos trabalhadores, ou seja, à medida que é efetuada as marcações, o software guarda a informação e fornece um conjunto de relatórios que podem ser visualizados a qualquer momento. As marcações são feitas através da dos dados biométricos da pessoa, ou por meio de um código criado por nós, caso o trabalhador tenha dificuldade em registar com a impressão digital. Em cada loja estão disponibilizados terminais de pontos digitais que são integrados no sistema e que facilitam a recolha de picagens de ponto por loja e setor.

A recolha dos dados biométricos é feita no momento da admissão de um novo trabalhador, sendo-lhe atribuído um número mecanográfico (número de colaborador) que é criado no sistema e carregado para o terminal de recolha. Após a recolha procedia-se ao descarregamento do utilizador do relógio e ao seu carregamento para o(s) terminal pretendidos. Contrariamente ao processo de recolha, o sistema permite-nos remover impressões digitais do relógio e isto justifica-se apenas quando um trabalhador deixa de trabalhar na empresa, ou quando é alterado o seu estabelecimento de trabalho.

As tarefas consistiam na recolha das impressões digitais, carregamento para os terminais, remoção de impressões digitais do relógio e consulta de picagens de ponto dos trabalhadores, daí serem tarefas feitas diariamente, sempre se se procedesse a uma nova admissão, saída de trabalhador e sempre que fosse necessário consultar picagens de ponto.

4.2.4 Apoio nos processos de recrutamento e seleção

Uma das principais tarefas centraram-se na cooperação na gestão dos processos de recrutamento e seleção da Finançor-distribuição alimentar.

O processo de recrutamento da FDA inicia-se sempre que exista a necessidade de recrutar pessoas para desempenharem funções operacionais (das lojas). Esta necessidade ocorre normalmente por via de uma saída de trabalhador, pela necessidade de reforços de pessoal ou apenas por mera estratégia da empresa. O recrutamento acontece por meio de um pedido, que é dirigido à Direção de Recursos Humanos, que depois de analisar e de verificar o seu estado de necessidade, solicita autorização à administração para prosseguir com o aumento de quadro ou reforço de equipa. Segue-se a análise dos candidatos de acordo com identificação do perfil de colaborador pretendido.

Durante o meu período de estágio, e de entre as diversas técnicas de recrutamento existentes, na FDA é principalmente utilizada a consulta da base de dados, constituída pelas candidaturas espontâneas que as lojas recebem diariamente. No entanto, sempre que se justifique, o DRH recorre também à divulgação externa, seja através da publicação de anúncios ou recorrendo ao centro de emprego.

Após recorrer à técnica de recrutamento mais compatível e possível, é feita uma triagem, em que são separadas as candidaturas consideradas mais adequadas, que serão as primeiras a serem consideradas. Identificados os candidatos, passa-se à fase da seleção, que é feita com recurso a uma entrevista que conta com a presença da técnica administrativa de RH e sempre que possível, do responsável pelo setor. A marcação das entrevistas é efetuada através do contacto direto com o interessado, maioritariamente por meio de chamada telefónica, na qual se procedia ao agendamento de uma entrevista de acordo com a possibilidade da técnica de recursos e humanos e do candidato. Em seguida, após a realização das entrevistas e recolhida toda a informação necessária, o departamento de recursos humanos juntamente com o responsável de setor decidem qual o candidato a admitir.

Tive a oportunidade de acompanhar várias entrevistas para cargos diferentes, de analisar vários currículos e a sua compatibilidade com a função, e de contactar pessoas para entrevistas, o que me permitiu acompanhar todo este processo e obter uma perspetiva acerca do seu desenvolvimento.

4.2.5. Apoio ao processo de contratação / elaboração do contrato de trabalho

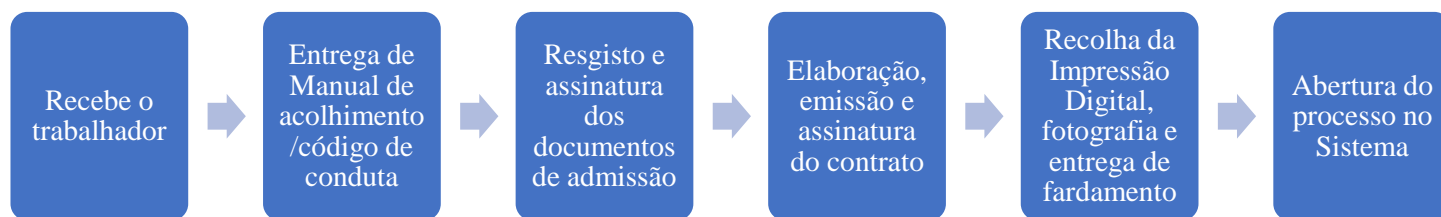


Figura 8. Procedimentos na tarefa do apoio à contratação de novos colaboradores

Após ser escolhido o candidato que irá preencher a vaga, dá-se início ao processo de contratação. O departamento de recursos humanos recebe o trabalhador, entrega o manual de acolhimento e o código de conduta e faz uma breve apresentação do grupo e da sua estrutura. De seguida, é realizado o registo de admissão em formato digital e físico, através do preenchimento dos documentos inerentes ao ato de contratação, nomeadamente: dados pessoais, dados contratuais, declarações de IRS e Segurança Social, consentimento de cópia de documento de identificação, termos de responsabilidade (receção da farda, sapatos, crachá), consentimento na recolha de dados biométricos (impressão digital), marcação de ponto, participação de acidentes de trabalho, abertura do processo na empresa responsável pela medicina no trabalho e marcação de consulta. Todos estes documentos são ainda acompanhados por outros respeitantes aos dados contratuais (tipo de contrato, CCT, prazo, vencimento, horário, categoria, motivo de contratação, etc.), que depois de preenchidos são impressos e explicados um a um ao funcionário admitido. Depois de assinados, são arquivados nos processos físicos e digitais do colaborador, juntamente com a cópia do documento de identificação, certificado de habilitações, fotografia (tirada no momento), comprovativo de identificação bancária, e comunicação da admissão do trabalhador na segurança social e nos fundos de compensação.

Passamos à fase de elaboração do contrato de trabalho. Por contrato de trabalho entende-se o contrato pelo qual a pessoa se obriga, mediante uma retribuição, a prestar a sua atividade a outras pessoas no âmbito de uma organização ou sobre a autoridade destas (Art. 1152º do CT), ou seja, é o compromisso de um sujeito perante o outro de realizar uma determinada prestação. Na Finança – Distribuição Alimentar, o tipo de contratação mais frequente é a contratação a termo (certo ou incerto), no sentido de facilitar a permanência dos colaboradores face à produtividade produzida. Para facilitar e

elaboração do contrato, e para que este não seja um processo demorado, existem minutas de contratos (a termo certo ou incerto), sendo necessário preencher apenas os dados que variam, como os dados pessoais, horário de trabalho, local de trabalho, categoria profissional, vencimento base, contrato coletivo de trabalho, e o motivo de contratação. O contrato é emitido em duplicado, sendo uma das vias arquivada no processo individual do colaborador e a outra entregue ao colaborador contratado.

Por fim, é retirada a impressão digital do trabalhador, é entregue a farda de acordo com o local e setor correspondente e são transferidas todas as informações da admissão para o sistema.

4.2.6. Apoio no processamento salarial

O processamento salarial é assegurado pelo departamento de recursos humanos, sendo uma das tarefas mais importantes desta área que requer muita responsabilidade e sigilo. É uma atividade que é feita mensalmente e que tem como objetivo processar todas as informações relativas a remunerações e descontos de cada funcionário da organização.

A empresa aquando da realização do estágio encontrava-se em processo de transição entre softwares de processamento salarial, nomeadamente o software Primavera e o novo software Microsoft Dynamics NAV. Embora diferentes, ambos tratavam-se de aplicações orientadas para facilitar o processamento salarial, composto por vários módulos adaptados às necessidades da organização e que nos ajuda a processar várias informações como o vencimento base, descontos, faltas, férias, horas extra, ajudas de custo, entre outros.

O processo inicia-se com envio do registo dos tempos de trabalho (relatórios feitos pelo sistema de controlo de assiduidade), formadas pelo registo de horas trabalhadas dos funcionários, a cada uma das lojas e responsáveis de setor. Estes são responsáveis por analisar cada ponto e colocar em resumo todas as observações feitas aos seus funcionários (faltas, folgas, férias, folgas de feriado, entre outros), e anexar os respetivos documentos comprovativos (baixas, comunicações de ausência, comunicações de férias, etc.) caso necessário. Segue-se a fase de validação e que consiste na verificação da informação dada e da documentação anexada, uma vez que a informação nem sempre chega ao DRH de forma perceptível e completa, o que implica conferir toda a informação fornecida pelos responsáveis de loja e setor bem como verificar se toda a informação é acompanhada

pelos respectivos documentos comprovativos. Após este procedimento é necessário lançar toda a informação no sistema (NAV), que é feito através códigos referentes aos tipos de subsídios, deduções ou assiduidade. Por fim, estando lançadas todas as informações, é feito um processamento geral, emitindo-se os recibos de cada um dos funcionários para passar a fase da conferência, em que são analisados todos os recibos e comparados com as informações resultantes das folhas dos pontos, por forma a detetar possíveis enganos no lançamento dos dados.

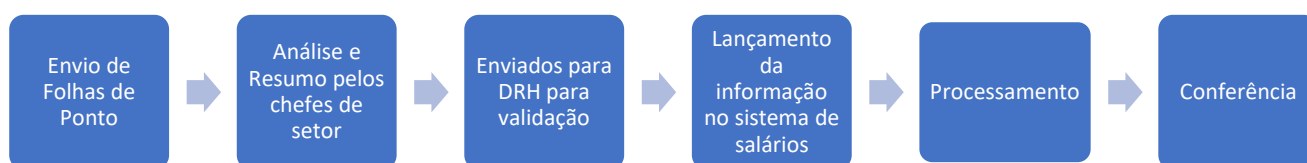


Figura 9. Procedimentos na tarefa de apoio ao processamento salarial na Finança-Distribuição Alimentar

Concluído todos estes procedimentos, a informação é enviada para o departamento financeiro para que possa proceder à realização das transferências bancárias/pagamentos.

4.2.7. Verificação e validação de horários de Trabalho

É responsabilidade do departamento de recursos humanos proceder à verificação e validação dos horários de trabalho dos funcionários de todas as lojas. Os horários são elaborados pelos chefes de setor, que têm até ao dia 15 do mês anterior ao da entrada em vigor da validação para enviar ao departamento e serem afixados com 7 dias de antecedência para que o trabalhador tome conhecimento.

Foi-me atribuída a responsabilidade de ajudar na validação dos horários, alertando os chefes de setor para qualquer ilegalidade ou erro na elaboração dos horários. Devem ser tidas em atenção todas as folgas presentes no horário, garantindo que o trabalhador não preste trabalho mais do que 6 dias seguidos, bem como o intervalo entre o final de um dia de trabalho e o início do trabalho no dia seguinte, que deve ter no mínimo 11 horas de descanso. Depois de validados, são enviados para os chefes para procederem à sua correção (se necessário) e afixação.

4.2.8. Colaboração na elaboração de candidaturas a projetos de apoio

Durante o meu período de estágio, fiquei também responsável por realizar compilação de documentos necessários à apresentação de candidaturas a projetos de apoio, bem como toda a monitorização periódica dos documentos a enviar. É uma tarefa que é feita mensalmente, sendo necessário proceder à digitalização de vários documentos bem como a sua organização diária.

4.2.9. Submissão das assiduidades dos estagiários e Berço de Emprego

O registo das assiduidades dos estagiários bem como do Berço de Emprego é efetuado mediante o preenchimento de um mapa de assiduidade disponibilizado pelo site do Emprego Jovem e Portal do emprego. Este registo deve ser efetuado todos os meses, sendo necessário consultar os registos de pontos dos funcionários que se encontram abrangidos por estes regimes e verificar se não tiveram faltas. No caso da submissão das assiduidades do berço de emprego, são necessários outros documentos como por exemplo, o recibo de vencimento devidamente assinado, apólice de seguros, extratos e resumos da segurança social, entre outros.

As responsabilidades do Departamento Recurso Humanos não ficam por aqui, sendo diversas as tarefas de que este departamento se encarrega, e durante o estágio foi possível perceber toda essa dinâmica.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

No presente capítulo é refletida uma análise crítica ao estágio, quer ao nível de organização, quer ao nível das atividades desenvolvidas durante o estágio.

5.1. Análise crítica à entidade

O estágio realizado na Finançor- Distribuição Alimentar traduziu-se numa experiência enriquecedora e desafiante, permitindo-me estabelecer o verdadeiro contacto com o mundo do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de novas competências e obtenção de experiência profissional na área dos Recursos Humanos. Apesar de ser uma empresa segmentada por vários departamentos, é notório que existe um bom espírito de equipa e entreajuda, fazendo com que a fácil integração e a partilha de conhecimentos e a disponibilidade em acompanhar-me durante este estágio fossem essenciais para um bom ambiente de trabalho.

Deram-me todas as boas condições de trabalho, desde os equipamentos, instalações ao acompanhamento e disponibilidade para me orientar. Sempre me incentivaram à participação, à proatividade e deixaram-me sempre à vontade para expor as minhas ideias às melhorias nos processos de trabalho. Tive também a oportunidade de participar em diversas formações internas e externas à empresa, bem como pude representar a empresa junto com a responsável de Recursos Humanos na feira do emprego, promovida pelo governo Regional dos Açores, o que demonstrou o interesse e empenho em manter-me atualizada e apta para o desempenho das minhas funções.

A Finançor- Distribuição Alimentar e Finançor Cash&Carry, tal como outras empresas, apesar de ter muitos aspetos positivos, existem outros que necessitam de mais atenção e, conseqüentemente, melhorias que poderão contribuir para o desenvolvimento e aumento da qualidade de serviço e motivação dos seus colaboradores. No meu ponto de vista, devem assegurar a promoção da boa imagem da empresa, aumentar a perceção de qualidade de serviço que esta dispõe, desenvolver e melhorar mecanismos de recolha de informação sobre a satisfação, interesses e expectativas dos clientes e colaboradores da empresa, estar mais ativos nos meios de comunicação e redes sociais, e promover com mais frequência atividades de convívio fora do ambiente de trabalho.

A empresa encontra-se bem posicionada no setor da distribuição alimentar, contando com um grande histórico de sucesso e assumindo-se como uma das maiores empresas no Açores. Apesar disso, a competitividade nos açores tornou-se cada vez mais uma temática debatida nos seios das organizações, já que devido ao facto de haver muitas empresas em setores semelhantes e dado ao aumento das importações a nível regional, as empresas ficam expostas a um mercado mais competitivo e com uma forte concorrência. Para que a sua estratégia esteja bem concebida deve estar adaptada aos seus pontos fortes e fracos e orientada para capturar as melhores oportunidades de mercado e criar defesas às ameaças ao seu funcionamento.

Isto leva-nos a um conceito de análise “*SWOT*”, que existe exatamente para fazer esse estudo. Esta prática consiste em combinar aquilo que são os recursos/características da empresa, identificar as fraquezas, e depois comparar com os aspetos que tem a ver com a dinâmica para o futuro nomeadamente as oportunidades e os fatores que podem dificultar a dinâmica da empresa.

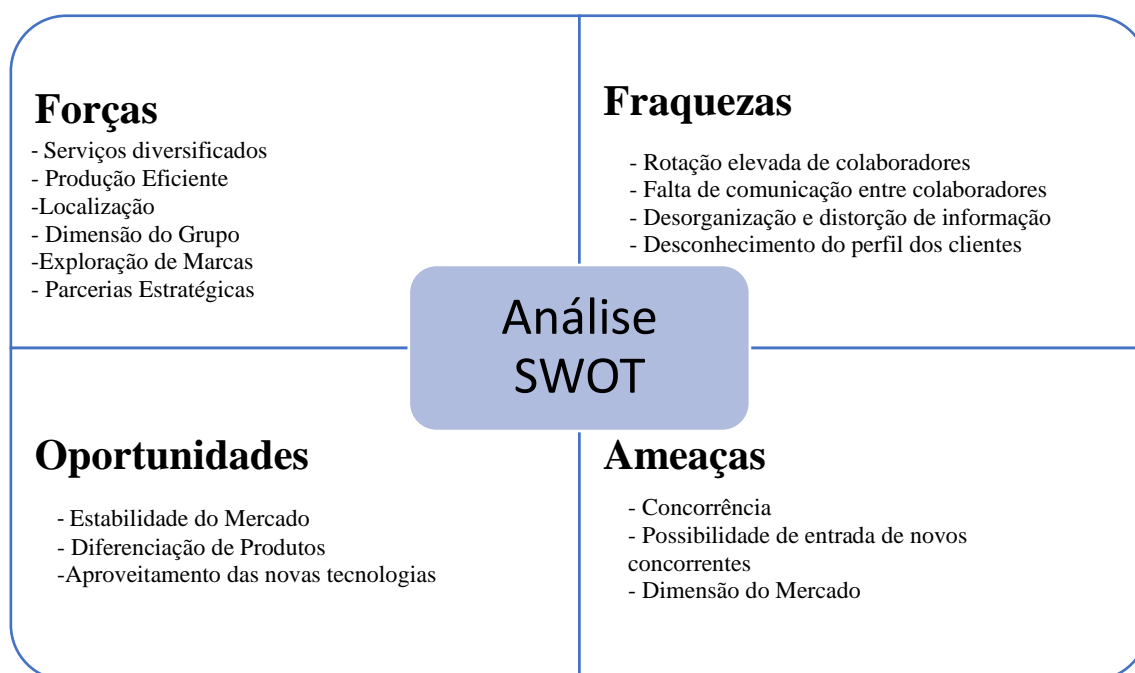


Figura 10. Análise SWOT da Finança-Distribuição Alimentar

Os pontos fortes da Finança -Distribuição Alimentar residem na localização das suas lojas, nos seus serviços diversificados, na exploração de marcas e parcerias estratégicas (como é exemplo a parceria com a Jerónimo Martins, detentora do “Pingo Doce”, e detentora de 20% do capital da Finança-Distribuição Alimentar, Lda e Finança Cash&Carry, Lda), dimensão do grupo e produção eficiente.

As suas fraquezas centram-se, neste momento na rotação elevada de colaboradores, desconhecimento do perfil dos clientes e falta de comunicação entre departamentos, que pelo facto de a empresa ter alguns níveis hierárquicos leva a que por vezes exista problemas de comunicação entre os funcionários, sendo um ponto fraco que considero importante melhorar. Trabalhando numa empresa e em departamentos composto por vários elementos, a comunicação é um fator essencial, já que temos que estar todos em equilíbrio uns com os outros para que o trabalho possa fluir.

A concorrência e a possibilidade de entrada de novos concorrentes constituem uma ameaça que a empresa tem de enfrentar, já que pode prejudicar o seu bom desempenho e comprometer a sua vantagem competitiva, tendo a empresa que apostar em medidas estratégicas que permitam diferenciar os seus serviços e produtos da concorrência. Na área da distribuição alimentar, a Finança-distribuição alimentar compete diretamente com a INSCO – Insular de Hipermercados, S.A. No entanto, e apesar de menor dimensão também as lojas poupadinhas e Damião de Medeiros “Casa Cheia” são seus concorrentes uma vez que também prestam serviços aos seus clientes apresentando-lhes variedade de produtos e marcas.

Em relação às oportunidades, a empresa deve aproveitar as novas tecnologias que o mercado tem vindo a desenvolver nesta área, nomeadamente os softwares informáticos (de processamento de salários, gestão de relógio de ponto), por forma a facilitar os processos que englobam a gestão dos colaboradores da empresa. Além disso, devem ainda de saber aproveitar a estabilidade do mercado, bem como investir em produtos diferenciados.

A partir da análise SWOT, conclui-se que empresa deve adotar medidas estratégicas para maximizar os seus pontos fortes, ultrapassar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades detetadas no mercado e minimizar os efeitos das ameaças que enfrenta.

5.2. Análise crítica às atividades desenvolvidas

Os 9 meses de estágio foram sem dúvida meses de grandes aprendizagens e crescimento ao nível pessoal, mas sobretudo, profissional, permitindo melhorar o meu conhecimento sobre a área dos Recursos Humanos.

O grau de exigência e responsabilidade nas atividades foi evoluindo ao longo do estágio, o que por um lado foi bastante enriquecedor e positivo, e por outro permitiu conhecer toda a dinâmica envolvente no departamento.

Durante o percurso do estágio, após realizadas algumas atividades, houve umas que me despertaram maior interesse, nomeadamente as atividades de recrutamento e seleção e o apoio no processamento salarial, uma vez que me permitiram adquirir, solidificar e colocar em prática conhecimentos teóricos obtidos no mestrado. Estas atividades foram essenciais para compreender a forma como a empresa atua nos atos de contratação de novos colaboradores, bem como perceber todos os procedimentos de recrutamento e seleção e processamento salarial.

No decorrer do estágio também algumas dificuldades foram aparecendo, sendo sempre colmatadas, corrigidas, e com sugestões feitas pelo orientador. Das diversas adversidades com que me deparei ao longo do estágio, o ritmo de trabalho, a gestão de tempo, o elevado grau de responsabilidade, e a noção de prioridade constituíram as principais dificuldades, uma vez que fiquei encarregue de realizar algumas tarefas mensais e diárias durante o estágio. Não posso ignorar que todos os pequenos erros que cometi foram grandes lições, pois é errando que aprendemos, e nisso a Dra. Rita Reis foi extraordinária comigo, apontando os meus erros como exemplos para me tornar melhor e evoluir, sem nunca me fazer sentir mal por isso.

A gestão e planeamento das encomendas diárias de fardamento bem como do stock existente nem sempre é uma tarefa fácil, pois implica muita organização e manutenção do espaço. As operações realizadas no decorrer desta função foram desde as encomendas de material, receção do stock, e respetiva arrumação e expedição para as lojas. A forma como as fardas estão organizados vão de acordo com os materiais disponíveis na sala de armazenamento. Porém, a sala é muito pequena para a quantidade de fardamento que se recebe e que é necessário, e por isso a organização do espaço nem sempre é feito de forma simples e perceptível. O facto de não existir um critério pré-definido de arrumação, nem havendo etiquetagem dificultou o processo de entrega de farda no momento de admissão.

A tarefa de prestar apoio no processamento salarial dos trabalhadores foi a tarefa mais desafiadora e enriquecedora, devido à sua complexidade. Tive a oportunidade de trabalhar com dois Softwares de Salários diferentes, levando a que as minhas competências no decorrer desta função pudessem ser melhoradas e desenvolvidas. Apesar

de a empresa investir num novo programa para automatização do processamento, ainda há muita coisa que é feita de forma manual e que implica muita gestão de tempo e esforço por parte do departamento para que tudo seja entregue a tempo e horas. No entanto, a empresa continua a apostar em bons programas de gestão de salários, organizando os recursos humanos com os recursos tecnológicos para que resulte num trabalho de qualidade, rigor e orientação.

A boa gestão de assiduidade dos colaboradores através do relógio de ponto é um aspeto fundamental no processamento de salário, já que permite-nos gerir de uma forma mais adequada e eficaz a gestão de pessoal. A gestão do sistema é uma tarefa diária, sendo sempre necessário ter em atenção se todos os colaboradores estão a registar as devidas picagens e alertá-los caso isso não aconteça. Deve ser também feita o alerta aos responsáveis de loja para que sejam retiradas impressões digitais daqueles que, por motivos de localização, não se conseguiram deslocar ao departamento. As dificuldades encontradas no decorrer desta função, têm a ver com a falta de comunicação e orientação nas aberturas dos funcionários no sistema, já que muitas vezes não são retiradas as impressões digitais nas lojas a tempo para que o trabalhador inicie o trabalho, acabando por haver alguns dias sem registo de tempos de trabalho.

A prática de recrutar pessoas pode vir a permitir à empresa desenvolver a sua capacidade de adaptação e de inovação através de colaboradores competentes, motivados e com os “*Skills*” apropriados à sua função. Porém, o facto de procurar os colaboradores certos para as funções certas, pode por vezes representar um enorme desafio, já que cada vez mais nos deparamos com um “mundo” competitivo no que toca às empresas e à retenção de colaboradores.

O facto de envolver um maior contacto com pessoas externas à empresa, tornou a tarefa de recrutamento e seleção mais motivadora e interessante. No entanto, atrair talentos é hoje uma tarefa muito complexa, levando à necessidade de uma melhor orientação, e de soluções integradas na atração de pessoas. Foi impactante notar que muitas pessoas não se interessam pelas vagas, levando à necessidade de se estudar novas estratégias de motivação e captação de trabalhadores.

No âmbito dos processos de contratação e elaboração de contratos, pode-se dizer que foram tarefas simples e que implicaram transmissão de informações entre os departamentos, sendo sempre necessário que me fornecessem os dados contratuais a

preencher na admissão de novos trabalhadores. A elaboração dos contratos de trabalho também não foi algo complexo, e foi um processo facilitado na medida em que já estavam disponibilizadas as minutas de contrato a termo.

A verificação e validação de horários e trabalho, a colaboração na elaboração de candidaturas a projetos de apoio, a submissão dos estagiários e berço de emprego bem como as tarefas que realizei no âmbito da medicina do trabalho foram de igual modo tarefas simples e periódicas que com a prática facilitaram a sua execução. Apesar de serem consideradas tarefas mais simples, não deixam de ser de extrema importância para a organização da entidade.

Em suma, apesar da muita burocracia, pressão para cumprir prazos e a existência de algumas tarefas menos entusiasmantes, todas estas atividades contribuíram para o entendimento prático de como são desenvolvidos os procedimentos inerentes à área dos recursos humanos dentro de uma organização.

VI – CONCLUSÃO

A conclusão do presente relatório representa o culminar de mais uma etapa académica e a sua consolidação num ambiente profissional e prático cheio de desafios, os quais se traduziram em desenvolvimento pessoal, aprendizagem e crescimento. O estágio representou a minha primeira experiência de trabalho e dotou-me de uma noção geral e abrangente da gestão de pessoal numa organização, bem como, do sentido de responsabilidade e ética profissional. A possibilidade de estagiar numa das empresas, de um dos maiores grupos empresariais dos Açores, e o facto de poder conhecer os seus procedimentos internos, métodos e dinâmicas, foi uma mais-valia, que não só, me possibilitou colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos, como também obter novas competências e métodos de trabalho. Esta experiência conduziu-me para um novo plano até agora inexistente na minha vida académica com uma visão clara e objetiva do funcionamento de um departamento de Recursos Humanos e a sua importância numa empresa. O bom funcionamento do departamento RH é fundamental para que seja feita uma gestão eficaz e eficiente dos trabalhadores da empresa. O estágio permitiu-me, ainda, valorizar o trabalho de equipa e reconhecer que o mesmo aumenta a eficiência das atividades desenvolvidas e cria um melhor ambiente e melhora a produtividade.

Da entidade de estágio, destaco o bom acolhimento e integração na equipa, a transmissão de confiança, credibilidade e honestidade. Desde o início que me senti muito envolvida no trabalho no departamento de Recursos Humanos bem como em todo o escritório.

Concluído o estágio e o presente relatório de estágio, levo comigo um sentimento de dever cumprido, e uma experiência enriquecedora a nível pessoal, académico e profissional.

REFERÊNCIAS

Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos da Estratégia à Prática*. Faro. Editora Sílabas & Desafios.

Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434. DOI: 10.1177/014920630002600303.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção – Da Teoria à Prática*, 1.^a Edição. Lisboa: Editora RH.

Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas*. 1º ed. Lisboa. Editora RH.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Enes, C. (1994). *A Economia Açoriana entre as duas guerras mundiais*. Lisboa: Edições Salamandra.

Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais - Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas*.

Ivars, J. V. P. & Martínez, J. M. C. (2015). The Effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.034.

Gannon, M. J. (1971). *Journal of Applied Psychology*. Article. APA PsycNet

Hart, Christopher; Schlesinger, Leonard (1991) “*Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Baldrige Framework to Human Resources*”.

Marras, J. (2007). *Administração de recursos humanos*. S. Paulo: Futura

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGrawHill, 8th Edition.

Otoo, I., Assuming, J. & Agyei, P. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*. Disponível em <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/10828>

Pfeffer, Jeffrey. (1998). *The Human Equation*, Harvard Business School Press edition.

Pirâmide de Maslow disponível em <https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>

Rego, A, Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, 3^a Edição.

Relatório de Sustentabilidade do Grupo Finança (2020), disponível em <https://financor.pt/>.

Xavier, C. (1991). *Introdução à Gestão de Recursos Humanos*. Coletânea: Administração Local. Cabográfica.

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). *Human Resource Management Review*. Article. APA PsycNet.