



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Micaela Ferrão Reis

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A  
GESTÃO DA QUALIDADE NUMA START-UP  
ESTUDO DE CASO SOBRE O ENVOLVIMENTO,  
DESEMPENHO E BEM-ESTAR INDIVIDUAIS E DE  
EQUIPA EM TEMPOS DE CRISE**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado  
pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e  
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra**

Outubro de 2021



FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Micaela Ferrão Reis

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A  
GESTÃO DA QUALIDADE NUMA START-UP**  
ESTUDO DE CASO SOBRE O ENVOLVIMENTO,  
DESEMPENHO E BEM-ESTAR INDIVIDUAIS E DE  
EQUIPA EM TEMPOS DE CRISE

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado  
pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e  
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra para a obtenção do Grau de Mestre**

Outubro de 2021

## DEDICATÓRIA

---

Para ti mamã, que serás sempre a estrela mais brilhante, para a minha Maria Antónia e para o meu irmão, que veja em mim um exemplo a seguir.

## AGRADECIMENTOS

---

A elaboração do presente relatório só foi possível devido ao apoio e colaboração de diversas pessoas que, de um modo ou de outro, acompanharam o meu percurso académico, nomeadamente estes dois anos no Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Além disto presto, também, especial agradecimento aqueles que me acompanharam durante os seis meses de período de Estágio Curricular, aquele que foi a minha primeira experiência e contacto com o mercado de trabalho.

À Professora Doutora Isabel Dimas, minha orientadora académica, pela total disponibilidade, apoio, orientação, conselhos, esclarecimentos, correções, sugestões de melhoria e partilha de *feedback* contínuo, focando todo o apoio prestado e constante motivação e incentivo.

A todos os docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pela partilha de conhecimento que me possibilitou a conclusão, com sucesso, deste Estágio e deste ciclo de estudos.

À Mestre Sara Almeida e ao Mestre Paulo Bajouco, minha orientadora e coorientador, respetivamente, na STRA, S.A. – entidade de acolhimento –, pelo seu papel essencial nesta experiência incrível, pelo constante apoio e acompanhamento, pelos conhecimentos e oportunidades providenciadas, pela paciência e compreensão, pela confiança e pela oportunidade de crescimento facultada, enquanto pessoa e enquanto futura profissional.

A toda a equipa da STRA, S.A., por me terem recebido de braços abertos e por me fazerem sentir parte integrante desta enorme Organização.

À minha mãe, que embora já não esteja presente fisicamente, fez de mim o que sou hoje.

À minha madrinha, ao meu irmão e à minha prima, ao meu pai e aos meus avós, pelo amor e apoio incondicional e por nunca desistirem de mim.

A toda a minha família, especialmente aquela que me acompanhou à distância (prima e afilhadas) por, ainda que longe, estarem sempre perto.

Ao meu namorado, que é o meu pilar, pelo amor, pela paciência infinita e por ser o meu melhor amigo, em todos os momentos.

A todos os meus amigos, mas em especial às minhas melhores amigas, Manuela, Telma e Rute e às minhas colegas de casa, Inês e Estela, por me inspirarem, por me aturarem

nos meus dias mais sombrios e por me ensinarem, todos os dias, qual o valor da verdadeira amizade.

A toda a equipa da HumanIT Digital Consulting, pelo nova e desafiante oportunidade.

“MOMENTOS DE FRAQUEZA NA VIDA QUALQUER UM OS PODERÁ TER E, SE HOJE  
PASSAMOS SEM ELES, TENHAMO-LOS POR CERTOS AMANHÃ.”

In as Intermittências da Morte, José Saramago (2005)

## RESUMO

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo por base o Estágio Curricular, decorrido durante o segundo semestre do presente ano letivo (2020/2021) na entidade de acolhimento, a STRA, S.A.

As áreas funcionais deste Estágio recaíram sobre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade.

A elaboração deste relatório teve como objetivo a descrição das atividades realizadas durante o período de duração do mesmo – aproximadamente 18 semanas – e da fundamentação destas mesmas atividades tendo, como apoio, o enquadramento teórico previamente realizado. Num último momento, é apresentado um Estudo de Caso, cuja finalidade passou por compreender como a STRA, S.A. geriu o desempenho e o bem-estar dos seus colaboradores e demais equipas durante tempos de crise, nomeadamente no que concerne à situação epidemiológica resultante da pandemia COVID-19.

O primeiro capítulo deste relatório engloba dois pontos: o primeiro ponto, recaiu no enquadramento teórico sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, como o recrutamento e a seleção, o acolhimento e a integração, *training* – formação e desenvolvimento –, compensação e benefícios e a comunicação interna e externa – *Employer Branding*. O segundo ponto deste capítulo focou questões direcionadas para a Gestão da Qualidade, nomeadamente os *Quality Management Systems* (QMS) e os *Key Performance Indicators* (KPI's).

O segundo e o terceiro capítulo focaram, respetivamente, a caracterização e a descrição da Entidade de Acolhimento – STRA, S.A –, nomeadamente a sua história, valores e cultura, a indústria em que esta se encontra e os seus principais parceiros e a descrição das atividades realizadas durante o Estágio Curricular.

O quarto e último capítulo, incidiu sobre o Estudo de Caso desenvolvido – “O Envolvimento, Desempenho e Bem-Estar Individuais e de Equipa em tempos de Crise”. Neste capítulo foram tratadas as demais dimensões e variáveis do estudo de caso, foi apresentado o método utilizado para a recolha de dados e feita uma análise e discussão dos resultados conseguidos.

Por fim, nas conclusões do presente relatório, foi realizada uma apreciação, a nível global, das vivências experienciadas durante o período do Estágio Curricular, das aprendizagens adquiridas e do contributo para o trabalho desempenhado. Foi feito, igualmente, um alinhamento entre a formação académica obtida no ciclo de estudos, o enquadramento teórico e as práticas aplicadas na Entidade de Acolhimento. No que concerne ao Estudo de Caso procedeu-se, também, à sintetização dos principais resultados e implicações.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Qualidade; Desenvolvimento Organizacional; Bem-estar Organizacional; Pandemia COVID-19.

## **ABSTRACT**

This report was prepared as part of the Master's in management at the Faculty of Economics, University of Coimbra, having as a requirement the conclusion of the same and based on the Curricular Internship, held during the second semester of the current academic year (2020/2021) at STRA, S.A.

The functional areas of this internship were Human Resources Management and Quality Management.

The aim of this report was to describe the activities carried out during this period - approximately 18 weeks - and the justification for these activities based on the theoretical framework previously developed. Finally, a Case Study was conducted, whose purpose was to understand how STRA, S.A. (and other Portuguese and Brazilian organizations) managed the performance and well-being of its employees and other teams in times of crisis – like the COVID-19 pandemic we're living in.

The first chapter is divided into two sections, the first dealing with the theoretical framework of Human Resource Management Practices in Organizations, such as recruitment and selection, reception and integration, training – training and development –, compensation and benefits and internal and external communication – Employer Branding. The second section of this chapter focuses on issues directed at Quality Management, namely Quality Management Systems (QMS) and Key Performance Indicators (KPI's).

The second and third chapters focus, respectively, on the characterization and description of the Host Entity – STRA, S.A. –, namely its history, values and culture, as well as the industry in which it is located and its main partners, and the description of the activities carried out during the Internship.

The fourth and last chapter focused on the case study developed – "Individual and Team Involvement, Performance and Well-Being in Times of Crisis". In this chapter the other dimensions and variables of the case study are dealt with, the method used for data collection is presented as well as the data analysis and discussion.

In conclusion, a general assessment was made about this curricular internship, the overall experience the learning acquired and the contribution to the work done by the company.

Also, there was an alignment between the academic knowledge at the University, the theoretical framework and the practices applied at the reception center. Regarding the case study, the results and implications were also synthesized.

**Keywords:** Human Resources Management; Quality Management; Organizational Development; Organizational Wellbeing; COVID-19 pandemic.

## Lista de Siglas

---

ANTRAM – Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias;

CAN – *Controller Area Network*;

CEO – *Chief Executive Officer*;

CFT – Conflito Família-Trabalho;

CTF – Conflito Trabalho-Família;

DSPT – *Data Science Portugal*;

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra;

GHR – Gestão de Recursos Humanos;

HST – Higiene e Segurança no Trabalho;

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional;

IPN – Instituto Pedro Nunes;

ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra;

ISO – *International Organization for Standardization*;

IT – *Information Technology*;

ITxPT – *Information Technology for Public Transport*;

QMS – *Quality Management System*;

QNQ – Quadro Nacional de Qualificações;

RH – Recursos Humanos;

SMTUC – Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra;

TQM – *Total Quality Management*;

UC – Universidade de Coimbra;

## Índice de Figuras

---

<b>Figura 1.</b> Certificados ISO 9001 pelo mundo, entre 1993 e 2010.....	28
<b>Figura 2.</b> Stratio Databox .....	39
<b>Figura 3.</b> Grau em que pandemia afetou a atividade da organização e a atividade profissional (valores percentuais).....	59
<b>Figura 4.</b> Perceção relativa às mudanças implementadas pela organização como resposta à situação de pandemia (valores médios) .....	60
<b>Figura 5.</b> Respostas médias às escalas de CTF e CFT .....	61
<b>Figura 6</b> Perceção relativa à sobrecarga de trabalho durante a situação pandémica (valores médios) .....	61
<b>Figura 7.</b> Perceção relativa às Demandas Emocionais durante a situação pandémica (valores médios) .....	62
<b>Figura 8.</b> Respostas médias à escala de cultura organizacional (dimensões inovação e apoio).....	63
<b>Figura 9.</b> Respostas médias à escala de comunicação organizacional .....	64
<b>Figura 10.</b> Respostas médias à escala de comunicação organizacional .....	65
<b>Figura 11.</b> Perceção relativa ao Envolvimento.....	66
<b>Figura 12.</b> Perceção relativa ao Bem-Estar no Trabalho.....	66
<b>Figura 13.</b> Avaliação do Desempenho.....	67

## Índice de Tabelas

---

<b>Tabela 1.</b> Produtos constituintes da marca Stratio Automotive.....	40
<b>Tabela 2.</b> Dimensões do estudo e respectivas variáveis .....	54

## SUMÁRIO

---

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>1. Enquadramento teórico</b>	<b>3</b>
<b>1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações</b>	<b>3</b>
1.1.1. Recrutamento e Seleção	5
1.1.2. Acolhimento, Integração e Socialização	9
1.1.3. <i>Training</i> : formação e desenvolvimento	13
1.1.4. Compensação e Benefícios	18
1.1.5. <i>Employer Branding</i> : Comunicação interna e externa	21
<b>1.2. A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade nas Organizações</b>	<b>25</b>
1.2.1. <i>Quality Management Systems</i> (QMS)	26
1.2.2. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI's) de Recursos Humanos	29
<b>2. A Entidade de Acolhimento</b>	<b>33</b>
<b>2.1. A STRA, S.A.</b>	<b>33</b>
2.1.1. História	34
2.1.2. Visão, Missão e Valores	35
2.1.3. Cultura	36
2.1.4. Indústria e Produtos	37
2.1.5. Clientes e Parcerias	41
<b>3. Descrição do Estágio Curricular</b>	<b>43</b>
<b>3.1. Descrição das atividades desenvolvidas</b>	<b>43</b>
3.1.1. Acolhimento e integração na STRA, S.A.	43
3.1.2. <i>Onboarding</i> e <i>Offboarding</i>	45
3.1.3. Recrutamento e Seleção	47
3.1.4. <i>Training</i>	48
3.1.5. Compensação e Benefícios: <i>Payroll</i>	50
3.1.6. <i>Employer Branding</i> : Comunicação interna e externa	50

3.1.7. <i>Quality Management System</i> (QMS).....	51
3.1.8. Questões operacionais e administrativas.....	51
<b>4. Estudo de Caso</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Breve Contextualização.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2. Dimensões do Questionário.....</b>	<b>54</b>
4.2.1. Exigências .....	55
4.2.2. Recursos .....	55
4.2.3. Resultados .....	56
<b>4.3. Amostra .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Método .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5. Análise de Resultados.....</b>	<b>58</b>
<b>4.6. Discussão do Resultados.....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusões</b>	<b>69</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>71</b>
<b>Anexo I</b>	<b>81</b>
<b>Anexo II</b>	<b>82</b>
<b>Anexo III</b>	<b>83</b>
<b>Anexo IV</b>	<b>85</b>
<b>Anexo V</b>	<b>86</b>
<b>Anexo VI</b>	<b>88</b>
<b>Anexo VII</b>	<b>91</b>
<b>Anexo VIII</b>	<b>92</b>
<b>Anexo IX</b>	<b>95</b>
<b>Anexo X</b>	<b>98</b>
<b>Anexo XI</b>	<b>101</b>

## Introdução

O presente Relatório foi elaborado tendo por base o Estágio Curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) para obtenção do Grau de Mestre.

O Estágio Curricular teve, como entidade de acolhimento, a STRA, S.A., empresa integrante da rede de parceiros da FEUC.

O Estágio Curricular decorreu durante o segundo semestre do segundo ano do Mestrado em Gestão, no período compreendido entre o dia 15 de fevereiro de 2021 e o dia 21 de junho de 2021, completando um total de 18 semanas, aproximadamente 720 horas.

As áreas funcionais do Estágio Curricular recaíram sobre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade, tendo como orientadora profissional a *Manager* do departamento de Recursos Humanos da STRA, S.A., a Mestre Sara Raquel Marques Almeida e, como coorientador, no que diz respeito às tarefas relacionadas com a Gestão da Qualidade, o Mestre Paulo Alexandre Morais Calado Oliveira Bajouco.

Tendo o Estágio Curricular recaído na Gestão de Recursos Humanos generalista, as atividades desenvolvidas estiveram associadas às diferentes áreas de RH, nomeadamente tarefas relacionadas com as fases do processo de Recrutamento e Seleção (triagem de candidatos, validação curricular e realização de entrevistas), com o Acolhimento, Integração e saída de colaboradores (*Onboarding* e *Offboarding*), com a formação e o desenvolvimento dos colaboradores (registo de pedidos de formação, agendamento e planeamento de ações de formação), com a gestão de obrigações legais (saúde, higiene e segurança no trabalho), com o processo de Compensação e Benefícios (gestão de ausências e apoio no *Payroll*), entre outras.

No que refere às atividades desenvolvidas no âmbito da Gestão da Qualidade, estas incluíram tarefas relacionadas com o *Quality Management System* da STRA, S.A., certificado pela norma ISO 9001, nomeadamente, monitorização dos *Key Performance Indicators* (KPI's) e apoio na implementação e controlo dos processos para cumprimento dos requisitos da norma.

A escolha das temáticas a ser abordadas neste relatório teve por base as atividades desenvolvidas durante o período do Estágio Curricular. Esta escolha prendeu-se com o facto de a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade serem duas das áreas

cruciais para a organização e o planeamento estratégico dentro das Organizações. A nível estrutural, este relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo, dividido em dois subcapítulos, engloba o enquadramento teórico e revisão de literatura relativa às práticas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade nas Organizações, respetivamente. O segundo capítulo trata toda a informação e descrição relativa à entidade de acolhimento, a STRA, S.A. O terceiro capítulo inclui a descrição, dividida por temáticas, de todas as atividades desenvolvidas durante o período de Estágio Curricular. Por fim, o quarto e último capítulo, recai no estudo empírico, desenvolvido conjuntamente com uma equipa de investigação da Universidade de Coimbra (UC), cujo tema é “O envolvimento, desempenho e bem-estar individuais e de equipa em tempos de crise”. O objetivo deste estudo passou por avaliar o envolvimento, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores das organizações em contexto de crise – nomeadamente a crise pandémica provocada pela COVID-19 –, tendo por base o Modelo das Exigências e dos Recursos do Trabalho, modelo heurístico que especifica de que modo o bem-estar dos colaboradores pode ser gerado por dois conjuntos específicos de condições de trabalho, os recursos e as exigências. De modo geral – e no caso concreto da STRA, S.A., – foi possível perceber que os recursos analisados e a forma como foram geridas as mudanças organizacionais, consequentes do contexto pandémico, foi muito bem avaliada pelos colaboradores, evidenciando-se, por isso, um equilíbrio entre os recursos e as exigências.

## 1. Enquadramento teórico

Este primeiro capítulo prende-se com a revisão e com o enquadramento teórico relativo à Gestão e às Práticas de Recursos Humanos nas Organizações – primeiro subcapítulo –, e relativo à Gestão da Qualidade nas Organizações – segundo subcapítulo.

No primeiro subcapítulo, serão abordadas as principais áreas teóricas relacionadas com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que foram desenvolvidas no decorrer do Estágio Curricular, nomeadamente o Recrutamento e a Seleção, o Acolhimento, a Integração e a Socialização, *Training* – formação e desenvolvimento –, Compensação e Benefícios e o *Employer Branding* – comunicação interna e externa.

O segundo subcapítulo, prende-se com a análise teórica das atividades desenvolvidas no período do Estágio relacionadas com a Gestão da Qualidade, como os *Quality Management Systems* (QMS) e os *Keys Performance Indicators* (KPI's).

### 1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

A Gestão de Recursos Humanos – como qualquer outra área temática objeto de evolução –, encontra-se numa crise identitária, no que refere à sua definição. No entanto, e não obstante desta crise de identidade, a gestão de recursos humanos pode ser tratada como uma abordagem estratégica e coerente para o emprego, para o bem-estar e para o desenvolvimento das pessoas nas demais organizações. As práticas de gestão de recursos humanos, quando alinhadas com os objetivos organizacionais, contribuem para o aumento da eficácia organizacional, sem nunca serem descartadas as dimensões éticas e os valores morais com que as pessoas devem ser tratadas. A gestão de recursos humanos engloba, portanto, todos os aspetos relativos ao modo como as pessoas são geridas dentro das organizações. Uma das principais críticas apresentadas neste âmbito, é o facto de a literatura se apoiar, na sua maioria, no termo “recursos humanos”, por se acreditar que, recorrendo a este termo, se está a colocar as pessoas no mesmo nível que outros recursos materiais, como o dinheiro e a tecnologia; ainda assim, o termo mais comumente utilizado continua a ser o de “Gestão de Recursos Humanos” (Armstrong *et al.*, 2014).

No sentido de aumentar a competitividade e os níveis de aprendizagem dentro das organizações, a gestão de pessoas trata os processos, as políticas e os sistemas capazes de influenciar o comportamento e as atitudes das pessoas. Dentro destes processos, incluem-se atividades como o planeamento das necessidades de recursos humanos (RH), a atração de colaboradores, a seleção e posterior contratação dos mesmos, a formação e o desenvolvimento de competências (*training*), a avaliação do desempenho, a compensação, a fomentação de ambientes laborais positivos, a construção de relações interpessoais laborais produtivas e, ainda, atividades relacionadas com a saúde (física e psicológica) dos colaboradores e a higiene e segurança nos locais de trabalho. Quando bem estruturadas, estas práticas conduzem à atração, desenvolvimento e retenção do capital humano, alavancando, assim, os objetivos organizacionais (Rego *et al.*, 2015).

Nas organizações do século XXI, as pessoas dentro da organização constituem um dos principais meios de construção e de consolidação de um ambiente organizacional competitivo, na medida em que a gestão de RH afeta e condiciona o desempenho da própria organização. A constante aposta nos RH ocorre devido ao facto de, olhando para indústrias similares, e sendo a maioria das organizações de dimensão e âmbito equiparáveis, as organizações terem, normalmente, acesso aos mesmos recursos materiais, sendo assim complicado construir uma vantagem competitiva tendo por base recursos materiais e/ou outros recursos tangíveis ou económicos. Uma organização, para garantir uma gestão eficaz dos RH – comparativamente aos concorrentes –, procurará envolver os seus colaboradores no trabalho diário com vista ao sucesso organizacional e, sendo igualmente eficaz na retenção desses colaboradores, as probabilidades de ser uma organização bem-sucedida aumentam. Dentro da organização, os *managers* são responsáveis por realizar as suas funções através dos colaboradores que constituem as demais equipas, pelo que, os RH da organização são, quase sempre, o seu recurso mais valioso (Lussier *et al.*, 2017).

O *manager*, sendo uma das pessoas responsável por atingir os objetivos organizacionais, deve focar os seus esforços no capital humano da organização. Ao envolver os colaboradores, na sua plenitude, na organização, os *managers* são capazes de tomar melhores decisões, aumentar a confiança, melhorar a produtividade e garantir a lealdade dos mesmos.

Uma gestão eficaz dos recursos humanos vai auxiliar a organização na obtenção de melhores resultados, resultados esses apoiados nas pessoas. São várias as responsabilidades de um gestor de recursos humanos, passando por colocar o colaborador na função correta, pela orientação e formação/desenvolvimento dos colaboradores, pela proteção da saúde e bem-estar dos colaboradores, pela preocupação com o desempenho/evolução profissional de cada pessoa, pela criação e manutenção da moral dos vários departamentos da organização, no interesse pelo desenvolvimento de relações interpessoais entre os colaboradores, entre outras.

Dessler (2013), apresenta uma das mais abrangentes definições do termo Gestão de Recursos Humanos:

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns (page 4).”

A gestão de recursos humanos passa, então, por conceber sistemas formais dentro das organizações, de modo a gerir o talento humano e alcançar os objetivos aos quais a organização se propôs. São os recursos humanos (ou simplesmente, as pessoas) os contributos mais valiosos e, muitas vezes, os responsáveis pela definição da missão das organizações (Mathis *et al.*, 2017).

### **1.1.1. Recrutamento e Seleção**

O capital humano de uma organização, enquanto força de trabalho talentosa, representa uma das principais alavancas para o sucesso organizacional. O recrutamento desempenha, assim, um papel essencial na construção e na manutenção do sucesso organizacional, podendo ser conceptualizado como um fenómeno multinível que envolve várias fases de decisão, quer do lado do candidato quer do lado da própria organização (Yu *et al.*, 2013).

Escolher e avaliar as pessoas que vão integrar uma determinada organização representa uma das principais responsabilidades de um gestor/departamento de recursos humanos. Direta ou indiretamente, esta prática conduz a consequências – positivas e/ou negativas – a nível do bem-estar organizacional e, também, da competitividade da organização na

indústria em que esta atua. Assim como as demais práticas de gestão de RH, as necessidades de recrutamento e seleção devem (sempre) ir ao encontro da estratégia definida pela organização, não se subordinando a necessidades momentâneas. Uma das consequências negativas que podem ocorrer aquando de um inadequado processo de recrutamento e seleção passa pela admissão de pessoas “erradas” para a organização, deixando as pessoas “certas” ao dispor das organizações concorrentes. Os processos de recrutamento e seleção são diferentes consoante o tipo de organização – pública ou privada – e da sua cultura organizacional, no entanto, o objetivo deste processo passa por escolher as pessoas que melhor e mais facilmente se adequem à cultura organizacional, que venham a alcançar os melhores níveis de *performance* e que se mantenham na organização, enquanto representarem um ativo estratégico para a mesma. Para o sucesso desta prática, o gestor/departamento de RH deve assumir a potencialização do desempenho profissional como critério-chave. Para além deste critério, o(s) responsável(eis) por esta prática devem, ainda, considerar a facilidade, que a pessoa a escolher, terá em se adaptar à organização e à equipa que irá integrar. De modo a garantir o cumprimento destes dois critérios, devem ser consideradas diversas questões, como a função que se pretende preencher, as características individuais das pessoas – relacionadas com a *performance*, nomeadamente a forma como gerem o tempo/lidam com o *stress* –, a socialização dentro da organização, entre outras (Caetano *et al.*, 2020).

O sucesso de qualquer prática de RH – inclusive os processos de recrutamento e seleção –, passa pela adaptação das demais práticas ao contexto e às tendências da época. Para que esta adaptação seja conseguida, primeiramente, devem ser verificadas e analisadas quais as áreas capazes de condicionar estas práticas: **alterações nas organizações** – muito devido à globalização, ao aumento da competitividade e das pressões para a produtividade –, **mudanças nos empregos** – atualmente, o foco está no cliente e, por isso, o emprego atual recai em processos orientados para este –, **mudanças no contrato psicológico** – as organizações esperam que os seus colaboradores apresentem elevada capacidade de trabalho, maiores responsabilidades e um diversificado leque de competências, dando em troca salários mais elevados –, **mudanças na sociedade** – devido ao aumento da proporção do número de mulheres ativas no mercado de trabalho e, ainda, a questões relacionadas com o aumento tendencial das migrações –, **alterações legislativas** – cada país apresenta um conjunto complexo de regras a cumprir nestes processos e, a nível europeu, tem-se verificado um movimento homogéneo, a nível das competências das

pessoas contratadas – e as **novas tecnologias** – a evolução tecnológica sentida nas últimas décadas conduziu à brevidade dos processos de recrutamento e seleção, antes burocráticos e demorados (Calheiros, 2019).

A qualidade das pessoas que constituem uma organização representa um dos fatores mais relevantes, no que refere ao desempenho de uma organização. Estas práticas não são, por si só, um fim, mas sim um meio que leva à captação de recursos (humanos) que serão, posteriormente, selecionados. Do ponto de vista da gestão de RH, a importância das práticas de recrutamento e seleção recai em compreender até que ponto estas atuam como fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações (Rego *et al.*, 2015).

No que concerne ao processo do recrutamento e da seleção, Armstrong *et al.* (2014) referem que estas práticas passam por dez fases: definição de requisitos, atração de candidatos, gestão de candidaturas, seleção, entrevista, obtenção de referências, verificação de candidaturas, oferta de emprego (*proposal*), *follow up* e, por último, gestão de problemáticas.

Os processos de recrutamento e seleção surgem em resultado da necessidade de criação de novos postos de trabalho, na necessidade de substituição de colaboradores ou devido à expansão de atividade da organização a novas indústrias/mercados. Estas necessidades conduzem, assim, à definição dos requisitos essenciais para a ocupação da vaga em aberto. A **definição dos requisitos** é tida em conta no planeamento estratégico da organização –, **atração de candidatos** – de modo a atrair os melhores candidatos, as organizações devem, enquanto entidades empregadoras, analisar os pontos fortes e os pontos fracos do seu processo de recrutamento, analisando questões como a reputação da organização, os níveis de remuneração, as condições de trabalho aplicadas, os benefícios atribuídos aos seus colaboradores, oportunidades de desenvolvimento e formação, as perspetivas de carreira, a localização da própria organização etc.; as organizações devem, também, definir quais as posições que devem ser preenchidas e até quando e, posteriormente, baseando-se nos perfis que ocupam as posições até então ou atualizando os mesmos, definir os perfis de competências necessários.

A identificação de fontes onde procurar candidatos é, também, algo a ser tido em conta pelas organizações aquando dos processos de recrutamento e seleção, considerando (sempre) primeiramente as fontes internas e recorrendo, adicionalmente, a outros meios, sendo eles o *website* da própria organização, agências de recrutamento, *professional*

*networking* (LinkedIn), consultoras, entre outros. Dependendo da forma como foi feita a atração de candidatos, a organização pode ter que filtrar as candidaturas recebidas ou aguardar que as agências de recrutamento/consultoras façam esta triagem indicando, somente, os candidatos com os perfis ideais para a vaga em aberto; esta fase passa, essencialmente, por analisar currículos e informações fornecidas por potenciais candidatos e elaborar uma lista (restrita) de candidatos a entrevistar – **gestão de candidaturas**.

Na fase seguinte – **seleção** – o objetivo passa por avaliar se os candidatos selecionados serão adequados para ocupar a vaga em aberto, prevendo até que ponto serão capazes de desempenhar (ou não) as funções do cargo que é preciso ocupar.

Na fase da **entrevista**, cada organização aplica um método específico, muitas vezes dependendo do setor de atividade, da indústria onde a organização atua ou da vaga em si, mas, normalmente, as entrevistas são realizadas numa base de *one to one*, podendo justificar-se a utilização de um segundo recrutador, a fim de evitar uma decisão final tendenciosa ou superficial.

Após a conclusão da etapa anterior, pode seguir-se uma fase de indecisão, caso exista mais do que um potencial candidato ideal para ocupar a vaga; aqui, pode ser tomada uma decisão provisória e serem feitas possíveis ofertas (via telefónica ou por escrito) ao(s) candidato(s) selecionado(s); o principal objetivo desta fase passa pela obtenção de referências dos demais candidatos, a fim de se tomar uma decisão definitiva – **obtenção de referências**.

A obtenção de referências conduz as organizações à fase de **verificação de candidaturas**; nesta fase, as organizações procuram avaliar a possibilidade de os candidatos incorrem no fornecimento de informações que não correspondem à verdade, o que pode levar as organizações a retirar ofertas anteriormente feitas. Se obtidas referências satisfatórias, prossegue-se para a fase de **oferta de emprego (*proposal*)**; esta fase consiste em confirmar a oferta/benefícios/condições de emprego ao candidato selecionado.

Quando confirmada a admissão do colaborador selecionado, e após os primeiros dias/semanas na organização, segue-se o ***follow up***, que consiste em acompanhar os recém colaboradores e verificar a sua *performance*, à data; esta etapa vai permitir validar a eficácia (ou o oposto) destas práticas.

A última etapa passa por **gerir as possíveis problemáticas** associadas ao processo de recrutamento e seleção uma vez que, ainda que ocasionalmente, situações destas possam vir a ocorrer; quando ocorrem, as organizações devem lidar com estas problemáticas de modo construtivo, assegurando que foram tidas em conta todas as fontes de seleção de candidatos, verificando que os requisitos do candidato selecionado não foram sobrestimados, analisando a existência de possíveis causas internas – problemas de integração na equipa –, discutindo com o *manager* da equipa as funções da vaga, de modo a torná-la mais atrativa/desafiante para o candidato, entre outras (Armstrong *et al.*, 2014).

O valor do capital humano de qualquer organização depende, então, e na sua grande maioria, da qualidade dos processos internos de recrutamento e seleção. Ainda assim, e para que se garanta o sucesso do recrutamento e seleção, estas práticas devem estar de acordo com o planeamento estratégico da organização, na medida em que estas práticas são conduzidas com o intuito de dar resposta às necessidades da mesma. Optar por métodos e critérios válidos/rigorosos e com maior poder preditivo de desempenho vai conduzir, igualmente, ao sucesso destas práticas e ao tão desejado e necessário cumprimento do planeamento estratégico organizacional. A qualidade dos candidatos selecionados vai, portanto, definir a qualidade do capital humano da organização, qualidade essa indispensável para a manutenção do sucesso estratégico no mercado competitivo (Armstrong *et al.*, 2014).

### **1.1.2. Acolhimento, Integração e Socialização**

O acolhimento e a integração retratam a prática posterior ao recrutamento e seleção e assume um carácter fundamental no sucesso deste processo. Para compreender esta prática, importa clarificar o conceito de socialização organizacional: a socialização organizacional é o processo, através do qual, os recém-colaboradores de uma dada organização se tornam membros efetivos da mesma. O acolhimento (e a integração) de um novo colaborador envolve a preparação deste para que, futuramente, seja alcançada a máxima *performance*, para que sejam estabelecidas relações interpessoais em contexto laboral e, ainda, para que seja obtido o máximo conhecimento sobre a organização em si e sobre a função que o colaborador vai desempenhar. Esta fase engloba um processo de aprendizagem, por parte do novo colaborador, e de passagem de conhecimento, por parte

dos *managers* e dos restantes membros da organização. Ao recém-integrado, cabe a responsabilidade de interiorizar as normas e os valores organizacionais, de modo a adequar o seu comportamento e o desempenho das suas funções ao que é esperado por parte da organização (Caetano *et al.*, 2020).

Idealmente, no final do processo de acolhimento e integração (ou *onboarding*) espera-se que os recém-integrados criem laços e se apeguem emocionalmente à organização. Além desta conexão emocional, pretende-se, ainda, (1) garantir que os colaboradores se sintam uma parte ativa da equipa que vão integrar, (2) que sejam transmitidas, aos novos colaboradores, todas as informações básicas necessárias para que estes possam exercer as suas funções eficazmente (desde acesso ao correio eletrónico, conhecimento e noção das políticas e procedimentos organizacionais, até ao conhecimento dos seus benefícios enquanto colaborador) e, ainda, (3) que ao colaborador seja transmitida uma compreensão, no sentido lato, da organização, nomeadamente, o seu passado, a sua cultura organizacional, as suas estratégias e os seus planos futuros. Juntamente com um recrutamento e seleção competente, um correto e eficaz acolhimento (e integração) vai conduzir os colaboradores ao sucesso e auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos (Dessler, 2013).

Assegurar que os recém-integrados são acolhidos e integrados adequada e eficazmente é essencial para que estes se adaptem à organização e sejam mais produtivos. Retratando uma importante função da gestão/departamento de recursos humanos, as práticas de acolhimento e integração vêm, ainda, proporcionar a oportunidade de retorno do investimento proveniente dos processos de recrutamento e seleção. Numa perspetiva de gestão de talentos, estas práticas, se bem-sucedidas, vêm assegurar que os novos colaboradores atinjam, num curto espaço de tempo, todo o seu potencial (Becker *et al.*, 2021).

As organizações recorrem às práticas e demais atividades associadas ao *onboarding* com o intuito de acelerar o processo de socialização, processo esse definido como a aprendizagem e aquisição de conhecimento através dos quais, os indivíduos assumem o seu papel (enquanto colaboradores) e se adaptam às necessidades da organização. Segundo Klein *et al.* (2015), para as organizações, implementar práticas de *onboarding* representa (a) reduzir a incerteza e ansiedade dos recém-contratados, (b) auxiliar os novos colaboradores a dar sentido ao ambiente que vão integrar e (c) fornecer a estes os recursos

tangíveis (nomeadamente conhecimento explícito) e intangíveis (como relações laborais) necessários para que, assim, se tornem membros organizacionais plenamente funcionais.

Aquando da integração na nova organização, os colaboradores carregam expectativas e ideias sobre a organização que vão integrar – ideias que foram surgindo, sobretudo, durante o processo de recrutamento e seleção; dadas estas expectativas e ideias, a integração do colaborador será moldada por elas. Como princípio geral do acolhimento e integração, cabe às organizações adotar medidas e criar atividades com o intuito de reter os seus colaboradores e ainda, induzi-los a adotar comportamentos e atitudes com vista ao desempenho organizacional. A socialização, sendo – como já referido – um dos principais conceitos desta prática, traduz-se no processo através do qual os novos colaboradores aprendem as competências, os valores, as atitudes e o conhecimento necessário para que, na sua plenitude, se tornem membros efetivos da organização. Para Rego *et al.* (2015), um indivíduo corretamente socializado tende a ajustar-se mais facilmente à função a desempenhar e à organização em si mesma, denotando, posteriormente, maiores níveis de *performance* e empenho organizacional.

O processo de socialização abrange, assim, três fases: **socialização antecipatória** – fase que se encontra, essencialmente, associada ao processo de recrutamento e seleção e que engloba outras ocorrências, como a fase em que o candidato pesquisa sobre a organização com vagas em aberto às quais pretende candidatar-se, ou quando ocorre o primeiro contacto com o recrutador responsável pelo processo de seleção; é nesta fase que o potencial novo colaborador tende a criar expectativas acerca da organização –, **encontro** – esta fase retrata a receção do colaborador na nova entidade; nesta fase dá-se o acolhimento/integração onde, geralmente, se procura transmitir o reflexo da cultura, dos valores e da missão organizacional; a última fase é a **acomodação**, fase correspondente ao momento após o qual o colaborador compreende a sua nova função mais aprofundadamente e onde as relações sociais intralaborais estabelecidas são, agora, mais estáveis. Embora cada organização possa estruturar os seus programas e atividades de *onboarding* de forma diferente – atividades essas que são definidas e ajustadas à cultura organizacional – geralmente, estes programas envolvem ações de formação, apresentações, visitas guiadas internas, DEMO dos produtos da organização e outras atividades que a organização considere essenciais para uma facilitada adaptação por parte dos novos colaboradores (Caetano *et al.*, 2020).

As informações fornecidas aos colaboradores durante esta fase são cruciais para o desenvolver da função do novo colaborador, conduzindo, ainda, o colaborador a desenvolver uma conexão emocional com a organização. O processo de acolhimento e integração envolve desde a disponibilização de material e documentação orientadora, até aos procedimentos mais formais, cujo intuito passa por incutir aos recém-contratados os valores e os ideais preconizados pela entidade. Para que este processo seja eficaz e bem-sucedido, os novos colaboradores precisam de ser motivados pois, só assim, é possível para a organização considerar a passagem de conhecimento e a aprendizagem conseguida por parte dos novos colaboradores, significativa (Dessler, 2013).

Segundo Saks *et al.* (2012), são 17 os recursos facultados pelas organizações no que confere ao processo de socialização. Estes 17 recursos são fornecidos aos novos colaboradores em diferentes momentos do processo de acolhimento e integração, conduzindo a um processo de aprendizagem cognitiva focado na aquisição de conhecimento: no momento anterior à entrada do colaborador na organização, dá-se a socialização antecipatória e, no período imediato após a entrada na organização, os recursos facultados aos colaboradores são recursos como a orientação formal, o encorajamento proativo e a assistência formal. Nos primeiros 6 meses do colaborador na nova organização, os demais recursos relativos ao processo de socialização estão associados ao capital social, nomeadamente eventos sociais, supervisão, desenvolvimento de relações ou, quando associados ao trabalho do colaborador em si, falamos de recursos como ferramentas e materiais para o melhor desempenhar das funções relacionadas com o trabalho do colaborador, planeamento dos objetivos e expectativas, atribuições desafiantes, informação útil, *feedback* contínuo sobre o desempenho, reconhecimento e apreciação. Findo o processo de *onboarding*, os recursos fornecidos passam por *follow-ups* periódicos de acompanhamento e ainda *feedback* crítico por parte do colaborador acerca da utilidade do processo de socialização. Os procedimentos de acolhimento, integração e socialização são, portanto, essenciais para a permanência dos colaboradores nas organizações, bem como para o melhor desempenho das funções a desempenhar (Saks *et al.*, 2012).

### 1.1.3. *Training*: formação e desenvolvimento

Apostar na formação e no desenvolvimento dos colaboradores de uma dada organização auxilia na procura contínua pela eficácia organizacional e pela potencialização do respetivo capital humano, sendo que este processo se encontra, essencialmente, associado à otimização do potencial individual e de grupo. A função-chave da formação passa pela atuação sobre as proficiências dos colaboradores, atuando, tradicionalmente, em duas vertentes: (a) aquisição de novas competências, na medida em que se pretende que os colaboradores adquiram competências das quais necessitam, (b) aperfeiçoamento de competências atuais, requerendo que os colaboradores atinjam níveis de uma determinada competência adequados para o desempenhar da sua função. No entanto, consoante a complexidade organizacional, exige-se que a formação dos colaboradores atue a outro nível, estimulando e otimizando o sistema. Aqui, a formação e o desenvolvimento atuam em outras duas vertentes: (c) ativação proativa de competências, cujo intuito é a introdução de energia no sistema, traduzindo-se em ações que podem, somente, conter um caráter motivacional e (d) vetar competências, dado que, com a evolução a que as organizações e as mentalidades estão sujeitas, pode, por vezes, ocorrer que os colaboradores possuam competências associadas a mapas mentais ultrapassados e que necessitam, portanto, de ser inibidas (Camara *et al.*, 2013).

Dentro de uma organização, a definição de processos de formação e desenvolvimento leva à supressão de lacunas em competências individuais nos colaboradores, facilitando a ocorrência de aprendizagem contínua e significativa; esta aprendizagem é vista como necessária para que se consiga maximizar a proficiência individual aquando da execução de tarefas associadas à função a desempenhar pelo colaborador (Caetano *et al.*, 2020).

A formação e o desenvolvimento representam o esforço contínuo concebido para melhorar as competências dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Enquanto a formação (ou *training*) capacita os colaboradores para as funções atuais a desempenhar, o desenvolvimento implica uma aprendizagem a longo prazo, capacitando os colaboradores a acompanhar o ritmo de evolução da própria organização. As atividades de formação e desenvolvimento procuram alinhar as *skills* dos colaboradores à estratégia organizacional; além disso são atividades que, quando bem

conseguidas, delas podem resultar outros benefícios, como a satisfação dos colaboradores e maiores níveis de retenção (Mondy *et al.*, 2016).

Lussier *et al.*, (2017) consideram que a formação e o desenvolvimento, se eficazes, constituem investimentos e não despesas, na medida em que se “pagam” a si mesmos através do aumento da *performance* organizacional e da vantagem competitiva. Os autores identificam, também, as diferenças decorrentes do conceito de *training* e *development*; para Lussier *et al.*, (2017), “Training is the process of teaching employees the skills necessary to perform a job” (p. 667) já “Employee development is ongoing education to improve knowledge and skills for present and future jobs” (p. 668).

Genericamente, podem ser apontados cinco objetivos à formação, a curto e médio prazo: (1) desenvolver competências profissionais dos colaboradores, para que estes possam estar aptos para contribuir para o desenvolvimento do negócio da organização, (2) desenvolver, nos colaboradores, condutas adequadas para o melhor exercício das suas funções atuais, conduzindo à maior eficácia, eficiência e satisfação profissional, (3) facultar os conhecimentos necessários à progressão de carreira, (4) inibir competências desajustadas ao negócio/estratégia organizacional atual e (5) capacitar o desenvolvimento, enquanto seres sociais, dos colaboradores (Camara *et al.*, 2013).

O foco da aposta na formação e desenvolvimento passa por garantir que os colaboradores são capazes de cumprir as funções inerentes à sua atividade profissional, contribuindo, ainda, para o sucesso e estratégia organizacional. As organizações, enquanto entidades que se encontram em constante mudança, estão sujeitas a desafios e a reestruturações resultantes dessa mudança pelo que a aposta na formação consiste em atualizar os conhecimentos e as competências dos colaboradores. Para serem capazes de suprir as necessidades resultantes da constante mudança e sobreviver, as organizações dependem de colaboradores capazes, motivados e competentes. Sem a preocupação com a formação e o desenvolvimento, os colaboradores tendem a estagnar e as suas competências e *skills* tendem a tornar-se obsoletas e, caso isto se verifique, as organizações correm o risco de perder a sua vantagem competitiva. Adotando uma abordagem a médio e longo prazo, a aposta em iniciativas de formação e desenvolvimento ajuda os colaboradores a alcançar o sucesso nas suas funções atuais e, ao mesmo tempo, perspectiva oportunidades de crescimento futuras (Mathis *et al.*, 2017).

A formação, enquanto conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma dada organização, pretende induzir nos colaboradores alterações a nível das suas aptidões,

conhecimentos, atitudes e comportamentos. Desta definição, surge a ideia de que a formação se trata de “um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função” (Rego *et al.*, 2015:380).

Para Rego *et al.* (2015), a formação, na sua forma mais tradicional, foca em obter resultados em três áreas do saber: (a) **saber saber**, que possibilita a aquisição e a melhoria de capacidades cognitivas; (b) **saber fazer**, que permite a obtenção de capacidades motoras/métodos/técnicas essenciais para o exercício da função e bom desempenho; e (c) **saber ser e estar**, que consiste na aquisição e na melhoria de comportamentos e modos de estar, que são considerados como essenciais pela organização para o desempenhar da função em si ou, até mesmo, pelos valores defendidos por esta.

Numa visão mais alternativa, a formação e o desenvolvimento atuam em quatro áreas de intervenção: (1) transmissão de informações, que remete para a passagem de conhecimento e noções relativas à própria organização, como informações sobre os clientes e o produto; (2) mudança de atitude face à função a desempenhar, onde se pretende um ajustar das atitudes dos colaboradores face à estratégia organizacional, promovendo uma melhoria das relações interpessoais no trabalho e da capacidade analítica e crítica dos colaboradores; (3) desenvolvimento de aptidões de trabalho, focando melhorar, diretamente, aptidões e capacidades relacionadas com a função desempenhada pelo colaborador e (4) aprimoramento de conceitos, onde são desenvolvidos domínios mais abstratos do âmbito organizacional, como é o caso do pensamento estratégico (Rego *et al.*, 2015).

São os ativos intangíveis, nomeadamente o capital humano, que sustentam a vantagem competitiva de uma organização, daí se verificar (cada vez mais) a aposta e o enfoque na formação e no desenvolvimento, com vista à aprendizagem contínua. A aprendizagem contínua pode ser definida como “A learning system that requires employees to understand the entire work process and expects them to acquire new skills, apply them on the job, and share what they have learned with other employees” (Noe *et al.*, 2017:265). Também Noe *et al.*, (2017) categorizam a formação como **formação formal** e **formação informal**; a formação formal refere-se a programas de formação e desenvolvimento, cursos e eventos que são da responsabilidade da organização, sendo, normalmente, programas e iniciativas de participação obrigatória (por parte dos colaboradores); já a formação informal remete para a um tipo de aprendizagem que é

iniciada e motivada com o intuito de desenvolvimento de uma dada aptidão, não ocorrendo num ambiente de aprendizagem formal; o nível e o *timing* da formação informal são controlados pelo colaborador. No que concerne ao conhecimento, os autores referem, também, a existência de dois tipos, associados a cada uma das categorias de formação: (1) **conhecimento explícito** – foco da formação formal –, é o conhecimento referente aquele que é bem documentado, facilmente estruturado e que é mais facilmente transmitido de pessoa para pessoa, (2) o **conhecimento tácito** – centro da formação informal –, remete para o conhecimento oriundo de experiências individuais, ocorrendo fora de ambientes formais, por estes representarem espaços limitantes à aquisição do mesmo; para que se adquira este tipo de conhecimento, é essencial que os colaboradores interajam com os seus pares. A formação formal e a formação informal não se excluem mutuamente: a formação formal é fundamental para instruir os colaboradores de conhecimentos necessários para o desempenhar das suas atuais funções, com vista à progressão de carreira, e a formação informal serve como complemento à formação formal, atribuindo aos colaboradores os conhecimentos tácitos que a formação formal não proporciona (Noe *et al.*, 2017).

As organizações, ao apostar na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores, incorrem em investimentos significativos, em termos de recursos e *timing*. No entanto, as dimensões deste investimento, variam tendo em conta a indústria onde a organização atua, a dimensão e o número de colaboradores da mesma. Quando as organizações investem em formação e desenvolvimento, esperam conseguir melhorias a nível de resultados e desempenho, sendo que, quer seja formação centrada no desempenho (formação formal), quer seja formação com foco nas aptidões individuais dos colaboradores (formação informal), esta deve conduzir a uma melhoria das competências, a uma maior capacidade de adaptação e inovação, a uma melhor autogestão e a uma melhoria na *performance* (Mathis *et al.*, 2017).

Na sua essência, o objetivo da formação e do desenvolvimento passa por analisar os comportamentos, as atitudes e as capacidades de que os colaboradores são detentores e identificar aqueles de que a organização necessita para executar a sua estratégia organizacional. A criação de iniciativas e de programas de formação e desenvolvimento, passa, idealmente, por quatro etapas: (1) identificação ou análise das necessidades, (2) programação ou *design*, (3) desenvolvimento ou execução e por fim (4) avaliação de eficácia da formação. Na primeira etapa, e de modo a evitar investimentos desnecessários,

é feito um levantamento sistemático dos problemas e dificuldades que são necessários suprir – estes programas e iniciativas só devem ser estabelecidos quando se avizinha a possibilidade de contribuição para a resolução destes –, identificando, ainda, qual o tipo de formação necessária e qual o planeamento do programa de formação; esta primeira etapa inicia-se com a análise feita à própria organização, terminando com a decisão sobre onde, como e quando aplicar o programa de formação. A segunda etapa resulta da identificação das necessidades e retrata a definição dos objetivos a alcançar com a formação; nesta fase, é feito o desenho do programa de formação e é, ainda, selecionado o método da mesma. A fase de desenvolvimento ou execução constitui a parte mais visível deste processo e passa por clarificar o orçamento da formação, definir os objetivos específicos, projetar os conteúdos reais do programa e, por fim, a ação/implementação em si mesma. A última fase deste processo passa pela avaliação da eficácia do programa de formação. Esta fase envolve sempre algum nível de dificuldade, uma vez que nem sempre é fácil compreender, pelo menos a curto prazo, se da formação resultaram os objetivos pretendidos; no entanto, o objetivo geral desta fase passa por determinar se os comportamentos ou capacidades dos colaboradores (dependendo do foco de atuação da formação) sofreu as alterações pretendidas, contribuindo, assim, para uma melhoria a nível do desempenho. Caso esta melhoria não se venha a verificar, surge a necessidade de se retornar à primeira etapa, na medida em que as quatro etapas se encontram intimamente relacionadas (Dessler, 2013; Rego *et al.*, 2015).

De acordo com Armstrong *et al.* (2014), e como referido anteriormente, é importante que a necessidade de formação esteja de acordo com a estratégia da organização. A estratégia de gestão de talentos consiste em olhar os processos envolvidos na criação de talentos articulando-os, sempre, com um objetivo generalizado – “to acquire and nurture talent wherever it is and wherever it is needed by using a number of interdependent policies and practices” (Armstrong *et al.*, 2014:269). Para que a formação e o desenvolvimento do capital humano se encontrem em perfeita harmonia com a estratégia organizacional, esta deve conter uma definição clara e explícita do conceito de “talento”, quer em termos de potencial, quer em termos de competências. A estratégia organizacional deve, ainda, definir quais são os colaboradores que devem ser abrangidos pelo programa de gestão de talentos e, ainda, ver determinadas quais as necessidades futuras da organização, no que concerne a este âmbito (Armstrong *et al.*, 2014).

#### 1.1.4. Compensação e Benefícios

A compensação corresponde à totalidade de recompensas concedidas aos colaboradores em função do papel desempenhado e o objetivo desta passa, em primeira instância, por atrair, reter e motivar os colaboradores (Mondy *et al.*, 2019; Rego *et al.*, 2015).

No panorama geral, a compensação serve os interesses comuns das organizações e dos respectivos colaboradores, na medida em que ambos se interessam pela maximização dos seus ganhos. Para Mondy *et al.* (2016), a compensação pode ser de três tipos: (1) **compensação financeira direta**, que consiste na remuneração, propriamente dita, atribuída aos colaboradores – salários, vencimentos, comissões e/ou bônus –, (2) **compensação financeira indireta**, que consiste nas compensações atribuídas aos colaboradores que não estão incluídas no primeiro tipo, como é exemplo as férias pagas e os seguros de saúde e (3) **compensação não financeira**, que engloba a satisfação do colaborador com a atividade exercida e com o local onde trabalha. A compensação financeira direta é essencial para atrair, recrutar, contratar e encorajar os colaboradores a desempenhar a sua função da melhor maneira, para além de auxiliar na sua retenção (Mondy *et al.*, 2016). Ao recorrer a recompensas e compensações financeiras, as organizações procuram prevenir a insatisfação e motivar os colaboradores, na medida em que estas são significativas, não somente em termos do seu valor enquanto instrumento e meio de troca, mas também enquanto meio altamente tangível, capaz de reconhecer o valor de um indivíduo melhorando a sua autoestima e promovendo a sua autorrealização (Armstrong *et al.*, 2007).

A filosofia da compensação e recompensa representa a crença de uma dada organização sobre como os seus colaboradores devem ser recompensados. A estratégia e o sistema de recompensas diferem de organização para organização, na medida em que os contextos, as estratégias e as culturas organizacionais também são diferentes entre si (Armstrong *et al.*, 2014).

Para um correto desenho de um sistema de recompensas e compensação, este deve conter um conjunto de quatro características chave: (a) **alinhamento com a estratégia organizacional**, uma vez que o sistema de recompensas deve ter em consideração o contexto atual da organização, no que concerne aos objetivos de negócio; (b) **natureza material e imaterial das recompensas e compensações**, sendo que, para os colaboradores, as compensações de natureza não financeira pesam e são tão importantes

quanto as de natureza financeira; (c) **a conexão entre o desempenho e as recompensas**, sendo que a atribuição das recompensas deve estar de acordo com a *performance* do colaborador e com a sua contribuição, a longo prazo, para os resultados organizacionais; (d) **reforço da motivação e produtividade dos colaboradores**, já que, tendencialmente, quanto melhor a recompensa e a compensação, maior a produtividade. Quando estipulados os quatro componentes do sistema de recompensas, cabe aos colaboradores fazer uma retrospectiva pessoal e individual sobre o peso que as mesmas têm para si e sobre o esforço que devem fazer para as merecer. Após esta retrospectiva, se o balanço for positivo, os colaboradores estão dispostos a fazer os esforços necessários para alcançarem o nível de *performance* desejado e, assim, usufruir da recompensa merecida. Caso o balanço seja negativo e, por isso, os colaboradores concluírem que o valor da recompensa não justifica o esforço exigido, o desempenho destes é afetado de forma negativa. Tendo por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Maslow, analisada por Camara *et al.* (2013), além destes fatores, os sistemas de recompensas possuem, ainda, elementos intrínsecos ao trabalho – **componentes motivacionais** –, que se traduzem na satisfação profissional, no compromisso para com a função desempenhada e para com a organização, na autorrealização entre outros e, ainda, elementos extrínsecos ao trabalho – **componentes higiênicos** –, que dizem respeito às condições de trabalho, à construção e manutenção de relações entre os pares, ao estatuto alcançado e à segurança no local de trabalho (Camara *et al.*, 2013).

A preocupação para com as componentes motivacionais do sistema de recompensas é cada vez mais visível, uma vez que a satisfação profissional é imprescindível quando se procura uma utilização eficaz e produtiva do capital humano dentro das organizações. A satisfação profissional dos colaboradores, enquanto orientação afetiva global experienciada pelos indivíduos em relação às funções que desempenham, pode ser prevista pela forma como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho, pelos níveis de apoio organizacional e pela situação laboral; quando um colaborador está satisfeito profissionalmente, desenvolverá maiores níveis de produtividade e sentir-se-á realizado em relação aos objetivos organizacionais (Bustamam *et al.*, 2014; Kalleberg *et al.*, 1977). Para Dessler (2013), a teoria da motivação equitativa encontra-se intrinsecamente relacionada com a compensação atribuída aos colaboradores, na medida em que esta teoria refere que os indivíduos se encontram fortemente motivados a manter um equilíbrio entre a forma como percebem as suas contribuições e a forma como avaliam as suas

recompensas. A teoria da equidade afirma ainda que, se um indivíduo percebe uma iniquidade, se sente motivado a reduzir ou eliminar a tensão e a percepção dessa mesma iniquidade. Portanto, do ponto de vista estratégico e de recursos humanos, no que concerne à compensação, os gestores devem abordar quatro formas de compensação: (1) **externa** – refere-se à comparação que é feita entre organizações acerca da taxa de remuneração de uma determinada função –, (2) **interna** – comparação entre as taxas de remuneração das diferentes funções de uma organização –, (3) **individual** – equidade salarial de um indivíduo comparativamente com os seus pares – e (4) **processual** – referente à percepção da equidade dos processos e procedimentos utilizados na tomada de decisão, relativa à atribuição de compensação.

Do ponto de vista estratégico, as entidades empregadoras devem facultar um leque variado de benefícios aos seus colaboradores, com o intuito de aumentar os níveis de retenção (caso esse seja um objetivo estratégico). No entanto, e uma das dificuldades mais experienciadas pelas organizações, é o facto de cada colaborador possuir necessidades e desejos díspares. Devido a esta disparidade, o grande desafio dos gestores e profissionais de recursos humanos passa por reconhecer – não descuidando o ponto de vista estratégico –, os benefícios (genericamente) mais desejados pelos colaboradores, a fim de garantir a sua satisfação a nível profissional.

Para que as organizações mantenham a sua estratégia competitiva a médio e longo prazo, devem garantir vantagens competitivas sustentáveis relativamente aos seus concorrentes para, assim, se diferenciarem no mercado de trabalho, satisfazendo os objetivos estratégicos da mesma (Mathis *et al.*, 2017; Noe *et al.*, 2017).

Lussier *et al.*, (2017), relaciona a teoria da expectativa com a gestão de compensação de benefícios, referindo que

“Expectancy theory proposes that employees are motivated when they believe they can accomplish a task and that the rewards for doing so are worth the effort (page 1022).”

Quando falamos em gestão de compensação e benefícios, somos forçados a falar da gestão de desempenho, uma vez que estas duas práticas de gestão de recursos humanos se encontram intimamente associadas, sendo um dos principais objetivos da gestão,

contribuir para uma cultura organizacional de elevado desempenho. Os níveis de compensação vão influenciar a *performance* dos colaboradores por meio do reconhecimento e pelo fornecimento de incentivos, com vista à melhoria contínua. Portanto, desenvolver um sistema de compensação, passa por combinar processos e práticas de modo a garantir que esta gestão é feita em benefício das organizações e dos seus colaboradores. Além da estratégia de compensação, a abordagem para esta questão deve incluir, ainda, a estratégia de negócio, no que concerne ao planeamento e desenvolvimento do sistema de recompensas (Armstrong *et al.*, 2019; Armstrong *et al.*, 2020).

Como todas as práticas de gestão de recursos humanos se encontram intimamente ligadas entre si, e no que concerne à definição dos sistemas de gestão de desempenho, quando bem conseguidos, estes vêm auxiliar na satisfação de outras práticas, nomeadamente as práticas de recrutamento e seleção – validando as mesmas –, e as necessidades de formação e desenvolvimento – identificando áreas em que é necessário melhorar competências (Camara *et al.*, 2015).

Uma organização, ao definir a sua estratégia de gestão de compensação e benefícios vai, deste modo, definir o que pretende fazer nos próximos anos e a forma como o pretende fazer (Armstrong *et al.*, 2019; Armstrong *et al.*, 2020).

### **1.1.5. *Employer Branding*: Comunicação interna e externa**

O conceito de *employer brand* foi, inicialmente, introduzido no léxico da gestão de HR por Ambler *et al.* (1996), definindo-o como “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (p.187).

*Employer Brand* pode, também, ser definida como “a set of attributes and qualities – often intangible – that make an organization distinctive, promise a particular kind of employment experience and appeal to people who will thrive and perform their best in its culture”. Quando bem conseguida, a *Employer Brand* de uma dada organização vai auxiliar na construção de uma ideia clara e concisa sobre esta e na construção da ‘marca’ da mesma; a ‘marca’ atrairá aqueles que possuem uma afinidade natural com a visão e os valores defendidos pela organização, fazendo-os acreditar que os projetos da organização

são de alto nível e que, por isso, é algo com o qual necessitam de se ver envolvidos (Walker, 2007).

Falar em *Employer Brand* consiste em definir a reputação de uma organização enquanto entidade empregadora, servindo, ainda, para perspetivar o valor que os seus colaboradores retiram dela. Quando corretamente construído, este conceito reflete a imagem da organização – na perspetiva dos colaboradores e dos principais intervenientes do mercado externo –, como um ótimo lugar para trabalhar e crescer pessoal e profissionalmente; a *Employer Brand* traduz-se nos múltiplos esforços que as organizações fazem para comunicar aos seus atuais (e potenciais futuros) colaboradores que é um local de trabalho desejável. Estrategicamente, apostar na *Employer Brand* de uma organização envolve um esforço interdisciplinar, nomeadamente com o *Marketing*, uma vez que criar e construir este conceito passa por aplicar ferramentas e princípios de modo a alcançar o estatuto de “empregador de eleição”. Quando bem utilizado, este conceito vai alavancar a divulgação da ‘marca’, dos valores e da posição da organização no mercado de uma forma mais atrativa e sustentada, o que pode conduzir a uma vantagem competitiva (Monteiro *et al.*, 2020).

Armstrong *et al.* (2014) refere que, antes da construção da sua *Employer Brand*, as organizações devem, primeiramente, analisar (criticamente) o que têm para oferecer enquanto entidade empregadora, nomeadamente, (a) a sua reputação enquanto empresa e enquanto empregadora, (b) o seu ambiente laboral, (c) a sua localização, (d) as oportunidades de carreira que tem disponíveis, (e) as oportunidades de formação e desenvolvimento que tem para oferecer e, ainda, os (f) os termos, as condições e os benefícios que pode oferecer a potenciais colaboradores. A fase seguinte para a construção da marca passa por decidir quais os meios, através dos quais, a imagem da organização vai ser transmitida.

A retrospeção feita pelas organizações antes – durante e após – da construção da sua *Employer Brand* envolve focar os aspetos fundamentais da organização, enquanto entidade empregadora e do mercado e ambiente externo à organização, aspetos esses que vão conduzir a construção dessa marca ao sucesso: (a) olhar potenciais colaboradores, e compreender o que estes querem, o que precisam, o que procuram e, ainda, olhar a própria organização e perceber se têm o que os candidatos procuram (b) assegurar que os valores por si defendidos são suficientemente atrativos e garantir que estes se encontram incorporados aquando da apresentação da marca; (c) definir as principais características

da sua marca, considerando todas as áreas capazes de influenciar a visão, sobre a organização, de potenciais colaboradores; (d) ter outras organizações de renome como referência, para assim obter ideias sobre o que pode ser feito e como pode ser feito, a fim de atribuir valor à marca; e (e) garantir que a marca construída em redor da organização é realista e tem por base a honestidade (Armstrong *et al.*, 2014).

A imagem de uma organização, enquanto entidade empregadora, representa uma extensão da gestão da marca, sendo esta gestão, igualmente, multidisciplinar, envolvendo, como já referido, a área de *Marketing* e da própria gestão de RH. A crescente preocupação para com a ideia que a marca de uma organização transmite – devido ao escrutínio a que as organizações estão sujeitas – forçou-as a repensar a sua imagem externa. As organizações têm vindo a perceber que, se a imagem que transmitem sobre si corresponder à realidade, for consistente e concisa com a ideia que os seus colaboradores têm dela, estes serão os primeiros a defender a organização e sua *Employer Brand* exercendo, assim, uma poderosa influência externa sobre a perceção da mesma (Sparrow *et al.*, 2017). Este apoio no *Marketing* veio, igualmente, contribuir para a transformação do modelo de negócio das organizações, potencializando e apoiando as organizações a serem mais autênticas, e inovadoras, a fim de alcançarem os seus objetivos organizacionais. Este tópico, por integrar as várias políticas e práticas de HR, e por auxiliar na construção de pontes necessárias entre os RH, a comunicação, o *Marketing* e as tecnologias de informação, deve ser considerado como fundamental, não sendo nunca descuidado (Martin *et al.*, 2011).

Os colaboradores, enquanto principais representantes das organizações em que trabalham, contribuem para a divulgação da imagem da *Employer Brand* sempre que publicam notícias sobre a mesma nas redes sociais (Facebook, LinkedIn ou Twitter), ou sempre que recorrem à utilização de ferramentas como o Glassdoor, com o intuito de avaliar os prós e contras da organização. A *Employer Brand* deve, de modo claro, verdadeiro e realista, representar a organização, certificando-se que os seus colaboradores modelam, a todos os níveis, os seus comportamentos e atitudes para que estes sejam consistentes com a marca que representam (Cascio, 2014).

O *Employer Branding*, como uma das várias disciplinas da gestão de RH, representa uma nova abordagem para as práticas de recrutamento e retenção de talentos, num ambiente que se denota cada vez mais competitivo. Com o intuito de cimentar uma gestão

estratégica de RH, os gestores podem recorrer a este conceito para integrar as demais atividades de RH, – como as práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras etc., – sendo o *Employer Branding*, por isso, um conceito especialmente valioso. Este conceito inclui a *External Employer Branding* e a *Internal Employer Branding*. A *External Employer Branding* engloba elementos instrumentais e simbólicos que constroem o prestígio e a aprovação organizacional; a *Internal Employer Branding* inclui as percepções da identidade e da cultura organizacional, que conduzem à lealdade, à marca e à produtividade dos seus colaboradores (Backhaus *et al.*, 2004).

Este conceito traz inúmeros benefícios aos colaboradores das organizações. Esses benefícios são semelhantes aos que as marcas convencionais oferecem aos seus consumidores, nomeadamente **benefícios funcionais** – atividades de desenvolvimento úteis –, **benefícios financeiros** – recompensas materiais ou monetárias – e, ainda, **benefícios psicológicos** – que se traduzem em sentimentos de pertença e propósito (Amber *et al.*, 1996).

As relações intralaborais são afetadas tanto pela comunicação interna, como pela comunicação externa. Estas comunicações bidirecionais são essenciais para que os gestores mantenham os colaboradores das suas organizações informados sobre as políticas e planos que os possam afetar e, ainda, para que estes possam reagir (e contestar, se necessário) às propostas da gestão. Por norma, os sistemas organizacionais de comunicação englobam a comunicação através de uma intranet (como é exemplo o sistema interno de email institucional e/ou páginas *web*), comunicação escrita através de revistas, *newsletters* internas, boletins ou notícias e comunicação oral, através de reuniões ou *briefing groups*. Para garantir que a mensagem é transmitida, cabe às entidades empregadoras e à gestão de topo utilizar vários canais de comunicação, a fim de garantir que esta transmissão é conseguida (Armstrong, 2006).

Através da intersecção de *branding*, gestão estratégica de RH e responsabilidade social das organizações, foi possível reconceitualizar o conceito de *Employer Brand*. Este novo conceito é apresentado como se tratando do conjunto de processos criados, conjuntamente com relações sustentáveis entre a entidade empregadora e os seus colaboradores. A principal implicação desta nova conceitualização está relacionada com a mudança de foco – antes direcionado para o resultado, passando agora a estar

direcionado para o processo –, considerando os colaboradores como parceiros da organização na cocriação de valores. Este modelo, sugere que a *Employer Brand* é parte integrante da estratégia de responsabilidade social das organizações, apoiando e contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento organizacional sustentável (Aggerholm *et al.*, 2011).

As organizações têm apostado em técnicas de *Marketing* e *Branding*, de modo cada vez mais recorrente, por acreditarem que esta aposta os vai diferenciar dos seus concorrentes, tanto a nível de *product* como a nível de *Corporate* e *Employer Branding*. Na construção da *Employer Brand* externa, as redes sociais são a principal plataforma utilizada, colocando uma pressão intensa no controlo das mensagens contínuas e atuais que são partilhadas através de cada rede social (nomeadamente LinkedIn e Facebook), bem como das interações que são geradas. Garantir que a mensagem da marca que é comunicada externamente é consistente com a realidade interna, traduz-se num dos principais desafios – a nível de *Employer Brand* – para as organizações (Backhaus, 2016).

## **1.2. A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade nas Organizações**

Implementar práticas de Gestão da Qualidade numa dada organização implica mudanças na estruturação da mesma, na medida em que estas práticas, após aplicadas, são incorporadas nas operações organizacionais diárias e nos processos de negócio (Nanda, 2016).

Nanda (2016), refere que o conceito de qualidade – tecnicamente falando –, se traduz na particularidade de um produto/serviço que depende da sua capacidade para satisfação das necessidades declaradas, ou implícitas, por parte do cliente/consumidor ou, ainda, como um produto ou serviço que não apresenta deficiências.

Os conceitos apresentados anteriormente podem ser agrupados em duas categorias distintas. O primeiro conceito remete para a categoria onde o termo qualidade diz respeito à satisfação de especificações, quer na produção e desenvolvimento do produto, quer na prestação de serviços, cujos atributos mensuráveis satisfazem um conjunto fixo de especificações. Na segunda categoria, o mesmo termo, remete para a satisfação do cliente enquanto consumidor final do produto/serviço (Nanda, 2016).

A literatura indica que, quando bem implementado, o *Quality Management System* (QMS) de uma dada organização contribui positivamente para a *performance* organizacional (Albuhisi *et al.*, 2018).

Os traços e comportamentos dos colaboradores da própria organização também desempenham um papel fundamental no sucesso do QMS. Tendo em vista o sucesso do QMS, aquando dos processos de recrutamento e seleção, a gestão deve atender, além das competências técnicas, aos traços e comportamentos sociais – *soft skills* – dos potenciais candidatos, de modo a garantir o *match* com a filosofia organizacional e alcançar melhorias a nível de *performance* (Ahmad *et al.*, 2002).

A gestão pela qualidade total pressupõe o emprego, por parte das organizações, de técnicas sofisticadas de gestão da qualidade. Além destas técnicas, quando o objetivo é a qualidade total, cabe, ainda, às organizações adotar uma filosofia orientada para a melhoria contínua, com foco nos clientes, na *performance*, nas barreiras entre setores e na liderança organizacional. Esta gestão envolve a compreensão e implementação de conceitos e princípios de gestão da qualidade em todas as atividades da organização, exigindo, por isso, a sua aplicação em todos os níveis organizacionais (Dahlgard *et al.*, 2007).

### **1.2.1. *Quality Management Systems* (QMS)**

A sobrevivência organizacional recai, essencialmente, na satisfação dos requisitos e das necessidades exigidas pelos clientes e consumidores finais, sendo esta a principal filosofia da *Total Quality Management* (TQM) – abordagem holística que foca a melhoria da qualidade organizacional. São inúmeros os benefícios verificados pelas organizações que adotam a TQM, benefícios tais como produtos/serviços prestados de maior qualidade, clientes mais satisfeitos, menores custos totais, maior e melhor desempenho financeiro, maiores níveis de inovação e, ainda, maiores níveis de satisfação por parte dos colaboradores. Quando bem implementada, a TQM funciona, igualmente, como vantagem competitiva. O conceito de *Total Quality Management* é, portanto, uma construção multiconceptual, na medida em que são várias as definições do conceito amplamente aceites (Zehir *et al.*, 2012).

Como anteriormente referido, TQM é o resultado de uma abordagem de gestão organizacional com vista à melhoria do desempenho organizacional, abrangendo uma

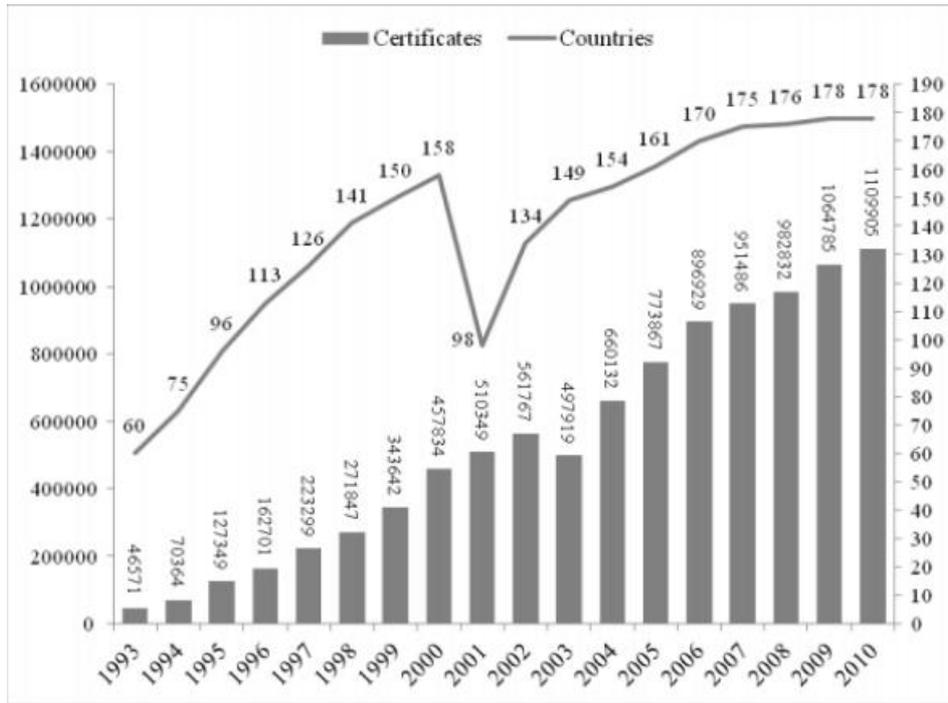
variedade de tópicos, tanto técnicos como comportamentais, que se esforça por alcançar e garantir a melhoria contínua em todos os níveis e funções de uma dada organização (Rahman *et al.*, 2005; Kaynak, 2003).

Os TQM são retratados como sistemas que incorporam a filosofia, os princípios e os conceitos da gestão pela qualidade total, cujo objetivo é agregar valor a toda a organização – incluindo para os clientes internos e externos – através de atividades, produtos e serviços de qualidade altamente elevada (Dahlgaard, *et al.*, 2007; Abuhav, 2017).

Garantir a qualidade dos produtos/serviços não significa somente padronização, mas também a procura incessante por corresponder continuamente às expectativas de mudança e às constantes alterações nas condições dos mercados e indústrias. A procura pela qualidade deve, por isso, ser sistemática, com ênfase na qualidade do próprio sistema ao invés da qualidade do produto (Ilkay *et al.*, 2012).

Em 1987, foi publicada pela primeira vez a norma de verificação internacional da qualidade – Norma Internacional ISO 9001 – que tem sido, desde essa data, a dimensão da garantia da qualidade e o modelo de gestão a seguir por todo o tipo de organizações, das mais variadas indústrias e áreas de negócio (Fonseca, 2015). A Norma Internacional ISO 9001, sendo a mais popular em todo o mundo – conforme é possível verificar na Figura 1 –, é uma ferramenta de melhoria de processos, capacitando as organizações a aceder ao mercado externo e internacional e a aumentar os seus níveis de inovação e de competitividade (Priede, 2012).

**Figura 1.** Certificados ISO 9001 pelo mundo, entre 1993 e 2010



Fonte: Zahir *et al.*, 2012

Implementar um sistema de gestão de qualidade, que vá conforme a Norma Internacional ISO 9001, envolve a documentação dos procedimentos operacionais, da formação e de auditorias internas, de ações corretivas e de melhoria dos procedimentos, até então existentes. Programas de qualidade, como a Norma ISO 9001, vêm melhorar as práticas e os processos organizacionais, o que se traduz em aumentos na produtividade, nas vendas, nos lucros anuais médios e no número de postos de trabalho gerados, uma vez que – e para implementar com sucesso e eficácia estas melhorias –, os colaboradores recebem formação, aumentos salariais e, ainda, bônus anuais. Além disto, as entidades empregadoras, ao adotarem esta Norma, garantem, também, melhorias a nível da saúde e segurança no trabalho dos seus colaboradores, verificando-se menores taxas de lesões e acidentes no trabalho em entidades certificadas com a Norma ISO 9001 (Levine *et al.*, 2010).

De modo a garantir que é desenvolvido e implementado um sistema de gestão de qualidade eficiente, é essencial que os procedimentos centrais da organização se encontrem bem definidos, assim como as demais relações entre eles. A integridade operacional de um QMS é conseguida tendo por base três pilares: a documentação, a implementação e a demonstração da eficácia. O primeiro pilar descreve, com precisão, os

processos centrais da organização, estabelece as políticas, os procedimentos, os formulários e os registos necessários, desenvolvendo uma linguagem comum a todo o sistema. O segundo pilar, prevê que, a cada processo, seja atribuído um responsável organizacional, que visa garantir a utilização – pelos restantes colaboradores –, de modo operacional, da documentação *standard*. Por fim, o último e terceiro pilar, tem como base a monitorização, a medição e a análise de dados operacionais, bem como dos programas de ações preventivas e corretivas correspondentes. Para apoiar a efetividade dos sistemas de gestão da qualidade, os objetivos, as métricas e metas a alcançar devem ser do conhecimento de todos os colaboradores e, a tomada de decisão por parte da gestão, deve ser apoiada na análise de dados quantitativos (Schlickman, 2003).

### **1.2.2. Key Performance Indicators (KPI's) de Recursos Humanos**

A fim de se manterem em permanente atividade, num mercado cada vez mais competitivo, as organizações procuraram implementar ferramentas de medição de desempenho. Inicialmente, este aumento da competitividade, levou as organizações a medir o desempenho de acordo com fatores financeiros. No entanto, no período mais recente, a gestão de topo das organizações procurou encontrar novos indicadores de desempenho, que compensassem as potencialidades dos seus principais rivais. Posto isto, a escolha dos *Key Performance Indicators* (KPI's) requer uma reflexão alinhada com as estratégias e objetivos organizacionais (Gabčanová, 2012).

Bauer (2004) salientou que, uma das principais preocupações durante a implementação de KPI's, é a capacidade de definir quais as métricas orientadas para a estratégia, uma vez que a seleção errada de métricas de desempenho pode danificar significativamente uma iniciativa de gestão orientada para a *performance*.

Para auxiliar na correta definição de métricas de desempenho, Hursman (2010) sugeriu a definição das mesmas tendo em consideração cinco critérios: especificidade, mensurabilidade, tangibilidade, relevância e *timing*.

As práticas orientadas para a gestão de HR são apoiadas por KPI's de recursos humanos. Estes KPI's permitem a monitorização da *performance* organizacional através de metas pré-definidas em cada indicador contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos estratégicos. Ao nível da gestão de RH são vários os indicadores que podem ser monitorizados como, por exemplo, a rotatividade, a taxa de retenção, o nível de

produtividade, o envolvimento, a satisfação dos colaboradores no trabalho, o número de candidatos qualificados por oportunidade, entre outros (Gabčanová, 2012).

A taxa de rotatividade (*turnover*) representa a perda, por parte da organização, de colaboradores, sendo os custos que estas saídas acarretam, elevados. A saída de funcionários pode ser voluntária ou involuntária. Voluntária, quando a saída é iniciada pelos colaboradores que procuram novos desafios por variadas razões – desde a subcompensação, a estagnação, o desinteresse pelo cargo atual – ou involuntária, quando é iniciada pela organização. As saídas involuntárias incluem, normalmente, despedimentos por mau desempenho, dispensa por reestruturações nos cargos ou necessidade de redução do número de colaboradores. Com o cálculo do *turnover* é, ainda, possível calcular a taxa de retenção dos colaboradores (Dessler, 2013).

A antiguidade na organização ou o tempo de permanência no cargo atual (*tenure*) é outro KPI de HR, tratando-se de um indicador de estabilidade (Mathis *et al.*, 2017).

Os níveis de produtividade, sendo um dos indicadores mais críticos, expressa a quantidade produzida, ou número de projetos concluídos, por uma determinada unidade de tempo, sendo, normalmente, comparada com um valor *standard*, servindo como base para o grupo de colaboradores que desempenham funções semelhantes. A produtividade, enquanto indicador de eficiência, representa, assim, um rácio dos produtos, bens e serviços dividido pelos recursos disponíveis para o exercer de funções – tempo de trabalho, energia, capital, equipamento e ferramentas (Lussier *et al.*, 2019).

Dulebohn *et al.*, (2013) constataram a existência de quatro níveis de métricas, no que diz respeito à Gestão de RH: métricas de eficiência, métricas sobre o valor do capital humano, métricas sobre a eficácia e, por último, métricas sobre o impacto da gestão dos HR.

As métricas de eficiência dizem respeito à eficiência na execução das tarefas administrativas e

operacionais de RH, sendo o seu objetivo alocar recursos, de forma a maximizar as operações e funções de recursos humanos. As métricas sobre o valor do capital humano englobam o cálculo do valor criado pelos colaboradores através de métricas como o fator despesa, o lucro por colaborador e o fator de custo da mão de obra. As métricas sobre a eficácia medem os valores sobre as competências estratégicas e essenciais da força de trabalho, o preenchimento das vagas em aberto, o tipo de atividades a ser desenvolvidas, a relação entre os salários pagos pela organização e os salários pagos pelos principais

concorrentes, o salário médio pago pela organização, o número de vagas preenchidas internamente – através da rotação de funções de atuais colaboradores –, o número médio de horas de formação por colaborador, etc. Por fim, as métricas sobre o impacto da gestão de RH envolvem a integração de dados específicos de RH com dados de desempenho da organização, indicando de que modo se devem gerir os recursos, a fim de obter vantagem competitiva sustentável. Estas métricas incluem medidas como a satisfação dos clientes, o número de reclamações dos clientes ou o número de vendas por colaborador (Dulebohn *et al.*, 2013).

Recorrer ao cálculo e à monitorização de KPI's permite, então, à gestão de topo das organizações compreender quais os fatores críticos de sucesso e quais os pontos fracos das mesmas, atendendo sempre à estratégia organizacional e à procura por uma vantagem competitiva (Parmenter, 2015).



## 2. A Entidade de Acolhimento

Este segundo capítulo passa por apresentar, de forma breve, a entidade de acolhimento do presente Estágio Curricular, a STRA, S.A. Esta apresentação vai incidir sobre os tópicos característicos e diferenciadores da entidade, nomeadamente a sua história, visão, missão, valores e cultura, indústria, produtos, clientes e parcerias.

### 2.1. A STRA, S.A.

A STRA, S.A. é uma empresa privada - com uma marca de produtos designada de Stratio Automotive –, sediada na cidade de Coimbra. A STRA, S.A. encontra-se instalada na aceleradora de empresas da Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN).

O IPN-Incubadora surge em 2002, em parceria com a Universidade de Coimbra, e trata-se de uma “Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas”, sendo uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos (Instituto Pedro Nunes, 2021).

De momento, a STRA, S.A. possui dois escritórios físicos, nomeadamente na sua SEDE (Coimbra) e na cidade de Lisboa, contanto, atualmente, com um total de 55 colaboradores – Contrato, Estágios IEFP e Estágios Curriculares –, distribuídos pelas várias equipas, como *Finance*, *Human Resources*, *Marketing*, *Sales*, *Software*, *Hardware*, *Research*, desenvolvimento do Produto, *Mobile* e *Vehicle Integration* (STRA, S.A., 2021a).

A STRA, S.A. encontra-se distribuída por vários países como Portugal, França, Rússia, Reino Unido, México, Austrália e Singapura, através dos seus agentes e representantes comerciais, possuindo, ainda, escritórios comerciais em Londres e em Singapura (STRA, S.A., 2021c).

Embora parte do investimento da STRA, S.A. seja proveniente de sociedades e fundos de capital de risco britânicos e norte-americanos, o controlo e poder de tomada de decisão sobre a STRA, S.A. mantém-se nos seus fundadores, presidente e *Chief Executive Officer* (CEO). As sociedades e fundos de capital estão presentes em *start-ups* europeias inovadoras e em estágios de vida iniciais, onde o foco recai sobre a resolução de problemas reais nas áreas tecnológicas críticas em transformação, como a inteligência artificial, a automação, a análise de dados, a cibersegurança e a computação.

### 2.1.1. História

A história da STRA, S.A. começou no ano de 2015, quando os seus fundadores se encontravam numa viagem de autocarro a caminho do aeroporto, onde iam apanhar um voo para fecharem uma oportunidade de negócio com uma grande multinacional.

Durante o percurso até ao aeroporto, o autocarro onde os fundadores seguiam avariou, forçando os passageiros a ficar retidos por várias horas, o que levou a que estes perdessem o voo, a reunião e o que seria a oportunidade de uma vida. Profundamente dececionados, imaginaram as milhões de pessoas que haviam, assim como eles, sido prejudicadas devido a falhas nos veículos. Estas falhas conduzem a ligações perdidas, a atrasos no fornecimento de bens essenciais, alguns deles perecíveis, entre outros. Os veículos são equipamentos complexos e expostos a ambientes muito distintos e as falhas nos mesmos ocorrem contínua e diariamente em todo o mundo, afetando, primordialmente, equipamentos que operam com mais intensidade, nomeadamente veículos comerciais, como camiões e autocarros. Grande parte da população mundial depende destes veículos, sendo estes responsáveis por abastecer supermercados, farmácias e quase todos os bens, dos quais depende a vida quotidiana e a economia mundial (STRA, S.A., 2021d).

Naquele momento, nasceu a STRA, S.A, cujo foco e promessa passava por mudar o setor dos transportes. A STRA, S.A., fora, então, imaginada e projetada para impulsionar a previsibilidade e confiabilidade dos transportes criando, assim, um futuro sem interrupções, onde os veículos nunca falham.

Inicialmente, o investimento foi garantido pelos dois fundadores, a partir de *cashflows* procedentes de projetos anteriores. O processo de desenvolvimento do Stratio Foresight – primeiro produto da STRA, SA. –, começa, ainda, nesse mesmo ano. No ano seguinte, é testada uma das versões protótipo do Stratio Foresight, numa empresa operadora de transportes, que imediatamente mostrou interesse no produto, adquirindo-o para uma frota de 50 autocarros. Em meados do mesmo ano, a STRA, S.A., recebe, através do *Small and Medium-Sized Enterprises Instrument* – um dos programas de investigação mais competitivos do mundo –, financiamento para Investigação e Desenvolvimento da União Europeia (Funding & tender opportunities, 2021). À data, o financiamento de 1,1 milhões de euros, impulsionou o crescimento da STRA, S.A. e a contratação de novos talentos.

No ano de 2017, o produto da STRA, S.A., é anunciado e lançado na Feria Internacional del Autobús y del Autocar (FIAA), em Madrid. No mesmo ano, a empresa é premiada com o galardão “*Best New Product*” no Buscon Show, em Indiana (EUA). Nesse mesmo ano, a STRA, S.A. foi, ainda, escolhida pela Agência Espacial Europeia para participar no *Web Summit* e subir ao palco da “*Growth Summit*”. Posteriormente a estas premiações, iniciaram-se os primeiros projetos do produto, conjuntamente com diferentes empresas operadoras de frotas de veículos pesados.

No ano seguinte, a STRA, S.A. recebe a sua primeira ronda de capital (cerca de 3 milhões de euros) para desenvolvimento de produtos e investigação. Ainda nesse ano, abre um novo escritório em Lisboa, integrando uma equipa de *Research*, dedicada à análise de dados e *machine learning*.

Em 2019 surgem novos produtos, o Stratio Explorer, Stratio Pilot e o Case Manager, como resultado do trabalho de desenvolvimento de produtos e investigação. Ainda nesse ano, a STRA, S.A. cresce, cria mais postos de trabalho, abre novos escritórios e expande as suas atividades comerciais. No final de 2019, a empresa decide investir na qualidade, a fim de assegurar a satisfação dos clientes, por consequência do aumento da procura.

Em janeiro de 2020, o *Quality Management System* da STRA, S.A., recebe a certificação ISO 9001:2015, da *International Organization for Standardisation* (ISO). Com esta certificação, a STRA, S.A. assegura a conformidade com as normas deste sistema de reconhecimento internacional, sendo a adoção de uma política de qualidade parte da estratégia da empresa, bem como o foco num produto/serviço ótimos e na consequente satisfação dos seus clientes.

À data, o objetivo da STRA, S.A. passa por adquirir novos clientes e o foco continua assente na constante satisfação dos clientes, na honra dos compromissos contratuais e na qualidade dos serviços prestados.

### **2.1.2. Visão, Missão e Valores**

Os transportes impulsionam o desenvolvimento humano, contudo, todos somos afetados quando os veículos falham ou avariam.

A visão da STRA, S.A. passa por um futuro sem interrupções, com zero tempo de inatividade e sem paragens forçadas. Para a STRA, S.A., o futuro será automatizado com

total fiabilidade. Acabar com as interrupções resume-se, além da redução de custos, na garantia da circulação de pessoas e bens, sem perturbações, atrasos ou imprevistos – sendo que tudo, desde medicamentos a bens alimentares, até ao transporte de passageiros, depende da fiabilidade dos veículos –, revolucionando, assim, a indústria dos transportes (STRA, S.A., 2021d).

No que concerne à missão da STRA, S.A, esta passa pela condução a um futuro onde tudo chega ao seu destino, a tempo. Para isto, a STRA, S.A., está a fundir a engenharia automóvel e *machine learning* de modo a automatizar a deteção precoce de falhas e anomalias para, assim, permitir que a indústria automóvel e dos transportes supere estes constantes desafios (STRA, S.A., 2021d).

A STRA, S.A., encontra-se a construir um negócio no setor automóvel através da deteção precoce de falhas e anomalias em veículos pesados, agregando valor aos seus clientes. Para a empresa, os valores de referência passam, principalmente, pela cooperação e colaboração, porque, para a STRA, S.A., a equipa supera sempre a soma das partes; também o pragmatismo, o pensamento crítico, a persistência, a determinação e a procura pela aprendizagem contínua são valores altamente referenciáveis, pois só assim é possível fazer com que os outros se foquem naquilo que traz mais impacto e mais acresce valor para os clientes; como a evolução do setor automóvel e dos transportes requer esforço constante, a paixão pelo que se faz também é dos valores mais característicos da STRA, S.A (STRA, S.A., 2021a).

### **2.1.3. Cultura**

A STRA, S.A. apresenta uma cultura focada na melhoria contínua, onde se destaca o foco no constante aperfeiçoamento do produto, da estratégia, na melhoria da conexão entre as equipas, dos procedimentos de trabalho e dos benefícios atribuídos aos seus colaboradores ou até mesmo, na aposta da melhoria do material e do ambiente nos seus escritórios.

A administração da STRA, S.A. valoriza a partilha de *feedback* honesto e sem filtros dos seus colaboradores, pois acredita que só assim é possível crescer e melhorar continuamente.

Enquanto empresa e entidade empregadora, e considerando a sua proposta de valor, o manifesto de cultura da STRA, S.A., serve de *guideline* sobre os comportamentos e atitudes desejados. Como empresa, a STRA, S.A., compromete-se em orgulhar-se dos seus objetivos enquanto empresa e equipa, mantendo como foco a capacidade em fornecer aos seus clientes os melhores serviços/produtos; enquanto entidade empregadora, procura manter um bom local de trabalho, com base na confiança e no respeito mútuo, tendo equipas constituídas por pessoas inspiradoras, independentemente da sua idade, raça, género, ideologia política e religião oferecendo, ainda, um trabalho desafiador e atribuindo às suas equipas elevados níveis de autonomia e responsabilidade; a STRA, S.A., procura, ainda, ter um local de trabalho que promova a inovação e novas metodologias de trabalho, assegurando um ambiente inclusivo e de confiança e criando canais abertos de *feedback* dos colaboradores, preocupando-se em mantê-los em permanente atividade.

Das suas equipas e colaboradores, a STRA, S.A. espera que estes trabalhem apaixonadamente, impulsionando e promovendo o trabalho em equipa, colocando o interesse do grupo acima do interesse do departamento ou individual, e mostrando verdadeiro compromisso em atingir as metas organizacionais e as necessidades dos seus clientes. A STRA, S.A. espera, também, que os seus colaboradores sejam capazes de manter a calma e sejam racionais perante situações adversas – mantendo pensamento positivo, com foco na solução e não no problema –, e que sejam capazes de escutar ativamente os outros sendo, ainda, abertos a críticas construtivas.

#### **2.1.4. Indústria e Produtos**

A STRA, S.A., encontra-se posicionada enquanto *player* na automação da indústria automóvel, devido ao desenvolvimento de produtos de inteligência artificial com vista à manutenção preditiva de falhas em frotas de veículos pesados.

A indústria automóvel enfrenta inúmeros desafios, nomeadamente a evolução tecnológica. O tempo de inatividade e paragens forçadas que o setor dos transportes enfrenta representa um dos maiores desafios operacionais do setor e, sempre que os veículos param, param também as empresas e as pessoas – ambos dependentes deste setor –, o que conduz, conseqüentemente, ao aumento dos custos associados.

Com a evolução tecnológica da indústria e do setor automóvel, esperava-se uma redução nas taxas de avarias e paragens dos transportes, o que não se verifica. De modo a contornar o aumento das falhas, os testes nos veículos devem ser realizados durante todo o seu ciclo de vida, e não somente à saída da fábrica, permitindo, assim, uma visibilidade contínua da condição, *performance* e comportamento dos seus sistemas.

A STRA, S.A. começou por fazer uma análise, em grande escala, de dados dos veículos, concluindo que a análise destes deve ser automatizada. A telemática vem possibilitar a recolha de grandes quantidades de dados relativos aos transportes, sendo necessária a automação para que estes dados sejam devidamente explorados e aproveitados. Esta automação pode, então, ser conseguida através da investigação científica e *machine learning*.

O conjunto de produtos que constituem a marca da STRA, S.A. – Stratio Automotive –, permitem uma abordagem focada na deteção de anomalias e falhas, desde a aquisição de dados – de modo a acelerar a investigação de novos modelos de *machine learning* –, até ao desenvolvimento desses modelos e de aplicações de *software* para o cliente. A capacidade de deteção e previsão dos produtos que constituem a marca Stratio Automotive, representa a uma vantagem competitiva para a obtenção de novos clientes.

A aquisição de dados dos veículos é feita partir do *Data Logger* e da *Databox*. O *Data Logger* recolhe dados dos sensores dos veículos, nomeadamente da *Controller Area Network* (CAN) – protocolo de comunicação que se baseia em sistemas de transmissão de dados e controlo em tempo real. Já a *Databox* (cf. **Figura 2**) foi desenhada e projetada, especificamente, para apoiar os modelos de manutenção automatizada e inteligência artificial. A *Databox* encontra-se em conformidade com todas as especificações dos veículos, permitindo a leitura de sensores e a recolha de dados pré-processados – com recurso a inteligência artificial e a códigos de erro. A Stratio *Databox* é multimarca, sendo compatível com todas as marcas de veículos e é o único equipamento no mercado que suporta inteligência artificial, a fim de proporcionar aos clientes mais e melhores dados (STRA, S.A., 2021g).

**Figura 2.** Stratio Databox



**Fonte:** STRA, S.A. (2021g). Aquisição de dados.

A marca Stratio Automotive apresenta um conjunto de quatro produtos, a seguir especificados na Tabela 1.

<b>Produto</b>	<b>Descrição/Objetivo</b>	<b>Equipa designada</b>
<b>Case Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerar o desenvolvimento de modelos de <i>machine learning</i>;</li> <li>• Contribuição para a melhoria contínua dos modelos (STRA, S.A., 2021e).</li> </ul>	<i>Research</i>
<b>Stratio Foresight</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecção de falhas recorrendo ao uso de inteligência artificial;</li> <li>• Fornecimento de uma visão geral das falhas detetadas;</li> <li>• Disponibilização de informação sobre o estado de saúde dos componentes dos veículos;</li> <li>• Possibilidade de diagnóstico remoto (STRA, S.A., 2021b).</li> </ul>	Pós-venda
<b>Stratio Pilot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de operações remotas pela utilização da inteligência telemática;</li> <li>• Solução de <i>eco-driving</i> testada, com os melhores cálculos através de inteligência artificial;</li> <li>• Disponibilização de informação sobre a performance e comportamento do condutor (<i>eco-driving</i>) (STRA, S.A., 2021b).</li> </ul>	Pós-venda
<b>Stratio Explorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta de navegação e visualização de dados, que possibilita a extração de <i>insights</i> valiosos;</li> <li>• Disponibiliza o acesso a dados históricos e permite a personalização de <i>dashboards</i> (STRA, S.A., 2021b).</li> </ul>	Pós-venda

**Tabela 1.** Produtos constituintes da marca Stratio Automotive

### 2.1.5. Clientes e Parcerias

Inicialmente, a STRA, S.A. começou por monitorizar frotas de veículos pesados, nomeadamente camiões e autocarros. Posteriormente, começou a colaborar com fabricantes e distribuidores de veículos, a nível global, a fim de desenvolver ferramentas de inteligência artificial.

A STRA, S.A. possuiu, como clientes, empresas fabricantes de veículos pesados e empresas transportadoras que possuem frotas de veículos pesados.

As empresas transportadoras com frotas de veículos pesados possuem dois *clusters*: as empresas de transportes de mercadorias, que detêm frotas de camiões e empresas transportadoras de passageiros, que detêm frotas de autocarros.

A STRA, S.A. tem acordos com operadores de frotas e fabricantes de veículos em vários países, designadamente, Portugal, Espanha e França (STRA, S.A., 2021f).

O primeiro cliente da STRA, S.A. foram os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC); os SMTUC operaram com a STRA, S.A. enquanto parceiros de laboratório, na medida em que os produtos da marca Stratio Automotive foram testados e validados na sua frota de autocarros antes do lançamento oficial, em meados de 2017.

No nosso país, das várias empresas transportadoras existentes, são clientes da STRA, S.A. empresas como a Transportes Paulo Duarte, a Transportes Machado & Brites Lda., a Transportes Central Lafões, entre outras. No que concerne a clientes internacionais, são clientes da STRA, S.A. a GSVI - DAF Trucks, a MAN Vehículos Industriales Canarias, a Solaris Bus Iberica SLU, a Ford Trucks, entre outros (STRA, S.A., 2021f).

A nível de parcerias, a STRA, S.A. trabalha em colaboração com diversas escolas e universidades, institutos de investigação, empresas e associações. No ano de 2019, a STRA, S.A. anunciou parceria com a Data Science Portugal (DSPT) e também com a Microsoft Azure.

Em 2020, a STRA, S.A., estrategicamente, cria uma parceria com Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias (ANTRAM) – que representa 2.000 empresas do setor dos transportes –, e assina um acordo sobre o Pacote de Mobilidade na Europa, sendo esta uma das principais referências na indústria em Portugal e na Europa. Ainda em 2020, a STRA, S.A. torna-se membro e adota a conformidade da associação Information Technology for Public Transport (ITxPT) – organização sem fins

lucrativos aberta a empresas cujo interesse passa pelo desenvolvimento dos transportes públicos –, promovendo a integração dos seus produtos.

### **3. Descrição do Estágio Curricular**

O presente Estágio Curricular decorreu na entidade de acolhimento STRA, S.A., tendo início a 15 de fevereiro e término a 21 de junho do presente ano.

Devido à situação pandémica da COVID-19, o estágio ocorreu, numa fase inicial, em regime *full remote*, tendo, posteriormente (a partir do mês de abril) passado a decorrer num regime híbrido – uns dias *remote* e outros, quando sugeridos pela orientadora de estágio, em regime presencial na Aceleradora de Empresas do Edifício D do IPN – dando oportunidade à estagiária de experienciar a realidade física do mundo profissional.

Durante este capítulo, vão ser descritas as atividades do programa de acolhimento e integração na STRA, S.A. da estagiária e as restantes atividades às quais a estagiária esteve intrinsecamente associada, nomeadamente atividades de recrutamento e seleção, atividades de *onboarding* e *offboarding* de outros colaboradores, atividades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, atividades relacionadas com a compensação e benefícios, atividades relacionadas com a *Employer Brand* da STRA, S.A., atividades relacionadas com o QMS e, ainda, atividades relacionadas com outros processos operacionais e administrativos.

#### **3.1. Descrição das atividades desenvolvidas**

##### **3.1.1. Acolhimento e integração na STRA, S.A.**

Para uma melhor e mais facilitada integração da estagiária na entidade de acolhimento, a *Manager* da equipa de RH da STRA, S.A. – pessoa responsável por orientar e supervisionar o estágio curricular – disponibilizou à estagiária *guidelines* e diretrizes do que viria a constituir o processo de *Onboarding* na mesma. As diretrizes deste processo – divididas em várias etapas – foram disponibilizadas no espaço *Teams* da Stratio Wiki do Confluence<sup>1</sup> como vista a facilitar o processo de integração da estagiária e a familiarizá-la com os processos internos da entidade de acolhimento.

---

<sup>1</sup> O Confluence é um *software* da Atlassian, que possibilita a construção e organização de uma área de trabalho disponível para toda a organização, permitindo a partilha de informação e conhecimento.

O estágio teve início, em regime *remote*, a 15 de fevereiro. Na semana anterior, foi requerido à estagiária que se deslocasse à sede da STRA, S.A. (Instituto Pedro Nunes – Coimbra) a fim de assinar o contrato de estágio, recolher e configurar o material essencial para o correto desempenho das funções (computador portátil e monitor, respetivamente) e de definir os acessos ao email da STRA, S.A e a outras plataformas importantes, nomeadamente o Jira<sup>2</sup>, o DocuSign<sup>3</sup> e o PurelyHR<sup>4</sup>.

No mesmo dia (15 de fevereiro), foi realizada uma primeira reunião de *Onboarding* com a *Manager* da equipa de RH. Nesta reunião foi feita uma breve apresentação do *Organizational Chart* da STRA, S.A., onde foram dados a conhecer todos os colaboradores da organização, as demais equipas e os seus respetivos *Managers* e *backups*; esta passagem de conhecimento serviu, também, para dar a conhecer à estagiária as funções dos *stakeholders*, diretos e indiretos, com quem iria lidar durante o período de estágio e como estas funções se viriam a relacionar com a equipa de *Human Resources* e com a equipa de *Finance* e Qualidade. Como parte do processo de *Onboarding*, e com apoio na equipa de *Information Technology* (IT) e na página de IT&Security do Confluence, a estagiária procedeu à configuração das *features* de email, nomeadamente a criação da assinatura de email e a instalação da extensão do Google de Mailvelope (encriptação de email).

De forma a dar continuidade ao processo, foram atribuídas à estagiária tarefas relacionadas com a exploração da plataforma Confluence da STRA, S.A., nomeadamente a Stratio Wiki – onde se encontrava informação relativa à própria organização (Missão e Valores, Produto, Eventos, Equipas e Manifesto Cultural), políticas e procedimentos internos da organização e *Stratio's Benefits* –, a página do Confluence dedicada à equipa de HR, onde se encontram informações relativas aos processos e recursos de HR, *Employer Branding*, Recrutamento e Seleção, *Onboarding* e *Offboarding*, *Compensation*, *Team Building* e Eventos; por constituir parte do plano de estágio, foi, também, requerido à estagiária que explorasse a página do Confluence relacionada com o QMS, com informações relativas à aplicação dos processos de Qualidade nas várias equipas da STRA, S.A.

---

<sup>2</sup> O Jira é um *software* constituinte da Atlassian, desenhado para a gestão de tarefas e projetos.

<sup>3</sup> O DocuSign é uma plataforma que permite o envio, de modo seguro, de documentação eletrónica e assinatura digital.

<sup>4</sup> O PurelyHR é um *software* de gestão de *timeoff*, que engloba ferramentas adicionais que permitem simplificar a gestão de RH, nomeadamente, o processo de *Onboarding* e as revisões de *performance*.

A etapa seguinte do processo – que, intercalada com tarefas diárias e regulares de RH –, estendeu-se ao longo das primeiras duas semanas do estágio e contemplava a exploração de documentação presente nas pastas partilhadas do Google Drive, mais concretamente a pasta de HR&Finance e a pasta de HR *Team*. Esta documentação incluía *Frequently Asked Questions* (FAQs) sobre os processos de recrutamento e seleção da STRA, S.A. – como *drafts* e *guidelines* para entrevistas de seleção –, *Job Descriptions* dos elementos constituintes de cada equipa (e para complementar, análise dos *Curriculum Vitae* e perfis do LinkedIn dos mesmos), documentos relativos a Higiene e Segurança no Trabalho (HST), *guidelines* e informações acerca dos estágios profissionais do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e, ainda, documentação relativa a métricas e indicadores de desempenho de RH.

Ainda que realizados posteriormente, também integraram este processo dois dos eventos regulares da STRA, S.A., a DEMO e o *All Hands*. A DEMO – realizada a 2 de março – é um evento que consiste na demonstração, por parte de um membro da equipa de *Product*, da plataforma Stratio Foresight e restantes produtos da marca Stratio Automotive, onde se recorre a exemplos e simulações, a fim de explicar as várias funcionalidades dos produtos da marca e de que modo estes acrescentam valor para os clientes. O *All Hands* (evento mensal) – realizado a 5 de março – é um evento cujo objetivo passa pela transmissão, a toda a organização, do *status* do que cada equipa fez durante esse mês sendo que, também neste evento, é dada a oportunidade aos novos colaboradores de se apresentarem.

O processo de *Onboarding* terminou com um *Follow Up*, onde foi feita uma revisão geral do processo, a fim de fornecer *feedback* e sugestões de melhoria.

### **3.1.2. *Onboarding* e *Offboarding***

A entrada e a saída de colaboradores fazem parte do ciclo de vida de qualquer organização.

Dentro da entidade de acolhimento, são várias as tarefas relacionadas com os processos de *Onboarding* (cf. Anexo I) e *Offboarding*. A fim de organizar e melhorar estes processos, foi pedido à estagiária que, conjuntamente com um colaborador da equipa de *Product*, fosse criado um projeto de *Software* na plataforma Jira – ‘*Boarding HR*’. Neste projeto foram criadas ‘tarefas-mãe’ – *Onboarding* e *Offboarding* –, e respetivas

subtarefas, alocadas a determinadas equipas/colaboradores/*Managers*, com o intuito de facilitar estes mesmos processos e garantir o cumprimento de todas as tarefas relacionadas.

Constituem o processo de *Onboarding*, tarefas relacionadas com o material de trabalho a atribuir ao novo colaborador (*Workstation*, Microsoft Office, Google Account), o acesso ao escritório, documentação de *Finance* (Admissão na Segurança Social, Seguro de Saúde) e HR (Contrato, Registo Criminal, Acordo de Confidencialidade etc.), acesso a plataformas como PurelyHR, Travel Perk<sup>5</sup> e Expensify<sup>6</sup>, garantir o pedido e entrega ao colaborador do cartão que vai incluir os vales de refeição, a atualização de base de dados internas e Organograma, admissão e marcação de exames de medicina no trabalho, observação e realização de entrevistas de *Onboarding* e *Follow Ups* (cf. Anexo II), entre outras. No que se refere ao processo de *Offboarding*, as subtarefas associadas remetem para a remoção dos acessos atribuídos aos colaboradores – acessos a nível da *web* e de entrada no escritório – para a recolha do material de trabalho, demissão do colaborador na plataforma da Interprev<sup>7</sup> e demais plataformas, a marcação de entrevistas de *Exit Follow Up* (cf. Anexo III) e *Last Meeting with Founders*, a preparação de documentação associada a este processo – Declaração de Trabalho, Deveres Pós-Contratuais e Recibo de Quitação –, o cancelamento do seguro de saúde, garantir a passagem de conhecimento etc.

Durante o período de estágio, a maioria das tarefas de *Onboarding* e *Offboarding* foram da responsabilidade da estagiária. Neste período, a estagiária garantiu o *Onboarding* de três estagiários curriculares, nomeadamente um para a equipa de *Hardware* e dois para a equipa de *Software Mobile* e ainda de quatro estagiários a realizar estágio profissional IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional – três para equipa de *Software*, como *Mobile Developer* (cf. Anexo IV), *Helpdesk Technician* (cf. Anexo V) e *Software Engineer* (cf. Anexo VI) e um para a equipa de *Vehicle Integration*, como *Field Installer* (cf. Anexo VII). Também dentro do processo de *Onboarding*, ainda que não tenha acompanhado o procedimento até ao fim, foram da responsabilidade da estagiária, tarefas associadas aos estágios de verão, a iniciar no mês de julho.

---

<sup>5</sup> O TravelPerk é uma ferramenta de gestão de viagens e deslocações em trabalho que permite a reserva das mesmas e o controlo dos respetivos custos associados.

<sup>6</sup> O Expensify é um *software* de gerenciamento de despesas comerciais dos colaboradores, que permite a digitalização de recibos, codificação e envio das despesas para aprovação e posterior reembolso.

<sup>7</sup> A Interprev é a empresa fornecedora da STRA, S.A. de serviços de higiene e segurança no trabalho.

No que concerne a tarefas de *Offboarding*, durante o estágio curricular também foi dada a oportunidade à estagiária de se envolver neste processo, tendo acompanhado as saídas voluntárias de quatro colaboradores, o *SysAdmin* e *IT Manager*, dois membros da equipa de *Software* e, por último, um membro da equipa de *Sales*. Algumas destas saídas conduziram à necessidade de abertura de vários processos de Recrutamento e Seleção, abordados no tópico seguinte.

### 3.1.3. Recrutamento e Seleção

Durante o período do estágio curricular, as tarefas associadas ao Recrutamento e Seleção foram das tarefas em que a estagiária esteve mais envolvida, por se tratar também das tarefas em que a estagiária tinha mais interesse e curiosidade em aprender e desenvolver. O início deste processo, passava pela divulgação da vaga em aberto – após levantamento da necessidade da mesma – através de diversas plataformas, nomeadamente, através das redes sociais, como o LinkedIn e o Facebook, através de sites e plataformas *online* de emprego, como o Net Empregos, o SAPO Empregos, IT Jobs e o Indeed, através do IIEFP – quando havia possibilidade de a vaga ser preenchida por vias de Estágio Profissional – e ainda através de Universidades – Universidade de Coimbra (UC) e Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) – e de escolas que lecionavam cursos profissionais de equivalência ao Ensino Secundário de Técnico de Mecatrónica e Mecânica Automóvel e outros institutos que lecionam Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) de Tecnologia e Gestão Automóvel, Manutenção Eletromecânica, Tecnologia Mecânica e/ou Tecnologia Automóvel. Posteriormente, e através de passagem de conhecimento, a estagiária foi introduzida ao LinkedIn *Premium*, através do *Recruiter*<sup>8</sup>, como forma de abordar e sondar potenciais candidatos.

No período de estágio, a estagiária esteve envolvida em vários processos de Recrutamento e Seleção para diferentes vagas em aberto como *Field Installer*, *Helpdesk Technician*, *Software Engineer*, *Quality Assurance Engineer* (cf. Anexo VIII) e *Site Reability Engineer/Sys Admin* (cf. Anexo IX).

As atividades relacionadas com os demais processos referidos anteriormente incluíram a tradução das descrições das funções das vagas de português para inglês para divulgação

---

<sup>8</sup> O *Recruiter* é uma plataforma de recrutamento paga disponibilizada pelo LinkedIn.

no *site* da STRA, S.A., a triagem de candidatos, o agendamento de entrevistas e fases técnicas com candidatos – que mostravam ter o perfil que ia ao encontro das necessidades em aberto – e dar *feedback* via email – aos candidatos excluídos –, a observação, em primeira instância, de entrevistas de primeira fase com a *Manager* da equipa de RH e com o *Manager* de equipa, a observação de entrevistas de terceira fase – entrevista cultural – novamente com a *Manager* da equipa de RH e com um dos *Founders* da STRA, S.A. – o preenchimento com as informações dos candidatos das *sheets* de Microsoft Excel destinadas ao Recrutamento e Seleção e, ainda, o estudo e a elaboração de um guião de entrevista semiestruturado (cf. Anexo X). Quando a estagiária se sentiu suficientemente confortável e autónoma, foi-lhe, ainda, dada a oportunidade de conduzir entrevistas sozinha.

Além das atividades mencionadas anteriormente, a estagiária foi responsável pelo Recrutamento e Seleção para oportunidades para Estágio de Verão e, ainda, pela submissão das candidaturas para acolhimento de estágios curriculares para o ano letivo 2021/2022 de estudantes de Cursos Técnicos Superiores Profissionais, Licenciaturas, e Mestrados de Faculdades da UC e também do ISEC.

#### **3.1.4. Training**

No que concerne à formação e desenvolvimento – *training* –, durante o período de estágio, foi dada à estagiária a oportunidade de assistir a um ciclo de *webinars* organizado pela NovaAdvogados, com duração de um mês (1 sessão por semana), intitulado “RH 4x4”, do qual faziam parte quatro sessões: a primeira sessão, dizia respeito ao banco de horas – “*Adaptabilidade ou banco de horas. Temos mesmo que optar? Até onde podemos ir?*” –, a segunda sessão era relativa ao assédio sexual e códigos de conduta no local de trabalho – “*Códigos de conduta e de assédio: apenas obrigatoriedade legal ou uma vantagem na gestão humana?*” –, a terceira sessão, intitulada de “*Os limites (e perigos) dos subsídios de função e a alternativa da comissão de serviços*”, focava temas relativos aos subsídios e por fim, a última sessão – “*Recibos eletrónicos e a validade dos mesmos como quitação. Relação com endereços de email pessoais*” – que abordava temas relacionados com os recibos e vencimentos.

No período de estágio, a estagiária realizou, ainda, outras atividades relacionadas com a gestão da formação, como o apoio à equipa de *Finance*, no preenchimento do Anexo C

do Relatório Único<sup>9</sup> – Relatório Anual de Formação Contínua – correspondente ao ano civil anterior.

O Relatório Anual de Formação Contínua contempla informações relativas à entidade empregadora, nomeadamente nome ou designação social e atividade económica principal. Além desta informação, o Relatório Anual de Formação Contínua contém, ainda, a caracterização dos colaboradores da entidade do ano em questão, no que diz respeito à frequência de formação profissional como: a situação face à frequência de formação profissional, o período de referência da formação, a área de educação/formação, de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) – aprovada pela Portaria n.º 256/2005 de 16 de março –, a modalidade de formação, a iniciativa da formação (da responsabilidade do empregador ou da iniciativa do colaborador, ao abrigo do crédito de horas para formação contínua), a duração da formação (em horas), o regime da formação (laboral, pós-laboral ou misto), a entidade formadora, o tipo de certificado/diploma atribuído e o nível de qualificação da formação, tendo em consideração o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), segundo a Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho.

Também à estagiária coube a responsabilidade de outras tarefas relacionadas com a formação e desenvolvimento dos colaboradores, como o registo – em Microsoft Excel – de pedidos de formação, recolha e arquivo de comprovativos e de diplomas de conclusão de formações, agendamento de ações de formação com as entidades promotoras entre outras.

---

<sup>9</sup> O Relatório Único é um documento que contém informação acerca da atividade social das entidades empregadoras, contabilizando seis anexos – A, B, C, D, E e F – relativos ao Quadro de Pessoal, Fluxo de Entrada ou Saída de colaboradores, Relatório Anual de Formação Contínua, Relatório Anual de Atividade do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho, Greves, e informação sobre Prestadores de Serviço, respetivamente. O Relatório Único permite a recolha de informação sobre o emprego e condições de trabalho, sendo o tratamento estatístico deste realizado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Após tratamento estatístico, esta informação é partilhada através de Boletins Estatísticos e Relatórios Anuais publicados na secção de Sínteses e Publicações no site do Gabinete. Este relatório constitui uma obrigação anual a cargo dos empregadores (empresas com trabalhadores por conta de outrem), com conteúdo e prazo de apresentação regulados na Portaria n.º 55/2010, de 21 de janeiro.

### **3.1.5. Compensação e Benefícios: *Payroll***

A compensação e benefícios não foi um tópico muito trabalhado no decorrer do período de estágio, no entanto, dentro deste tópico, as responsabilidades da estagiária passaram por auxiliar a *Manager* do departamento de HR e a equipa de *Finance* na gestão de ausências (faltas, férias, licenças de maternidade e paternidade, dias de compensação e baixas por doença), através da plataforma *PurelyHR*.

Além da gestão de ausências, a estagiária apoiou também, mensalmente, a equipa de *Finance* no processamento salarial, nomeadamente, na atualização dos dados relevantes para o mesmo, como a entrada e a saída de colaboradores, confirmação das ausências (dias de férias, dias de compensação e faltas), revisões salariais e benefícios usufruídos.

### **3.1.6. *Employer Branding*: Comunicação interna e externa**

O tópico de *Employer Branding* também não foi muito desenvolvido no período de estágio. Dentro deste tópico, as tarefas atribuídas à estagiária passaram pela participação na reunião mensal da equipa de Marketing, cujo objetivo passava pela preparação e atribuição de tarefas relativas à *newsletter* mensal da STRA, S.A., a Tidbits. Esta *newsletter* era partilhada, mensalmente e em formato digital – através de *e-mail* – por toda a equipa, e continha informações e comunicados sobre matérias importantes, nomeadamente novas parcerias e negócios, informações relativas à gestão da pandemia COVID-19 – especialmente questões relativas ao número de pessoas e disposição das mesmas pelos escritórios de Coimbra e Lisboa –, entre outras. Ainda dentro deste tópico, à estagiária também era requerida a participação em dois eventos *online*, que ocorriam mensal e trimestralmente, respetivamente, o *All Hands* e o *Quarter Review*. No *All Hands* – que contava com a participação de toda a equipa da STRA, S.A –, eram feitas comunicações, por um elemento de cada equipa, relativas ao trabalho mensal das mesmas, já no *Quarter Review* – evento cuja comunicação era da responsabilidade dos *founders* da STRA, S.A –, era feita uma breve apresentação dos resultados do trimestre passado, e definidos os objetivos e metas do trimestre seguinte.

### **3.1.7. *Quality Management System (QMS)***

No que refere a tarefas relativas ao Sistema de Gestão da Qualidade, a estagiária foi orientada pelo *Manager* da equipa de *Finance & Quality*.

Aqui, as principais tarefas atribuídas à estagiária passaram pela monitorização dos *Key Performance Indicators (KPIs)* dos vários processos, pelo apoio à implementação das evidências definidas para cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001 e pelo apoio no controlo das não conformidades, riscos e oportunidades de melhoria.

### **3.1.8. Questões operacionais e administrativas**

Além das tarefas e atividades mencionadas nos tópicos anteriores, no período de estágio, a estagiária participou, ainda, em atividades no âmbito operacional e administrativo.

Como exemplo destas tarefas, temos a organização da documentação processual de cada colaborador, a atualização, mensal, da documentação relativa aos colaboradores com contrato de Estágio Profissional na plataforma do IEFP – mapas de assiduidade, comprovativos de pagamento, declarações e relatórios de avaliação intermédia e final –, a preparação da documentação relativa ao inventário do equipamento levado pelos colaboradores para *home office* (como portáteis, *hotdesks*, ratos, monitores e cadeiras), os *Company Property Receipt*, entre outros.

As demais atividades e tarefas realizadas durante o período de estágio, bem como a sua duração, são apresentadas, de forma sintética, no cronograma em anexo (cf. Anexo XI).

A conclusão do estágio deu-se com uma reunião final de *Exit Follow Up* com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento, a *Manager* da equipa de RH, onde foi partilhado *feedback* mútuo sobre o trabalho desenvolvido durante o estágio e onde foram abordadas questões como a passagem de conhecimento, a experiência vivida e, ainda, *feedback* sobre a equipa e sobre a organização.



## 4. Estudo de Caso

Neste último capítulo, é apresentado um estudo empírico, conjuntamente realizado com a restante equipa de investigação, constituída pela Doutoranda Analice Miranda, pelo Mestrando Benjamin Mesquita, pela Professora Dr.<sup>a</sup> Isabel Dimas e pela Professora Dr.<sup>a</sup> Teresa Rebelo.

À estagiária, coube a função de análise e interpretação dos resultados obtidos aquando da distribuição dos questionários na Entidade de Acolhimento, a STRA, S.A, tendo em vista a sua devolução à organização.

### 4.1. Breve Contextualização

A pandemia da COVID-19 provocou mudanças repentinas e intensas na rotina laboral em todo o mundo. As organizações e os trabalhadores sentiram, assim, necessidade de se adaptar à situação de emergência sanitária e, conseqüentemente, à crise económica que emergente.

O presente estudo teve como objetivo avaliar o envolvimento, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores em contexto de crise, tendo por base o Modelo das Exigências e dos Recursos do Trabalho. O Modelo JD-R é um modelo heurístico que especifica de que modo o bem-estar dos colaboradores pode ser gerado por dois conjuntos específicos de condições de trabalho – os **recursos** e as **exigências**. As exigências dizem respeito aos aspetos do trabalho que requerem um esforço físico e psicológico por parte dos colaboradores; já os recursos dizem respeito aos aspetos relativos ao trabalho que (a) reduzem as exigências do trabalho e os seus custos físicos e psicológicos; (b) dão suporte à prossecução dos objetivos relacionados com o mesmo; e (c) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. De modo simplificado, este Modelo parte da ideia de que o mesmo nível de exigências tem impactos diferentes no bem-estar e no desempenho, em função dos recursos pessoais e organizacionais de que o colaborador dispõe (Bakker *et al.*, 2007; Schaufeli *et al.*, 2004).

Assim, este estudo empírico foi desenvolvido com o intuito de procurar identificar de que modo os recursos organizacionais, grupais e individuais promoveram – ou condicionaram –, o envolvimento, o bem-estar e os resultados alcançados pelos colaboradores e demais equipas durante o contexto pandémico, resultante da pandemia da COVID-19.

## 4.2. Dimensões do Questionário

Para este questionário, foram tidas em conta três dimensões (Exigências, Recursos e Resultados) e respetivas variáveis, apresentadas a seguir (**Tabela 2**).

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Escalas</b>
<b>Exigências</b>	• Mudanças Organizacionais	Van Emmerik, Bakker e Euwema (2009)
	• Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho	Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) Delanoeije & Verbruggen (2020)
	• Carga de Trabalho	Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003)
	• Exigências Emocionais	Van Veldhoven e Meijman (1994)
<b>Recursos</b>	<i>Organizacionais</i>	
	• Cultura Organizacional	Van Muijen <i>et al.</i> , (1999); Adaptado por Neves (2000)
	• Gestão da Comunicação	Adamu & Mohamad (2019)
	• Liderança Transformacional	Carless, Wearing & Mann (2000); adaptada e validada por Van Beveren (2015)
	• Suporte dos Pares	Aubé & Rousseau (2005); adaptada por Pessoa (2016)
	• Identificação com a tarefa, autonomia e <i>feedback</i>	Ghosh <i>et al.</i> , (2015); Hackman & Oldham (1974)
	<i>Pessoais</i>	
	• Resiliência individual	Luthans, Youssef & Avolio (2007)
• Satisfação com a vida	Kobau <i>et al.</i> , (2010)	
<b>Resultados</b>	• Envolvimento	Schaufeli, Bakker & Salanova (2006)
	• Bem-estar	Russell & Daniels (2018)
	• Desempenho	Janssen & Van Yperen (2004)

**Tabela 2.** Dimensões do estudo e respetivas variáveis/escalas

#### 4.2.1. Exigências

Dentro da dimensão ‘Exigências’, e no que diz respeito à variável **mudanças organizacionais**, estas dizem respeito ao conjunto de políticas e práticas que foram adotadas pelas organizações, como forma de atingir objetivos estratégicos ou dar resposta a um cenário de instabilidade – neste caso concreto, pandemia COVID-19.

O **Conflito Trabalho-Família** (CTF) e o **Conflito Família-Trabalho** (CFT) pode ser compreendido tendo em consideração duas óticas: o conflito de tempo, que ocorre quando o tempo destinado ao trabalho interfere no cumprimento das tarefas familiares e o conflito de tensão, que ocorre quando a tensão criada pelo trabalho interfere nas atividades familiares (Netemeyer *et al.*, 1996).

A **Carga de Trabalho** diz respeito ao volume de trabalho que os colaboradores têm que desenvolver em determinado espaço de tempo. A avaliação desta variável tem em consideração quatro aspetos: intensidade, dedicação, rapidez e volume/quantidade. A última variável analisada dentro desta dimensão, são as **Exigências Emocionais**, que dizem respeito à pressão emocional que é sentida pelos colaboradores devido, por exemplo, à necessidade de demonstrar um estado emocional que não é coerente com o que o colaborador realmente está a sentir (Peng *et al.*, 2010).

#### 4.2.2. Recursos

Na dimensão ‘Recursos’, são avaliadas variáveis no âmbito organizacional e no âmbito pessoal; dentro do **âmbito Organizacional**, foram identificadas **quatro** variáveis: (1) a **Cultura Organizacional**, que diz respeito ao conjunto de valores, normas e padrões comportamentais que orientam a forma como os colaboradores atuam no âmbito da organização; este estudo, focou dois quadrantes da cultura organizacional, a cultura de apoio e a cultura de inovação. Na cultura de apoio prevalecem valores como a confiança, a abertura e o relacionamento interpessoal, enquanto na cultura de inovação é valorizada a flexibilidade, que é centrada na adaptação da organização às exigências da envolvente, (2) a **Comunicação Organizacional**, que em tempos de crise se revela essencial na medida em que, se corretamente elaborada e estruturada, poderá minimizar os potenciais efeitos negativos da situação em causa, (3) a **Liderança Transformacional**, onde o líder é caracterizado por apresentar um perfil comportamental com forte estímulo intelectual e

empático (Pillai, 2013) e o **Suporte dos Pares**, caracterizado pelo apoio dos colegas de trabalho, a fim de atenuar as dificuldades que os colaboradores podem enfrentar em situações adversas (Shin *et al.*, 2020) e, por fim, (4) a **Identificação com a tarefa** a realizar, diz respeito à relevância que esta tem para a equipa, para a organização ou para a sociedade em si; a **autonomia** diz respeito à independência que os colaboradores experienciam no desenvolver das suas tarefas e o **feedback** contempla a obtenção de informação clara, direta e construtiva relativamente à performance e à eficiência demonstrada durante e após realização das tarefas (Hackman *et al.*, 1974, 1981). No **âmbito pessoal**, foram avaliadas **duas** variáveis: (1) a **resiliência** que consiste em fazer com que os indivíduos perspetivem as suas dificuldades de uma forma mais positiva e (2) a **satisfação com a vida**, que retrata uma avaliação sobre a própria vida, usando, como base, critérios pessoais.

#### 4.2.3. Resultados

Na última dimensão, ‘Resultados’, foram avaliadas as variáveis **envolvimento**, **bem-estar** e **desempenho**. O envolvimento, traduz-se num estado de espírito positivo e gratificante quando relacionado com o trabalho. O bem-estar, tanto pode ser positivo, quando se refere à sensação de estar feliz, à vontade, motivado, calmo e ativo, como negativo, quando refere sensações como o cansaço, o aborrecimento, a tristeza, a irritação e a ansiedade. Por fim, o **desempenho**, variável obtida através da avaliação feita pelos *Managers* – em relação aos membros da sua equipa – face à adaptação dos colaboradores às mudanças (resultantes do contexto pandémico), às atitudes de cidadania para com os restantes membros da equipa, à inovação em contexto de crise e à performance no desempenhar das tarefas.

#### 4.3. Amostra

De modo geral, o estudo em causa teve como universo de estudo organizações portuguesas e brasileiras. À estagiária coube a responsabilidade de trabalhar os dados obtidos na entidade de acolhimento, a STRA, S.A.

Na STRA, S.A., responderam aos questionários 24 colaboradores e desses 24, 15 foram avaliados pelos seus *Managers*, o que corresponde a uma taxa de resposta de 50%. Os

colaboradores da STRA, S.A., que responderam ao questionário têm, em média, 20 de idade e 2 anos de antiguidade na organização.

#### **4.4. Método**

Para o presente estudo empírico, optou-se pela metodologia quantitativa e pelo inquérito por questionário como método de recolha de dados.

O inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados que visa a recolha de informações, baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo – considerado representativo –, da amostra em estudo. Este tipo de instrumento é composto por uma série de questões às quais os indivíduos devem responder, por escrito, e a partir do qual é permitido ao investigador avaliar e analisar as suas atitudes e opiniões. Como instrumento de medida, o inquérito por questionário traduz os objetivos de um estudo/projeto de investigação com variáveis mensuráveis, visando a recolha de informação factual sobre determinados acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e/ou opiniões. Este método, traduzindo-se num instrumento de recolha de dados padronizado, tanto no texto das perguntas como nas opções de resposta, a sua ordenação é feita com o intuito de garantir a comparabilidade das respostas e a sua utilização enquanto técnica de recolha de dados e informação permite ao investigador a obtenção de informação estandardizada, passível de permitir comparações em grande escala (Coutinho, 2014).

Comparativamente a outros métodos, o inquérito por questionário é vantajoso e eficaz, tanto em termos de custo como de tempo, pois o modo de armazenamento de dados, cada vez mais automático, e a possibilidade de exportação para *softwares* de análise (Microsoft Excel, SPSS, entre outros) facilita o tratamento dos dados. Este método garante o anonimato dos inquiridos, o que conduz à facilidade de resposta; a garantia de anonimato aumenta, também, o nível de honestidade e autenticidade das respostas obtidas. Os principais desafios da aplicação deste método remetem para questões metodológicas, nomeadamente relacionadas com a amostragem – quando esta é insuficiente face ao que se pretende estudar –, a não obtenção de respostas, a submissão de respostas múltiplas, as respostas poucas sérias ou desatentas, a formatação das perguntas e respostas, problemas relacionados com a seleção da plataforma de partilha do inquérito, entre outros (Wald *et al.*, 2019).

Para o presente estudo empírico, o universo escolhido foram organizações portuguesas e brasileiras, dos vários setores de atividade – dos quais foram excluídos os setores da saúde e social, devido às suas especificidades. Em cada organização, foram partilhados dois questionários, um destinado aos colaboradores e outro destinados aos líderes (*Managers*) e, quando solicitado pela organização, foi disponibilizada uma versão em inglês dos mesmos.

O tamanho da amostra seguiu a recomendação de Hair *et al.*, (2013), relativamente ao número de participantes; segundo o autor, o tamanho da amostra deve corresponder a 20 vezes o número de variáveis do modelo em estudo – neste caso, o Modelo JD-R, que possui 21 variáveis –, ou seja, um mínimo de 420 participantes.

No caso da STRA, S.A., foram partilhados 36 inquéritos junto dos colaboradores (na língua portuguesa) e 12 inquéritos junto dos *Managers*, tanto na língua portuguesa como na língua inglesa.

Dos 48 inquéritos distribuídos pelos *Managers* e colaboradores da STRA, S.A., foram obtidas, no total, 24 respostas.

#### **4.5. Análise de Resultados**

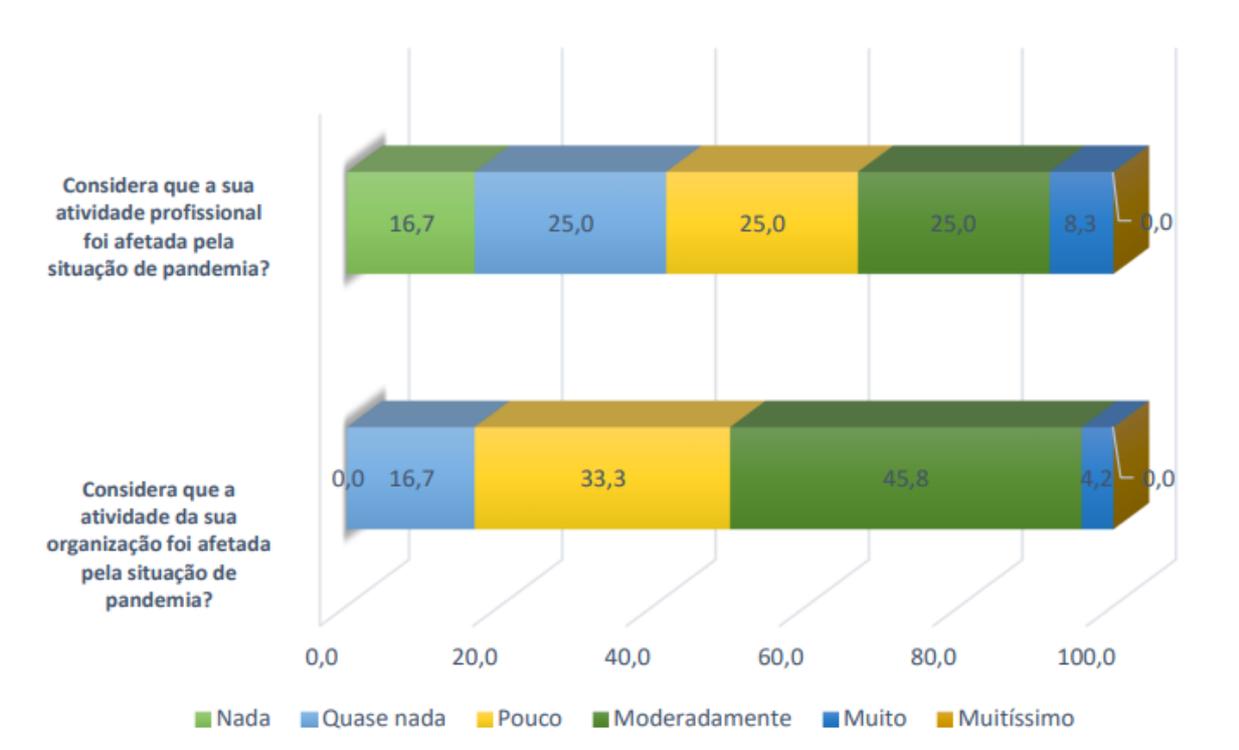
Para a análise dos resultados obtidos, a estagiária e a restante equipa de investigação recorreu à análise estatística; as questões presentes em ambos os inquéritos aplicados (colaboradores e *Managers*), tinham por base diversas escalas numéricas. As escalas utilizadas nos inquéritos variaram de 1 (nada) a 6 (muitíssimo), de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e de 1 (nunca) a 5 (sempre), podendo estas escalas englobar valores mais alargados.

A utilização de estatística descritiva permite analisar e descrever, de modo facilitado, padrões básicos presentes nos dados obtidos. Os padrões conseguidos neste estudo foram obtidos através de medidas de tendência central – média e desvio-padrão –, sendo, posteriormente, feita a respetiva representação gráfica, recorrendo ao uso de gráficos de linhas, gráficos de barras (orientação vertical e horizontal) e gráficos em rede.

Para a análise dos dados obtidos, foram produzidos dois relatórios (um em língua portuguesa e outro na língua inglesa). Neste subcapítulo, e uma vez que foi garantido o anonimato dos inquiridos, será feita uma breve descrição dos dados obtidos.

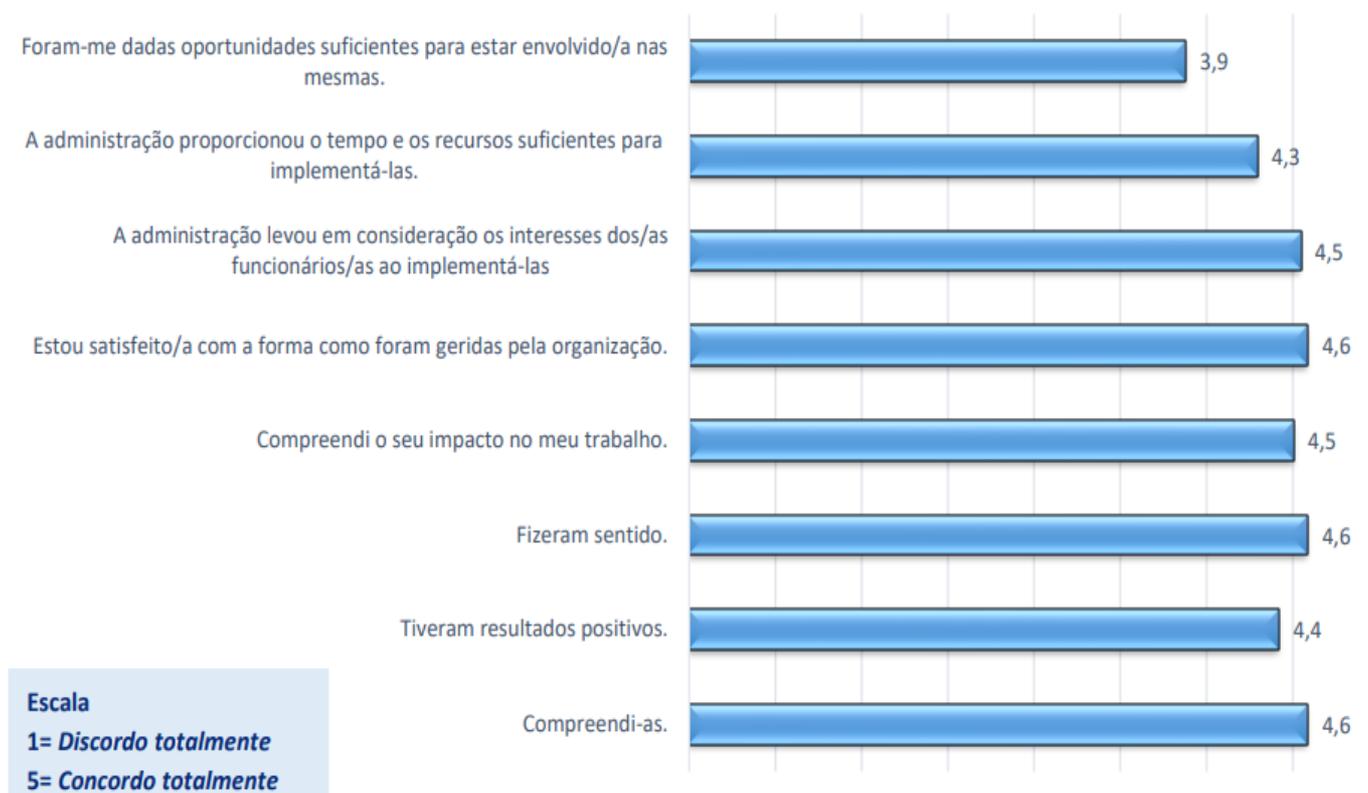
No que concerne ao impacto da pandemia, a nível da atividade profissional e da atividade da organização, 25% dos inquiridos, referiu que a pandemia havia afetado consideravelmente a sua atividade profissional e apenas 4,2% consideraram que a organização havia sido muito ou muitíssimo afetada. Neste campo, a maioria dos inquiridos, considerou que a sua atividade profissional (25%) e a atividade da própria organização (45,8%) haviam sido moderadamente afetadas pelo contexto pandémico (cf. **Figura 3**).

**Figura 3.** Grau em que pandemia afetou a atividade da organização e a atividade profissional (valores percentuais)



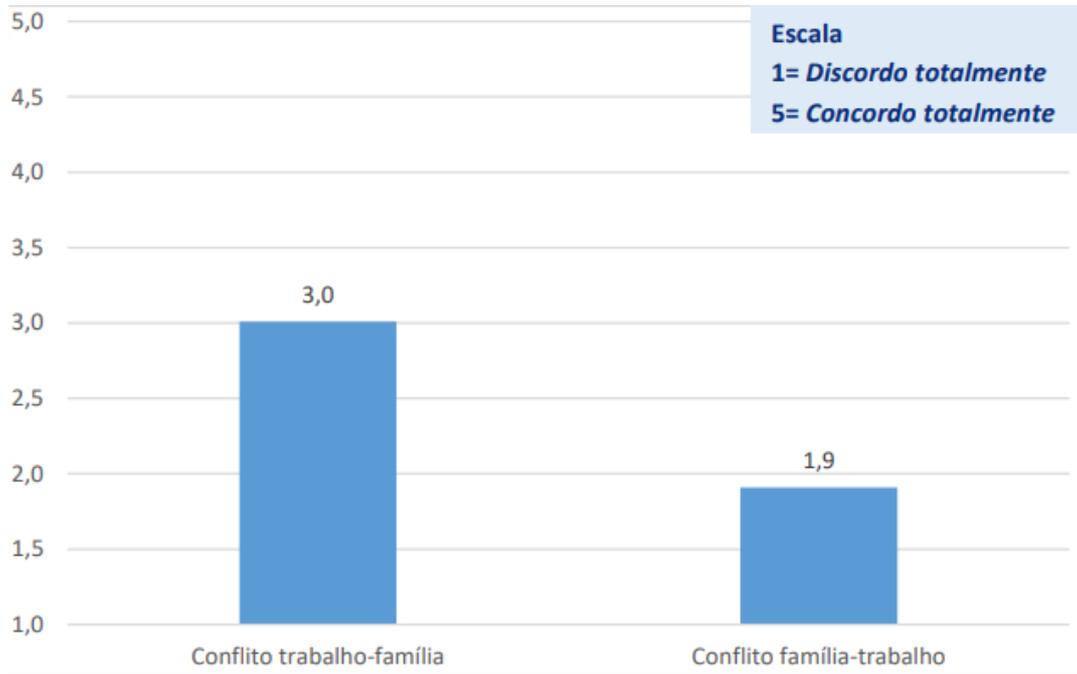
Os dados obtidos indicam que os colaboradores avaliaram positivamente o modo como as mudanças organizacionais foram geridas pela organização. Desta secção, também se denotou o facto de a gestão ter levado em consideração os interesses dos colaboradores aquando da implementação dessas mudanças, o que levou a uma avaliação muito positiva nesta secção. A avaliação mais baixa aqui apresentada remete para as oportunidades dadas aos colaboradores para participar nestas mudanças (cf. **Figura 4**).

**Figura 4.** Perceção relativa às mudanças implementadas pela organização como resposta à situação de pandemia (valores médios)



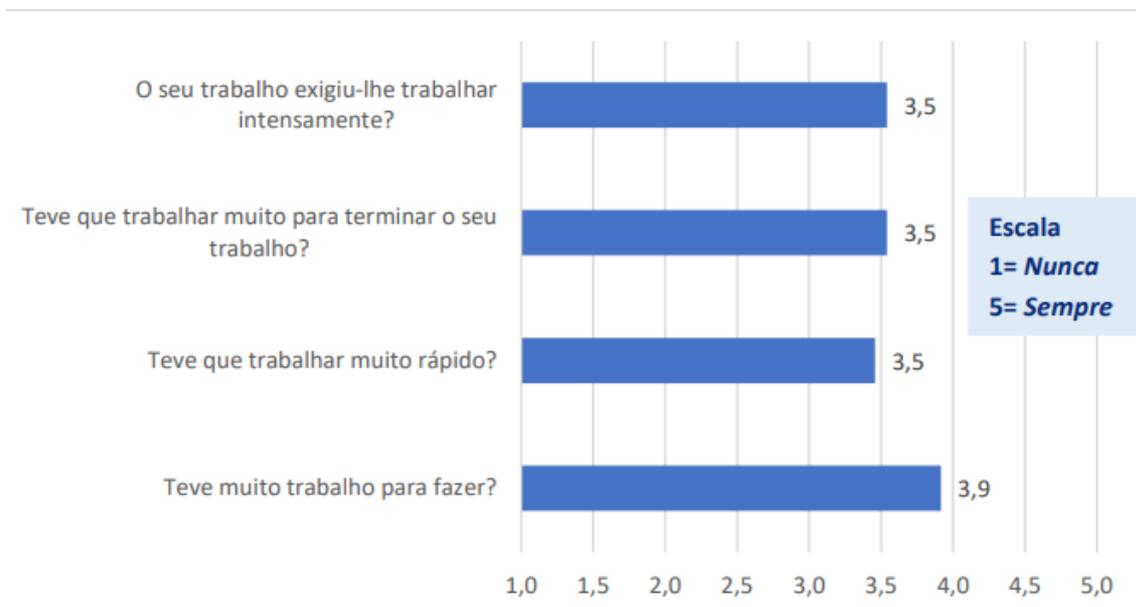
Em contexto pandémico, os inquiridos da STRA, S.A. consideraram o CTF como moderado e o CFT como baixo (cf. **Figura 5**).

**Figura 5.** Respostas médias às escalas de CTF e CFT



A fim de se avaliar a carga de trabalho, foram tidos em consideração quatro aspetos: (1) intensidade, (2) dedicação, (3) rapidez e (4) volume. De acordo com os resultados apresentados na **figura 6**, os colaboradores da STRA, S.A. reportaram que, em termos médios, durante o contexto de pandemia, houve um aumento considerável da carga de trabalho.

**Figura 6.** Perceção relativa à sobrecarga de trabalho durante a situação pandémica (valores médios)



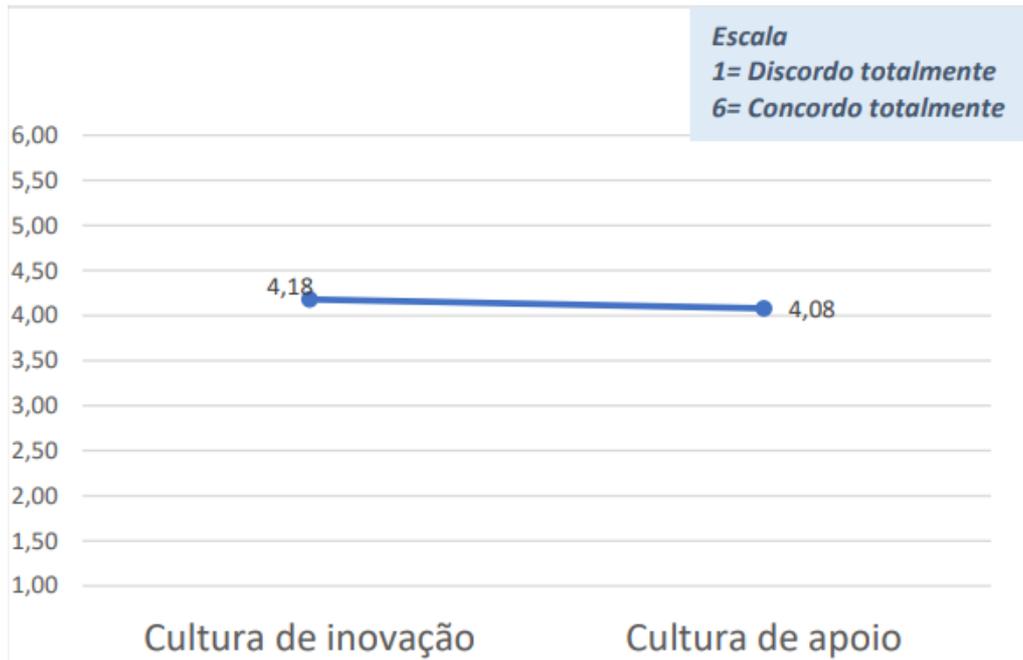
Relativamente às exigências emocionais, os resultados obtidos nesta secção revelaram uma quase ausência das mesmas, destacando-se somente a ocorrência de situações onde os colaboradores sentiram que as suas atividades laborais haviam sido interrompidas devido a terceiros e pela interpretação de que, em si mesmo e do ponto de vista emocional, o trabalho é um pouco exigente (cf. **Figura 7**).

**Figura 7.** Perceção relativa às Demandas Emocionais durante a situação pandémica (valores médios)



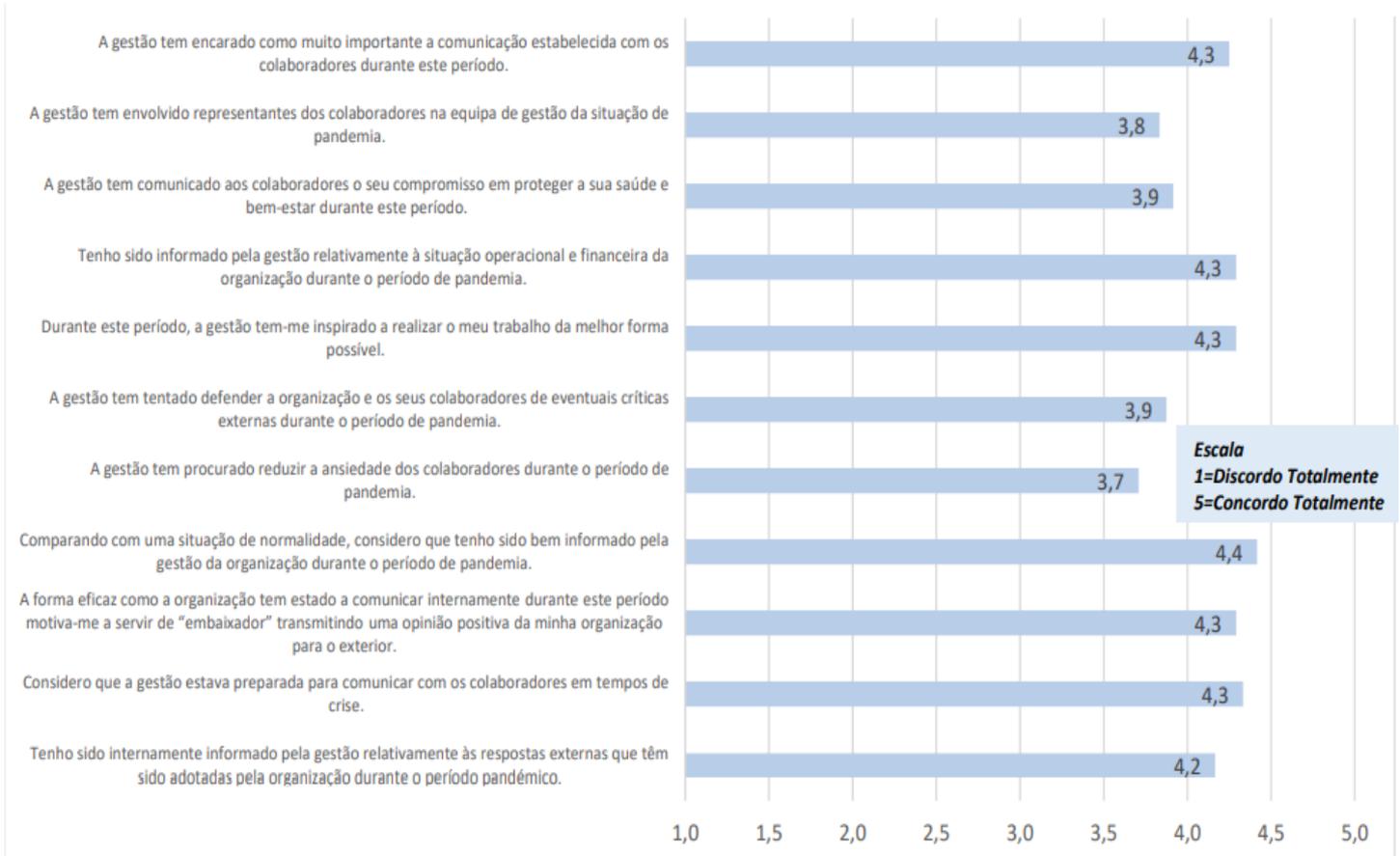
No que diz respeito à cultura organizacional (cf. **Figura 8**), os colaboradores da STRA, S.A. consideraram a cultura da organização como sendo uma cultura moderadamente caracterizada tanto pelo apoio, como pela inovação

**Figura 8.** Respostas médias à escala de cultura organizacional (dimensões inovação e apoio)



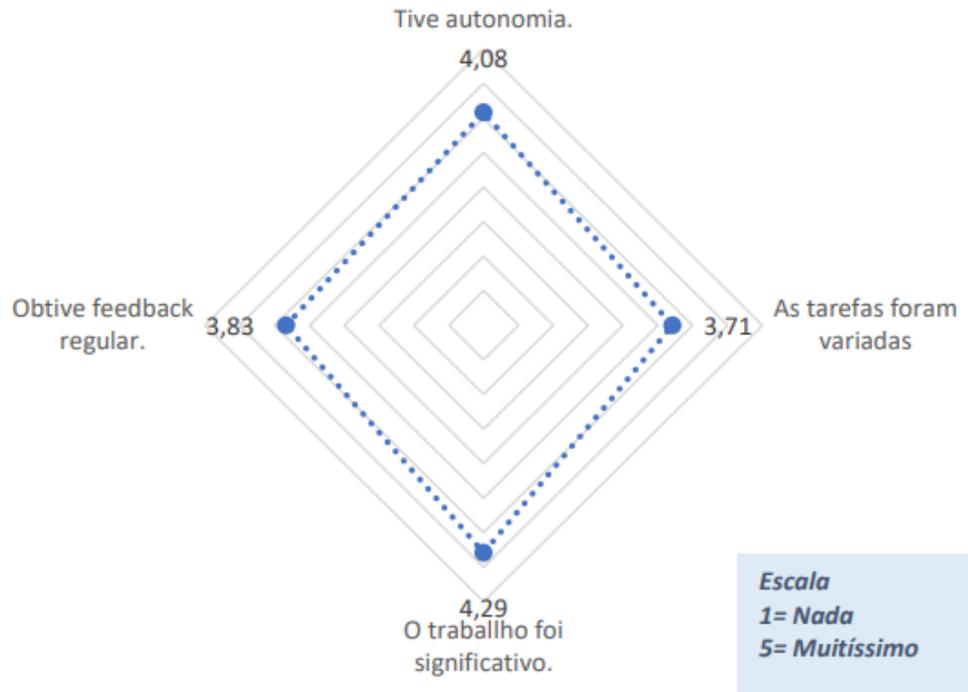
A comunicação, sendo um meio fundamental para a organização entre *Managers* e colaboradores, revelou-se uma variável bastante bem avaliada pelos colaboradores da STRA, S.A., que consideraram que, no contexto da pandemia da COVID-19, sentiram ter sido bem informados no que refere à gestão organizacional (cf. **Figura 9**).

**Figura 9.** Respostas médias à escala de comunicação organizacional



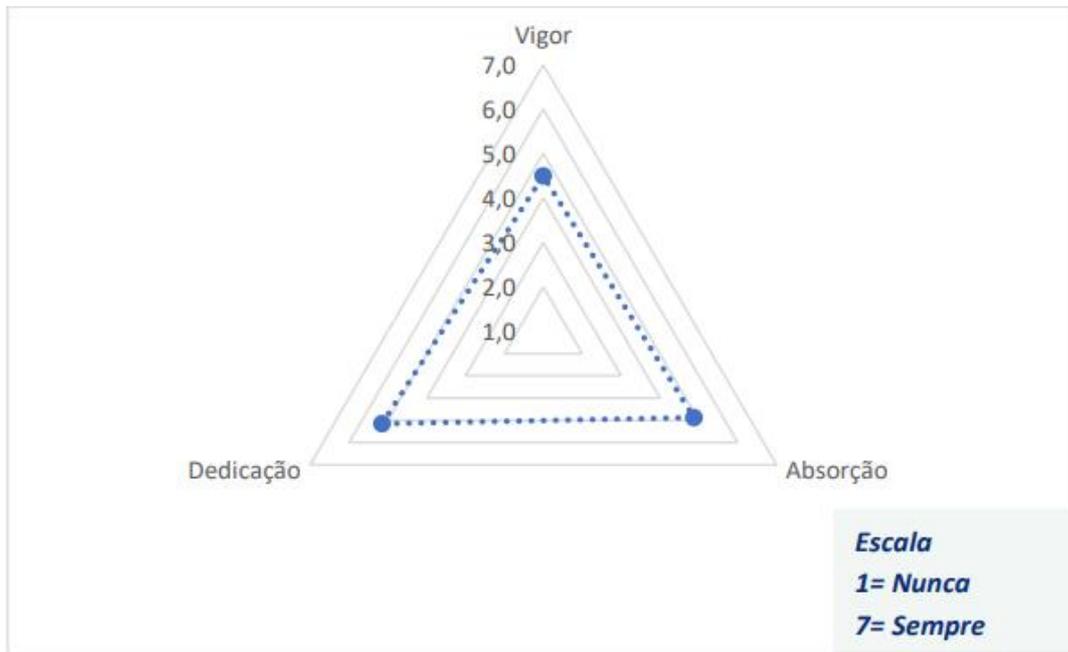
Importante também evidenciar as avaliações atribuídas à significância do trabalho desenvolvido e ao grau de autonomia. Ambas as avaliações foram consideravelmente positivas, ou seja, os funcionários percebem que o trabalho que executam é relevante e reconhecem que possuem autonomia na execução das atividades que lhes são propostas a realizar. Já a regularidade do *feedback* obtido e a perceção da variedade das tarefas realizadas obtiveram valores moderados (cf. **Figura 10**).

**Figura 10.** Respostas médias à escala de comunicação organizacional



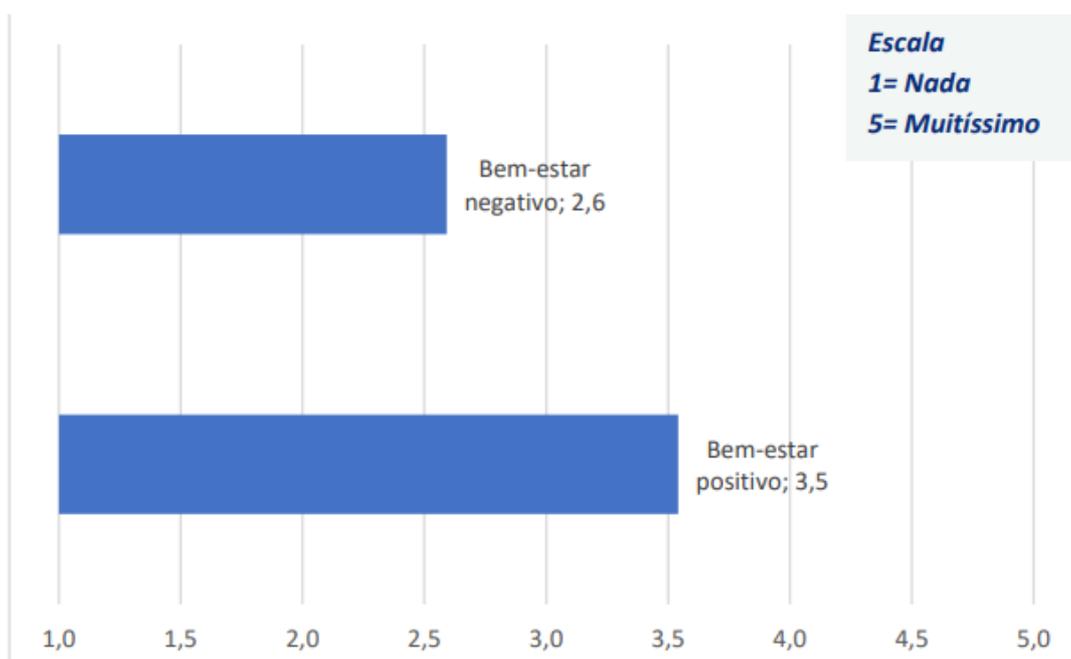
Na **figura 11**, é apresentado o gráfico relativo a uma das variáveis que dá título ao presente estudo, o **envolvimento**. Neste gráfico, as três dimensões desta variável – vigor, absorção e dedicação ao trabalho –, apresentam valores médios iguais (ou muito próximos) a 5, o que permitiu à equipa de investigação afirmar que o envolvimento no trabalho, por parte dos colaboradores da STRA, S.A., tem sido moderadamente elevado.

**Figura 11.** Percepção relativa ao Envolvimento



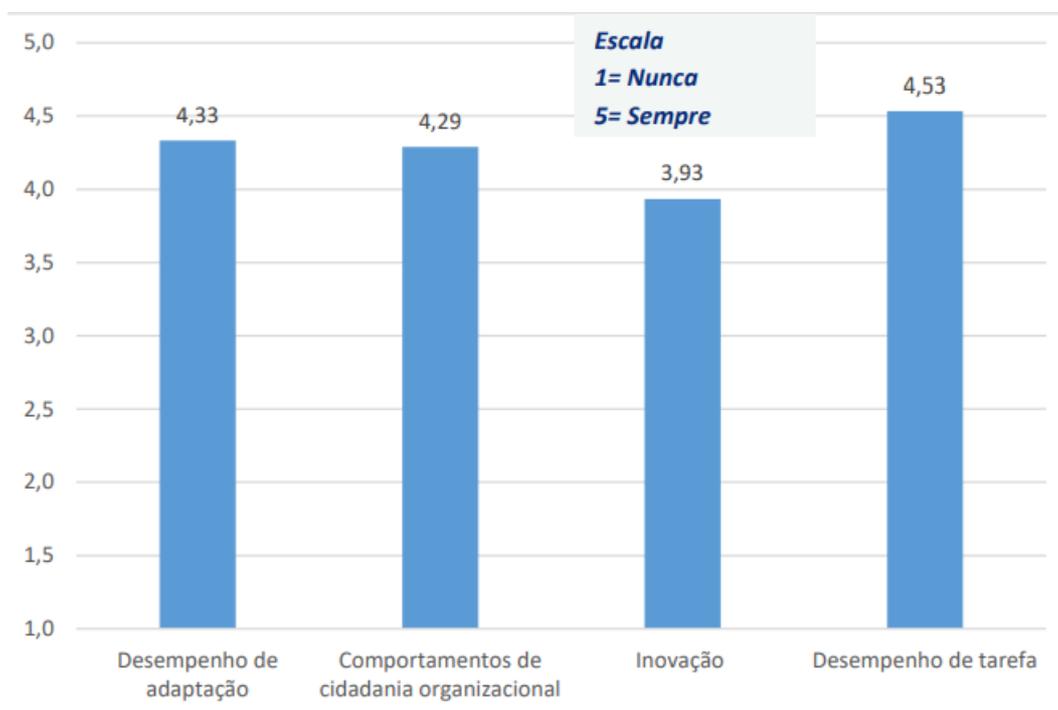
A avaliação do **bem-estar** (outra variável presente no título deste estudo) por parte dos inquiridos da STRA, S.A. (cf. **Figura 12**) indicam um resultado moderado para o bem-estar positivo e um resultado baixo para o bem-estar negativo. Genericamente, é possível afirmar que os colaboradores da STRA, S.A. se sentem relativamente bem no seu trabalho.

**Figura 12.** Percepção relativa ao Bem-Estar no Trabalho



A última variável, essencial para a conclusão do presente estudo empírico, é o **desempenho**. Dentro do desempenho, procurou-se avaliar quatro dimensões: a adaptação, a cidadania, a inovação e a performance. Os resultados da STRA, S.A., presentes na **figura 13**, relevam valores médios positivos nas quatro dimensões, destacando-se, com valores mais elevados, a performance e, com valores mais baixos (mas ainda assim positivos), a inovação.

**Figura 13.** Avaliação do Desempenho



#### 4.6. Discussão do Resultados

O Modelo que esteve na base do presente estudo empírico – Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho – preconiza que, quando os recursos do trabalho e pessoais são corretamente geridos, tendem a diminuir o impacto das exigências do trabalho no envolvimento, desempenho e bem-estar dos colaboradores. No caso da STRA, S.A., foi possível perceber que os recursos analisados (Cultura Organizacional de Apoio e de Inovação, Comunicação Organizacional, Liderança Transformacional, Suporte dos Pares, Recursos de Trabalho e Recursos Pessoais) foram positivamente avaliados pelos colaboradores, o que conduziu a que a percepção da existência destes recursos influenciasse os baixos níveis de exigências que foram

reportados pelos mesmos. A forma como foram geridas as mudanças organizacionais, consequentes do contexto pandémico, foi muito bem avaliada pelos colaboradores, que evidenciaram a compreensão clara das mudanças implementadas e o impacto (positivo) que as mesmas tiveram no seu trabalho. O facto de a gestão ter levado em consideração os seus interesses aquando da implementação dessas mudanças, também foi um dos aspetos que esteve em evidência aquando da avaliação dos colaboradores face às mudanças organizacionais. Exigências como o CTF e o CFT, emocionais e sobrecarga de trabalho foram aquelas avaliadas com *scores* mais, comprovando-se, novamente, a ideia de que se os recursos disponíveis se apresentarem em grande quantidade, menor será a perceção das exigências por parte dos colaboradores. Este resultado – equilíbrio entre recursos e exigências – é facilmente percebido na avaliação do envolvimento e do bem-estar, que, seguindo a lógica apresentada, tiveram resultados satisfatórios.

É de ressaltar o facto de que, apesar da avaliação global (relativamente à forma como foi gerida o contexto de pandemia pela organização, *Managers* e equipas) ser, claramente, favorável, sugerimos que sejam concentrados esforços a fim de potencializar alguns recursos que podem alcançar pontuações mais elevadas, designadamente o *Feedback*, a variedade das tarefas a realizar, o bem-estar positivo dos colaboradores e, ainda, o Conflito Trabalho-Família.

## Conclusões

De modo geral, a estagiária avalia a experiência de Estágio Curricular como bastante positiva, uma vez que, durante a realização do mesmo lhe foi permitido aplicar as competências e os conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares do Mestrado em Gestão.

Além disto, o Estágio Curricular capacitou-a de novos conhecimentos e competências conseguidos, nomeadamente, através da formação adquirida durante o processo de *Onboarding*, na DEMO dos produtos da STRA, S.A. e nos vários *webinars* relativos à Gestão de Recursos Humanos em que teve a oportunidade de participar durante o decorrer do mesmo.

Tendo o Estágio Curricular abrangido variadas temáticas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e algumas ao nível da Gestão da Qualidade, a estagiária crê que o mesmo se tornou bastante enriquecedor devido a esse aspeto, dando-lhe a conhecer quais as áreas preferenciais e capacitando-a, simultaneamente, para um futuro profissional capaz dentro destas mesmas áreas.

Para a estagiária, o trabalho realizado e as tarefas desempenhadas durante o Estágio representaram um contributo importante para os processos e áreas de suporte da STRA, S.A., principalmente, nas tarefas destinadas ao departamento de Recursos Humanos.

A estagiária salienta, ainda, e no que diz a respeito ao crescimento e desenvolvimento pessoal, o acompanhamento diário, a confiança dada, o nível de responsabilidade das tarefas que lhe foram atribuídas, o reconhecimento e valorização do trabalho realizado, o *feedback* transmitido e a autonomia conseguida para a realização do mesmo. Como principais aspetos positivos do Estágio Curricular, destaca as condições de trabalho proporcionadas. Com efeito, ainda que o Estágio tenha sido realizado na sua maioria em regime de *home office*, foi-lhe facultado todo o material e todo o acompanhamento necessário ao correto desempenhar de funções. Destaca, também, a informalidade e o bom ambiente entre todos os elementos da STRA, S.A., a flexibilidade a nível da gestão de horário e da realização de tarefas e a cultura da organização.

Considera, como principais desafios, ter integrado e desempenhado funções num ambiente dinâmico e acelerado, onde teve de aprender a lidar com a pressão e a definir prioridades.

Ainda que as condições não tenham sido as mais favoráveis, devido à pandemia COVID-19, importa realçar que a organização adaptou, o mais possível, a passagem de conhecimento e as tarefas atribuídas, à situação em causa, garantindo todas as condições para que o Estágio Curricular decorresse na sua plenitude.

As noções e conhecimentos adquiridos na FEUC, tanto em termos analíticos como técnicos, revelaram-se essenciais para o desempenhar de tarefas e para a elaboração do presente Relatório de Estágio.

É de salientar o alinhamento constatado entre as atividades realizadas no período do Estágio Curricular e o enquadramento teórico descrito no presente Relatório, dado que a STRA, S.A., sendo certificada pela Norma ISO 9001, apresenta uma filosofia com foco na melhoria contínua que, conjuntamente com a utilização de tecnologias de ponta, contribui para a melhor aplicação e desempenho das práticas organizacionais.

Destaca, como principais conclusões do presente Relatório, o amplo e completo enquadramento teórico relativo às Práticas de Gestão de Recursos Humanos e práticas de Gestão da Qualidade nas organizações e, ainda, a contribuição para o estudo empírico relativo ao envolvimento, desempenho e bem-estar dos colaboradores nas organizações em contexto pandémico, onde foram descritas as várias e as demais dimensões em estudo, a descrição do método (amostra e procedimento de recolha de dados) e a análise e discussão dos resultados. O estudo envolvia diversas organizações, portuguesas e brasileiras e, no caso da STRA, S.A., foi possível perceber que a Cultura e a Comunicação Organizacional, a Liderança e Suporte dos Pares, e os Recursos de Trabalho durante o contexto epidemiológico resultante da pandemia COVID-19, foram positivamente avaliados pelos colaboradores, tendo sido a apreciação global bastante favorável. Como principal limitação do presente estudo empírico, a estagiária realça, somente, a percentagem de participação por parte dos colaboradores da STRA, S.A. (50%).

## Referências Bibliográficas

Abuhav, I. (2017). *ISO 9001: 2015-A complete guide to quality management systems*. CRC press.

Adamu, A. A., & Mohamad, B. (2019). A reliable and valid measurement scale for assessing internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 23(2), 90-108

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550. <https://doi.org/10.1108/02656710210427511>

Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1360–1379. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2017-0036>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving Performance Through Reward*. (6th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. (5th ed.). Kogan Page.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. [https://psycnet.apa.org/fulltext/2007-06672-004.pdf?auth\\_token=ce5ed11ee1e281fd0664f0611d6e212c25ea4b51&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F2007-06672-004](https://psycnet.apa.org/fulltext/2007-06672-004.pdf?auth_token=ce5ed11ee1e281fd0664f0611d6e212c25ea4b51&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F2007-06672-004)

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.

Bauer, K. (2004). KPIs: Not all metrics are created equal. *Information Management*, 14(12), 42.  
<https://www.proquest.com/openview/ee17f281947a656d80b76a1c0f109dee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51938>

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 392 – 402.  
<https://doi.org/doi:%2010.1016/j.sbspro.2014.07.308>

Caetano, A., Neves J., Ferreira C. M. J. (2020). *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações*. (1ª Edição). Edições Sílabo

Calheiro, António (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à prática*. (1ª Edição). Editora HR.

Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.

Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2007). *Fundamentals of total quality management*. (2nd ed.). Taylor & Francis Group.

Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. (13th ed.). Pearson.

Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482212000484>

European Commission. *Funding & tender opportunities*. (2021).  
[https://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/cross-cutting-issues/sme\\_en.htm](https://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/cross-cutting-issues/sme_en.htm)

Fonseca, L. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), 167-180.  
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5740>

Gabčanová, I. (2012). Principais indicadores de desempenho de recursos humanos. *Jornal da competitividade*. <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1002892>

Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, Vol. 34 No.8, pp.1019-1030.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4, 148. (Ms. No. 810).  
<https://eric.ed.gov/?id=ED099580>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2233795](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2233795)

Hursman, A. (2010). Measure what matters. *Information management*, 20(4), 24. <https://www.proquest.com/openview/a96fcf30188dc7c20ab7e2ca9cc3641b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51938>

İlkay, M. S., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656711211258517/full/html>

Instituto Pedro Nunes. (2021). Incubadora de Empresas. <https://www.ipn.pt/incubadora>

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/20159587>

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143. [https://www.jstor.org/stable/2117735?origin=crossref&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2117735?origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents)

Kaynak, H. (2003). A relação entre as práticas de gestão da qualidade total e seus efeitos no desempenho da empresa. *Journal of Operations Management*, 21 (4), 405-435. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696303000044>

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Kobau, R., Snizek, J., Zack, M. M., Lucas, R. E., & Burns, A. (2010). Well-being assessment: An evaluation of well-being scales for public health and population estimates of well-being among US adults. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 272-297. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1758-0854.2010.01035.x>

Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality management and job quality: How the ISO 9001 standard for quality management systems affects employees and employers. *Management Science*, 56(6), 978-996. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1100.1159>

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE Publications.

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. (3rd ed.). SAGE Publishing.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. (15th ed.). Cengage Learning.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. (14th ed.). Global Edition.

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). *Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering*

*Model Proposal for Attracting and Retaining Talent*. Information (2078-2489), 11(12), 574.

Nanda, V. (2016). *Quality management system handbook for product development companies*. CRC Press.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). *Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales*. Journal of applied psychology, 81(4), 400. <http://www.bwgriffin.com/gsu/courses/edur8331/edur8331-activities/EDUR-8331-01-1996-Netemeyer-work-family-conflict.pdf>

Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos* Lisboa: Editora HR.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Peng, K. Z., Wong, C. S., & Che, H. S. (2010). *The missing link between emotional demands and exhaustion*. Journal of Managerial Psychology, 25 (7), 777-798. [https://www.researchgate.net/profile/Zhengmin-Peng/publication/235273188\\_The\\_missing\\_link\\_between\\_emotional\\_demands\\_and\\_exhaustion/links/568399d708ae051f9af02b2e/The-missing-link-between-emotional-demands-and-exhaustion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zhengmin-Peng/publication/235273188_The_missing_link_between_emotional_demands_and_exhaustion/links/568399d708ae051f9af02b2e/The-missing-link-between-emotional-demands-and-exhaustion.pdf)

Pessoa, C. I. P. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte* (Tese de Mestrado).

Pillai, R. (2013). *Transformational leadership for crisis management*. In Handbook of research on crisis leadership in organizations. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781781006399/9781781006399.00011.xml>

Priede, J. (2012). Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466-1475. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045958>

Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048304000544>

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

Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, 71(11), 1478-1507. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726717751034>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 27-55). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schlickman, J. J. (2003). *ISO 9001: 2000 quality management system design*. Artech House.

Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). *Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407352>

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2017). *Globalizing human resource management*. (2nd ed.). Routledge.

STRA, S.A. (2021a). Carreiras. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/careers/>

STRA, S.A. (2021b). Manutenção Automatizada. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/porque-a-stratio/>

STRA, S.A. (2021c). Recursos. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/recursos/>

STRA, S.A. (2021d). Sobre. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/sobre/>

STRA, S.A. (2021e). Testes Automatizados. <https://stratioautomotive.com/automated-testing>

STRA, S.A. (2021f). Categorias de Parceiros. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/parceiros/>

STRA, S.A. (2021g). Aquisição de dados. <https://stratioautomotive.com/pt-pt/recolha-de-dados/>

Van Beveren, P. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciência da Educação, Coimbra, Portugal. <https://eg.uc.pt/handle/10316/29078>

Van Emmerik, I. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*. Vol. 14 (6), 594-613.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910997312/full/html>

Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock G., Susani, Z., Lemoine, C. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398168>

Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *Questionnaire on the experience and assessment of work: VBBA—English version*. Amsterdam: The Foundation for Quality in Occupational Health Care.

Walker, P. (2007). HOW TO...develop an effective employer brand. *People Management*, 13(21), 44–45.

Wald, D. R., Gray, B. E., & Eatough, E. M. (2019). Surveys and web research. In P. Brough (Ed.), *Advanced Research Methods for Applied Psychology: Design, Analysis and Reporting* (pp. 124-134). Routledge.

Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2013). Investigating Recruitment: An Introduction. In D. M. Cable & K. Y. T. Yu (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 1-4). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0001>

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812009111>

## **Anexo I**

### ***Onboarding – Como fazer?***

- 1º:** Apresentação;
- 2º:** Verificar acesso ao email e ao calendário;
- 3º:** Verificar acesso ao Atlassian (Confluence e Jira);
- 4º:** Explicar página da Stratio Wiki;
- 5º:** Sobre a Stratio Wiki;
- 6º:** Explicar e adicionar novos colaboradores às salas de chat no Google Chat;
- 7º:** Explicar eventos regulares na STRA, S.A.: All Hands, DEMO, Quarter Review e Stratio Product;
- 8º:** Explicar Organograma da STRA, S.A.: Organizational Chart;
- 9º:** Falar sobre a STRA, S.A.: como surgiu, quem são os *founders*, equipas e departamentos;
- 10º:** Ler políticas e procedimentos, a página no Confluence “*Onboarding - let's get started*”, e no espaço de IT&Security, ler informações sobre a criação de uma chave PGP e assinatura de email;
- 11º:** Páginas funcionais (individuais) de *Onboarding*.

## Anexo II

### *Onboarding Follow Up – Template*

- First impressions/first days
- What could have been done better?
- What's missing?
- Team onboarding/fit
- Functional onboarding how was it?
- What are you doing now?
- Who's helping you?
- Are you receiving feedback?
- Next steps? What do you expect for the next weeks?
- Do you identify any priorities, considering the info you received?
- What's your view on the company?
- What's your view on the product?
- Match recruitment versus reality?
- Improvement suggestions?
- Is there anything HR can help you with?

## **Anexo III**

### ***Exist Follow Up – Template***

#### **Offboarding**

- How was the process of offboarding?
- What's the status of knowledge transfer?
- Anything that worries you?
- What moved you to exit?
- What does the new position offer that our company didn't?
- Is there anything that could have been done to convince you to stay?

#### **Experience**

- Match recruitment vs. Reality
- Did you feel you received good learning and development opportunities?
- What could we have done more/better?
- Would you do anything differently?
- What would you like Stratio to have done different?
- Team/Manager feedback
- Feedback on manager
- Feedback on team colleagues
- Did you feel properly supported by your manager?

#### **Company Feedback**

- If you were staying with the business what really needs to improve, where would you invest?
- What's your opinion on company?
- Opinion on product?
- What do we need to improve as a company and as an employer?
- What do we do well as a company and employer?

- What's the hardest thing about working here?

### **Open feedback**

- Improvement suggestions
- Would you recommend Stratio to a friend/colleague?

## **Anexo IV**

### **Mobile Developer – Job Description**

The Mobile Developer is responsible for developing software solutions with mobile technologies to support our product and clients, ensuring its reliability, scalability, performance and cost-effectiveness.

#### **Tasks:**

- Participate in the specification of new features and improvements, supporting our Product Owners;
- Participate in the architecture of mobile software solutions;
- Develop and implement advanced applications for the Android platform, using Java (preferably) or Kotlin;
- Participate in the UI/UX Design stage of new features and improvements, supporting our Product Designers;
- Unit-testing code for robustness, including edge cases, usability, and general reliability;
- Bug fixing and improving application performance;
- Keep up to date with the terminology, concepts and best practices for coding mobile apps;

#### **Requirements:**

- BSc. or Masters Degree in Computer Science;
- Experience in design of mobile backend services;
- Proven working experience in Android app development;
- Experience with Android SDK;
- Experience working with remote data via REST and JSON;
- Good understanding of the full mobile development life cycle;
- Proficient in English.

## **Anexo V**

### **Helpdesk Technician (IT Support Engineer) – Job Description**

The IT Support Engineer is responsible to diagnose and troubleshoot software and hardware problems and help our employees install applications and programs. IT Support Engineer responsibilities include resolving network issues, configuring operating systems, and using remote desktop connections to provide immediate support. The IT Support Engineer uses email and chat applications to provide quick answers to simple IT issues. For more complex problems that require nuanced instruction, written instructions, and technical manuals. Ultimately, The IT Support Engineer will be a person of trust that people will rely on to provide timely and accurate solutions to their technical problems.

#### **Tasks:**

- Research and identify solutions to software and hardware issues;
- Diagnose and troubleshoot technical issues, including account setup and network configuration;
- Track computer system issues through to resolution;
- Provide technical support, either via phone, email or chat, until they've solved a technical issue;
- Properly escalate unresolved issues to appropriate internal teams (e.g. software developers);
- Provide prompt and accurate feedback to customers;
- Refer to internal database or external resources to provide accurate tech solutions;
- Ensure all issues are properly logged;
- Prioritize and manage several open issues at one time;
- Prepare accurate and timely reports;
- Document technical knowledge in the form of notes and manual;
- Deal with Tech inventory (computers, monitors, etc);
- Design, implement and manage the enterprise IT architecture;
- Lead the definition and deployment of internal IT policies, projects and, enabling end-to-end services and integrations between the different internal business systems (e.g., CRM, ERP, etc.).

## Requirements:

- Proven work experience as a Technical Support Engineer, Desktop Support Engineer, IT Help Desk Technician or similar role;
- Hands-on experience with Windows/Linux/Mac OS environments;
- Good understanding of computer systems, mobile devices, and other tech products;
- Ability to diagnose and troubleshoot basic technical issues;
- Familiarity with remote desktop applications and help desk software (eg. ServiceDesk);
- Excellent problem-solving and communication skills;
- Ability to provide step-by-step technical help, both written and verbal;
- Comprehensive knowledge and experience on communication and network security measures and technologies (e.g. firewalls, VPNs, authentication and authorization, etc.);
- Experience in Google's infrastructure, experience on ERP and CRMs is a plus;
- Additional certification in Microsoft, Linux, Cisco or similar technologies is a plus;
- Ability to work under pressure;
- Fluency in English.

## **Anexo VI**

### **Software Engineer – Job Description**

The Back-end Software Engineer is responsible for developing, maintaining and scaling up our platform and our vehicle information database, ensuring its reliability, scalability, performance and cost-effectiveness.

#### **Tasks:**

- Participate in the specification of new features and improvements, supporting our Product Owner;
- Implement and maintain core services with business logic, serving REST/JSON APIs implemented with .NET Core;
- Make use of our Elastic cluster to implement insightful analytics over the vehicle data we collect.

#### **Requirements:**

- Strong technical background with a bachelor's or master's degree in computer science or similar relevant fields;
- Knowledge of software design and architecture;
- Understanding of various coding methods and computer languages;
- Hands-on experience with the technologies and tools relevant for the role;
- Knowledge of software development life-cycle processes;
- Reliability and great problem-solving skills, with great attention to detail;
- Ability to work under pressure;
- Fluency in English.

#### **Profiles**

##### **Entry-Level:**

- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

**Junior:**

- Don't be afraid to make mistakes, but own them;
- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;
- Basic programming skills, ability to produce reliable code;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

**Mid-level:**

- Assisting in analysing requirements and designing software architecture;
- Participating in execution and documentation of tests;
- Knowledge of Design Patterns;
- Good programming skills, ability to produce quality code that is reliable, maintainable and simple (focus on the human side of the code);
- Experience through the whole development cycle;
- Help the elements of the team with less experience;
- Ability to work autonomously;
- Ability to own their mistakes and take actions so that they don't repeat them;
- Eager to learn about Design Patterns, performance and security;
- Keep an eye for possible improvements and identify disruptions in the processes.

**Senior:**

- Mentor and grow the elements of the team with less experience;
- Responsible for the specification of new features and improvements;
- Responsible for designing and implementing the software architecture, always thinking of performance, scalability and reliability;
- Knowledge and experience working with Design Patterns;
- Top-notch programming skills, ability to produce quality code that is maintainable, efficient, reliable and secure;
- Always keep searching for new tools and frameworks;
- Ability to work completely autonomously.
- Specialist
- Extensive knowledge and work experience with Design Patterns;

- Extensive experience in designing and implementing the software architecture, always thinking of performance, scalability and reliability;
- Extensive work experience through the whole development cycle;
- Extensive knowledge in different tools, methodologies and frameworks, relevant to the role;
- Mentor and grow the elements of the team with less experience.

## **Anexo VII**

### **Field Installer – Job Description**

The Field Installer is responsible for scheduling, planning, executing and document the installation and repair of the Stratio product on customer's vehicles to meet technical and business requirements.

#### **Tasks:**

- Plan the installation according to customer's fleet and system requirements;
- On-site installation, repair, maintenance and test tasks, following company's procedures;
- Diagnosing errors or technical problems, reporting them with proper solutions;
- Providing service and customer support during field visits;
- Work side by side with Vehicle Integration Engineers to make sure installations go as planned;
- Produce installation manuals;
- Perform installation training to customer technical teams;

#### **Requirements:**

- Technical degree or certification on electrical or mechanical area;
- Driver's license;
- Flexibility to travel abroad;
- Nice to have: knowledge working with Diagnostic Equipment;
- Nice to have: knowledge and understanding on in-vehicle communication networks;
- Nice to have: understanding on OBD, UDS, FMS, ISO 15765, J1939, J1708, KWP2000 or any other protocol used in vehicle networks;
- Great level of autonomy and ability to work under pressure;
- Fluency in English.

## **Anexo VIII**

### **Quality Assurance Engineer – Job Description**

QA engineer responsibilities include designing and implementing tests, debugging, and defining corrective actions, review system requirements and track quality assurance metrics (e.g. defect densities and open defect counts.) The QA technician role plays an important part in our company's product development process. QA engineers are responsible for conducting tests before product launches to ensure software runs smoothly and meets client needs while being cost-effective. Ultimately a QA engineer should monitor all stages of software development to identify and resolve system malfunctions to meet quality standards.

#### **Tasks:**

- Review requirements, specifications and technical design documents to provide timely and meaningful feedback;
- Create detailed, comprehensive and well-structured test plans and test cases;
- Estimate, prioritize, plan and coordinate testing activities;
- Design, develop and execute automation scripts using open source tools;
- Identify, record, document thoroughly and track bugs;
- Perform thorough regression testing when bugs are resolved;
- Develop and apply testing processes for new and existing products to meet client needs;
- Liaise with internal teams (e.g. developers and product managers) to identify system requirements;
- Monitor debugging process results;
- Analyze and compile deployment configuration guidelines based on performance, stability and other end to end testing activities
- Investigate the causes of non-conforming software and train users to implement solutions;
- Track quality assurance metrics, like defect densities and open defect counts;
- Stay up-to-date with new testing tools and test strategies.

## **Requirements:**

- Proven work experience in software development;
- Proven work experience in software quality assurance and test automation;
- Strong knowledge of software QA methodologies, tools and processes;
- Experience in writing clear, concise and comprehensive test plans and test cases;
- Hands-on experience with both white box and black box testing;
- Hands-on experience with automated testing tools;
- Solid knowledge of Relational and Non-Relational databases;
- Experience working in an Agile/Scrum development process;
- Experience with performance and/or security testing is a plus;
- Experience in programming languages and frameworks (preferable C#, Python, Selenium/Cypress);
- BS/MS degree in Computer Science, Engineering or a related subject.

## **Profiles**

### **Entry-level:**

- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

### **Junior:**

- Don't be afraid to make mistakes, but own them;
- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;
- Basic network and operating systems skills, ability to provide support on basic problems;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

### **Mid-Level:**

- Ability to work with minimal supervision;
- Help the elements of the team with less experience;
- Ability to own their mistakes and take actions so that they don't repeat them;

- Eager to learn about Design Patterns, performance and security;
- Eager to learn new tools for new problems;
- Keep an eye for possible improvements and identify disruptions in the processes.

**Senior:**

- Mentor and grow the elements of the team with less experience;
- Responsible for the specification of new features and improvements;
- Design and implement the new features/tools, always thinking of performance, scalability and reliability;
- Always keep searching for new tools and frameworks;
- Ability to work completely autonomously.

**Specialist:**

- The one everyone turns to when they are stuck (even the Senior Level);
- Broad knowledge in different tools/methodologies.

## **Anexo IX**

### **Site Reliability Engineer/SysAdmin – Job Description**

Site Reliability Engineers (SREs) are responsible for keeping all production systems running smoothly. SREs are a blend of pragmatic operators and software craftspeople that apply sound engineering principles, operational discipline, and mature automation to our environments and the GitLab codebase. We specialize in systems, whether it be networking, Linux, or some more specific interest in scaling, algorithms, or distributed systems.

#### **Tasks:**

- Design, develop and implement solutions that improve the stability, scalability, availability, and performance;
- Improve the observability of our platform and applications to make the troubleshooting process straightforward;
- Run our infrastructure with Ansible, Terraform and Kubernetes;
- Make monitoring and alerting alerts on symptoms and not on outages;
- Document every action so your findings turn into repeatable actions—and then into automation;
- Improve the deployment process to make it as boring as possible;
- Design, build and maintain core infrastructure pieces that allow Stratio scaling to support hundreds of thousands of concurrent vehicles;
- Debug production issues across services and levels of the stack;
- Plan the growth of Stratio's infrastructure.

#### **Requirements:**

- Solid foundation in deployment and management for large scale of Linux systems;
- Understand large-scale complex systems from a reliability perspective;
- Familiarity with Ansible, Puppet or Chef configuration management tools is a plus;

- Understand how to manage/deploy an architecture for microservices (Apache Kafka is a plus);
- Experience collecting system and application metrics for observability (Nagios, Prometheus, Syslog);
- Deep network analysis experience;
- Strong Linux system-level analysis capabilities;
- Knowledge and experiences about highly available and scalable architectures for services expanded in multi-region is a plus;
- Experience in software engineering and automation;
- SRE/DevOps experience and comfortable operating software in a Linux based environment;
- Familiarity with container orchestration and containerization services, especially Kubernetes and Docker;
- Familiar with at least one Cloud environment, for example, AWS, GCP, or Azure (AWS certifications is a plus);
- Have experience with Apache, Nginx, HAProxy, Docker, Kubernetes, Terraform, or similar technologies;
- Familiar with Infrastructure as Code;
- Passion for solving problems using open source software;
- Ability to work under pressure;
- Fluency in English.

## **Profiles**

### **Entry-level:**

- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

### **Junior:**

- Don't be afraid to make mistakes, but own them;
- Don't be afraid to ask for help, that's how you learn;

- Basic network and operating systems skills, ability to provide support on basic problems;
- Eager to learn and always keep searching for an answer.

**Mid-Level:**

- Ability to work with minimal supervision;
- Help the elements of the team with less experience;
- Ability to own their mistakes and take actions so that they don't repeat them;
- Eager to learn about Design Patterns, performance and security;
- Eager to learn new tools for new problems;
- Keep an eye for possible improvements and identify disruptions in the processes.

**Senior:**

- Mentor and grow the elements of the team with less experience;
- Responsible for the specification of new features and improvements;
- Design and implement the new features/tools, always thinking of performance, scalability and reliability;
- Always keep searching for new tools and frameworks;
- Ability to work completely autonomously.

**Specialist:**

- The one everyone turns to when they are stuck (even the Senior Level);
- Broad knowledge in different tools/methodologies;

## **Anexo X**

### **Guião de Entrevista (Recruitment Steps) – Template**

#### **HR Call (15 - 30 min) by phone**

**(may be dismissed if job opening is hard to close)**

- Do you know what we do at Stratio?
- Motives for application/agreeing to talk with us/ Why Stratio?
- Context of Job Role
- Quick functional checks (defined with hiring managers)
- Doubts?
- Availability/notice period
- Actual Salary and/or Salary expectation
- Next Steps, who will meet during recruitment process

#### **First Interview (30 - 60 min)**

**1 or 2 Team Elements + HR or Hiring Manager + HR video call or onsite**

**(onsite can be done if it doesn't slow the process)**

- What we do at Stratio
- Describe your professional background
- Motives for application/agreeing to talk with us/ Why Stratio?
- Functional Questions
- Career goals

#### **Give info about:**

- Context of Job Role
- Challenges of the job role + challenges of the team it's in • Onboarding challenges you can foresee?\*
- What is it like at "current company"? What do you have there that you like? What don't you like/what would you change?

- Did you approach your current employer on the issues that are bothering you/why apply to another job, can't you move functionally in your current company/does your employer know about what's troubling you? \*
- Start-up culture – what do you think it's like?
- Side projects/Hobbies/Interests
- Want to add something?
- Doubts?
- Next Steps, who will meet during recruitment process

\*These questions may have to be done on founders' phase, if the functional questions take too much time.

### **Technical Phase (60 - 90 min)**

#### **For Tech Teams (Software, Research, Hardware) and Sales Team**

#### **Onsite**

- Send challenge to candidate by email, explaining how it will go, who will be part of the phase
- Deliver technical challenge (check confluence pages for more detail according to team and job role)
- Ask if they had something related on current or past job
- Ask if they would do anything different (now that they've finished the challenge)
- Take some time for doubts, take some time (grab some snacks or coffee) with the team
- Show office
- Next Steps, who will meet during recruitment process

### **Founders Interview (45 - 60 min)**

#### **1 Founder + HR or 2 Founders**

#### **Onsite (If needed to speed the process, make via video call)**

- Who have you met during the process? What was it like?
- Why Stratio?
- Biggest challenge/Challenge you're most proud of

- If you had the power to do anything on that project, what would you do?
- Imagine that at some point you see yourself with a task that takes 2 weeks, but you have a deadline in one week, what would you do?
- Biggest failure
- What do you wish had been different about your previous job or employer?
- What did you like most about a previous employer's corporate culture?
- What would you improve about yourself if you had the chance/on the next year?
- Want to add something?
- Doubts?
- Next Steps, who will meet during recruitment process.

### **Proposal (Email or Onsite)**

#### **HR or HR+Founders or HR+Hiring Manager**

Send the proposal to the candidate by email or ask the candidate to come to office to meet the team and make the proposal (include the Hiring Manager or 1 founder, the one they didn't meet during the process).

"This proposal is valid for 72 hours."

## Anexo XI

### Cronograma das atividades desenvolvidas durante o estágio

Atividades		Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
<b>Acolhimento e Integração</b>	Leitura de documentação	■	■			
	Exploração das páginas da plataforma da STRA, S.A.	■	■			
	DEMO		■			
	Reuniões de <i>onboarding</i> com os orientadores, Sara e Paulo	■	■			
	<i>Follow-ups</i> com a Sara	■	■	■	■	■
	Reuniões de acompanhamento com a Professora Isabel	■	■		■	■
	<i>Exit Follow-up</i> com a Sara					■
<b>Onboarding e Offboarding</b>	Criação do Projeto na plataforma JIRA – <i>Boarding HR</i>		■	■		
	Realização de tarefas relativas a <i>Onboarding e Offboarding</i>	■	■	■	■	■
	<i>Follow ups</i> de <i>Onboarding</i>	■	■	■	■	■
	<i>Exit Follow ups (Offboarding)</i>			■	■	■
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Divulgação de vagas em aberto		■	■		■
	Triagem de candidatos			■	■	■
	Agendamento e realização de entrevistas			■	■	■
	Passagem de <i>feedback</i> a candidatos não selecionados			■	■	■

