



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Jéssica José Gouveia Constantino

PEOPLE ANALYTICS NAS PMES
UMA REFLEXÃO DO RH5.0 NO SETOR TECNOLÓGICO NA
EUROPA

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela Professora
Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.**

Julho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

People Analytics nas PMEs

Uma reflexão do RH5.0 no setor tecnológico na Europa

Jéssica José Gouveia Constantino

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. As vossas orientações, apoio e incentivo foram fundamentais para o sucesso desta jornada acadêmica.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Teresa Carla Trigo de Oliveira, pela dedicação incansável na condução deste estudo. A sua experiência, conhecimento e disponibilidade foram inestimáveis, guiando-me com sabedoria em cada etapa do estudo.

À minha família, que esteve ao meu lado durante toda esta trajetória, deixo o meu mais profundo agradecimento. O vosso amor e apoio incondicional foram a força motriz que me permitiu prosseguir mesmo nos momentos mais difíceis. Cada palavra de incentivo e gesto de carinho foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar com determinação os obstáculos e seguir em frente.

Também quero agradecer à orientadora da entidade de acolhimento, Tatiana Andrade, pelo acolhimento caloroso e pela valiosa colaboração. O vosso apoio e contribuição ao longo do estágio foram de grande importância para o enriquecimento desta experiência profissional.

Agradeço a todos os professores e colegas que partilharam os seus conhecimentos e experiências ao longo desta jornada acadêmica. Gostaria de expressar uma profunda gratidão ao Gonçalo Passos pela ajuda e apoio incansável nos momentos mais difíceis.

Expresso aqui o meu profundo agradecimento a cada um que, de alguma forma, contribuiu para esta realização. Vocês são parte fundamental desta conquista e levo comigo a aprendizagem e a lembrança de cada momento partilhado.

Muito obrigada!

RESUMO

No âmbito do meu percurso académico na Universidade de Coimbra, propus-me a realizar um estágio curricular como forma de aplicar os conhecimentos adquiridos num ambiente de trabalho real. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos de uma pequena-média empresa tecnológica, internacional, especializada no desenvolvimento de soluções digitais para o setor financeiro.

Este relatório tem como objetivo refletir sobre questões pertinentes à experiência adquirida, além de descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio.

No mundo competitivo dos negócios, é imprescindível que as empresas se adaptem e utilizem estratégias inovadoras de forma a obterem o melhor desempenho. Nesse contexto, o conceito de *People Analytics* tem vindo a ganhar maior destaque como uma abordagem de gestão de recursos humanos, sofisticada e inteligente. O objetivo é capacitar o departamento de Recursos Humanos a tomar decisões fundamentadas relacionadas aos trabalhadores, visando melhorar o ambiente organizacional e aprimorar as estratégias de atração e retenção de talentos.

Através do estudo sobre a aplicabilidade do *People Analytics* neste relatório, foi possível perceber como a entidade de acolhimento poderia beneficiar da análise de dados e métricas para tomar decisões estratégicas com vista o bem-estar, quer da empresa, quer dos trabalhadores. Os resultados obtidos fornecem *insights* valiosos para as organizações que procuram aprimorar as suas práticas de gestão de talentos, aumentar a eficiência operacional e melhorar o ambiente de trabalho para os trabalhadores.

Palavras-chave: Bem-estar dos Trabalhadores, Gestão de Recursos Humanos, People Analytics.

ABSTRACT

As part of my academic journey at the University of Coimbra, I decided to undertake a curricular internship as a way to apply the acquired knowledge in a real-life work environment. The internship was conducted in the Human Resources department of a small to medium-sized international tech company, specialized in developing digital solutions for the financial sector.

This report is intended to reflect on relevant aspects of the acquired experience, as well as to describe the activities carried out during the internship.

In the competitive business landscape, it is essential for companies to adapt and employ innovative strategies to achieve optimal performance. In this context, the concept of People Analytics has been gaining greater prominence as a sophisticated and intelligent approach to human resources management. The objective is to empower the Human Resources department to make well-informed decisions related to employees, aiming to improve the organizational environment and enhance talent attraction and retention strategies.

Through the study of the applicability of People Analytics, it was possible to understand how the company could leverage data analysis and metrics in order to make strategic decisions for the well-being of both, the company, and its employees. The obtained results provide valuable insights for organizations seeking to enhance their talent management practices, increase operational efficiency, and improve the working environment for their employees.

Keywords: Employee Well-being, Human Resource Management, People Analytics.

ÍNDICE

Introdução.....	9
Parte I - Gestão de Recursos Humanos.....	12
1.1. Gerir pessoas no e do setor tecnológico na era digital	13
1.1.1. Bem-estar no trabalho	13
Resumo	20
1.1.2. O presente e futuro da GRH: desafios e tendências.....	20
Resumo	22
1.1.3. O papel do DRH nas organizações: práticas de GRH	22
Resumo	30
1.2. RH 5.0 – novas perspectivas e práticas sobre a GRH.....	31
1.2.1. Big Data Analytics.....	33
Resumo	35
1.2.2. HR Analytics.....	36
Resumo	42
1.2.3. People Analytics: análise de dados aplicado à GRH.....	43
Resumo	67
Parte II - A Entidade De Acolhimento	69
2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento	69
2.2. Departamento de realização do estágio curricular	70
2.3. Atividades desempenhadas ao longo do estágio	70
Parte III - Projeto de estágio: People Analytics	72
3.1. Metodologia e recolha de dados	73
3.2. Apresentação e Análise dos Resultados.....	77
3.2.1. Análise descritiva.....	77
3.2.2. Análise preditiva.....	88
3.2.3. Análise prescritiva.....	90
Parte IV - Reflexão crítica, Conclusões e Considerações finais	92
4.1. Reflexão crítica	92
4.1.1 Críticas às práticas de Recursos Humanos da Entidade de Acolhimento	93
4.2. Conclusão	102
4.3. Sugestões para trabalhos futuros.....	103
Referências Bibliográficas	105

Anexos	114
Anexo 1 - O presente e futuro da GRH: desafios e tendências	114
Novas tecnologias.....	114
Preferências dos trabalhadores.....	118
Caso particular de PMEs tecnológicas	129
Desafios na busca por mudanças nas políticas e práticas organizacionais	130
Riscos: esfera macroeconómica e geopolítica, social e ambiental.....	131
Anexo 2 - Principais responsabilidades do departamento de RH.....	134
Anexo 3 - Benefícios do investimento em análises mais robustas pelo DRH	136
Anexo 4 - HR Analytics versus People Analytics	137
Anexo 5 - Práticas de RH da entidade de acolhimento.....	138
Ferramentas digitais de GRH	139
Benefícios/Vantagens	143
Processo de Recrutamento e Seleção	144
Onboarding e Offboarding.....	144
Comunicação Interna.....	145
Cultura Organizacional	146
Anexo 6 - Métricas e submétricas avaliadas pelo Officevibe	147
Anexo 7 - Organigrama da estrutura da empresa a partir de julho	150
Anexo 8 - Organigrama da estrutura da empresa entre março e julho	151
Anexo 9 - eNPS por Equipa.....	151
Anexo 10 - Overall Engagement Score Empresa e Equipas.....	152
Anexo 11 - Melhores e Piores Métricas Empresa e Equipas	152
Anexo 12 - Engagement Score por Métrica das Equipas	153
Anexo 13 - Engagement Score por Métrica da Empresa.....	154
Anexo 14 - Engagement Score por Submétrica Empresa e Equipas.....	154
Anexo 15 - Prova de conceito: análise preditiva.....	156
Anexo 16 – Modelo de Questionários aos trabalhadores da Entidade de Acolhimento	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Recursos Humanos, bem-estar e a relação de trabalho, e desempenho.....	24
Figura 2 Silos organizacionais em 3 agências bancárias.	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Práticas de Recursos Humanos provisórias projetadas para promover o bem-estar dos trabalhadores.....	24
Tabela 2 Resultados da prova de conceito.	89

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Árvore de Decisão

BD – Big Data

BDA – Big Data Analytics

BI – Business Intelligence

CEO – Chief Executive Officer

DA – Data Analytics

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

eNPS – Employee Net Promoter Score

Fintech – União das palavras *Financial* e *Technology* – empresa que gera inovação tecnológica no ramo financeiro

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR Analytics – Human Resources Analytics

IA – Inteligência Artificial

KPI – Key Performance Indicator

ML – Machine Learning

NPS – Net Promoter Score

PA – People Analytics

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

PO – Psychological Ownership

POS – Percieved Organizational Support

RH – Recursos Humanos

ROI - Return of Investment

RV – Realidade Virtual

SMAC – Abreviação de Social, Mobile, Analytics e Cloud

TI – Tecnologias da Informação

Introdução

Este estudo aborda o relatório realizado no contexto de um ambiente de estágio, especificamente no Departamento de Recursos Humanos (DRH). Desempenhar funções nesta área sempre se constituiu como uma prioridade aquando da intenção de realizar um estágio curricular, fruto de um interesse em estudar a importância deste departamento no sucesso das organizações, já que se assiste a um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e orientado para as pessoas, na medida em que “quanto melhor for a gestão de pessoas, maior será a probabilidade de atingir os objetivos do negócio de forma sustentável e expandir no mercado” (Valente, 2022).

Após análise das necessidades da Entidade de Acolhimento (EA) do estágio (PME, *Fintech*), foi manifestado o interesse em explorar o tema *People Analytics (PA)* na Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que a empresa carecia deste tipo de análises nos seus processos internos.

A recolha e análise de dados sobre os trabalhadores das empresas, “a fonte de maior valor de qualquer organização” (Sethi, 2020, p. 198), inerente ao método de *PA*, é uma prática comum em equipas de Recursos Humanos (RH) de alta *performance* na atualidade, por garantir a conquista de uma posição competitiva (Lattice, 2023a).

A análise de dados tem sido amplamente considerada como um fator decisivo para o futuro dos RH. Heuvel e Bondarouk (2017) afirmam que:

"inspirada em histórias de sucesso de organizações que geraram ganhos de até 100 milhões de dólares americanos, ao mesmo tempo em que melhoraram o envolvimento e a produtividade dos trabalhadores, a análise avançada de recursos humanos está a tornar-se rapidamente uma prática comum [...] e cada vez mais considerada uma ferramenta indispensável de RH [e gestão]" (p. 159).

Uma análise de dados acerca dos trabalhadores da empresa, além de disponibilizar *insights* que permite à gestão perceber o nível de satisfação e comprometimento dos trabalhadores com a empresa, permite que esta encontre oportunidades de redução de custos (Sethi, 2020), por exemplo, ao atentar a questões como a rotatividade dos trabalhadores (*turnover*) (Dias, 2023), e de ganhos de rentabilidade (Sethi, 2020), por exemplo, por meio do aumento da produtividade decorrente da implementação de medidas destinadas a melhorar a satisfação dos trabalhadores.

Já muitas organizações recorrem a este tipo de análise para melhorar o desempenho dos seus trabalhadores (Sethi, 2020), pelo que “ter o *insight* certo no momento certo para tomar decisões críticas sobre as pessoas e os negócios pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso” (Deloitte, 2023).

Neste sentido, o tema central abordado e discutido no presente relatório é a emergência do RH 5.0 e sua influência numa PME tecnológica portuguesa, com destaque para o *People Analytics (PA)*. O estudo sobre uma perspectiva de um PME é particularmente relevante dada a sua participação no tecido empresarial do mercado europeu e o seu papel no crescimento das economias (Muhammad *et al.*, 2009) – segundo Cordina (2023), representam cerca de 99% de todas as empresas na UE. No contexto atual de evolução tecnológica, torna-se ainda mais relevante realizar um estudo sobre uma PME tecnológica.

O DRH é uma componente essencial a ser gerida numa empresa, pelo que, atualmente, tem evoluído para incorporar tecnologias avançadas, como *Big Data (BD)* e *Business Intelligence (BI)*, que oferecem uma visão mais completa e precisa dos trabalhadores da empresa (Valente, 2022). Enquanto o *BD* lida com a absorção de uma grande quantidade de informações, relevantes ou não, o *BI* separa e organiza esses dados para facilitar a sua análise e utilização. No contexto dos RH, da gestão de pessoas e do recrutamento e seleção, o *BD* tem se tornado cada vez mais importante. As empresas investem nessa tecnologia porque a mesma permite armazenar uma grande quantidade de dados em pouco tempo e proporciona *insights* valiosos para a organização (Dias, 2023).

Segundo o artigo publicado por Valente (2022) no Factorial, “existem diversos estudos na área de RH que demonstram a eficiência no uso de dados de pessoas com foco na melhoria organizacional e no incentivo à motivação [dos trabalhadores] no trabalho”. A equipa de RH, ao trabalhar com este tipo de tecnologias, consegue identificar problemas e padrões que a ajudam a prever tendências com impactos no bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, no campo financeiro da própria (Ferrar & Green, 2021). Assim, a gestão de RH caminha para se tornar cada vez mais digital através do uso de tecnologias *SMAC*, isto é, tecnologias de rede Social, Móveis, Analíticas e de *Cloud* (Sengupta *et al.*, 2021), com o objetivo de tornar-se mais eficaz e eficiente, onde se insere, além do *BD* e *BI*, o *PA*.

No seguimento do exposto, o foco das atividades desenvolvidas ao longo do estágio incidiu no estudo da importância que é para a EA recorrer a análises baseadas no método de *PA* para

suportar as suas decisões na área de GRH. Esta estratégia é vista por ambas as partes, EA e estagiária, como promissora no alcance de um DRH mais eficaz e eficiente, e, conseqüentemente, no aumento dos níveis de produtividade e da satisfação dos trabalhadores. Portanto, além de desempenhar as atividades básicas inerentes ao DRH, procurou-se estudar a aplicabilidade do *PA* nos processos internos de gestão da empresa com o auxílio do estudo realizado no presente relatório de estágio.

A primeira fase do estudo e das atividades desenvolvidas no estágio consistiu na aplicação de questionários (de tipo qualitativo e quantitativo) mensais aos trabalhadores visando avaliar a sua satisfação no trabalho. Posteriormente, e com os resultados obtidos, foi possível delinear soluções e estratégias no sentido de promover o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, o sucesso empresarial da EA. Adicionalmente, foram levados a cabo a realização de outros tipos de análises, inerentes ao método de *PA*, não antes consideradas pela EA, a fim de revelar a importância deste sistema de análise de dados nas decisões empresariais dos gestores, com influência quer no bem-estar dos trabalhadores, quer na *performance* financeira da empresa.

No seguimento do exposto, o presente relatório adota a seguinte estrutura:

- A **Parte I** dedica-se à revisão de literatura, com a finalidade de contextualizar o tema abordado ao longo do relatório. Diferentes estudos, de diferentes autores, são considerados a fim de atribuir credibilidade aos argumentos apresentados para justificar a importância que os RH, suas decisões e suas práticas, têm no desenvolvimento do bem-estar dos trabalhadores e *performance* da empresa.
- Na **Parte II**, segue-se uma descrição detalhada da EA, nomeadamente, acerca do seu setor de atuação, estrutura organizacional, departamento de realização do estágio curricular, atividades desempenhadas e principais práticas de RH da empresa;
- Posteriormente, na **Parte III**, e com recurso a uma metodologia concreta, procedeu-se à recolha de dados e apresentação e análise dos respetivos resultados;
- Posto isto, na **Parte IV**, é apresentada uma reflexão crítica, quer do estágio, quer das práticas de RH da empresa, as limitações do relatório, as conclusões inerentes ao estudo realizado e sugestões para trabalhos futuros.

Parte I - Gestão de Recursos Humanos

A GRH desempenha um papel vital no ambiente empresarial, especialmente diante da crescente e intensa competitividade no mundo atual dos negócios. Com a competição acirrada entre as empresas, é fundamental alinhar a estratégia de RH com a estratégia geral de negócios da organização (Sethi, 2020).

As organizações são compostas por várias áreas funcionais e todas elas dependem dos recursos humanos, isto é, dos seus trabalhadores, para operar de forma eficaz. Portanto, o DRH deve dedicar-se a assegurar a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, garantindo que a sua produtividade seja benéfica e lucrativa para a empresa como um todo. Afinal, são as pessoas que impulsionam o progresso e a vantagem competitiva no mercado empresarial altamente competitivo de hoje (Sethi, 2020). As empresas que possuem práticas eficientes e bem implementadas de GRH, com foco no sucesso da organização, podem obter uma vantagem competitiva no mercado (Saha *et al.*, 2017).

Segundo Sethi (2020), “a GRH é uma função em qualquer organização especificamente planeada para obter lucro a partir do desempenho dos trabalhadores, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da organização” (p. 194). Assim, este autor destaca a importância de construir práticas de RH que melhorem o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Ainda, Bilhim (2009) destaca o conceito de GRH como sendo aquele que abrange “todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus trabalhadores. Envolve, por isso mesmo, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os trabalhadores” (p. 29).

É dado especial destaque ao papel do *People Analytics* e/ou *HR Analytics* nos processos de gestão das empresas, porque tem sido amplamente enfatizado como uma forma de assegurar a eficácia das operações do DRH das empresas no atual contexto global, nomeadamente, no que se refere à tomada de decisão deste departamento (Heuvel & Bondarouk, 2017). No entanto, é fundamental considerar as perspectivas de todas as partes envolvidas, incluindo trabalhadores, gestores e a própria empresa. A evolução tecnológica pode trazer benefícios em termos de eficiência e eficácia nos processos de GRH, mas também é importante avaliar eventuais impactos negativos, como questões de privacidade e ética no uso dos dados (People, 2023).

A presente revisão de literatura explora algumas temáticas numa perspetiva de pequenas e médias empresas (PMEs), europeias e do setor tecnológico, como forma de suportar o presente relatório que se reporta a uma PME tecnológica portuguesa, descrita na **Parte II**.

1.1. Gerir pessoas no e do setor tecnológico na era digital

Gerir pessoas no setor tecnológico na era digital implica estar alinhado com as necessidades e tendências do mercado em constante evolução.

O avanço constante da tecnologia nos últimos anos tem sido um fator determinante para o aumento da concorrência (Sachuck *et al.*, 2008). Nesse sentido, o setor tecnológico é altamente competitivo (Lane, 2019), exigindo dos gestores uma alta capacidade de adaptação a fim de responderem às tendências do mercado e manterem as empresas competitivas. Fomentar a aprendizagem contínua, promover a inovação, estar atualizado de tendências tecnológicas, atender a questões de cibersegurança e cumprimento das regulamentações de proteção de dados, disponibilizar recursos e ferramentas adequadas, reconhecer e recompensar o desempenho, priorizar o bem-estar dos trabalhadores e gerir a mudança, são algumas práticas cruciais a serem consideradas pelos gestores de RH quando se trata de gerir com sucesso pessoas no e do setor tecnológico (Lloyd & Payne, 2020).

1.1.1. Bem-estar no trabalho

1.1.1.1. Definição

Desde 1948, tem havido ampla aceitação da **definição de bem-estar** como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença ou enfermidade" (WHO, 2023). Esta definição reconhece que o bem-estar vai além da mera ausência de problemas de saúde e engloba múltiplas dimensões que abrangem o físico, o mental e o social, definição que tem servido como base para diversos programas de promoção do bem-estar nas organizações, ao longo das últimas décadas.

No presente relatório de estágio, importa compreender o bem-estar das pessoas na sua qualidade de trabalhadores, isto é, o **bem-estar no trabalho**.

Nos últimos anos, o bem-estar no trabalho tem sido uma prioridade nas estratégias do setor de RH, e essa tendência é esperada para continuar em 2023 (Felix, 2022). Tal implica a necessidade dos profissionais de RH criarem ações efetivas para lidar especificamente e especialmente com questões de saúde ocupacional, incluindo ansiedade, depressão, *stress* e

esgotamento (*burnout*). Ao abordar estas questões, os profissionais de RH desempenham um papel essencial na promoção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório para os trabalhadores, enquanto contribuem para o sucesso da organização como um todo.

Como **indicador de desempenho**, o bem-estar no trabalho pode ser medido através de um conjunto de indicadores, como níveis de satisfação dos trabalhadores, níveis de *stress*, absenteísmo (ausência de um trabalhador durante o horário de trabalho estabelecido), rotatividade e comprometimento com a organização. Estes indicadores (e outros) refletem o impacto do bem-estar no desempenho individual e organizacional (Wright & Cropanzano, 2004).

De ressaltar que o bem-estar no trabalho também é um **processo contínuo**. Não se trata apenas de medir os níveis de bem-estar dos trabalhadores, mas também de criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar. Isso inclui políticas e práticas de RH que se concentrem no desenvolvimento do potencial dos trabalhadores, na promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, no reconhecimento e recompensa adequados, no apoio emocional e no desenvolvimento de um clima organizacional positivo (Rani *et al.*, 2011).

Trabalhadores que estão satisfeitos, comprometidos e têm um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional tendem a apresentar, por exemplo, melhor desempenho, maior produtividade, maior criatividade e menor rotatividade (Rani *et al.*, 2011).

Neste sentido, o bem-estar no trabalho é tanto um indicador de desempenho, refletido em resultados mensuráveis, quanto um processo contínuo, que envolve criar um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar dos trabalhadores, promovendo o seu envolvimento, satisfação e sentido de propósito no trabalho.

1.1.1.2. Abordagem de ganhos mútuos

Segundo Guest (2017), “os investigadores de GRH negligenciaram os desejos das partes interessadas, inclusive mostrando preocupação insuficiente com o bem-estar da força de trabalho” (p. 24), vendo como o único propósito da GRH a melhoria do retorno financeiro para os acionistas. Desta forma e face à literatura existente, o autor desenvolveu uma abordagem de GRH voltada para a promoção do bem-estar dos trabalhadores, embora reconhecendo que é improvável que as organizações promovam o bem-estar apenas com base na ética.

O autor percebeu a necessidade evidente de atender os interesses de ambas as partes, trabalhadores e empregadores, baseando-se numa **abordagem de ganhos mútuos** para explicar as relações no trabalho. Esta relação de trabalho, entre trabalhador e empregador, sugere ainda que “se o empregador priorizar práticas de RH que promovam o bem-estar, os trabalhadores em troca responderão positivamente, algo refletido em vários indicadores de desempenho” (Guest, 2017, p. 28).

Na abordagem dos ganhos mútuos as estratégias de GRH são desenhadas intencionalmente para promover o bem-estar dos trabalhadores, com impactos positivos no desempenho e, conseqüentemente, na *performance* da organização (Guest, 2017). Isto é, Guest (2017), apoiando-se num estudo de outro autor, refere que quando houve um equilíbrio favorável para os trabalhadores, ou seja, uma troca justa entre o empregador e os trabalhadores, observaram-se efeitos positivos em várias áreas do bem-estar, “incluindo justiça percebida, confiança nos colegas de trabalho e ausência, bem como resultados organizacionais positivos, como maior desempenho, maior comportamento de cidadania e menor intenção de sair” (p. 28). Por outro lado, quando a troca entre as partes desfavorecia os trabalhadores, ou quando eram aplicados contratos na forma de pagamento baseados quase exclusivamente no desempenho, o resultado era um menor bem-estar e desempenho dos trabalhadores.

Um modelo fundamentado nos pressupostos da **teoria da troca**, proposto por Guest (2017), sugere que “o elevado bem-estar dos trabalhadores e uma relação de trabalho positiva terão, por sua vez, efeitos diretos e indiretos no desempenho” (p. 29), sendo tais efeitos alcançados através do impacto nas atitudes, motivação e comportamento dos trabalhadores. Os resultados comportamentais esperados do modelo incluem menor absentismo, menor rotatividade de trabalhadores e uma forte presença cognitiva no trabalho, que podem contribuir para a inovação e a garantia de alta qualidade no serviço prestado. O modelo é baseado em evidências empíricas e propõe um conjunto de práticas de RH, oferecidas como ponto de partida para pesquisas futuras. Este conjunto de práticas é detalhadamente abordado no **tópico 1.1.3**.

1.1.1.3. Vínculo entre empregador e trabalhador

No âmbito das relações de trabalho surge ainda o conceito de **contrato psicológico**. Ao contrário do contrato social, que é definido por contratos de trabalho escritos e acordos legais onde se define os direitos e deveres dos empregadores e dos trabalhadores, incluindo aspetos como remuneração, horas de trabalho, benefícios e condições de trabalho, o contrato

psicológico refere-se a um conjunto de crenças, expectativas e percepções individuais implícitas em relação às obrigações e recompensas sobre o que cada parte espera e oferece na sua relação. Cumprir este tipo de contrato resulta em maiores níveis de satisfação no trabalho, **comprometimento organizacional** e desempenho individual dos trabalhadores, bem como menores taxas de *turnover*, já que há a sensação de reciprocidade. Contudo, há o risco de existir violações ou descumprimento do contrato psicológico, causando o efeito oposto (Curwen, 2018; Rousseau, 1989; Turnley *et al.*, 2003).

Uma das componentes específicas do comprometimento organizacional e que descreve uma outra forma de vínculo entre um indivíduo e a sua organização é o **comprometimento afetivo**. Enquanto o primeiro refere-se à dedicação e lealdade geral de um indivíduo em relação à sua organização como um todo, sendo uma medida do grau em que um trabalhador se identifica com os valores e objetivos da organização, estando disposto a investir tempo, energia e esforço para alcançá-los, o segundo refere-se aos sentimentos de apego emocional, identificação e envolvimento do mesmo para com a sua organização, pelo que trabalhadores com um elevado nível de comprometimento afetivo têm um forte desejo de permanecer na organização e apresentam melhor desempenho (Vandenberghe *et al.*, 2004). Contudo, a avaliação e compreensão da dimensão afetiva dos trabalhadores podem representar um desafio. Porém, ao analisar elementos como a liderança, o apoio organizacional, o apoio do *manager* e dos colegas, o *feedback* recebido sobre o desempenho, a natureza desafiadora das funções, a percepção da responsabilidade social da organização e a percepção de justiça, é possível obter uma melhor compreensão dessa dimensão (Cunha *et al.*, 2021).

Este aspeto importante na vida das organizações é influenciado pelo ***Perceived Organizational Support (POS)***, na medida em que, segundo Allen *et al.* (2003), e apoiando-se na teoria da troca e na norma da reciprocidade, “espera-se que um maior *POS* resulte em maior apego afetivo e sentimentos de obrigação para com a organização” (p. 99).

As percepções de apoio e preocupação da organização estão relacionadas positivamente com a “frequência ao trabalho”, “desempenho no trabalho”, “comportamentos de cidadania”, “satisfação no trabalho” e “principalmente comprometimento afetivo com a organização” (Allen *et al.*, 2003, p. 100). Tal significa que os trabalhadores que percebam um maior apoio organizacional são mais propensos a sentirem-se emocionalmente ligados à organização e ‘obrigados’ a retribuir esse apoio. Ou seja, os trabalhadores que percebam um maior *POS*

tendem a comparecer ao trabalho com maior regularidade, ter maior probabilidade de se envolver em comportamentos positivos no trabalho como ajudar colegas de trabalho ou voluntariar-se para tarefas extras, de sentirem-se mais satisfeitos no seu trabalho e emocionalmente ligados à organização com conseqüente forte desejo de permanecer na mesma.

É importante ressaltar que o *POS* é uma percepção subjetiva dos trabalhadores e pode ser influenciado por uma combinação de fatores organizacionais, interpessoais e individuais. Segundo Allen *et al.* (2003), vários estudos têm mostrado que várias variáveis podem influenciar as percepções de apoio organizacional, tais como, percepções da organização (fatores como justiça organizacional e política organizacional), condições de trabalho (fatores como carga de trabalho adequada, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia e recursos adequados), apoio do supervisor (supervisores que manifestam apoio emocional, *feedback* construtivo, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento aos seus trabalhadores podem promover um maior *POS*), personalidade (fatores como a autoestima e a autossuficiência, sendo que indivíduos com alta autoestima tendem a ter uma percepção mais positiva de si mesmos e, por sua vez, podem perceber um maior apoio da organização, além de que, indivíduos que têm uma maior crença na sua capacidade de lidar com desafios e adversidades (autossuficiência), podem sentir-se mais apoiados pela organização) e práticas de recursos humanos (RH) (organizações que investem em práticas de RH que promovem um ambiente de trabalho positivo, desenvolvimento de carreira, comunicação interna, recompensas, reconhecimento e bem-estar dos trabalhadores tendem a ter trabalhadores que sintam um maior apoio organizacional).

No presente relatório será dado destaque ao último dos antecedentes mencionados que podem influenciar o *POS*, e que conseqüentemente, influencia o bem-estar dos trabalhadores e este, por sua vez, a *performance* da empresa, as **práticas de RH**.

Parte do estudo de Allen *et al.* (2003) revela a importância das práticas de RH no *POS*, indicando que certas práticas de RH que envolvem investimento no trabalhador ou reconhecimento das suas contribuições podem ser importantes para o desenvolvimento do *POS*, pela razão de que, por exemplo, oferecer oportunidades de crescimento, ser reconhecido e recompensado de forma justa, e permitir a participação do trabalhador nas decisões da organização (isto é, na política organizacional), mostra que a organização preocupa-se com o bem-estar dos trabalhadores.

O relatório *Global Human Capital Trends* intitulado *New fundamentals for a boundaryless world* (Kaji *et al.*, 2023) revela que as organizações que envolvem os trabalhadores na formulação e implementação de mudanças organizacionais têm maior probabilidade de obterem resultados positivos.

“Especificamente, aqueles que disseram que cocriam com seus trabalhadores afirmaram que eram 1,8 vezes mais propensos a ter uma força de trabalho altamente envolvida, 2 vezes mais propensos a serem inovadores e 1,6 vezes mais propensos do que seus pares a antecipar e responder às mudanças de forma eficaz” (Kaji *et al.*, 2023, p. 6).

No entanto, Allen *et al.* (2003) ressaltaram que as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de RH podem diferir da intenção ou da existência objetiva das mesmas, sendo necessário alinhar a percepção com a realidade para promover um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar dos trabalhadores. Por exemplo, uma organização pode incentivar a participação dos trabalhadores na tomada de decisões e até ter um mecanismo formal para o efeito, mas se os trabalhadores não perceberem que a organização está aberta a receber informações e propensa a agir com base nelas é improvável que sintam que a organização realmente oferece participação. Da mesma forma, uma organização pode acreditar que os seus sistemas de recompensa são justos, mas muitos trabalhadores podem discordar de tal percepção.

Portanto, a forma como os trabalhadores veem e percebem as práticas de RH de apoio adotadas pela organização terá um impacto significativo nas suas atitudes e comportamentos, incluindo no *POS*.

Face ao exposto, o incumprimento do contrato psicológico e um *POS* mal percebido, pode impactar significativamente um importante indicador de desempenho na organização, o *turnover*. Quando os trabalhadores percebem um baixo nível de apoio por parte da organização, podem ficar insatisfeitos e pouco comprometidos em relação ao trabalho, levando-os a procurar oportunidades de trabalho alternativas ou até mesmo a deixar a organização. Tal traduz-se em altas taxas de *turnover* (Vandenberghe *et al.*, 2004).

Sethi (2020) destaca o *turnover* como aquele que “é o desafio mais difícil de lidar” (p. 196) pelo DRH de entre um conjunto de outros indicadores identificados pelo autor que desafiam o dia-a-dia deste departamento, atualmente. Este é um indicador importante, considerado por profissionais de RH porque dá *insights* sobre diversos aspetos que impactam as partes

interessadas, como resultados financeiros, produtividade, desempenho, clima organizacional e retenção de talentos, pelo que “se esse fator puder ser projetado com alguma precisão percentual, certamente melhorará o planejamento da força de trabalho futura” (Sethi, 2020, p. 196).

Por outro lado, o efeito é oposto quando os indivíduos percebem um maior apoio por parte da organização, na medida em que “os indivíduos que sentem maior apoio são menos propensos a procurar um emprego alternativo ou a deixar a organização” (Allen *et al.*, 2003, p. 103). Ou seja, um *POS* positivo tem potencial para diminuir as taxas de *turnover* já que gera a criação de um vínculo mais forte entre o indivíduo e a organização, com consequentes aumentos na satisfação no trabalho, envolvimento e lealdade dos trabalhadores.

Ainda, parte do estudo feito por Allen *et al.* (2003), acerca da relação entre o *POS* e a rotatividade dos trabalhadores, salientou que “as práticas de RH servem como sinais para os trabalhadores sobre até que ponto a organização os valoriza e se preocupa com eles como indivíduos (*POS*) (...)” (p. 114). Contudo, os mesmos referem que o impacto das práticas de RH no *POS* pode ser afetado pelo histórico de tratamento do trabalhador pela organização, na medida em que mesmo que a organização adote práticas de RH que promovam o *POS*, os benefícios em termos de redução da rotatividade podem não ser imediatos se o histórico do trabalhador indicar falta de apoio por parte da organização.

Quando os trabalhadores percebem um elevado nível de apoio organizacional, a sua propriedade psicológica (*Psychological Ownership*) em relação à mesma é fortalecida.

Psychological Ownership (PO), refere-se ao senso subjetivo de posse e conexão emocional que um indivíduo desenvolve em relação a um objeto, ideia, projeto ou organização (Pickford *et al.*, 2016).

No contexto organizacional, o *PO* pode ser especialmente relevante, uma vez que os trabalhadores que se sentem donos do seu trabalho, projetos ou da própria organização tendem a criar um sentimento de propriedade psicológica, a envolver-se de maneira mais significativa, ter maior comprometimento e desempenho, sentir-se mais motivados, desenvolver um senso de pertença e conexão emocional mais forte, investir mais tempo e esforço, e contribuir para a eficácia e sucesso da organização (Pickford *et al.*, 2016).

Resumo

Neste tópico é abordado o conceito de bem-estar no trabalho, reconhecendo que vai além da mera ausência de problemas de saúde e engloba múltiplas dimensões físicas, mentais e sociais. O bem-estar no trabalho pode ser medido através de indicadores de desempenho, como satisfação dos trabalhadores, níveis de *stress*, absenteísmo, rotatividade e envolvimento com a organização. É também destacado a importância da criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, incluindo políticas e práticas de RH que desenvolvam o potencial dos trabalhadores, promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reconheçam e recompensem adequadamente os trabalhadores, ofereçam apoio emocional e promovam um clima organizacional positivo. A abordagem de ganhos mútuos é sugerida como uma forma de explicar as relações no trabalho, onde o empregador prioriza práticas de RH que promovam o bem-estar dos trabalhadores e estes respondem positivamente entre os vários indicadores de desempenho. Além disso, conceitos como contrato psicológico, comprometimento organizacional, *POS* e *PO* são mencionados como aspectos importantes nas relações de trabalho.

1.1.2. O presente e futuro da GRH: desafios e tendências

Os termos, **desafios** e **tendências da GRH**, referem-se às questões e direções atuais e futuras enfrentadas pela área de GRH.

Nos próximos anos é esperado que as empresas enfrentem grandes desafios, como rápidos avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas, preferências e exigências dos trabalhadores, incertezas económicas e desafios sociais. Neste contexto, segundo o relatório *The journey to 2030: Choosing the human agenda Seven shifts*, “a capacidade dos líderes de elaborar a agenda humana das suas organizações e conduzir as suas pessoas por meio da instabilidade e descontinuidade da próxima década será uma prioridade” (Hatfield *et al.*, 2022, p. 4).

Assim, é fundamental que os líderes tenham a capacidade de entender e abordar as necessidades humanas dentro das suas organizações. Tal envolve criar uma cultura de trabalho que valorize o bem-estar dos trabalhadores, promova a diversidade e a inclusão, incentive o desenvolvimento pessoal e profissional, e promova um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Além disso, os líderes também devem ser capazes de conduzir as suas equipas de forma eficaz durante momentos de instabilidade e mudança, algo que requer competências de comunicação sólidas, capacidade de tomar decisões rápidas, pensamento estratégico e capacidade de liderar (Klus & Müller, 2020).

Existem diversas mudanças, a nível global, nas condições de trabalho e no contexto social, económico, político e ambiental que têm impactos significativos no bem-estar dos trabalhadores. De acordo com os resultados da pesquisa *Global Human Capital Trends*, baseada em questionários a 10.000 participantes, a maior barreira enfrentada pelas organizações para alcançar resultados satisfatórios é **lidar com um volume excessivo de mudanças simultâneas** (Kaji *et al.*, 2023).

Muitas organizações enfrentam mudanças abruptas nas suas formas de trabalho, ou pelo menos sentem-se pressionadas a adaptar as suas práticas e políticas organizacionais. Isso deve-se a uma série de fatores, incluindo avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos trabalhadores e circunstâncias imprevistas, como a pandemia de COVID-19 que “tem produzido impactos significativos nas pessoas, nas empresas e na sociedade” (He *et al.*, 2021), p. 6), e conflitos geopolíticos. Estas mudanças abruptas traduzem-se em desafios para as organizações que procuram gerar resultados positivos através das novas abordagens que as mesmas se veem forçadas a adotar.

No **anexo 1** é dado destaque aos fatores mais relevantes para a discussão no presente relatório, especificamente, aqueles com potencial para impactar (positivamente ou negativamente) o bem-estar dos trabalhadores e que se destacam no mundo dos negócios atualmente. Estes têm um impacto lógico e direto no sucesso da organização como um todo, pelo que conhecer a sua dinâmica é importante aquando da elaboração de estratégias de GRH numa organização no presente contexto global.

Assim, no **anexo 1** é perceptível o seguinte:

As organizações enfrentam desafios decorrentes de mudanças repentinas, impulsionadas por avanços tecnológicos e circunstâncias imprevistas. A automatização/automação, o trabalho remoto e as novas tecnologias estão a transformar as organizações, oferecendo benefícios como eficiência e produtividade, mas também causando preocupações relacionadas à requalificação dos trabalhadores e impactos no seu bem-estar. As preferências e expectativas dos trabalhadores estão a evoluir, obrigando as empresas a alinhar os seus valores e ações com os valores pessoais dos trabalhadores e da sociedade em geral. A geração *millennial* e *Z* valorizam a flexibilidade, diversidade, equidade, inclusão e oportunidades de aprendizagem. A procura por mudanças nas políticas organizacionais relacionadas à GRH enfrenta desafios devido às disparidades de poder, falta de voz dos trabalhadores e uma cultura empresarial orientada para os interesses dos

acionistas. As PMEs de tecnologia enfrentam desafios específicos, como competição por talentos qualificados, carga de trabalho excessiva e falta de recursos (humanos e materiais). Em PMEs, onde as equipes podem ser menores e as exigências do mercado podem ser altas, o ambiente de trabalho pode ser especialmente stressante e levar ao esgotamento. Além disso, as PMEs enfrentam riscos externos económicos, políticos, geopolíticos, sociais e ambientais, que podem afetar o bem-estar dos trabalhadores e o seu desempenho. Diante desses desafios, é importante adotar uma abordagem de GRH centrada no trabalhador, promovendo um ambiente de trabalho saudável, programas de bem-estar, apoio aos trabalhadores, remuneração justa, entre outros.

Resumo

A GRH enfrenta desafios significativos nos próximos anos, como rápidos avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos trabalhadores, incertezas económicas e desafios sociais, exigindo uma abordagem centrada no bem-estar dos trabalhadores e na adaptação às expectativas em constante evolução. PMEs de tecnologia também enfrentam desafios específicos, como competição por talentos e carga de trabalho excessiva. É essencial priorizar um ambiente de trabalho saudável e programas de bem-estar para enfrentar esses desafios.

1.1.3. O papel do DRH nas organizações: práticas de GRH

Para lidar com todos os desafios e tendências que afetam as organizações como um todo, é crucial que as organizações tenham um DRH responsável por gerir as diversas áreas relacionadas à gestão de pessoas, na medida em que “vários estudos reforçam que o DRH é utilizado estrategicamente para melhorar as competências, os conhecimentos e o desempenho dos trabalhadores permitindo à organização alcançar a excelência organizacional, metas e objetivos para que seja capaz de sobreviver nesta era competitiva” (Vaz, 2017, p. 16). Assim, o seu papel é essencial para garantir o sucesso e o crescimento sustentável da organização, por meio do alinhamento estratégico e eficiente dos RH com os objetivos e valores da organização (Vaz, 2017).

Uma relação de trabalho positiva implica promover a colaboração saudável e produtiva entre empregadores e trabalhadores. Para alcançar tal objetivo, existem alguns **princípios fundamentais**, expostos por Guest (2017), a serem considerados pelos gestores de RH: reconhecer que empregadores e trabalhadores têm interesses comuns, mas também distintos, na medida em que é necessário saber fazer uma gestão adequada desses diferentes interesses;

construir um elevado nível de confiança entre as partes envolvidas; garantir o tratamento justo entre os trabalhadores, isto é, uma percepção de justiça nas políticas, práticas e decisões organizacionais, na medida em que é fundamental que os trabalhadores percebam que são tratados com equidade e imparcialidade dentro da organização; e promover o empoderamento dos trabalhadores, ou seja, proporcionar oportunidades para que tenham uma voz ativa e participem das decisões que os afetam.

Para que esses princípios sejam efetivamente implementados é necessário proporcionar oportunidades genuínas para que os trabalhadores expressem as suas opiniões e sejam ouvidos. A criação de canais de comunicação abertos e transparentes, bem como a promoção de um clima de confiança e respeito, são fundamentais para garantir que os trabalhadores tenham a oportunidade de partilhar as suas perspetivas e contribuir ativamente para as decisões organizacionais (Johnstone & Ackers, 2015). Isso não apenas fortalece a relação de trabalho, mas também melhora o comprometimento e satisfação dos trabalhadores.

Guest (2017) propôs um **modelo analítico**, representado na **Figura 1**, para estabelecer uma ligação entre as políticas e práticas de RH, o bem-estar dos trabalhadores, a relação de trabalho positiva e o desempenho, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Com base nos pressupostos definidos na **Figura 1**, o autor descreveu um conjunto de possíveis práticas de RH que podem ser adotadas pelos gestores de RH para promover o bem-estar dos trabalhadores e uma relação de trabalho positiva, **Tabela 1**, defendendo que as empresas devem adotar pelo menos uma delas.

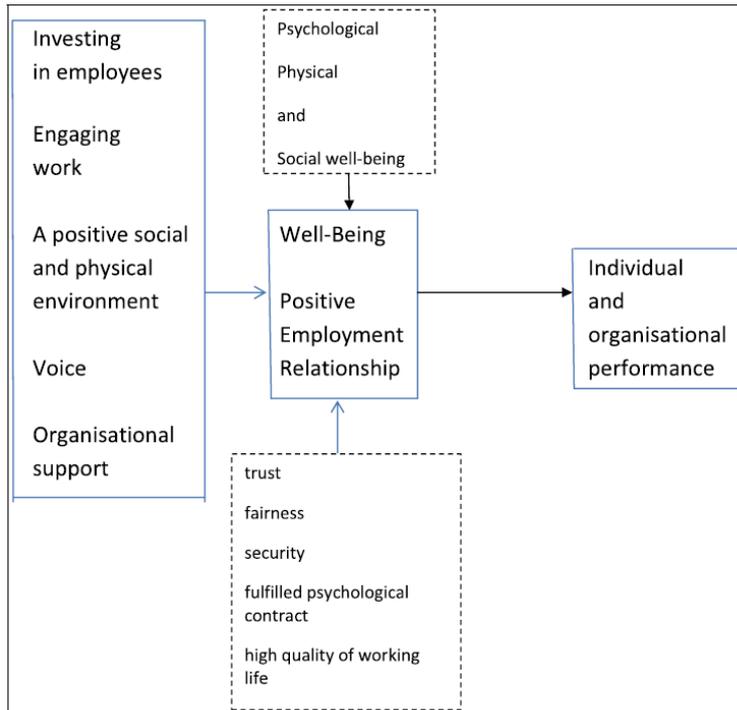


Figura 1 Recursos Humanos, bem-estar e a relação de trabalho, e desempenho. Fonte: Guest (2017, p. 30).

Investing in employees	Recruitment and selection Training and development Mentoring and career support
Providing engaging work	Jobs designed to provide autonomy and challenge Information provision and feedback Skill utilisation
Positive social and physical environment	Health and safety a priority Equal opportunities/diversity management Zero tolerance for bullying and harassment Required and optional social interaction Fair collective rewards/high basic pay Employment security/employability
Voice	Extensive two-way communication Employee surveys Collective representation
Organisational support	Participative/supportive management Involvement climate and practices Flexible and family-friendly work arrangements Developmental performance management

Tabela 1 Práticas de Recursos Humanos provisórias projetadas para promover o bem-estar dos trabalhadores. Fonte: Guest (2017, p. 31).

A presença dos **cinco conjuntos de práticas de RH** está associada a um maior bem-estar relacionado ao trabalho dos trabalhadores e a uma relação de trabalho positiva. Quando essas práticas de RH são implementadas, espera-se que o bem-estar dos trabalhadores seja aprimorado, tanto em termos de saúde física e psicológica quanto nas relações sociais no ambiente de trabalho. Isso significa que os trabalhadores podem vivenciar menos *stress*, melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relações de trabalho mais positivas com colegas e supervisores, entre outros fatores que contribuem para o seu bem-estar. Já a relação de trabalho

positiva é caracterizada por elevados níveis de confiança, senso de justiça, sensação de segurança, cumprimento do contrato psicológico e alta qualidade de vida no trabalho. Estas proposições indicam que as práticas de RH influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade da relação de trabalho (Guest, 2017).

O primeiro conjunto de práticas refere-se ao investimento nos trabalhadores, com foco no desenvolvimento de capacidades e apoio relacionado à carreira. Tal investimento contribui para um sentimento de segurança e ajuda no desenvolvimento da autoeficácia, que é um importante antecedente do bem-estar dos trabalhadores. O segundo conjunto de práticas está relacionado à oferta de trabalho envolvente, destacando a importância do *feedback*, autonomia, desafios, oportunidades de crescimento e uso de habilidades. O terceiro conjunto de práticas concentra-se na criação de um ambiente social e físico positivo, incluindo a priorização da saúde e segurança dos trabalhadores, oportunidades de interação social no trabalho, promoção da igualdade de oportunidades e diversidade, e recompensas justas. O quarto conjunto de práticas aborda o papel da voz dos trabalhadores, enfatizando a comunicação bidirecional e oportunidades para expressão individual da opinião. O último conjunto de práticas reporta-se ao apoio organizacional para garantir o bem-estar dos trabalhadores, que inclui a gestão participativa e solidária, clima organizacional que facilita o envolvimento dos trabalhadores, gestão de desempenho participativo e de desenvolvimento, e apoio para acordos de trabalho flexíveis e favoráveis à família (Guest, 2017).

No **Anexo 2**, é possível encontrar uma visão geral das principais responsabilidades do DRH.

1.1.3.1. Gestor de RH: perspectivas e prioridades dos líderes de RH

O *CEO* do Figma, em entrevista à Lattice (2023b), discute o que significa ser um **bom líder**. Este destaca a importância de, enquanto empresa, ir além da conformidade e do pensamento em evitar erros. O *CEO* menciona que ser um ótimo líder vai além de simplesmente cumprir as normas e regulamentos, destacando a importância de criar uma cultura de crescimento, onde as pessoas possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Isso envolve capacitar os trabalhadores, dar-lhes autonomia e permitir que tracem o seu próprio caminho de sucesso dentro da organização. Ou seja, envolve trazer pessoas que se encaixem na cultura da empresa e, uma vez integradas, capacitá-las e disponibilizar-lhes oportunidades para se autodesenvolverem. O líder contribui, assim, para a criação de uma cultura positiva, onde as pessoas sentem-se valorizadas e motivadas.

Os líderes de RH, como consequência dos desafios e tendências, priorizam determinados aspectos nos seus processos de GRH, decorrentes do reconhecimento da importância dos trabalhadores para o sucesso organizacional.

Especificamente, o estudo *2023 Report State of People Strategy* conduzido pela Lattice (2023a), destaca algumas **características que equipas de RH de alta performance** têm em comum: as “equipas de alta *performance* investem em programas que os trabalhadores mais se importam”, “têm mais probabilidade de vincular a remuneração ao desempenho, oferecer transparência e equidade na remuneração, e investir em programas de formação e aprimoramento de competências”, “recolhem mais dados e realizam mais avaliações de desempenho” (p. 8), análises estas que lhes permite identificar qual a mudança que realmente deve ser feita na organização para alcançar os resultados desejados.

Ainda, o relatório *State of People Strategy 2023*, revela certas preocupações dos líderes de RH em considerar algumas das exigências dos trabalhadores e/ou tendências do mercado (como as mencionadas no **anexo 1**), nomeadamente: adotar o trabalho remoto como nova forma de trabalho, atribuir relação entre compensação e desempenho, reter e adquirir talento, e disponibilizar transparência salarial (Lattice, 2023a).

Durante a pandemia, as equipas de RH tiveram de se adaptar rapidamente ao trabalho remoto, reavaliando benefícios e apoio aos trabalhadores. Embora alguns *CEO's* e líderes tenham pedido o retorno completo ao escritório, estudos indicam que os profissionais de RH preveem um aumento do trabalho remoto em 2023. Muitos trabalhadores desejam essa flexibilidade e minimizar o tempo no escritório, decorrente, de benefícios mencionados no **anexo 1**, por exemplo. Os líderes de RH mostraram-se confortáveis em colaborar com os trabalhadores de forma remota. Os estudos demonstraram que a produtividade já não é a principal preocupação dos líderes de RH em relação ao trabalho remoto *versus* presencial. A falta de consenso prende-se com a questão da remuneração para trabalho remoto, com algumas empresas a manter a remuneração e outras atualizando-a ou considerando mudanças para futuros aumentos - “uma questão em que os líderes de RH têm menos clareza é como compensar os seus trabalhadores pelo trabalho remoto” (Lattice, 2023a, p. 12), e “essa falta de consenso provavelmente reflete uma série de desafios, incluindo falta de transparência na remuneração ou vínculo entre desempenho e remuneração” (Lattice, 2023a, p. 12).

Já, segundo o relatório *State of People Strategy*, conduzido pela Lattice (2023a), “profissionais de RH têm debatido há décadas se devem ou não vincular as avaliações de desempenho à remuneração” (p. 13). Alguns argumentam que é uma prática eficaz de “incentivar e reconhecer um elevado desempenho” (p. 13), enquanto outros acreditam que a remuneração “pode desviar a atenção de conversas mais significativas sobre crescimento” (p. 13). No entanto, a maioria dos líderes de RH reconhece a importância de ligar a remuneração ao desempenho e o estudo mostra que a maioria dos trabalhadores também valoriza esta conexão – “no nosso estudo, quase dois terços das empresas com uma relação boa ou ótima entre desempenho e remuneração têm equipas de trabalho envolvidas” (p. 14). Embora muitas equipas de RH ainda tenham um longo caminho a percorrer para satisfazer essas expectativas, estão a investir em melhorias (nomeadamente, 90% das entrevistadas), como estruturas de remuneração mais formais e *softwares* de gestão (Lattice, 2023a).

Equipas de RH de elevado desempenho realizam avaliações de desempenho com mais frequência, envolvem mais pessoas nessas avaliações e dão mais ênfase a avaliações quantitativas. Este último estudo enfatiza que a relação entre desempenho e remuneração está relacionada a equipas de trabalho mais envolvidas. Por outro lado, empresas com uma relação fraca ou inexistente entre desempenho e remuneração verificam um baixo comprometimento dos trabalhadores para com a empresa (Lattice, 2023a).

“Aqueles que estão a debater se devem implementar a remuneração pelo desempenho podem inspirar-se nas equipas de RH de elevado desempenho, que não apenas atribuem mais importância à vinculação entre os dois, mas também fazem um melhor trabalho nesse sentido. E isso começa na recolha de dados corretos. É difícil vincular remuneração e desempenho de maneira significativa, a menos que tenha uma forma tangível de medir esse desempenho” (Lattice, 2023a, p. 14).

Em 2021, registou-se taxas de demissão acima do normal e aumentos históricos nas vagas de emprego, tornando o comprometimento, retenção e aquisição de talentos mais importantes. Com uma possível recessão, as empresas reduziram a contratação e focaram-se em **reter os trabalhadores existentes**. Quase dois terços dos líderes de RH priorizam a retenção em relação à aquisição de talento, e 83% das equipas estão a investir mais em retenção do que no passado. A retenção também se reflete nos principais indicadores de desempenho de RH, isto é, principais *Key-Performance Indicators (KPI's)*, com a rotatividade voluntária e involuntária

ocupando os primeiros lugares da lista. Além disso, o **comprometimento dos trabalhadores** tornou-se um foco importante para as equipas de RH em 2023, com mais de 40% dos líderes de RH destacando-o como uma iniciativa estratégica e com a maioria das equipas de RH a esforçar-se mais para melhorar o comprometimento dos trabalhadores do que no passado (Lattice, 2023a).

Para construir o comprometimento e ter trabalhadores felizes e produtivos as equipas de RH podem começar pela compensação, já que um salário mais elevado foi um dos principais motivadores para os trabalhadores (do Reino Unido) deixarem o seu emprego em 2022. No entanto, dado o cenário atual do mercado, muitas organizações não podem contar apenas com aumentos salariais. Portanto, a transparência, o *feedback* e a definição de planos de carreira claros são outras formas de melhorar o comprometimento dos trabalhadores - “equipas de elevado desempenho, por exemplo, são mais propensas a ter uma abordagem clara e estruturada para o desenvolvimento de carreira” (Lattice, 2023a, p. 16).

Embora os líderes de RH estejam a adaptar-se às expectativas dos trabalhadores em várias áreas, ainda são cautelosos quando se trata de **transparência salarial**. O *Report State of People Strategy* conduzido pela Lattice (2023a) revela que:

“A transparência salarial para os trabalhadores ainda é relativamente baixa. Por exemplo, apenas um quarto dos trabalhadores conhece a sua faixa salarial. Em mais de metade das empresas (54%), apenas os departamentos de RH e finanças têm visibilidade sobre as faixas salariais dos trabalhadores. As empresas menores têm ainda menos transparência, em média, e dedicam menos esforço à transparência do que as empresas maiores” (p. 18).

Apesar das exigências/preferências dos trabalhadores por maior transparência salarial, como já mencionado, os líderes de RH mostram-se despreparados para responder a perguntas sobre as faixas salariais e a lógica da sua definição. As preocupações prendem-se com a falta de equidade salarial (com a maioria das empresas reconhecendo que precisam fazer mais nesse sentido), a privacidade dos trabalhadores ser possivelmente afetada e falta de estrutura formal e dados relacionados à remuneração dos trabalhadores. Tudo isto dificulta a justificativa de diferenças salariais pelos líderes de RH aos trabalhadores (Lattice, 2023a).

“Observar onde os trabalhadores de elevado desempenho investem o seu tempo e dinheiro pode ser um exercício de aprendizagem para as equipas de RH que estão a enfrentar dificuldades para alcançar os seus objetivos. Vincular a remuneração ao desempenho, enfatizar a transparência e a equidade salarial, estabelecer caminhos claros de crescimento e reduzir o viés são todas prioridades dessas equipas (...) No entanto, equipas de elevado desempenho são mais propensas a aproveitar o *feedback* de outras fontes - incluindo elogios pontuais, *feedback* de colegas e gestores de níveis superiores, e dados mais quantitativos de avaliações de desempenho mais frequentes. Essas equipas são também mais propensas a ter um nível mais elevado de responsabilidade dentro da organização, com seus conselhos corporativos prestando atenção aos dados de RH. (Lattice, 2023a, pp. 21–22).

Portanto, apesar dos desafios, um número significativo de organizações está a investir em transparência salarial (59%) e equidade salarial (78%) - “descobrimos que investir em transparência salarial e equidade não é apenas a coisa certa a fazer, mas também impacta positivamente o comprometimento e a retenção dos trabalhadores” (Lattice, 2023a, p. 19).

1.1.3.2. Digitalização na GRH

Atualmente, está ao dispor de qualquer DRH tecnologia que possibilita uma gestão mais eficiente dos trabalhadores e que possibilita agregar numa só plataforma digital, isto é, *software*, funcionalidades de diversos tipos de sistemas de GRH projetados para responder às diferentes vertentes da área.

De acordo com Volini e Van Durme (2019), as “tecnologias digitais e emergentes, condições de mercado em constante mudança e pressões regulatórias são forças externas comuns que impulsionam a transformação empresarial”, pelo que esses fatores externos têm um impacto significativo nas empresas e as motivam a mudar e/ou adaptar-se para manterem-se competitivas e responderem às exigências do mercado.

O presente relatório de estágio visa abordar especificamente as **tecnologias digitais e emergentes** que têm o potencial de transformar o DRH de uma organização. Ao contrário de outras forças, essas tecnologias dão um conjunto de ferramentas que, quando utilizadas adequadamente, promovem o bem-estar dos trabalhadores e o sucesso organizacional. Ou seja, existe um conjunto de tecnologias que têm o potencial não apenas de melhorar os processos e

eficiência do DRH, mas também de criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, beneficiando tanto os trabalhadores quanto a organização como um todo, uma vez que estas produzem *insights* valiosos para a formulação de estratégias por este departamento.

A **digitalização dos processos de RH** está relacionada com a oferta de uma série de ferramentas e abordagens que auxilia de várias maneiras as organizações a cumprir o seu importante papel de alinhar os trabalhadores da empresa com a visão, missão e estratégias organizacionais (Sengupta *et al.*, 2021).

A digitalização trouxe facilidades para os processos de GRH ao simplificar tarefas, centralizar informações, automatizar fluxos de trabalho e permitir uma análise mais precisa dos dados. Tal resulta numa maior eficiência, redução de erros e mais tempo disponível para atividades estratégicas, contribuindo para uma gestão de pessoas mais eficaz e alinhada com as necessidades da organização (Baykal, 2020).

Conforme mencionado por (Dias, 2022), a transformação digital nos RH pode ser sustentada por três grandes pilares: automatização de processos, ênfase na experiência do trabalhador e utilização do PA. Neste momento, há diversas opções de soluções de gestão de pessoas baseadas em nuvem (*cloud*) que podem auxiliar as empresas na execução destes três princípios:

“Automatizar processos eliminando trabalho repetitivo, permitir o foco nas pessoas e construir uma experiência de utilizador forte e consistente que o levará a tornar-se uma organização People-first. Ao mesmo tempo disponibiliza indicadores relevantes para o apoiar na tomada de decisão numa área essencial da organização – os seus trabalhadores” (Dias, 2022).

Enquanto que os dois primeiros pilares da transformação digital nos RH foram discutidos anteriormente, o terceiro será abordado com mais detalhe no **tópico 1.2.3**.

Resumo

Este tópico aborda o papel do DRH nas organizações, destacando o seu papel na promoção de uma relação de trabalho positiva e no sucesso das organizações, por meio da implementação de práticas de GRH adequadas e da adaptação às mudanças do ambiente de trabalho. Além de que a digitalização dos processos de RH tem se mostrado uma tendência importante para alcançar os objetivos deste departamento de forma mais eficiente.

1.2. RH 5.0 – novas perspectivas e práticas sobre a GRH

De acordo com projeções do Statista (2023), espera-se que a receita no mercado de *software* alcance a marca de 197,38 mil milhões de dólares americanos até 2028. Nesse cenário, o **desenvolvimento de *software* empresarial** destaca-se como o segmento com maior participação nesse valor e com um crescimento mais acentuado em comparação com o desenvolvimento de *software* móvel e de infraestrutura de sistemas.

Diante dessa tendência, torna-se crucial que as empresas, especialmente PMEs tecnológicas que atuam no desenvolvimento de *software*, como é o caso da EA descrita na **Parte II**, prestem atenção a esta tendência, com especial destaque para o **desenvolvimento de *software* de RH**, porque, além da crescente importância desta tecnologia, “a vantagem competitiva de uma organização é a eficiência dos seus trabalhadores” (Sengupta *et al.*, 2021, p. 1). Portanto, além de ser importante que empresas de desenvolvimento de *software* criem estas soluções para responder às necessidades do mercado, revela-se também importante que as próprias implementem estes mesmos *softwares* nos seus processos de GRH.

Ao adotar *software* empresarial para a GRH, as empresas podem otimizar os seus recursos humanos, impulsionando a produtividade, a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua vantagem competitiva no mercado. A transformação digital veio possibilitar a melhoria da eficiência, precisão e agilidade dos processos de GRH, como anteriormente abordado.

As funções inerentes ao DRH, algumas mencionadas no **anexo 2**, exige da organização uma gestão adequada de todos os dados gerados pelo exercício dessas funções, como perfis dos trabalhadores, vagas e candidatos. Como tal, os RH têm evoluído para incorporar tecnologias nas suas operações, nomeadamente, aquelas que oferecem melhorias e estrutura aos seus processos internos e externos. Ao utilizar tecnologias adequadas, é possível organizar, analisar e aproveitar esses dados de forma mais eficiente, facilitando a tomada de decisões, o planeamento estratégico e a gestão de pessoas.

Neste contexto, temos testemunhado o surgimento de uma nova era no setor de RH, na qual tecnologias emergentes têm desempenhado um papel cada vez mais importante nos processos de gestão deste departamento, com objetivo de torná-los cada vez mais eficientes e eficazes. Essa evolução é conhecida como **RH 5.0**, traduzindo-se numa transformação significativa na forma como as atividades de RH são realizadas (Valente, 2023).

A Factorial é uma empresa de *software* de GRH que está na vanguarda da adoção e implementação do conceito de RH 5.0. Esta empresa reconhece a importância das tecnologias emergentes na otimização dos processos de GRH e no aumento da eficiência e eficácia das organizações (Lopes, 2023e).

Ao mesmo tempo que identifica as principais características do RH 5.0, a Factorial sugere um conjunto de práticas para estas características de forma a que o DRH implemente adequadamente o conceito na sua estratégia de GRH (Lopes, 2023e):

- Foco no bem-estar dos trabalhadores: criar iniciativas que promovam um ambiente corporativo saudável e sustentável, bem como criar “horários flexíveis, programas de saúde e bem-estar e de reconhecimento profissional”, etc;
- Recurso à tecnologia: adotar tecnologias emergentes, como *softwares* de GRH, *chatbots*, Inteligência Artificial (IA), etc;
- Automatização de processos: reduzir, através de tecnologias/*softwares*, “tarefas repetitivas, manuais e demoradas, em áreas que vão desde o recrutamento e seleção à gestão de benefícios e processamento de recibos de vencimento, entre outras”;
- Análise de dados: “identificar padrões de comportamento e prever as necessidades de formação e desenvolvimento das equipas”;
- Foco na *employee experience*: manter a “experiência dos trabalhadores no centro das decisões”;
- Gestão estratégica do talento: investir no crescimento e potencial dos trabalhadores, através da criação de “planos de salário e carreira justos, equitativos e ajustados às necessidades individuais”.

“Numa sociedade cada vez mais digitalizada, o interesse no uso de *big* (e *small*) *data* nunca foi tão grande” (Tursunbayeva *et al.*, 2018, p. 1), pelo que, segundo Cappelli (2017), o crescente interesse dos RH pelo uso de *BD* deve-se à pressão deste departamento em torna-se cada vez mais analítico. Agregar um grande conjunto de dados num só local permite aos RH ter uma visão mais holística do negócio e, conseqüentemente, tomar decisões mais conscientes e acertadas acerca do capital humano da empresa, com impactos positivos na organização como um todo. Por exemplo, estudos concluíram que a análise de dados em tempo real permite o desenvolvimento de mecanismos de *feedback* para equipas, melhorias no desempenho e na identificação de talentos (Holwerda, 2021).

1.2.1. Big Data Analytics

Russom (2011) define o **conceito de *Big Data*** sob 3 características, designadas por 3Vs: volume (quantidade de dados), velocidade (velocidade de entrada e saída de dados) e variedade (diversidade de tipos e fontes de dados). Ou seja, o termo *Big Data* refere-se à enorme quantidade de dados gerados a cada momento, provenientes de várias fontes. De acrescentar que os três Vs mencionados destacam os desafios e oportunidades apresentados pelo *BD*, levando o Grupo META (atual Gartner) a redefinir o conceito para enfatizar que lidar com grandes volumes de dados, em alta velocidade e provenientes de diferentes fontes, requer estratégias e tecnologias adequadas para recolher, armazenar, processar e analisar tais dados (Reilly & Tamkin, 2014).

Inerente ao conceito de *BD* está o **conceito de *Big Data Analytics (BDA)*** que tem como objetivo extrair *insights* valiosos e atribuir significado ao grande volume de dados não estruturados (Reilly & Tamkin, 2014).

O **investimento em *BDA*** é já visto por muitas empresas como uma importante estratégia que será adotada por muitas empresas no futuro para manterem-se competitivas na sua indústria, no que perspetivam ser “uma mudança drástica na forma como fazem os negócios” (Accenture, 2014, p. 8). Contudo, um estudo da Accenture e General Electric mostra que poucas são as empresas que maximizam as vantagens de tal investimento, na medida em que, das empresas consideradas no estudo, apesar de 36% das empresas dedicarem a maior parte do seu tempo em análise, “apenas 13% estão a usar o *BDA* para prever resultados e apenas 16% usam seus *softwares* de análise para otimizar processos e estratégias” (Columbus, 2014). Tal pode dever-se à dificuldade destas empresas em fazer a conexão entre as capacidades de análise de dados e o desempenho real da empresa (Akter *et al.*, 2016). Segundo Wirges e Neyer (2022), “é desafiador para os RH transformar os dados disponíveis (fontes) em verdadeiro valor estratégico” (p. 1).

Holwerda (2021), no seu estudo, atribui à falta de evidência sobre uma relação positiva entre *BD* e *performance* organizacional, ao facto dos RH possuírem *BD*, mas enfrentarem desafios em utilizar esses dados de forma eficaz. Nesta **hipótese (1)**, o autor afirma que, embora os RH possuam acesso a *BD*, não conseguem aproveitar todo o seu potencial.

“Para a maioria das empresas, o desafio na área de RH é simplesmente utilizar os dados de forma alguma” (Cappelli, 2017). No seguimento, o relatório *IES Perspectives on HR 2014*, enfatiza a importância de não apenas ter uma grande quantidade de dados, mas também de saber o que fazer com os mesmos, além da básica necessidade de ter o *hardware*, bases de dados e/ou *software* para armazenar e ter acesso aos dados. Do ponto de vista dos RH e dos negócios, o real valor dos dados está em como utilizá-los para obter *insights*, tomar decisões informadas e impulsionar melhorias nos processos e resultados organizacionais. Noutras palavras, não se trata apenas de recolher dados, mas de transformá-los em informações valiosas que possam ser aplicadas para impulsionar o sucesso da área de RH e do negócio como um todo (Reilly & Tamkin, 2014).

Sob a perspectiva de uma PME, devido à natureza deste tipo de empresas, estas não lidam com um grande volume de dados, uma implicação obrigatória do conceito de *BD*, na medida em que o *BD* “está limitado em escala e abrangência ao número de pessoas numa organização e às medidas que a organização emprega” (Holwerda, 2021, p. 394). Contudo, Holwerda (2021) reforça a ideia de que, embora o tamanho de um conjunto de dados seja uma característica importante do *BD*, esta não é a única que o define, na medida em que mesmo que haja um aumento do tamanho dos dados disponíveis, estes podem não ter o alcance (abranger diversos aspetos, contextos e fontes relevantes para a análise) e a granularidade (nível de detalhe ou especificidade dos dados) necessários para gerar *insights* significativos, ou seja, que superem aqueles que seriam obtidos por meio de conjuntos de dados e análises tradicionais (como folhas de Excel). Assim, segundo este autor, a mera quantidade de dados não garante necessariamente uma compreensão mais profunda ou uma visão mais abrangente das informações.

Portanto, Holwerda (2021), além da **hipótese (1)** colocada para justificar a falta de uma relação positiva entre *BD* e *performance*, coloca a **hipótese (2)** de que os RH não possuem verdadeiramente *BD*.

Em concordância com Holwerda (2021), Cappelli (2017), em publicação no *Harvard Business Review*, menciona que não existe *BD* nos RH, uma vez que a maioria das empresas, sejam elas grandes ou de pequeno porte, “possui milhares de trabalhadores, não milhões e as observações sobre esses trabalhadores ainda são na maior parte anuais”. O desafio deixou de ser ter especialistas em análise de grandes volumes de dados no setor de RH, para passar a ser o de utilizar os dados de forma eficaz. Segundo este autor o problema reside no facto de que os dados

relacionados a diferentes tarefas, como contratação e gestão de desempenho, geralmente estão armazenados em diferentes base de dados, o que dificulta a análise conjunta e a obtenção de *insights* úteis. A solução proposta é ter gestores de base de dados que possam limpar e organizar os dados, tornando-os compatíveis e acessíveis para análise. Além disso, a sugestão é utilizar *softwares* simples, como folhas de Excel, que são capazes de realizar análises básicas que atendam às necessidades da maioria dos departamentos de RH. Portanto, o foco deve estar em ter gestores de base de dados para garantir a qualidade e a integração dos dados, em vez de procurar especialistas em análise de dados altamente avançados, isto é, superar o desafio inicial de usar os dados disponíveis ao invés de investir em tecnologias complexas e recursos avançados de *BD* (Cappelli, 2017).

A última **hipótese (3)**, proposta por Holwerda (2021) para explicar a falta de evidência sobre uma relação positiva entre *BD* e *performance*, afirma que as organizações que estão a obter sucesso na utilização do *BD* nos RH, isto é, aquelas em que o *BD* está a gerar valor para os RH e tem um impacto positivo no desempenho organizacional, não estão a divulgar amplamente os seus casos de sucesso. Tal pode ser justificado por razões estratégicas ou competitivas, onde as empresas preferem manter as suas abordagens eficazes em *BD* como uma vantagem competitiva.

Resumo

O *Big Data (BD)* é caracterizado pelo seu volume, velocidade e variedade, e refere-se à enorme quantidade de dados gerados e provenientes de várias fontes. Já o conceito de *Big Data Analytics (BDA)* envolve a recolha de dados não estruturados e análise estatística dos mesmos para extrair importantes *insights*. Nesse sentido, o investimento em *BDA* é considerado uma estratégia importante para as empresas manterem-se competitivas, embora muitas não consigam maximizar os seus benefícios. A dificuldade em aproveitar o potencial dos dados pode ser atribuída à falta de capacidade em utilizar os dados de forma eficaz e em conectar as capacidades de análise com o desempenho real da empresa. Ter uma grande quantidade de dados não é suficiente; é necessário saber o que fazer com os dados e transformá-los em informações valiosas para impulsionar o sucesso dos RH e do negócio. As *PMEs*, apesar de terem acesso a uma quantidade menor de dados em comparação com grandes empresas, tanto em termos de variedade de fontes de dados (abrangência) quanto em termos de quantidade absoluta (escala), o tamanho dos dados não garante uma compreensão mais profunda ou uma visão mais abrangente das informações. Mesmo com um conjunto menor de dados, as *PMEs*

podem obter informações valiosas se forem capazes de identificar as fontes de dados relevantes para as suas necessidades e aplicar análises eficazes sobre esses dados. Verifica-se, contudo, a falta de uma relação positiva entre *BD* e *performance* organizacional, que pode ser explicada por três hipóteses: os RH não conseguem aproveitar todo o potencial dos dados, os RH não têm acesso a ferramentas de *BI* e a grandes volumes de dados, ou as organizações que têm sucesso em utilizar *BD* não divulgam amplamente os seus casos de sucesso por razões estratégicas ou competitivas.

1.2.2. HR Analytics

É no conceito de *HR Analytics* que líderes de RH que lidam com um menor número de dados se encaixam em detrimento do *BDA*, como é o caso da EA caracterizada na **Parte II**, uma PME.

Mesmo que uma empresa não esteja preparada ou não precise utilizar o conceito de *BD*, ainda **há valor na recolha e análise de dados**. Mesmo numa escala menor, a análise de dados pode ser aplicada para otimizar processos, identificar oportunidades de melhoria, tendências e padrões, e promover uma gestão mais eficiente e eficaz dos RH. Portanto, independentemente do tamanho ou complexidade dos dados envolvidos, a análise de dados continua a ser uma ferramenta importante para impulsionar o desempenho e o sucesso da função de RH (Reilly & Tamkin, 2014).

“O desafio, portanto, para aproveitar ao máximo os dados (grandes ou não) e a análise começa pela capacidade de compreender suficientemente o negócio, de modo que seja possível formular e articular as perguntas que precisam ser respondidas” (Reilly & Tamkin, 2014, p. 11). Isso significa ter conhecimento das necessidades e objetivos da organização, entender os processos e fluxos de trabalho, conhecer as métricas e indicadores relevantes e estar ciente dos desafios e oportunidades enfrentados. É essa compreensão que orientará a seleção e interpretação dos dados, permitindo que as conclusões sejam aplicadas de maneira relevante e impactante no contexto organizacional. Sem uma compreensão clara do contexto e dos objetivos do negócio, é difícil extrair valor dos dados e realizar análises relevantes. O relatório *IES Perspectives on HR* reforça ainda que, para que os RH possam aproveitar ao máximo os dados e a análise, é necessário investir em tecnologias e processos adequados para recolher e armazenar os dados relevantes, bem como capacitar os profissionais de RH com as capacidades necessárias para manipular e analisar esses dados de maneira eficaz (Reilly & Tamkin, 2014).

Apesar do mencionado, segundo Minbaeva (2017), a questão de **onde a análise de dados deve ser inserida dentro de uma organização** ainda é motivo de debate entre os investigadores. Há discussões sobre se a análise de dados deve pertencer ao DRH, aos gestores de topo ou à área de *BI*. Já Falletta e Combs (2020) afirmam que estas análises são consideradas um trabalho de equipa, envolvendo profissionais de diversas disciplinas, como Administração, RH, Psicologia, Economia, Estatística e Ciência de Dados, pelo que, embora especialistas em tecnologia e estatística possam ter as capacidades técnicas necessárias, a interpretação correta dos *insights* derivados da análise de dados de RH requer as competências de investigadores com conhecimento em ciências sociais, comportamentais e organizacionais. Adicionalmente, Fitzenz (2010) afirma que “no futuro, os líderes de RH terão acesso a analistas qualificados que poderão realizar o *HR Analytics*. Não necessariamente estarão no DRH” (p. 283).

Contudo, no presente relatório considera-se que o DRH é a equipa responsável por realizar este tipo de análises, pela razão de que a EA trata-se de uma PME e não possui capacidade para poder integrar um analista qualificado em *HR Analytics*, atualmente.

No **anexo 3** encontra-se listado 5 tópicos que, segundo Mondore *et al.* (2011), mostram os benefícios que o DRH pode ter se realizar análises mais robustas.

Em vez de depender do instinto, suposições ou perceções subjetivas, o DRH pode disponibilizar evidências tangíveis de como as suas iniciativas estão a contribuir para o sucesso da organização (Mondore *et al.*, 2011; Sethi, 2020). Em concordância com esta questão está o artigo publicado por Feltes (2023) no Metadados, que afirma que uma característica fundamental do RH 5.0 é a tomada de **decisões baseada em certezas**, em oposição a suposições. Além de que um artigo da Forbes (2019) alerta para a importância das pessoas, especialmente os líderes, em terem interesse genuíno em aprender com os dados, em vez de procurar apenas informações que confirmem as suas opiniões, na medida em que grandes estudos não terão impacto se a cultura organizacional não priorizar os dados em detrimento do instinto.

Por exemplo, se um programa de formação específico é implementado pelo DRH, a análise de dados pode ser usada para avaliar o impacto desse programa no desempenho dos trabalhadores, na produtividade ou na satisfação dos clientes (Sethi, 2020).

“Além disso, o *HR Analytics* permite prever resultados futuros relacionados à mão de obra da empresa, como qual trabalhador deixará a organização em qual momento, permitindo que a organização se prepare antecipadamente para essa mudança. Portanto, o *HR Analytics* é o amanhecer de uma nova era para a GRH, para superar os seus problemas e desafios cruciais” (Sethi, 2020, 198).

Contudo, **equívocos** surgem quando as empresas implementam sistemas de *HR Analytics*.

Segundo Mondore *et al.* (2011) alguns equívocos comuns incluem considerar o *HR Analytics* como apenas métricas de eficiência (medir métricas de eficiência é importante, mas não significa análise; *HR Analytics* também envolve análise profunda e interpretação dos dados para obter *insights* e tomar decisões informadas e estratégicas), o alinhamento com o negócio sem análise de causa e efeito (é comum pensar que alinhar as práticas de RH com os objetivos do negócio é suficiente; o alinhamento com o negócio é esperado, não requer análise específica; é também fundamental entender como as ações específicas de RH contribuem para os resultados globais da empresa), análise de lacunas sem relação com o impacto comercial (identificar diferenças e lacunas nas práticas de RH é útil, mas apenas se essas diferenças estiverem diretamente relacionadas ao desempenho e aos resultados comerciais. A análise de lacunas deve ser orientada para o impacto nos negócios), correlações sem significado prático (correlações não são suficientes para tomar decisões estratégicas de RH, pelo facto de que podem ser apenas coincidências e não indicar causalidade; é necessário uma análise mais profunda para estabelecer relações de causa e efeito) e *benchmarking* sem demonstrar valor empresarial (*benchmarking*, que envolve a comparação das práticas de RH com outras empresas, é útil para comparações e para fornecer *insights* valiosos, mas fazer simplesmente *benchmarking* não demonstra valor comercial a menos que haja uma clara relação com os resultados do negócio). Estas abordagens não disponibilizam uma análise efetiva nem demonstram o valor empresarial dos dados. É necessário ir além dessas noções equivocadas e procurar análises mais profundas que mostrem o impacto direto dos processos e iniciativas de RH nos resultados comerciais.

Complementarmente, Van Vulpen (2019) discute outras razões pelas quais **nem todas as análises de RH têm sucesso**, isto é, não produzem resultados tangíveis ou não chegam a ser implementadas: projeto muito ambicioso (começar com um projeto muito ambicioso pode levar a atrasos, custos elevados e resultados irrelevantes; é importante planejar vitórias de curto prazo e focar em projetos menores que agreguem valor ao negócio), falta de relevância para o negócio

(concentrar em questões que não estão alinhadas com as principais prioridades do negócio pode levar a *insights* que não adicionam valor tangível; é crucial identificar os principais desafios do negócio e direcionar a análise para essas áreas; é uma boa prática concentrar-se numa das três principais prioridades de negócio do *CEO*, na medida em que este está mais preocupado em ter as pessoas adequadas e com as competências necessárias para executar a estratégia da empresa, do que com o número de trabalhadores ou as pontuações de comprometimento mais recentes, sendo que procura formas de aumentar a receita e minimizar os custos por meio de uma equipa talentosa), falta de consideração à conformidade (ignorar as políticas internas e regulamentações externas de proteção de dados pode levar a problemas legais e restrições no acesso aos dados necessários; é importante envolver a conformidade desde o início do projeto para garantir que todas as regulamentações sejam atendidas), dados de baixa qualidade (dados desorganizados e inconsistentes podem distorcer os resultados da análise; a limpeza dos dados é um processo demorado, por isso é recomendado focar em projetos menores que exijam menos limpeza de dados), falta de tradução em *insights* exequíveis (os *insights* obtidos devem ser traduzidos em ações práticas que possam ser implementadas; focar em variáveis/dados que possam ser influenciadas e tomar medidas concretas com base nos *insights* é fundamental para obter resultados significativos).

“Ao focar nas principais prioridades do negócio, incluir a conformidade desde o início e planejar vitórias rápidas, um projeto de *HR Analytics* pode melhorar significativamente as suas probabilidades de sucesso. As vitórias rápidas são cruciais porque obrigam a equipa do projeto a definir uma pergunta específica cuja resposta não exige grandes quantidades de dados (limpeza), ao mesmo tempo em que impulsionam a moral da equipa e a sua visibilidade dentro da organização” (Van Vulpen, 2019, p. 120).

Desta forma, e tendo em conta o mencionado, Mondore *et al.* (2011) afirmam que “o principal motivo para realizar *HR Analytics* eficazes é demonstrar conclusivamente o seu impacto no negócio dentro da organização” (p. 22), ou seja, a ideia é mostrar a relação direta entre as ações de RH e os resultados empresariais, construindo uma estratégia com base nessa informação.

Mondore *et al.* (2011) propuseram um **conjunto de ações** que, segundo os autores, são essenciais para que o líder de RH demonstre o valor estratégico das suas iniciativas e estabeleça uma relação clara entre as práticas de RH e os resultados empresariais:

- Calcular o ROI para quase todas as suas atividades: medir o impacto financeiro das iniciativas de RH, determinando o valor gerado em relação aos custos incorridos.
- Oferecer conselhos baseados em evidências para impulsionar o negócio do ponto de vista das pessoas: em vez de tomar decisões com base na intuição ou suposições, o líder de RH deve basear as suas decisões e recomendações em evidências e dados concretos.
- Ser procurado pelos líderes de outras áreas para auxiliá-los a alcançar as metas empresariais: ao demonstrar o impacto e o valor das iniciativas de RH, o líder de RH torna-se um parceiro estratégico em toda a organização. Os líderes de outras áreas passam a reconhecer e procurar a sua *expertise* para auxiliá-los a alcançar as metas empresariais, entendendo que o DRH desempenha um papel fundamental na gestão do capital humano.
- Assumir responsabilidade por uma parte da saúde financeira da organização: o líder de RH deve estar consciente do impacto financeiro das práticas de RH e assumir a responsabilidade por essa parcela da saúde financeira da organização. Isso envolve gerir orçamentos, controlar os custos relacionados a iniciativas de RH e garantir que os investimentos estejam alinhados com os objetivos e resultados empresariais.
- Mostrar resultados tangíveis e não apenas atividades concluídas: em vez de se concentrar apenas na conclusão de atividades ou no cumprimento de tarefas, o líder de RH deve concentrar-se em medir e comunicar os resultados tangíveis das suas iniciativas. Isso pode incluir *KPI's* relacionados à produtividade, retenção de talentos, satisfação dos trabalhadores e outros fatores que impactam diretamente o desempenho do negócio.
- Criar uma estratégia de RH que tenha um impacto direto no resultado do negócio: o líder de RH deve desenvolver uma estratégia abrangente de RH que esteja alinhada com os objetivos e necessidades da organização. Essa estratégia deve ter um impacto direto nos resultados empresariais, integrando práticas de RH eficazes, como recrutamento, desenvolvimento de talentos, gestão de desempenho e comprometimento dos trabalhadores, para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

Estas ações combinadas permitem que o líder de RH demonstre o valor estratégico do seu departamento, mostrando como as práticas e iniciativas de RH podem contribuir diretamente para o sucesso organizacional, resultando em melhores resultados financeiros, satisfação dos trabalhadores e vantagem competitiva.

Portanto, destaca-se a importância dos líderes de RH “começarem a focar-se nos resultados empresariais em vez de tentarem apenas melhorar a pontuação de comprometimento dos trabalhadores ou aumentar as taxas de participação das suas iniciativas” (Mondore *et al.*, 2011, p. 27). O processo de análise de dados é apresentado como uma abordagem direta e eficaz para obter vantagens competitivas, e a sua implementação de forma adequada, permite ao DRH tornar-se numa função estratégica dentro da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais. Isso implica avaliar e compreender as relações de causa e efeito entre as ações de RH e os resultados do negócio, bem como implementar medidas baseadas em evidências para impulsionar o sucesso organizacional (Mondore *et al.*, 2011).

Sethi (2020) acrescenta que o *HR Analytics*, além de responder às ameaças de mercados competitivos, é uma ferramenta que “ajuda os gestores a identificar problemas na produtividade dos trabalhadores, lacunas nas necessidades de formação dos trabalhadores, fatores que levam à alta rotatividade e potenciais líderes da organização” (p. 198), por ser capaz de responder a algumas questões, como:

“Que tendências ou situações levam a uma alta rotatividade de trabalhadores? Quanto tempo leva para a minha empresa contratar um trabalhador? Quantos e quais dos meus trabalhadores têm maior probabilidade de deixar os seus empregos nos próximos 12 meses? Qual é o investimento financeiro necessário para garantir que os trabalhadores atinjam um nível ideal de produtividade e satisfação? As atividades de formação e desenvolvimento de pessoal tiveram um impacto concreto no desempenho dos meus trabalhadores?” (Carnevale, 2023).

Tendo em conta o referido neste tópico, é possível perceber que o **processo de aplicação do *HR Analytics* resume-se às seguintes fases** (Carnevale, 2023):

- A primeira etapa é a recolha de dados: para compreender a situação atual e obter conclusões relevantes é necessário recolher dados específicos sobre o tema em análise. Isso pode incluir informações sobre os trabalhadores, como “dados pessoais, como demografia, função, competências, etc.; e dados de desempenho, como notas e avaliações; dados do dia-a-dia, como frequência e participação em programas da empresa ou planos de carreira” (Valente, 2022). Estes dados podem ser recolhidos através, por exemplo, de *softwares* existentes de RH e aplicação de questionários, e organizados num relatório. De entre os dados que podem ser recolhidos nesta fase

destaca-se, por exemplo, *KPI's* e outros indicadores de desempenho, demografia, dados de salário e promoção, taxa de rotatividade da empresa, cargo dos trabalhadores, etc.

- Após a recolha, os dados passam pela fase de controlo e medição: nesta etapa, os dados são observados e medidos para obter uma compreensão mais precisa e contextualizada. Isso envolve analisar métricas e *KPI's*, bem como relacionar os dados com o ambiente interno e externo da organização. Exemplos de métricas são: custo por contratação, taxa de rotatividade de pessoal e absentéismo, tempo investido no processo de contratação, etc. – “por exemplo, através do uso de *KPI's*, poderá saber se existe falta de planos de formação ou se é preciso melhorar a motivação no trabalho” (Valente, 2022).
- A análise de dados é a terceira parte do processo: nesta fase, os dados recolhidos são examinados em profundidade para identificar padrões, tendências e relações de causa e efeito. A aplicação de técnicas estatísticas, modelos preditivos e outras ferramentas analíticas ajuda a obter *insights* significativos sobre a força de trabalho e os processos de RH.
- Por fim, as conclusões derivadas da análise são transformadas em ações concretas: com base nos *insights* obtidos, são desenvolvidas estratégias e medidas para abordar as necessidades identificadas. Isso pode envolver a implementação de programas de desenvolvimento, ajustes nas políticas de RH, melhorias nos processos de recrutamento e seleção, entre outras ações direcionadas para otimizar a GRH e impulsionar o desempenho organizacional.

Carnevale (2023) complementa destacando que a maioria dos gestores de RH enfrenta um problema comum, que é recolher dados que são apenas "dados brutos, genéricos e descontextualizados, que por si só não podem disponibilizar informações concretas". O processo anteriormente descrito inerente à implementação de um *HR Analytics* eficaz, “ajuda a analisar, organizar, contextualizar e comparar os dados brutos que foram recolhidos, fornecendo uma visão estratégica útil a partir da qual extrai as ideias certas para agir” (Carnevale, 2023).

Resumo

A compreensão profunda e a visão abrangente das informações exigem não apenas grandes volumes de dados, mas também qualidade dos dados, capacidade de análise adequada e aplicação de técnicas e ferramentas relevantes para extrair importantes *insights*. Portanto,

mesmo que uma empresa não esteja preparada ou não precise utilizar o conceito de *BDA*, ainda há valor na recolha e análise de dados. Mesmo numa escala menor, a análise de dados pode ser aplicada para otimizar processos, identificar oportunidades de melhoria, tendências e padrões, e promover uma gestão mais eficiente e eficaz dos RH. Assim, é importante compreender que o sucesso da análise de dados não está apenas na quantidade de dados disponíveis, mas sim na compreensão clara do contexto e dos objetivos do negócio. Isso significa ter conhecimento das necessidades e objetivos da organização, entender os processos e fluxos de trabalho, conhecer as métricas e indicadores relevantes e estar consciente dos desafios e oportunidades enfrentados. Essa compreensão orientará a seleção e interpretação dos dados, permitindo que as conclusões sejam aplicadas de maneira relevante e impactante no contexto organizacional. Além disso, é fundamental investir em tecnologias e processos adequados para recolher e armazenar os dados relevantes, bem como capacitar os profissionais de RH com as competências necessárias para manipular e analisar esses dados de forma eficaz. A análise de dados no contexto de RH é uma tarefa multidisciplinar, envolvendo profissionais de diferentes áreas, como Administração, RH, Psicologia, Economia, Estatística e Ciência de Dados. Embora a implementação de análise de dados no DRH possa variar de organização para organização, é essencial considerar a relevância para o negócio, garantir que as práticas de análise de dados sejam conduzidas de maneira ética e legalmente correta desde o início, garantir a qualidade dos dados, traduzir *insights* em ações efetivas e focar nas principais prioridades de negócio. Ao demonstrar o impacto e o valor das iniciativas de RH, o DRH torna-se um parceiro estratégico em toda a organização, contribuindo diretamente para o sucesso organizacional. Em suma, independentemente do tamanho ou complexidade dos dados envolvidos, a análise de dados continua a ser uma ferramenta importante para impulsionar o desempenho e o sucesso da função de RH, desde que seja aplicada de forma adequada, considerando as necessidades e metas da organização.

1.2.3. People Analytics: análise de dados aplicado à GRH

1.2.3.1. People Analytics

Os termos *HR Analytics* e *People Analytics* são frequentemente utilizados de forma permutável, pela razão de que ambos se referem ao uso de dados e análises para tomar decisões relacionadas aos trabalhadores de uma organização (Van Vulpen, 2018).

No entanto, há **controvérsia em relação à possibilidade de permuta entre esses dois conceitos**. Alguns estudos sustentam que ambas são abordagens distintas à análise de pessoas no seio organizacional, com o *People Analytics* a emergir como uma abordagem superior, enquanto outros argumentam que se trata do mesmo conceito, **anexo 4**.

Levenson (2005) argumenta que o cálculo do *ROI*, visto como importante no processo do *HR Analytics*, não representa uma definição precisa do *People Analytics*. Isso ocorre porque a maioria dos profissionais de RH não possui conhecimentos em finanças e sente-se incapaz de realizar este cálculo. O tempo e os recursos necessários para realizar esse cálculo podem ser excessivos, tornando-o menos relevante no contexto de RH, especificamente no contexto de *PA*.

Assim, tendo em conta o mencionado e que o presente relatório examina o *PA* do ponto de vista dos RH, os termos ***People Analytics* e *HR Analytics* serão usados de forma equivalente**, isto é, de maneira permutável. Contudo, apesar das semelhanças entre estes conceitos, o *HR Analytics* será levado em consideração como ponto de partida para o *PA*, uma vez que o foco do estudo do presente relatório é priorizar a satisfação dos trabalhadores em vez de evidenciar o valor estratégico do DRH para a organização.

O **foco do *PA*** são as pessoas, sendo o principal objetivo melhorar a satisfação e desempenho dos trabalhadores, pelo que, embora a análise de dados externos seja uma fonte importante para entender o mercado e a concorrência, o foco principal da análise é entender melhor as necessidades, desejos e comportamentos dos trabalhadores para melhorar a gestão de pessoas. Ou seja, “não se resume à recolha de dados demográficos básicos e ao seguimento de métricas no local de trabalho. É sobretudo uma análise da pessoa no seu todo. Rastreia comportamentos, motivações, expectativas, personalidades e outros dados valiosos” (Randstad, 2023a, p. 2).

Segundo a Deloitte (2023), reconhece-se que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização e que a gestão abrangente da experiência de trabalho destas é fundamental para o alcance do sucesso organizacional.

A gestão de pessoas no seio organizacional pode ser realizada com base na projeção e implementação do *PA*, uma “ferramenta cuja principal função é medir o talento e o desempenho dos trabalhadores, através do uso de dados” e principal objetivo “auxiliar gestores e executivos a tomar melhores decisões de negócios, tendo sempre os trabalhadores no centro dessas

decisões” (Valente, 2022). Segundo Van Vulpen (2019), “o PA disponibiliza, tanto aos RH quanto ao CEO, ferramentas para produzir *insights* incríveis” (p. 66), ou seja, “quando utilizado corretamente, o PA pode complementar a tomada de decisão humana de uma maneira única, fornecendo os *insights* necessários para tomar melhores decisões e alcançar melhores resultados” (p. 121).

O PA vai além de simplesmente realizar cálculos e identificar as preferências das pessoas. O que realmente importa é tomar medidas com base nessas informações. Assim, em vez de apenas recolher dados e conhecimento sobre as preferências e necessidades das pessoas, é fundamental tomar **medidas concretas** para responder a essas exigências (Penny, 2019).

O guia proposto por Randstad (2023b), afirma que priorizar a retenção de talentos é tão importante quanto contratar candidatos de qualidade. Segundo este, o **PA pode ajudar a reter os melhores talentos** ao identificar elevado desempenho (ao reconhecer e recompensar esses talentos, a empresa aumenta a motivação e a satisfação, o que pode levar a uma maior retenção), resiliência (os trabalhadores que se mantiveram resilientes face a perturbações no local de trabalho são importantes para a empresa, já que podem lidar com desafios e mudanças de forma eficaz), necessidades de apoio (identificar os trabalhadores que estão a enfrentar dificuldades e precisam de apoio extra permite à empresa oferecer esse apoio antes que os trabalhadores se sintam sobrecarregados ou esgotados pelo que a empresa pode aumentar a satisfação e reduzir o risco de rotatividade) e risco de rotatividade (identificar quais os trabalhadores que têm maior probabilidade de deixar a empresa permite que a mesma adote medidas proativas para retê-los, seja por meio de programas de desenvolvimento de carreira, reconhecimento ou ajustes nas condições de trabalho). São análises que também avaliam os motivos de saída dos trabalhadores (é uma análise que pode revelar questões tóxicas no local de trabalho, problemas de remuneração ou *burnout*, incentivando a empresa a melhorar as condições de trabalho e reter talentos) e ajuda a desenvolver pacotes de compensação que reflitam o desempenho dos trabalhadores. Ao alinhar o PA com os objetivos da empresa, é possível melhorar a retenção, oferecer o apoio adequado, investir no desenvolvimento e obter melhores resultados.

Ao tomar decisões informadas com base nos dados analíticos, a empresa pode afetar significativamente as taxas de retenção. Por exemplo, fornecer apoio adicional aos trabalhadores em dificuldades antes que estes se sintam sobrecarregados pode aumentar a satisfação e a fidelidade dos mesmos. Além disso, a identificação de talentos permite melhorar

os processos de promoção e investir em programas de desenvolvimento adequados, o que impulsiona os resultados da empresa (Randstad, 2023b).

Portanto, as análises inerentes ao método de *PA* fornecem *insights* baseados em dados para ajudar as organizações a tomar **decisões empresariais fundamentadas**, tais como (Randstad, 2023b):

- Perceções preditivas: o *PA* pode fornecer *insights* preditivos para ajudar as empresas a “planear e preparar-se para as suas necessidades futuras de talento e competências” (p. 4);
- Controlo de custos laborais: através de análises detalhadas é possível compreender os fatores que impulsionam a rotatividade de trabalhadores, horas extras, absentismo e outros custos relacionados ao trabalho. Tal permite às empresas identificar oportunidades de redução de custos e otimizar a GRH.
- Compreensão do comportamento e motivação dos trabalhadores: ao utilizar o *PA*, as empresas podem obter uma compreensão mais profunda dos comportamentos e motivações dos trabalhadores. Isso não só ajuda a estabelecer e acompanhar metas de diversidade, mas também a de facto alcançá-las.

“De facto, para maximizar o potencial do *PA*, é crucial alinhar esta metodologia com as suas metas e objetivos empresariais” (Randstad, 2023b, p. 4), o que significa implementar a estratégia em toda a organização e garantir que os líderes de todos os níveis compreendam o valor do *PA*. Dessa forma, os benefícios não se limitam apenas ao DRH e recrutamento, mas também se estendem à equipa de vendas, executivos, supervisores e outros *stakeholders* da empresa (Randstad, 2023b).

Segundo Tursunbayeva *et al.* (2018), estas análises permitem às organizações ter uma visão geral dos seus trabalhadores como um todo, pelo que, segundo Pape (2016), tal torna “os dados sobre atributos, comportamento e desempenho dos trabalhadores mais acessíveis, interpretáveis e executáveis”. Isto inclui o “uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análises preditivas, fundamentados por perfis de trabalhadores e dados de desempenho” (Tursunbayeva *et al.*, 2018, p. 1). Ou seja, os sistemas de informação são utilizados para recolher, armazenar e gerir os dados relevantes sobre os trabalhadores. As ferramentas de visualização permitem que esses dados sejam apresentados de forma clara e compreensível, facilitando a identificação de padrões e tendências. Além disso, as análises preditivas utilizam

algoritmos e modelos estatísticos avançados para prever resultados futuros com base em dados históricos e atuais dos trabalhadores. Isso permite antecipar tendências, identificar riscos e oportunidades, e tomar medidas proativas para otimizar o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores.

A adoção do *PA* permite otimizar o talento, a *performance*, a produtividade, retenção, recrutamento, *turnover*, remuneração, comprometimento e satisfação dos trabalhadores na organização (Tursunbayeva, 2018), bem como “resolver problemas quotidianos relacionados ao envolvimento, contratação ou comportamentos, e mudanças na cultura da empresa” de forma a “alinhar ou adaptar as equipas aos valores da sua organização” (Valente, 2022).

Neste contexto, o uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análises preditivas no contexto do *PA* torna possível transformar os dados brutos em informações relevantes. Isso possibilita aos gestores identificar áreas de melhoria, desenvolver políticas e práticas mais eficientes, alinhar as capacidades e competências dos trabalhadores às necessidades da organização, além de antecipar tendências e tomar medidas proativas para maximizar o desempenho dos trabalhadores (Carnevale, 2023). Desta forma, “em vez de utilizar apenas, por exemplo, uma estratégia relacionada aos clientes e/ou estudos de mercado, os estudos aos seus próprios trabalhadores permitir-lhes-ão estar um passo à frente da concorrência” (Valente, 2022).

Tradicionalmente, os departamentos de RH recolhem dados isolados e os apresentam em relatórios estáticos, como *dashboards* de métricas e *scorecards*, que apenas descrevem o que aconteceu num determinado período. O *PA* traz uma mudança de paradigma ao integrar dados de várias fontes da organização num ***dashboard* dinâmico e interativo**, com capacidades preditivas (preveem o que pode acontecer) e prescritivas (oferecem sugestões sobre o que deve ser feito, isto é, geram recomendações específicas para otimizar processos, melhorar o desempenho, mitigar riscos ou alcançar objetivos pré-definidos, ao utilizar algoritmos sofisticados e técnicas de modelagem para analisar grandes conjuntos de dados e identificar padrões, tendências e relações) tornando-se estes *dashboards* parte do processo de tomada de decisão da gestão (Isson & Harriott, 2016).

De acordo com Mourão (2020) “as organizações devem adotar o uso de *PA* ao invés dos tradicionais relatórios estatísticos” (p. 16), uma vez que há perda de vantagem competitiva quando os dados são apenas usados para a construção de relatórios.

Segundo Mourão(2020) “à medida que a organização evolui na utilização do *PA*, passando de análises descritivas para prescritivas, o valor agregado aumenta significativamente” (p. 19), no entanto, é importante lembrar que a análise de dados em relação ao capital humano é complexa devido à natureza do comportamento humano. O *PA* requer acesso a dados de alta qualidade, uma abordagem empresarial, liderança analítica, metas estratégicas e análises adequadas. Para obter sucesso nessa área, as organizações precisam melhorar a qualidade dos dados, concentrar-se em métricas relevantes, envolver os gestores de topo, aplicar a teoria analítica na prática e desenvolver as competências necessárias para realizar análises eficazes. A análise de dados em *PA* pode trazer *insights* valiosos para a gestão de pessoas e impulsionar o desempenho organizacional (Mourão, 2020). Ainda, Mourão (2020), reporta-se à literatura existente para afirmar que “as melhores práticas em *PA* são transversais à organização e devem ser aplicadas desde o diretor de RH, passando por todo o departamento de GRH e os próprios trabalhadores” (p. 19).

Algumas **aplicações do *PA*** nas organizações incluem (Davenport *et al.*, 2010):

- Seleção e supervisão de indicadores-chave da saúde organizacional;
- Identificação de departamentos ou indivíduos que necessitam de mais atenção;
- Levantamento das ações que têm maior impacto nos resultados;
- Compreensão das razões que levam as pessoas a deixarem a organização;
- Adaptação dos trabalhadores às mudanças no ambiente de negócios.

Jahn *et al.* (2019) realça a importância de recolher e utilizar os dados de *PA* de forma contínua ao longo do tempo, e não esporadicamente, para garantir a sua eficácia, bem como de relacionar os dados com informações sobre resultados de negócios, como custos, produtividade e satisfação do cliente. No seguimento, segundo o autor, a mudança de comportamentos e métodos de trabalho baseada nos *insights* gerados pelos dados de *PA* contribui para a criação de ambientes de trabalho onde os trabalhadores podem prosperar e ter um desempenho superior.

Assim, o uso contínuo e estratégico dos dados de *PA* proporciona não apenas vantagens financeiras, mas também impulsiona a satisfação dos trabalhadores e a criação de uma cultura organizacional favorável ao crescimento e ao sucesso tanto individual quanto coletivo.

1.2.3.2. Outra abordagem ao People Analytics

Casos de sucesso, como o Projeto *Oxygen* da Google e as experiências da Dell, duas grandes empresas tecnológicas, demonstraram o potencial da análise de dados aplicada aos

trabalhadores em que “dados e análises substituíram opiniões, sentimentos e intuições dos gestores e agora são a base de todas as decisões centradas nas pessoas” (Shrivastava *et al.*, 2018, p. 4).

Contudo, o *PA*, embora considerado uma alta prioridade por mais de 70% das empresas, tem apresentado apenas um progresso modesto ao longo dos últimos anos, na medida em que a realidade mostra que “apenas 5% dos investimentos em *Big Data* são destinados aos RH”, ou seja, a maioria dos recursos financeiros destinados a projetos de análise de dados está a ser direcionada para outras áreas da empresa, em vez de ser investida no DRH (o principal departamento de uma organização responsável por realizar estes tipos de análises), e “apenas 9% das empresas acreditam ter um bom entendimento das dimensões de talento que impulsionam o desempenho nas suas organizações”, ou seja, a maioria das empresas não tem uma compreensão clara ou profunda das características e capacidades dos trabalhadores que realmente influenciam o sucesso da empresa (Paul & Noshir, 2018).

Segundo a publicação do Paul e Noshir (2018), o problema reside na dependência de uma abordagem limitada à análise de dados, focando apenas em informações individuais, quando as interações entre as pessoas também são cruciais.

“Décadas de investigação mostram de forma convincente que as relações que os trabalhadores têm entre si, juntamente com seus atributos individuais, podem explicar o seu desempenho no local de trabalho” (Paul & Noshir, 2018). Assim, a **análise relacional** surge como uma disciplina emergente que valoriza as interações entre as pessoas e possibilita identificar os trabalhadores capazes de impulsionar a inovação, influência e eficiência organizacional, além de que “as empresas também obterão uma visão sobre quais *key-players* não podem dar-se ao luxo de perder e identificar onde existem silos nas suas organizações” (Paul & Noshir, 2018).

Silos, no contexto organizacional, são estruturas que representam a falta de comunicação e colaboração entre diferentes departamentos ou equipas dentro de uma empresa. Essas divisões isoladas podem levar a problemas de partilha de informações, coordenação e colaboração entre as áreas. Isso resulta numa cultura de trabalho fragmentada, com cada departamento focado nos seus próprios objetivos e processos, sem considerar o impacto nas outras áreas. Identificar e quebrar os silos organizacionais é importante para promover a colaboração, eficiência e inovação, permitindo uma cultura de trabalho mais integrada e produtiva.

Benjamin Waber, presidente e *CEO* da Humanyze, expôs 3 tipos diferentes de silos que podem ocorrer numa organização e qual a sua relação com a *performance* organizacional. O seu estudo consistiu em identificar os silos em 3 agências de uma mesma organização – agências bancárias europeias, cuja *performance* de cada uma foi medida através do número de empréstimos concedidos por trabalhador a pequenas empresas – e perceber qual o tipo de silo em que cada trabalhador apresenta maiores níveis de *performance*, **Figura 2** (World Economic Forum, 2017).

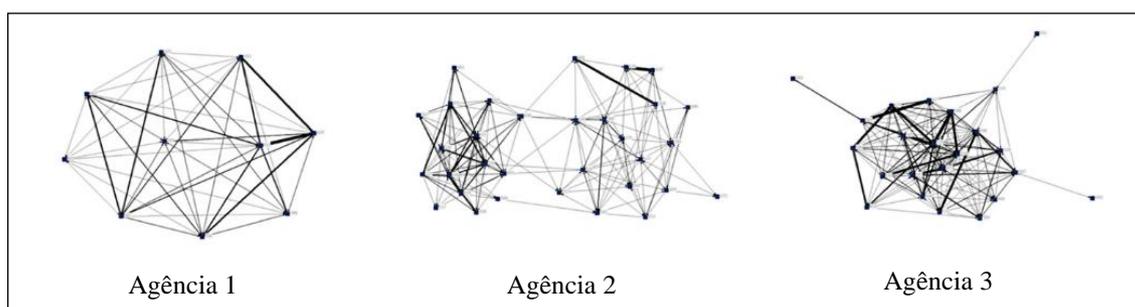


Figura 2 Silos organizacionais em 3 agências bancárias. Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=i-F7Cd_W4Uc

Benjamin Waber concluiu que os trabalhadores que apresentavam maior *performance* pertenciam à agência 1, em que, em média, um trabalhador vendia 250 vezes mais a quantidade de empréstimos do que alguém pertencente, por exemplo, à agência 2. A diferença entre os trabalhadores da agência 1 para os demais é que esta agência implementava um sistema de bônus - sempre que a equipa alcançava um determinado objetivo imposto, todos recebiam um bônus monetário - incentivando as pessoas a partilhar. O *CEO* da Humanyze explica ainda que a agência 2 é um tipo de silo observado em empresas que estão segmentadas no seu local de trabalho por pisos (espaço físico do escritório constituído por 2 pisos), em que a comunicação entre colegas não flui de piso para piso, perdendo-se assim a *performance*. Já na agência 3, as pessoas isoladas (3 pessoas), que não estabelecem uma rede de comunicação, representam novos trabalhadores que estão à pelo menos um mês na empresa, pelo que estes comunicam apenas com o seu *manager*. Estas duas últimas agências implementaram pequenas mudanças, nomeadamente, mudar as mesas dos trabalhadores entre pisos e atribuir um bônus monetário (100€) por semana aos *managers* que fizessem com que o seu novo trabalhador fosse almoçar com outra pessoa, na agência 2 e 3, respetivamente. Estas pequenas mudanças resultaram em aumentos significativos na *performance* das equipas - aumento de 11% nas vendas, que representou um aumento de mil milhões de euros por ano (World Economic Forum, 2017).

“Dados relacionais capturam, por exemplo, as comunicações entre duas pessoas de diferentes departamentos num dia”, pelo que, apesar do problema, as organizações já possuem naturalmente dados para a análise relacional – dados de emails, *chats* e transferências de ficheiros – sendo que “ao explorá-los é possível construir modelos sólidos de análise relacional” (Paul & Noshir, 2018).

Assim, Paul e Noshir (2018) enfatizam a importância de utilizar a análise relacional em conjunto com a análise de atributos para obter uma compreensão mais profunda das redes sociais de uma organização e o seu impacto no desempenho. Ao identificar e aproveitar as assinaturas estruturais, isto é, “padrões nos dados que se correlacionam com algum tipo de desempenho bom (ou mau)”, dentro dessas redes, as organizações podem tomar decisões mais informadas e obter resultados positivos.

Em suma, o *PA* é uma abordagem que visa melhorar as organizações por meio de decisões baseadas em evidências. Embora muitas empresas se concentrem nos atributos individuais dos trabalhadores (como formação, experiência, personalidade e inteligência nativa), é importante analisar de igual forma as relações entre eles. A análise relacional permite estimar a probabilidade de alcançar metas de desempenho e ajustar atribuições de pessoal de acordo com as redes de relação dos trabalhadores. Este último refere-se ao uso de algoritmos que podem identificar as melhores combinações de capacidades e experiências para cada projeto ou tarefa por meio da análise das interações e relações entre os membros da equipa. Isso permite que as empresas otimizem a alocação de recursos humanos, colocando as pessoas certas nos lugares certos e maximizando a eficiência e a produtividade da equipa. Essa abordagem baseada em algoritmos ajuda a garantir que as capacidades e competências dos trabalhadores sejam melhor aproveitadas, resultando num melhor desempenho e melhores resultados para a organização. Desta forma, as empresas que utilizam a análise relacional para complementar os seus critérios de tomada de decisão têm a oportunidade de construir organizações mais saudáveis e produtivas (Paul & Noshir, 2018).

1.2.3.3. Implementação do People Analytics nos processos de GRH

Segundo Van Vulpen (2019), o processo de *PA* pode ser dividido em cinco etapas sequenciais, pelo que cada organização deverá seguir estas etapas para concluir com êxito a sua estratégia de *PA*, devendo ser repetidas ao longo do tempo:

1ª Etapa: fazer as perguntas certas

Esta etapa relaciona-se com definir de forma clara os objetivos organizacionais, como por exemplo, melhoria da produtividade e eficiência operacional, redução do *turnover*, identificação de talentos ou qualquer outra meta relacionada à gestão de pessoas, na medida em que definir a(s) prioridade(s) da organização é essencial para que a mesma faça as perguntas certas aos trabalhadores e/ou defina quais hipóteses quer validar.

Van Vulpen (2019), reporta o problema do *turnover* como sendo a prioridade mais comum entre as empresas atualmente. Segundo o autor, o *CEO* de uma determinada empresa está preocupado com questões estratégicas relacionadas às pessoas na empresa, e não com detalhes operacionais do DRH, como os aniversários dos trabalhadores e/ou métricas de desempenho específicas do departamento, mas em garantir que a empresa tenha as pessoas certas para alcançar o sucesso. Isso inclui ter uma força de trabalho diversificada para evitar problemas de imagem e reputação, bem como reduzir o custo associado à rotatividade de trabalhadores (*turnover*) quando começam a afetar o desempenho financeiro da empresa, já que há custos envolvidos na contratação e formação de novos trabalhadores. Esses tópicos variam de acordo com o país e a organização, com organizações públicas a enfrentar desafios relacionados aos custos do absenteísmo e organizações privadas a lidar com elevados níveis de rotatividade. Ainda, o autor refere que “nos Estados Unidos, a rotatividade é uma questão mais importante, sendo a análise da rotatividade um ponto de partida comum para a análise de pessoas em empresas tanto nos EUA quanto na Europa” (Van Vulpen, 2019, p. 67).

Altas taxas de *turnover* acarretam diversos custos para as empresas. Isso inclui a perda de conhecimento e contactos, especialmente em setores como contabilidade, onde os clientes podem ter diferentes profissionais ao longo dos anos. A rotatividade também impacta negativamente os colegas de trabalho, aumentando a carga de trabalho, o *stress* e o absenteísmo. A integração de novas contratações é um processo demorado e dispendioso, levando semanas ou mais de um ano para um novo trabalhador atingir o seu pleno desempenho. Além disso, a contratação em si envolve despesas significativas, como recrutamento, avaliações e formações, podendo chegar a até quatro vezes o salário anual do trabalhador, pelo que contratar a pessoa errada pode agravar ainda mais esses custos, chegando a custar até cinco vezes o salário anual do trabalhador (Van Vulpen, 2019).

O autor destaca o impacto significativo da rotatividade dos trabalhadores nos custos operacionais e a importância de implementar medidas para reter talentos, ao enunciar um exemplo prático de uma empresa que gastou 15% das suas receitas anuais em contratação e integração de novos trabalhadores (que representa mais de dez milhões de euros numa receita total de 80 milhões de euros). Segundo os cálculos, se a empresa conseguisse reter cada trabalhador que foi substituído por mais um ano, a empresa pouparia mais de dois milhões de euros anualmente. Além de que, Van Vulpen (2019) faz referência a um estudo conduzido pelo LinkedIn sobre os custos de contratação de trabalhadores e descobriu que uma redução de 1% na rotatividade de uma empresa nos Estados Unidos, com 10.000 trabalhadores, resultaria numa poupança de cerca de 7,5 milhões de dólares por ano.

Ainda, o autor enfatiza que “para aplicar o *PA*, devemos procurar as melhores formas de adicionar valor à empresa” (Van Vulpen, 2019, p. 69). Isso envolve lidar com questões que estejam alinhadas às principais prioridades de negócio da organização e assegurar que o DRH (nomeadamente, dedicado ao *PA*) agregue valor a essas prioridades. Ao examinar o papel da gestão de pessoas nas empresas é comum observar que o DRH enfrenta dificuldades para adicionar valor ao negócio - “por um lado, o RH tem dificuldades em criar valor, e por outro lado, tem dificuldades para demonstrar como adiciona valor” (Van Vulpen, 2019, p. 70).

Os profissionais de RH muitas vezes têm dificuldade em **definir exatamente quais desafios enfrentam**. Uma abordagem eficaz proposta por Van Vulpen (2019) para que o foco dos profissionais de RH passe a ser os resultados do seu trabalho e não apenas nas tarefas em si, é questionar-se o porquê de fazer aquilo que fazem, isto é, responder à pergunta “para que”. Por exemplo, em vez de dizer apenas “quero garantir um fluxo contínuo de pessoal”, afirmar “quero alcançar um fluxo contínuo de pessoal, para que as atividades de trabalho sejam mantidas” é uma declaração muito mais poderosa, porque possui um propósito claramente definido” (Van Vulpen, 2019, p. 70). Van Vulpen (2019) faz referência a outros autores que desafiam os profissionais de RH a responderem a uma segunda pergunta de “para que”. Por exemplo, “quero garantir um fluxo contínuo de pessoal, para que as atividades de trabalho sejam mantidas, para que a produtividade do departamento permaneça constante e os custos de tempo de inatividade sejam mínimos”. Essa segunda pergunta estimula os profissionais de RH a refletir sobre o impacto estratégico do seu trabalho e a identificar o valor que adicionam aos processos da empresa.

“Para implementar efetivamente o *PA*, a equipa de análise precisa saber quais importantes questões de negócios estão a resolver. Somente quando a equipa é eficaz em resolver as questões que estão em primeiro plano na mente do *CEO*, ela agrega valor. A pergunta que resta é como o RH adiciona valor a essas questões de negócios-chave. O complicado é que os profissionais de RH acham muito difícil definir o seu valor agregado. Para identificar isso, os profissionais de RH devem responder por que fazem o que fazem, duas vezes. (...) Ao fazer a pergunta “para que” duas vezes, o DRH terá uma tarefa muito mais fácil de especificar como adiciona valor aos processos de negócios” (Van Vulpen, 2019, p. 72).

2ª Etapa: selecionar os dados certos

Após definidas as perguntas a serem respondidas por meio do *PA*, é importante determinar os dados necessários para conduzir essa análise. “O *HR Analytics* e o *PA* estão profundamente enraizadas na ciência quantitativa” (p. 73), isto é, ambas utilizam métodos e técnicas estatísticas para recolher, analisar e interpretar dados relacionados a recursos humanos e comportamento humano nas organizações.

Assim, Van Vulpen (2019) propôs três princípios que devem ser considerados ao proceder-se ao processo de seleção dos dados, a fim de evitar conclusões incorretas.

O primeiro princípio diz respeito ao nível de análise:

Ao selecionar os dados, é importante considerar em que nível a organização está a conduzir a análise: nível individual, de grupo, departamental ou organizacional. Cada nível pode fornecer *insights* diferentes e é fundamental escolher o nível adequado para responder às perguntas específicas formuladas na 1ª Etapa. Ainda, cada variável pode ser atribuída a um desses níveis. Por exemplo, as avaliações individuais de desempenho dizem respeito ao indivíduo, enquanto o desempenho da equipa está relacionado ao grupo e a receita está associada à organização como um todo.

Ao conduzir uma análise, é fundamental considerar o nível de análise relevante. O desempenho individual de todos os membros de uma equipa não reflete necessariamente o desempenho da equipa como um todo. Outros fatores influenciam o desempenho da equipa, como compatibilidade de personalidades e sobreposição de capacidades. Da mesma forma, o bom desempenho de todos os departamentos de uma organização não implica necessariamente um

desempenho igualmente bom da organização como um todo. A falta de cooperação e sinergia entre os departamentos pode limitar o benefício do excelente desempenho individual dos departamentos. Assim, não é possível “deduzir os efeitos de um nível, com base em variáveis que dizem algo sobre outro nível”, pelo que “para obter resultados mais robustos, é aconselhável manter-se no mesmo nível de análise” (p. 74).

O segundo princípio está relacionado à importância do contexto:

Os dados recolhidos devem considerar o contexto em que foram gerados. Isso significa considerar fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho, políticas e práticas de RH, entre outros. O contexto pode influenciar os resultados e é essencial interpretar os dados considerando esses aspectos.

Van Vulpen (2019) menciona um estudo a analistas de ações de topo conduzido por Boris Groysberg, professor de administração de empresas da Harvard Business School, para demonstrar a importância de considerar o contexto ao analisar o desempenho de indivíduos e equipas. “Os dados de Goyberg mostraram que 47% dos analistas tiveram um mau desempenho no ano seguinte à saída da sua empresa. O desempenho caiu cerca de 20% e não recuperou, nem mesmo após cinco anos” (Van Vulpen, 2019, p. 75), ou seja, descobriu-se que, quando esses analistas eram contratados por outras empresas, o seu desempenho sofria uma queda significativa. Tal ocorria porque o seu desempenho era influenciado não apenas pelas suas capacidades individuais, mas também pelos sistemas e processos da empresa e pela equipa de apoio. Ao mudarem de emprego, os analistas não conseguiam levar consigo esses recursos específicos da organização e levavam tempo para se adaptarem aos novos sistemas.

Muitas vezes atribuímos o sucesso ou o fracasso exclusivamente às capacidades pessoais, sem considerar fatores externos e a influência do ambiente de trabalho, colegas e superiores – “isso é o que os psicólogos chamam de erro fundamental de atribuição” (Van Vulpen, 2019, p. 76).

O terceiro princípio trata da complexidade dos resultados:

Selecionar as fontes de dados corretas é crucial para realizar uma análise adequada. Por exemplo, ao tentar prever o desempenho é necessário definir claramente o que isso significa para a organização. Não basta apenas considerar avaliações positivas dos gestores, é preciso ter em consideração como os trabalhadores contribuem para a equipa e apoiam-se uns aos outros. O exemplo do hóquei no gelo é utilizado para ilustrar a importância de medir corretamente o

sucesso. Em vez de focar-se apenas nas vitórias ou no número de golos marcados, é mais confiável analisar o número de tentativas de golo como uma medida de sucesso da equipa. Isso ocorre porque as tentativas de golo fornecem uma visão mais abrangente e reduzem o impacto do acaso ou da sorte nos resultados. Da mesma forma, em vendas complexas, outras métricas, como o número de contactos ou chamadas telefónicas, podem ser mais preditivas do sucesso do que apenas o número de vendas, ou seja, “assim como no hóquei, existem outras métricas que preveem melhor o sucesso nas vendas” (Van Vulpen, 2019, p. 78). Além disso, ao tentar prever o absentéismo de longo prazo numa empresa é mais útil considerar a ausência de curto ou médio prazo, porque essas ausências frequentes aumentam as probabilidades de ausência prolongada. Assim, ao analisar e prever o absentéismo de longo prazo, é benéfico usar dados mais abundantes e menos influenciados pelo acaso.

Portanto, a complexidade dos resultados exige uma abordagem cuidadosa na seleção das métricas apropriadas para medir o sucesso de forma confiável.

3ª Etapa: limpeza dos dados

Depois de definir as análises desejadas e identificar os dados necessários, o próximo passo é a limpeza dos dados.

A qualidade dos resultados depende da precisão dos dados de entrada, sendo por isso importante garantir a integridade e a qualidade dos dados, já que resultados imprecisos podem distorcer a realidade e ter um impacto negativo na equipa.

A limpeza de dados é importante porque os dados de RH muitas vezes estão “sujos”, o que significa que contêm erros e inconsistências. Isso pode ocorrer devido a dados ausentes, rótulos diferentes para as mesmas funções, registos duplicados em sistemas diferentes e assim por diante.

A limpeza dos dados é um processo demorado, especialmente em empresas multinacionais que utilizam diferentes sistemas em diferentes países. É mais eficiente selecionar e limpar apenas os dados necessários para uma análise específica, evitando trabalho desnecessário e obtendo resultados mais rápidos.

O enriquecimento de dados é outro aspeto importante que envolve “adicionar dados de fontes externas que irão aprimorar, refinar ou de alguma forma melhorar os dados brutos” (Van

Vulpen, 2019, p. 80). Por exemplo, um recrutador pode verificar perfis de candidatos em redes sociais para obter informações adicionais. No entanto, o enriquecimento de dados também levanta questões éticas relacionadas à privacidade e ao uso de informações pessoais.

Além disso, a maneira como os dados organizacionais são geridos influencia a recolha e a análise de dados. Empresas com sistemas mais avançados de armazenamento de dados têm maior facilidade em combinar dados de diferentes fontes, enquanto aquelas sem um *data warehouse* precisam combinar manualmente os conjuntos de dados antes da análise.

“Quando se deseja calcular a métrica de “qualidade de contratação” ou analisar quais contratações têm melhor desempenho, será preciso combinar os dados do sistema de recrutamento de candidatos com o sistema de gestão de desempenho. Dessa forma, é possível examinar como a personalidade, educação, experiência de trabalho e outros fatores podem potencialmente influenciar o desempenho de alguém – ajudando a especificar os atributos nos quais o gestor de RH precisa concentrar-se no processo de seleção” (Van Vulpen, 2019, pp. 80–81).

Durante a limpeza de dados é comum fazer alterações nos dados, como adicionar registos ausentes ou corrigir erros de digitação. Isso melhora a qualidade dos dados e resulta em análises mais precisas. No entanto, é importante garantir que os dados limpos sejam reintegrados ao sistema de origem para evitar a corrupção dos dados futuros. Também é necessário resolver as práticas que levaram a dados “sujos” a fim de evitar problemas recorrentes.

Adicionalmente, Van Vulpen (2019) ilustrou uma lista de passos a seguir para uma organização ter **dados limpos**:

- Dados atualizados: os dados devem estar atualizados para obter o máximo valor da análise de dados;
- Duplicados: *ID*'s duplicados indicam a existência de múltiplos registos para uma mesma pessoa, por exemplo, quando alguém ocupa várias funções ao mesmo tempo;
- Verificar *ID*'s: verificar as etiquetas de dados de todos os campos para identificar se alguns valores categóricos estão incorretos;
- Valores ausentes: contar os valores ausentes e analisar onde estão a faltar nos dados. Valores ausentes podem interferir em algumas análises e distorcer os resultados;

- Outliers numéricos (valor atípico ou fora do padrão em relação aos demais dados de um conjunto, isto é, observações que se destacam e/ou diferem significativamente do restante dos dados, podendo ser tanto valores muito elevados, quanto muito baixos, e por isso indicativos de erros de medição, anomalias ou eventos raros): *outliers* numéricos são facilmente detetáveis e podem ser removidos, pelo que deve ser estabelecido um valor mínimo e máximo para identificar *outliers* com maior precisão.
- Definir *output* válido: definir etiquetas de dados válidas para dados categóricos (por exemplo, para a variável “cor”, as etiquetas seriam, por exemplo, “vermelho”, “azul” e “verde”) e determinar intervalos de dados para variáveis numéricas (por exemplo, definir um valor máximo e mínimo para a variável “idade”). Dados não correspondentes provavelmente estão incorretos.

4ª Etapa: análise de dados

“A análise de dados trata de encontrar relações entre variáveis” (Van Vulpen, 2019, p. 95), sendo possível, por exemplo, examinar como o nível de envolvimento dos trabalhadores (variável 1) impacta o desempenho geral da empresa (variável 2).

As três principais categorias de análise de dados - **análise descritiva, análise preditiva e análise prescritiva** - são fundamentais para a área da inteligência empresarial. A inteligência empresarial refere-se ao uso de técnicas e ferramentas para obter informações valiosas a partir de dados brutos. É um processo que visa auxiliar as organizações a tomar decisões estratégicas com base em análises e *insights* confiáveis. “O *People Analytics* é um exemplo específico de inteligência empresarial” (Van Vulpen, 2019, p. 95), cujo foco está em entender e otimizar o impacto dos recursos humanos nas organizações. Isso envolve a análise de dados relacionados aos trabalhadores, como envolvimento, desempenho, satisfação, rotatividade e outros indicadores relevantes.

A análise descritiva fornece *insights* sobre os dados, mostrando estatísticas descritivas e correlações entre variáveis. Por exemplo, “as estatísticas descritivas podem mostrar quantos trabalhadores deixaram a empresa no último mês e quanto esse número aumentou em comparação com o mês anterior” (Van Vulpen, 2019, p. 95). É chamada de *slice and dice* porque permite ao utilizador manipular os dados de várias formas para obter informações mais detalhadas, bem como calcular medidas estatísticas básicas, como o tamanho da população (número total de observações), a média (valor médio), a mediana (valor central), o mínimo e o

máximo (valores extremos), e a frequência (contagem de ocorrências). Esta análise é útil para explorar e compreender os dados, identificar padrões e tendências, além de realizar comparações entre diferentes grupos ou períodos. Dessa forma, os utilizadores podem obter uma visão geral dos dados e identificar informações importantes para a tomada de decisão. Existem várias ferramentas de negócios disponíveis para realizar a análise descritiva. O Excel, por exemplo, possui recursos como tabelas dinâmicas que permitem agrupar e resumir os dados de forma interativa. Além disso, outras ferramentas como Qlik Sense e Tableau também fornecem recursos avançados de análise descritiva, permitindo aos utilizadores explorar e visualizar os dados de maneira mais eficiente e intuitiva.

A análise preditiva permite prever o que acontecerá no futuro com base nos dados e utiliza técnicas estatísticas avançadas e *Machine Learning (ML)*. Este último permite que os computadores aprendam e adaptem-se automaticamente aos dados sem serem explicitamente programados para isso, facilitando a análise e previsão de eventos futuros. É, portanto, uma forma de inteligência artificial porque fornece aos computadores as ferramentas necessárias para absorver e aprender com novas informações. Assim, a análise preditiva é um nível mais avançado de análise que permite prever eventos futuros e responder às perguntas "o que acontecerá?" e "porque acontecerá?". Esta análise é poderosa e pode impactar diretamente a tomada de decisões, como prever quais trabalhadores são mais prováveis a deixar a organização ou como os investimentos em programas de desenvolvimento afetarão o desempenho futuro. Pode envolver técnicas como análise de regressão e *ML*, como Árvores de Decisão (AD), redes neurais e Naïve Bayes, pelo que "realizar essas análises requer conhecimento avançado em estatística e análise de dados, além do uso de ferramentas como SPSS, R e Weka" (Van Vulpen, 2019, p. 97). A escolha depende do tipo de previsão e dos dados a analisar.

A análise prescritiva vai além das análises anteriormente mencionadas, e sendo a mais avançada das três, fornece conselhos e recomendações sobre as ações apropriadas a serem tomadas com base nos dados, ajudando os analistas a tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais. Considera fatores como metas organizacionais, desafios enfrentados, competências e necessidades dos trabalhadores, e outros aspetos relevantes.

Com base nessas informações, a análise prescritiva pode fornecer recomendações sobre como otimizar a gestão de pessoas, desde a contratação, formação e desenvolvimento, retenção de

talentos, programas de incentivo, até a alocação adequada de recursos humanos em projetos ou equipas específicas.

Desta forma, é uma análise que responde à pergunta “o que devo fazer?”. Por exemplo, enquanto a análise preditiva prevê que a probabilidade de um trabalhador deixar a empresa nos próximos três meses é de 80%, a análise prescritiva sugere colocar a descrição do cargo online na semana em que esta descoberta foi feita, com o objetivo de atrair e contratar um novo trabalhador num prazo de três meses.

Ainda, dependendo do contexto em que a organização se encontra, a análise prescritiva “auxilia na identificação das políticas de RH que terão o maior impacto nos trabalhadores” (Van Vulpen, 2019, p. 98).

“A análise prescritiva foi denominada como o “futuro da análise” pela Gartner e é definida como “a combinação de otimização, regras e dados que aprimora a análise ao sugerir a maneira ideal de lidar com uma situação futura e pode ser aplicada a decisões estratégicas, táticas e operacionais”” (Van Vulpen, 2019, p. 98).

Existem várias formas de analisar como uma variável relaciona-se com outra, pelo que o autor descreve 4 métodos estatísticos de análise de dados, estes não abordados no presente relatório.

5ª Etapa: interpretação e execução

“Nas etapas anteriores, definimos uma pergunta relevante para o negócio, selecionamos e limpamos os dados relevantes e, em seguida, os analisamos” (Van Vulpen, 2019, p. 109), pelo que a última etapa do ciclo de processos do *PA* é a interpretação e execução, e envolve as etapas abaixo descritas. Ao verificar os resultados é importante reanalisar os dados, garantindo que as descobertas sejam consistentes com as perguntas feitas e que todos os fatores relevantes sejam considerados. Se necessário, o ciclo de análise deve ser repetido e a análise revista.

1. Verificar os resultados: determinar se as descobertas são causais ou correlacionais, se o contexto ao avaliar e comparar trabalhadores foi levado em consideração, se as expectativas influenciaram os resultados e se a regressão à média foi considerada.
 - Causalidade ou correlação: é crucial determinar se as descobertas são causais ou apenas correlacionais. Muitas descobertas são correlações e é necessário ter cuidado ao tentar inferir causalidade a partir delas, especialmente em estudos

transversais. Outras variáveis podem influenciar as correlações encontradas e não terem sido incluídas na análise.

- Contexto: é essencial considerar o contexto ao avaliar e comparar trabalhadores, como anteriormente abordado. O desempenho superior pode ser resultado das capacidades individuais do trabalhador ou influenciado pela equipa ou pelo ambiente em que a empresa opera.
- Influência das expectativas: as expectativas que as pessoas têm podem afetar a forma como os dados e evidências disponíveis são interpretados e avaliados. Quando o analista tem uma expectativa ou uma hipótese pré-concebida sobre um determinado resultado, há uma tendência natural de procurar e destacar evidências que sustentem essa expectativa, isto é, dar mais importância às informações que estão alinhadas com as expectativas, ao mesmo tempo em que pode ignorar ou excluir evidências que vão contra ela. Isso ocorre porque há uma tendência cognitiva do analista de procurar confirmação para as suas próprias crenças existentes, em vez de considerar informações que as contradizem – o chamado viés da confirmação. É importante estar ciente desse viés e procurar evidências imparciais ao analisar os resultados.
- Regressão à média: a regressão à média é um conceito estatístico que está presente em situações que envolvem aleatoriedade ou sorte, como o desempenho numa tarefa ou o resultado de ações num jogo de futebol. Esse fenómeno descreve o facto de que, se uma variável apresenta um valor extremo numa medição, é esperado que na próxima medição ela se aproxime mais da média. Isso significa que se observarmos um desempenho excepcionalmente bom ou mau numa determinada ocasião, é provável que o desempenho subsequente se torne mais próximo da média, independentemente de qualquer intervenção externa. Um exemplo comum é o de supor que um jogador de futebol tenha marcado vários golos num jogo e o seu desempenho tenha sido considerado excepcional. É provável que, nos próximos jogos, o número de golos marcados pelo jogador reduza e se aproxime da média de golos que este costuma marcar. Isso não significa necessariamente que o jogador tenha regredido ou que o seu desempenho tenha piorado, mas sim que o seu desempenho excepcional anterior foi influenciado pela aleatoriedade do jogo. Daniel Kahneman, um reconhecido psicólogo e vencedor do Prémio Nobel de Economia em 2002, destacou que a

regressão à média pode explicar porque as repreensões, ou *feedback* negativo, parecem melhorar o desempenho, enquanto os elogios, ou *feedback* positivo, parecem ter o efeito contrário. Isso ocorre porque, quando um desempenho excepcionalmente mau é observado, é mais provável que o próximo desempenho seja melhor, independentemente do tipo de *feedback* recebido. Da mesma forma, quando um desempenho excepcionalmente bom é observado, é mais provável que o próximo desempenho seja mais próximo da média, independentemente do *feedback* recebido. Portanto, ao projetar e interpretar dados em *PA* é importante ter em consideração a regressão à média como um fenómeno estatístico que pode influenciar os resultados observados. Isso ajuda a evitar conclusões incorretas e a ter uma compreensão mais precisa do comportamento das variáveis em estudo.

2. Rever os resultados e fazer uma interpretação completa: responder às perguntas originais e abordar quaisquer novas perguntas que surgirem durante a análise – “ao passar novamente pelo ciclo do *PA*, é possível responder a novas perguntas e formar uma resposta mais completa para a pergunta original” (Van Vulpen, 2019, p. 112). O autor mostrou a importância de rever a análise dos dados e a importância de ajustar o contexto ao realizar um estudo sobre a influência do género em comportamentos inovadores. Uma primeira análise indicou que os homens apresentavam mais comportamentos inovadores e estavam mais envolvidos em projetos inovadores do que as mulheres, o que estava de acordo com a literatura sobre diferenças de género. No entanto, ao examinar os dados novamente, foi observado que a maioria dos sócios da empresa era composta por homens que detinham a autoridade para propor e implementar ideias inovadoras. Por outro lado, as mulheres não estavam em posições de topo e tinham menos autonomia para exibir comportamentos inovadores. Ao controlar a posição dentro da empresa, a diferença de género no comportamento inovador desapareceu, sugerindo que a diferença era explicada pelas diferenças de antiguidade e autoridade.
3. Apresentar os resultados: adaptar a comunicação ao público-alvo e usar os meios de distribuição adequados, como relatórios por email, apresentações visuais ou aplicações de comunicação interna para uma apresentação clara e eficaz dos resultados – por exemplo, a aplicação Slack, “uma mensagem curta e bem programada nessa aplicação pode ter mais impacto do que um painel de controlo de RH completo” (Van Vulpen, 2019, p. 114). É importante explicar os dados obtidos de maneira simples e torná-los o

mais acessíveis possível, fornecendo um plano concreto de intervenções para resolver os problemas identificados. Ainda, é importante considerar com quem deverá ser compartilhado as informações das análises para evitar situações como de um gestor questionar diretamente um trabalhador acerca da razão pela qual este tem 80% de probabilidade de sair da empresa no próximo ano – “para evitar situações como esta, empresas como a Hewlett Packard treinam extensivamente um grupo selecionado de gestores antes de os fornecerem essas informações” (Van Vulpen, 2019, p. 114).

- Assim, antes de apresentar efetivamente os resultados, Van Vulpen (2019) propõe responder às seguintes perguntas: Como venderás os resultados para a empresa? Quem é o público-alvo? Como será distribuído a mensagem para o público-alvo? Como serão explicadas as descobertas?
4. Considerar o ROI: relacionar as descobertas aos benefícios financeiros e estratégicos para a organização – “encontrar um número financeiro cria uma mensagem clara e urgente para diretores e gestores: investir em esforços voltados para as pessoas irá render-nos dinheiro” (Van Vulpen, 2019, p. 115) – embora seja importante lembrar que nem todas as vantagens do *PA* podem ser traduzidas em valor monetário direto. Isto é, o cálculo tradicional do *ROI* tende a dar mais importância aos ganhos imediatos. Se uma empresa pode implementar medidas que reduzam os custos de forma imediata, isso resultará num *ROI* mais elevado. No entanto, essa abordagem de curto prazo pode negligenciar investimentos estratégicos de longo prazo, como melhorias de qualidade e desenvolvimento de talentos ou construção de um melhor *employer branding*. Esses investimentos podem não mostrar retornos imediatos, mas são cruciais para o crescimento e sucesso sustentável da empresa a longo prazo. Portanto, focar exclusivamente em ganhos de curto prazo pode limitar a visão e as oportunidades de investimento mais valiosas.

O autor reforça que o ciclo do *PA* é um processo contínuo e cada etapa deve ser repetida e aprimorada para melhorar a qualidade das análises e a tomada de decisões com base nos resultados.

1.2.3.4. Como estão as organizações a tirar partido das práticas do People Analytics?

O relatório *Global People Analytics Markets Outlook 2021* avaliou o mercado de *PA* e constatou que, no ano de 2020, as PMEs tiveram uma participação relativamente baixa nesse mercado. No entanto, há previsões de uma maior participação destas empresas neste mercado

“devido ao aumento das PMEs em diversos países e à necessidade contínua de minimizar despesas para obter margens de lucro mais altas”, na medida em que, para alcançar este último objetivo, estas estão a procurar soluções económicas e eficientes como as oferecidas pela análise dos trabalhadores, isto é, pelo método do *PA* (Markets, 2021).

Devido às limitações de recursos que as PMEs enfrentam em comparação com as grandes empresas, estas aproveitam as ferramentas e técnicas de *PA* para aumentar a sua produtividade. Estas soluções de análise permitem que as PMEs otimizem as suas operações, identifiquem oportunidades de melhoria e tomem decisões estratégicas mais informadas. Assim, o relatório *Global People Analytics Markets Outlook 2021* destaca que as PMEs têm potencial para um crescimento significativo no mercado de análise dos trabalhadores, impulsionadas pela sua expansão global e pela procura de eficiência operacional para obter vantagem competitiva (Markets, 2021).

Randstad (2023a) aponta para **4 fatores que explicam a razão pela qual “se espera que o mercado de *PA* duplique de tamanho até 2026”** (p. 2):

- Avanços tecnológicos: os progressos tecnológicos, como *ML* e *IA*, simplificaram a recolha e análise de dados sobre os trabalhadores, tornando este processo mais ágil, simples e acessível;
- Interrupções no local de trabalho: os empregadores enfrentam desafios sem precedentes na gestão dos trabalhadores, com flutuações nos mercados e preocupações com a inflação, exigindo decisões em tempo real baseadas em dados concretos;
- Escassez atual de mão de obra qualificada: a escassez atual de mão de obra e a falta contínua de competências têm criado um mercado de trabalho altamente competitivo. Nesse cenário, a análise de pessoas é essencial para os líderes empresariais entenderem por que razão os trabalhadores estão a sair da organização e identificar os fatores que afetam negativamente o recrutamento;
- Sucesso da análise do consumidor: observando o sucesso da análise de consumidores na indústria do marketing, muitas empresas estão a investir no *PA* para alcançar resultados semelhantes na construção de uma mão de obra ideal. O *PA* está a tornar-se uma prática mais aceitável e reconhecida, impulsionada pela experiência positiva da análise de consumidores.

É já evidente que a implementação do *PA* nos processos de GRH das organizações traz consigo uma **série de vantagens**, algumas já mencionadas no presente relatório. Adicionalmente, Dias (2023) destaca as seguintes:

- Ao contratar com base em dados e análises comportamentais, é possível selecionar profissionais mais adequados ao perfil da empresa e da equipa, prever o tempo de formação e adaptação, e evitar possíveis conflitos; a empresa Cornestone, quando questionada quais os benefícios do *PA*, afirmou que “com a análise de pessoas, as organizações podem encontrar melhores candidatos, tomar decisões de contratação mais inteligentes e aumentar o desempenho e a retenção dos trabalhadores” (Tursunbayeva *et al.*, 2018, p. 246);
- Além disso, o uso de uma análise preditiva permite antecipar os efeitos de determinadas ações, proporcionando um maior controlo sobre determinada situação ou projeto e facilitando a tomada de decisão – “o sistema pode, inclusive, mostrar quais foram os resultados de determinada ação num evento passado”;
- O *PA* lida com diversos aspetos do DRH, como clima organizacional, planos de carreira e salários, processos seletivos e formação, proporcionando uma visão integrada para uma gestão mais eficiente;
- Com processos otimizados e melhores resultados, o DRH terá maior rendimento e capacidade de desenvolver a equipa de trabalho de forma estratégica, potencializando a produtividade;
- O *PA* ajuda a reduzir custos ao identificar lacunas nos processos de trabalho, prevenir falhas no recrutamento e seleção, e planear formações mais eficientes, reduzindo assim a rotatividade de trabalhadores. Isso resulta em menos gastos com contratações, demissões, formações e perdas de produtividade.

Assim, contratações mais acertadas, ações e resultados mensuráveis, maior controlo sobre os processos, melhor rendimento do DRH e redução de custos, são algumas das vantagens que o *PA* oferece às organizações (Dias, 2023).

De seguida são apresentados **casos específicos de empresas que utilizam o *PA* na sua GRH**, nomeadamente, quais foram os ganhos efetivos que este tipo de análise lhes proporcionou (Dias, 2023):

- A empresa Nielsen descobriu que a redução de 1% na rotatividade dos seus trabalhadores resultava numa redução nos custos no valor de 5 milhões de dólares americanos nos seus negócios. Além disso, identificou-se que a mobilidade interna é um fator chave para a retenção de talentos. Com base nessa análise, a Nielsen facilitou a procura de oportunidades internas pelos trabalhadores e implementou um programa de recrutamento interno que resultou numa poupança de mais de 10 milhões de dólares americanos nos primeiros oito meses.
- “Em 2015, o *Wall Street Journal* publicou um estudo que explorava como o Credit Suisse foi capaz de prever quem poderia deixar a empresa”, pelo que esta empresa utilizou a análise de rotatividade de trabalhadores para prever quem poderia deixar a empresa e identificar os motivos dessas demissões. Essas informações foram partilhadas com os gestores anonimamente para que pudessem reduzir os fatores de risco de *turnover* e melhorar a retenção de talentos, programa que rendeu cerca de 70 milhões de dólares americanos por ano. Para estes ganhos contribuiu também a formação dada aos gestores para manterem os profissionais de alto desempenho que apresentavam elevado risco de sair da organização.
- Estudos também mostraram que as organizações que possuem uma função avançada de *PA* apresentam margens de lucro 56% mais altas e um retorno 22% maior sobre os ativos em comparação com organizações que não utilizam essa análise.

Jahn *et al.* (2019) menciona **outros casos de empresas que evidenciam os benefícios da utilização do PA no seio organizacional:**

- No contexto de uma empresa que procura tornar-se mais focada no cliente, as análises realizadas através do *PA* revelaram que a satisfação do cliente poderia ser aumentada em 21% ao implementar certas estratégias ao nível interno. Essas estratégias envolviam incentivar a retenção dos trabalhadores nos seus cargos, reduzir a rotatividade através de uma liderança mais eficaz e promover mais mulheres para posições de liderança. Além disso, estas análises também permitiram constatar que as mulheres superavam os seus colegas masculinos em 15% nas avaliações internas.
- Noutra empresa, que enfrentava um elevado *turnover* em cargos orientados para o cliente, as análises inerentes ao método de *PA* revelaram que com uma distribuição mais equilibrada da carga de trabalho seria possível reduzir a rotatividade em 15% e melhorar

o *Net Promoter Score (NPS)*, isto é, e neste caso, grau de fidelidade dos clientes, em 7 pontos percentuais.

- Empresas com elevado comprometimento dos trabalhadores apresentaram o dobro do volume de vendas quando comparadas com aqueles cujo comprometimento era mais baixo, pelo que foi também verificado que aumentar o comprometimento dos trabalhadores poderia impulsionar as vendas em 19%.

Apesar do grande valor agregado quando o *PA* é aplicado de maneira eficaz, há ainda um grande potencial a ser explorado por mais empresas, porque, por exemplo, “de acordo com dados da Bain & Company abordados pelo *blog* da Runrun It, apenas 4% das empresas estão a aproveitar esses recursos” (Dias, 2023).

Resumo

Este tópico abrange vários aspetos do *PA*, destacando a sua relação com o *HR Analytics* e as diferenças entre os dois conceitos. Apesar de serem termos considerados como permutáveis entre si, o *PA* é descrito como uma abordagem mais ampla e avançada que vai além do *HR Analytics*, incorporando análises de dados relacionados à GRH e explorando as interações e relações entre os trabalhadores dentro da organização. O principal objetivo do *PA* é entender as necessidades, desejos e comportamentos dos trabalhadores para melhorar a gestão de pessoas. Este método de análise de dados pode ser usado para diversas finalidades, como retenção de talentos, identificação de elevado desempenho, análise dos motivos de saída dos trabalhadores e desenvolvimento de pacotes de compensação baseados no desempenho. O processo de implementação do *PA* baseia-se em cinco etapas sequenciais: fazer as perguntas certas, selecionar os dados adequados, limpar os dados, analisar os dados e interpretar e executar os resultados. Cada etapa é crucial para obter *insights* valiosos e tomar decisões informadas com base nos dados. Este tópico também destaca o crescimento do mercado de *PA*, com PMEs a aumentar a sua participação neste mercado devido à necessidade de minimizar despesas e tomar decisões estratégicas informadas. Avanços tecnológicos, desafios na gestão de trabalhadores, escassez de mão de obra qualificada e o sucesso da análise do consumidor são citados como fatores que impulsionam tal crescimento. A implementação do *PA* traz uma série de vantagens, incluindo uma contratação mais adequada, previsão de impactos de ações, gestão mais eficiente de RH, redução de custos e melhoria da satisfação do cliente. Estudos de casos são mencionados para ilustrar os benefícios que algumas empresas já obtiveram com o uso do *PA*. Por fim, é

ênfatizado que, apesar dos benefícios, apenas uma pequena percentagem das empresas está a aproveitar o potencial do *PA*, e há um grande potencial a ser explorado por mais empresas para obter vantagem competitiva e melhores resultados.

Parte II - A Entidade De Acolhimento

Durante o estágio no DRH da EA descrita no tópico seguinte, a estagiária teve a oportunidade de participar em diversas atividades relacionadas com o desempenho dos trabalhadores, bem como com as regulamentações do departamento.

A estagiária pôde ter uma visão detalhada de como a eficiência dos trabalhadores desempenha um papel fundamental no funcionamento geral da organização. Através de estudos e análises aprofundadas, a mesma procurou compreender quais são os principais fatores que impactam o desempenho dos trabalhadores e como este pode ser otimizado, ao mesmo tempo em que se identificou as estratégias adotadas pela organização a fim de garantir a continuidade dos serviços e do bem-estar dos trabalhadores, algo abordado na **Parte III**.

Durante o estágio, foi abordada outra questão relevante: o processo de seleção e recrutamento, uma área de vital importância para assegurar a contratação de profissionais qualificados e alinhados com os valores e objetivos da empresa. A estagiária teve a oportunidade de participar nesse processo, aprendendo sobre as melhores práticas ao elaborar um fluxograma sobre o mesmo com o objetivo de aprimorar e estruturar o processo de recrutamento e seleção.

2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A EA é uma PME portuguesa, do setor tecnológico, especializada em desenvolvimento de canais digitais (meios eletrónicos pelos quais as empresas interagem com os seus clientes – aplicações web e móveis, e sites institucionais) para clientes nas áreas da Banca, Seguros, Governação e Administração, Transportes e das Telecomunicações. Os mercados de atuação são o africano (especialmente PALOP – Países Africanos De Língua Oficial Portuguesa), europeu e América Central.

Esta empresa, com menos de uma década de existência, procura (missão) desenvolver soluções digitais inovadoras para os seus clientes e tem como objetivo (visão) posicionar-se como uma referência de destaque a nível mundial na elaboração de soluções digitais que promovam uma relação de proximidade entre organizações e seus clientes.

Na fase final do estágio ocorreu uma reestruturação na empresa, resultando numa estrutura mais sólida e bem definida, **anexo 7**. As diversas áreas que compõe a empresa – Gestão de Projetos, Desenvolvimento de *Software*, Recursos Humanos, *Design*, Marketing e Administração –

atuam colaborativamente para atingir os objetivos organizacionais. É uma empresa composta por cerca de 40 trabalhadores, com idades entre os 18 e os 45 anos, entre os quais cerca de ¼ são estagiários.

No entanto, será considerado no presente relatório de estágio a estrutura organizacional adotada durante a maior parte do período em que o estágio foi realizado, **anexo 8**.

As práticas de RH da EA encontram-se detalhadamente descritas no **anexo 5**, como forma de colocar em contexto as análises mais à frente realizadas.

2.2. Departamento de realização do estágio curricular

O bom funcionamento do DRH está exclusivamente sob a responsabilidade de uma pessoa, pelo que o estágio realizado neste departamento significou uma mais-valia para a EA.

As principais responsabilidades deste departamento incluem:

- Relações Humanas: garantir o bem-estar dos trabalhadores, gerir conflitos, criar práticas de bem-estar, etc.;
- Administrativo de RH: processo administrativo de admissão de novo trabalhador, etc.

A empresa recorre ao *outsourcing*, mais precisamente na área da contabilidade, para lidar com questões como comunicação de admissões de contrato na Segurança Social, cessação de contrato na Segurança Social e processamento de salários.

2.3. Atividades desempenhadas ao longo do estágio

Numa fase inicial, foi acordado um conjunto de atividades a realizar no estágio. No entanto, à medida que o estágio progrediu, essas atividades foram repensadas e adquiriram um novo significado e uma nova abordagem.

De seguida, estão listadas as atividades realizadas durante o estágio, numa ordem cronológica aproximada (uma vez que algumas atividades foram realizadas simultaneamente e duraram no tempo), de março a julho, período em que decorreu o estágio:

1. Familiarização com as plataformas digitais utilizadas pelo DRH para a execução de tarefas: Sharepoint, Factorial, Officevibe, Coverflex, elaborar as publicações de vagas em aberto no site institucional e LinkedIn;
2. Familiarização com as diversas áreas que formam a empresa;

3. Auxílio na criação de conteúdo para as redes sociais;
4. Estruturação e organização de informações relacionadas a ações de formação dos trabalhadores utilizando a ferramenta Excel (incluindo solicitação dos respectivos orçamentos);
5. Desenvolvimento e elaboração de documentos internos: manual de acolhimento, regulamento interno, código de conduta, acordo de confidencialidade, política de sustentabilidade e regras de escritório;
6. Análise do Officevibe: análise dos resultados e proposta de práticas para colmatar os problemas identificados relacionados ao bem-estar dos trabalhadores;
7. Realização do relatório de estágio;
8. Participação numa feira de emprego;
9. Desenvolvimento e organização de conteúdo na plataforma de comunicação interna Sharepoint;
10. Contribuição na estruturação de projetos internos, como o projeto embaixadores;
11. Auxílio no planeamento e organização de eventos internos como comemorações/festividades, reuniões internas, visitas de escolas e membros importantes da sociedade, atividades temáticas, atividades internas de *team building* e pedido de respectivos orçamentos;
12. Recrutamento e seleção: presença passiva em entrevistas presenciais e online, e desenvolvimento e elaboração de um fluxograma para o processo de recrutamento e seleção);
13. Orientação e acompanhamento de uma estagiária.

Esta sequência de atividades proporcionou à estagiária confiança, determinação e autonomia para trabalhar na área de Recursos Humanos.

De realçar que a mudança de escritório um mês após o início do estágio colocou pressão adicional sobre a empresa, o que afetou tanto o acompanhamento inicial da estagiária quanto as atividades a ela atribuídas, uma vez que houve necessidade desta estar envolvida nas tarefas de organização e arrumação decorrentes da mudança.

Parte III - Projeto de estágio: People Analytics

O DRH da EA utiliza exclusivamente o **Officevibe como ferramenta de PA**, uma plataforma de recolha e análise de informações sobre a satisfação, envolvimento e outros aspetos relevantes para a cultura e clima organizacional, por meio da aplicação de questionários e gestão do *feedback*.

O Officevibe realiza principalmente análises descritivas no contexto do PA, em que, com base nos *insights* obtidos, o DRH toma decisões informadas e implementa estratégias concretas para melhorar a experiência dos trabalhadores, fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. No entanto, a **versão gratuita** do Officevibe, a versão utilizada pela EA, apresenta limitações na personalização dos questionários que dificulta a obtenção de informações específicas e relevantes para as prioridades e necessidades da empresa.

Nesse sentido, **o Officevibe não cumpre o primeiro passo** do processo de implementação do PA, conforme descrito no **tópico 1.2.3.3**, que consiste em “fazer as perguntas certas”. A ferramenta não oferece a flexibilidade necessária para personalizar os questionários de acordo com as prioridades específicas da empresa, o que limita a obtenção de informações relevantes e adaptadas às suas necessidades.

Ao passo “fazer as perguntas certas”, segue-se “selecionar os dados certos”, em que é selecionado o nível da análise (individual, de grupo, departamental ou organizacional) e tido em conta o contexto (como cultura organizacional, ambiente de trabalho e práticas de RH). Especificamente, o Officevibe recolheu dados ao nível departamental, como forma de obter *insights* relevantes que respondessem às perguntas específicas formuladas na primeira etapa. Ainda, é considerado o contexto em que foram gerados, incluindo fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho e práticas de RH, explícito no **anexo 5**. O contexto pode influenciar os resultados e, portanto, é essencial interpretar os dados considerando esses aspetos para uma compreensão mais precisa e abrangente.

Apesar das limitações, sendo o Officevibe a única ferramenta adotada pela EA que está diretamente relacionada ao conceito de PA, neste relatório foram considerados os dados obtidos sobre a satisfação dos trabalhadores provenientes dessa plataforma para posterior análise e reflexão crítica dos resultados.

Com base nas informações recolhidas do Officevibe, a estagiária sugeriu **soluções e estratégias** para melhorar os aspetos identificados como problemáticos. Essas sugestões abrangem desde a implementação de programas de reconhecimento e recompensas, ações para promover um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, até iniciativas para melhorar a comunicação interna e promover o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

3.1. Metodologia e recolha de dados

A estagiária teve a oportunidade de analisar os resultados obtidos a partir das análises realizadas pelo Officevibe, nomeadamente, **identificar os pontos negativos e positivos** na satisfação dos trabalhadores, no envolvimento e/ou noutros aspetos relevantes do ambiente de trabalho.

Para melhorar a compreensão dos resultados obtidos pelo Officevibe, a estagiária tratou os dados no **Excel**. Essa abordagem possibilitou a manipulação dos dados para tornar a identificação dos pontos fortes e fracos mais intuitiva. Ainda, com o intuito de viabilizar análises contínuas dos resultados do Officevibe, a estagiária desenvolveu um modelo no Excel, ao usar diversas funcionalidades da plataforma, como formatação condicional, fórmulas, *data validation*, etc. Este modelo foi criado para permitir futuras análises com maior facilidade, exigindo apenas a inserção dos resultados do Officevibe numa data específica. Isso torna o processo mais ágil e eficiente, proporcionando uma avaliação contínua e atualizada da satisfação dos trabalhadores ao longo do tempo.

A empresa aplica os questionários aos trabalhadores de forma regular, uma vez por mês, e desfasadamente no tempo entre os trabalhadores, isto é, o Officevibe não disponibiliza o preenchimento do questionário a todos os trabalhadores ao mesmo tempo.

No **anexo 6** é possível encontrar uma lista das métricas e submétricas avaliadas pelo Officevibe, incluindo uma descrição do que cada uma delas abrange ou avalia.

A cada métrica é atribuída uma **pontuação** de acordo com a classificação das suas submétricas. A cada submétrica está associado um conjunto de perguntas que podem ser ou não respondidas, isto é, as perguntas mudam entre cada aplicação do questionário (dentro de um conjunto de 122 perguntas). O Officevibe utiliza uma escala de avaliação de cinco pontos para medir as diferentes submétricas. Ou seja, um determinado número de perguntas é apresentado aos trabalhadores, permitindo que estes escolham para cada pergunta uma das seguintes respostas: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Neutro, Satisfeito e Muito Satisfeito. A plataforma disponibiliza

ao profissional que está a analisar os dados, os resultados em formato de percentagem para cada uma dessas respostas, permitindo visualizar para cada pergunta a percentagem que cada opção de resposta obteve (já que as análises são ao nível departamental, isto é, por equipas). Posteriormente, o Officevibe apresenta os resultados numa escala de 1 a 10, denominada de *Engagement Score*, para cada métrica e submétrica, na qual avaliações de 0 a 5,9 são consideradas negativas, isto é, com um *Engagement Score* baixo, enquanto avaliações de 6 a 10 são interpretadas como positivas, isto é, com um *Engagement Score* bom.

Assim, **pontuações altas** indicam que os trabalhadores estão mais envolvidos e satisfeitos no trabalho, geralmente associado a maior produtividade, retenção de talentos e melhor desempenho organizacional. Por outro lado, **pontuações mais baixas** indicam problemas que precisam ser abordados para melhorar o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores.

A estagiária obteve acesso aos resultados do Officevibe referentes ao mês de **abril e junho**. A análise decorrente da comparação dos resultados entre estes dois meses indicou o impacto de ações ou eventos específicos durante esse período e proporcionou *insights* importantes sobre a dinâmica do ambiente de trabalho e a eficácia das estratégias implementadas pela empresa para melhorar o envolvimento dos trabalhadores.

Uma vez que as análises são ao nível departamental, a plataforma possibilita que a empresa **crie equipas** e obtenha as análises para cada uma destas. No caso da EA, cada equipa é constituída por um líder/*manager* e um determinado número de membros, pelo que os líderes/*managers* não participam no estudo. Neste contexto, a EA atribui a cada trabalhador uma equipa específica, seguindo a estrutura dos departamentos/equipas existentes na empresa. Como resultado, são apresentadas as seguintes equipas (32 trabalhadores no total):

- Consultoria:
 - Abril: 1 líder e 6 membros, dos quais 5 participaram (83% de participação);
 - Junho: 1 líder e 3 membros, dos quais 3 participaram (100% participação).
- Front:
 - Abril: 1 líder e 11 membros, dos quais 9 participaram (82% de participação);
 - Junho: 1 líder e 11 membros, dos quais 10 participaram (91% de participação).
- Middleware:
 - Abril: 1 líder e 4 membros, dos quais 3 participaram (75% de participação);
 - Junho: 1 líder e 4 membros, dos quais 4 participaram (100% de participação).

- Mobile:
 - Abril: 1 líder e 4 membros, dos quais 3 participaram (75% de participação);
 - Junho: 1 líder e 3 membros, dos quais 3 participaram (100% de participação).
- Design:
 - Abril: 1 líder e 2 membros;
 - Junho: 1 líder e 2 membros.
- Marketing e Comunicação:
 - Abril: não existia a equipa;
 - Junho: 1 líder e 3 membros.

Para preservar a **privacidade dos participantes**, o Officevibe não disponibiliza os resultados das equipas em que menos de 3 pessoas responderam e, logo, aquelas constituídas por 2 ou menos elementos. No caso da EA, esta última verificou-se na equipa de *Design* no período analisado, já que esta equipa é constituída por apenas 2 elementos com possibilidade de responder. Assim, a EA não obteve resultados para a equipa de *Design* devido à falta de participação de um número mínimo de membros, impossibilitando a divulgação dos resultados para preservar a privacidade e confidencialidade dos participantes, e assegurar um ambiente de *feedback* seguro e protegido para os trabalhadores.

Os trabalhadores, nas suas respostas consideraram a estrutura organizacional esquematizada no **anexo 8**. Contudo, em junho a empresa reestruturou as suas equipas no Officevibe, alterando a constituição das mesmas. A mudança verificou-se na equipa de Consultoria, em que 3 membros desta formaram uma outra equipa, Marketing e Comunicação. Esta última equipa não será considerada na análise presente neste relatório devido à omissão dos resultados pela plataforma, já que, apesar desta equipa ser constituída por 3 elementos, menos de 3 elementos responderam à data.

Relativamente às **submétricas**, foi identificado aquelas cujo *Engagement Score* foram mais desfavoráveis, bem como as que possuem pontuações mais elevadas, tanto para cada equipa quanto para a empresa como um todo. Assim, a estagiária estabeleceu os **seguintes critérios de interpretação dos resultados** com base nas pontuações das submétricas, abandonando o sistema de avaliação do Officevibe (em que 0 a 5,9 é um resultado negativo e de 6 a 10 é um resultado positivo):

- Pontuação entre 0 e 5,9: nesta faixa, a pontuação é considerada baixa, indicando áreas que precisam de melhorias. São temáticas em que a empresa deve procurar implementar medidas para elevar a pontuação e, assim, melhorar a satisfação dos trabalhadores em relação a esses aspetos.
- Pontuação entre 6 e 7,9: nesta faixa, a pontuação é considerada intermédia, ou seja, nem muito boa nem muito má. A empresa deve prestar atenção às variações das pontuações nessas submétricas porque podem indicar áreas que requerem ajustes para garantir um ambiente de trabalho mais positivo.
- Pontuação entre 8 e 10: nesta faixa, a pontuação é considerada positiva para a empresa. Estas submétricas representam práticas ou aspetos que contribuem significativamente para o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o sucesso geral da empresa.

Ao aplicar a formatação condicional de acordo com os critérios acima descritos (vermelho, amarelo e verde, por esta ordem), a estagiária identificou visualmente as submétricas que requerem mais atenção e aquelas que são pontos fortes de cada equipa e da empresa no geral. Essa abordagem facilita a análise e interpretação dos dados, auxiliando a empresa na tomada de decisões fundamentadas para melhorar o ambiente de trabalho e o envolvimento dos trabalhadores.

Adicionalmente, e complementarmente ao Excel, a estagiária recorreu à ferramenta **Power BI** para elevar a visualização e interpretação dos resultados do Officevibe.

O Power BI é uma poderosa ferramenta de análise de dados desenvolvida pela Microsoft que permite aos utilizadores ligar-se a diversas fontes de dados, transformá-las, criar visualizações e relatórios interativos, e partilhar *insights* de forma rápida e eficiente. É amplamente utilizado em empresas e organizações de diversos setores para obter informações valiosas a partir dos dados recolhidos, auxiliando a tomada de decisões mais informada e estratégicas. Os seus recursos de *IA* e *ML* também possibilitam análises preditivas e a identificação de tendências, proporcionando uma visão mais abrangente e precisa das informações. Com o Power BI, é possível criar *dashboards* personalizados que permitem acompanhar métricas importantes em tempo real, facilitando a análise do desempenho de negócios e a identificação de oportunidades e desafios.

Ainda, como o Officevibe realiza principalmente análises descritivas no contexto do *PA*, a estagiária recorreu a *softwares* para realizar análises mais avançadas, nomeadamente, na análise preditiva, de forma a manter-se o mais fiel possível ao processo de implementação do *PA* anteriormente exposto.

3.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta fase, é apresentado e analisado os resultados obtidos a partir das diversas etapas de recolha de dados e processos de análise realizados, conforme já descrito.

As informações reunidas por meio exclusivamente dos questionários do Officevibe foram minuciosamente examinadas, com recurso ao Excel e Power BI, permitindo uma análise exaustiva dos dados, de forma a identificar desafios, bem como apontar oportunidades de melhoria em áreas específicas.

Assim, e considerando o processo de implementação do *PA* descrito no **tópico 1.2.3.3.**, a estagiária prosseguiu com a análise dos dados em três dimensões distintas: análise descritiva, preditiva e prescritiva. Juntas, estas três dimensões fornecem uma abordagem abrangente para o uso de dados no *PA* e na tomada de decisões estratégicas relacionadas aos trabalhadores e ao ambiente de trabalho.

3.2.1. Análise descritiva

Numa primeira fase, procurou-se compreender as tendências, padrões e comportamentos passados dos trabalhadores por meio de gráficos, tabelas e métricas. Este tipo de análise significa uma base importante para os tipos de análises seguintes.

A ferramenta utilizada pela estagiária para fazer esta análise foi o Excel, o que possibilitou uma visualização mais eficiente e intuitiva dos dados. Relembrando que as métricas e submétricas encontram-se descritas no **anexo 6**.

Primeiramente, uma questão que foi logo identificada foi o facto dos resultados da equipa de Consultoria poderem ter sofrido variações significativas, decorrentes da mudança dos membros da equipa, como anteriormente mencionado. Após a verificação de possíveis variações nas métricas, **anexo 9 e 12**, a métrica com a variação entre abril e junho mais evidente observada na equipa de Consultoria foi o *eNPS (employee Net Promoter Score)*, **anexo 9**.

Assim, observando o comportamento da **métrica eNPS** (medida que avalia a probabilidade dos trabalhadores recomendarem a empresa a terceiros), a estagiária constatou mudanças significativas quando comparados os resultados de abril e junho nas quatro equipas, conforme **anexo 9**. Essas mudanças traduzem-se da seguinte forma:

- Equipa de Consultoria: a equipa registou uma grande melhoria no *eNPS*, com um aumento do número de *Promoters*, trabalhadores satisfeitos e dispostos a recomendar a empresa (1%, em abril, e 50%, em junho), indicando que os trabalhadores estão mais satisfeitos e dispostos a recomendar a empresa a outros.
- Equipa de Front: esta equipa, ao contrário das restantes, que registaram um aumento ou estabilidade nas métricas, apresentou um decréscimo significativo no *eNPS* (9%, em abril, e -17%, em junho), passando de uma maioria de *Promoters* para uma maioria de *Detractors*, trabalhadores insatisfeitos ou neutros. Isso indica que os trabalhadores da equipa de *Front* estão mais insatisfeitos e menos inclinados a recomendar a empresa, ao contrário do que há dois meses se verificava.
- Equipa de Middleware: esta equipa manteve uma pontuação negativa no *eNPS*, indicando que a perceção dos trabalhadores em relação à empresa permaneceu estável, porém ainda insatisfatória (-25% em ambos os meses).
- Equipa de Mobile: nesta equipa houve uma alteração significativa no *eNPS* (-25%, em abril, e 34%, em junho), registando-se um aumento de *Promoters* em junho em comparação com abril, à semelhança da equipa de Consultoria. Estes trabalhadores passaram de uma perceção negativa para uma visão positiva da empresa.

Embora duas equipas tenham registado um aumento significativo no seu *eNPS* (Consultoria e *Mobile*) e uma delas o tenha mantido (*Middleware*), o *eNPS* geral da empresa não apresentou crescimento; em vez disso, verificou-se uma diminuição.

Numa análise geral às **10 métricas** calculadas pelo Officevibe para cada equipa, é possível perceber que a equipa de Consultoria, *Front* e *Middleware* destacam-se pela negativa ao registarem um decréscimo nos valores da grande maioria das métricas, ao contrário da equipa de *Mobile* que se destaca pela positiva ao registar uma melhoria em todas elas, **anexo 12**. Tal reflete-se no *Overall Engagement Score*, **anexo 10** – uma medida que representa a avaliação global do envolvimento dos trabalhadores de uma determinada equipa, pontuação que é calculada com base nas respostas e *feedback* fornecidos pelos trabalhadores nas diferentes

métricas e submétricas. Desta forma, como 3 das 4 equipas registaram uma variação negativa na maioria das métricas, a empresa no geral também registou decréscimos na pontuação das mesmas entre abril e junho, **anexos 12 e 13**, respetivamente.

De seguida, realizou-se uma **análise mais detalhada** dos resultados das **métricas, anexos 11, 12 e 13**.

Em **abril**, a métrica *Relationship with manager* e *Relationship with peers* são as que mais pontuam na equipa de *Front* e *Middleware*, de um conjunto de dez métricas. Na equipa de *Consultoria*, estas duas métricas posicionam-se em quinto e terceiro lugar, na lista de métricas mais bem pontuadas, respetivamente, com *Happiness* e *Ambassadorship* a ocuparem os primeiros dois lugares do *ranking* de melhores métricas nesta equipa, em abril. Quanto à equipa de *Mobile*, ainda em abril, a métrica *Feedback* ficou em melhor posição, seguindo-se *Relationship with manager*, *Relationship with peers* e *Personal growth*, por esta ordem. Apesar da métrica *Happiness* na equipa de *Mobile* ser aquela com a pontuação mais baixa (em todas as equipas e métricas), esta equipa melhorou este aspeto em junho ao fazer subi-la do último lugar para o terceiro lugar no *ranking* das suas métricas mais bem pontuadas.

Ainda, é possível perceber que em **junho** a métrica *Relationship with Manager* é a métrica que mais pontua entre o conjunto das 10 métricas que o Officevibe analisa em 3 das 4 equipas consideradas no estudo, nomeadamente, as equipas de desenvolvimento de software (*Front*, *Middleware* e *Mobile*), **anexo 12**. Na equipa de *Consultoria* esta métrica surge, em junho, em sétimo lugar na métrica mais pontuada, depois de *Ambassadorship*, *Happiness*, *Relationship with peers*, *Satisfaction*, *Alignment* e *Wellness*, por esta ordem. Ou seja, de abril para junho, na equipa de *Consultoria*, a métrica *Relationship with manager* desceu do quarto lugar para o sétimo lugar na métrica mais pontuada. Enquanto, *Relationship with peers* continua, em junho, na terceira posição. Ainda nesta equipa, constatou-se que a métrica que antes estava em quarto lugar na lista de métricas mais bem classificadas entre um total de dez métricas avaliadas, *Personal growth*, passou a ser a mais problemática ou desafiadora para a equipa no período subsequente, em junho, ao encontrar-se na última posição.

Já na perspetiva geral da empresa, esta demonstra um desempenho inferior na métrica *Recognition* em ambos os meses, mas, por outro lado, destaca-se positivamente na métrica *Relationship with manager*, também em ambos os meses, **anexo 11 e 13**.

Importa salientar que, embora a métrica *Relationship with manager* seja a métrica com melhor desempenho na empresa em geral, a equipa de Consultoria enfrenta grandes dificuldades neste aspeto, como referido e observado no **anexo 12**. Esta métrica, nesta equipa, é a sétima com melhor desempenho de um conjunto de dez métricas, em junho, seguindo-se apenas *Feedback*, *Recognition* e *Personal Growth*, por esta ordem. Além de que é a única equipa que não pontuou mais do que 8 numa escala de 1 a 10 nas submétricas desta métrica em junho, ou seja, todas as outras equipas atribuíram um *Engagement Score* superior a 8 em pelo menos uma das submétricas da métrica *Relationship with manager* em junho, ao contrário da equipa de Consultoria, **anexo 14**.

No que respeita às (26) **submétricas, anexo 14**, é possível realizar este tipo de análise de forma a também identificar os aspetos positivos e negativos de cada equipa, tanto para o mês de abril quanto para o mês de junho. Com o objetivo de identificar os principais aspetos que precisam ser melhorados, a estagiária definiu que os pontos positivos são aqueles cujo *Engagement Score* é de 8 a 10 (pontuação alta) e os pontos negativos são aqueles cujo *Engagement Score* situa-se entre 0 e 5,9 (pontuação baixa).

Assim, em primeira instância verificou-se que a submétrica *Fairness* (que pertence à métrica *Satisfaction*) apresentava-se como uma das métricas mais mal classificadas em todas as equipas, ao apresentar em ambos os meses pontuações inferiores a 5,9, à exceção de Consultoria que só apresentou esta pontuação nesta submétrica em junho. A equipa de Front é a que mais se destaca neste aspeto devido ao facto do seu *Engagement Score* para esta submétrica ser o mais baixo de todas as submétricas avaliadas em todas as equipas: 3.3 e 3.7, em abril e junho, respetivamente.

A equipa de Consultoria destaca-se ao ser a única a apresentar problemas na relação com o *manager*, como já referido, pelo que, em abril e junho, *Communication with manager* e *Collaboration with manager*, respetivamente, obtiveram a classificação mais baixa de todas as outras equipas. Ainda, esta equipa registou um aumento significativo do número de submétricas com baixa pontuação, entre abril e junho - triplicou o número de submétricas no espetro negativo, passando de duas submétricas, em abril, para oito submétricas, em junho, com um *Engagement Score* abaixo de 5,9.

À equipa de Consultoria, junta-se a equipa de Middleware, cujas métricas com pontuações baixas mais que duplicaram entre o mês de abril e junho.

Já a equipa de *Mobile* registou melhorias significativas, conforme anteriormente mencionado. No caso das submétricas com baixas pontuações, estas reduziram-se a apenas uma no mês de junho (*Fairness*), sendo a única equipa que diminuiu o conjunto de submétricas da sua lista de submétricas com baixa pontuação. Por sua vez, foi também a única a registar um aumento no número de submétricas melhor classificadas (duplicou), no período analisado.

Observou-se também a existência de submétricas que de abril para junho inverteram significativamente as suas pontuações, isto é, aquelas que evoluíram de pontuações inferiores a 5,9 para pontuações superiores a 8, e vice versa, de abril para junho: na equipa de *Consultoria*, as submétricas *Collaboration with manager* e *Collaboration with peers* evoluíram negativamente; na equipa de *Front*, nenhuma submétrica registou mudanças repentinas na sua pontuação; na equipa de *Middleware*, a submétrica *Ethics and social responsabiliy* evoluiu negativamente; na equipa de *Mobile*, as submétricas *Happiness at work* e *Collaboration with peers* foram as que apresentaram mudanças significativas, passando, em abril, de submétricas classificadas entre as piores para, em junho, se juntarem ao grupo daquelas com melhor *Engagement Score*.

Além disso, é importante observar que a submétrica *Stress* surge pela primeira vez em junho em quase todas as equipas, isto é, todas as equipas à exceção da equipa de *Mobile*, que não apresentou problemas com esta submétrica em nenhum dos meses. Isso indica que um problema não tão evidente em abril tornou-se crítico em junho para a maioria das equipas. Assim, denota-se que não basta prestar atenção aos aspetos mais problemáticos em cada equipa, mas também às questões que estão na eminência de se tornarem críticas, isto é, aquelas cujo *Engagement Score* está entre 6 e 7,9.

Uma métrica que foi calculada fora do Officevibe foi a **taxa de rotatividade**, que foi utilizada para compreender o nível de movimentação de pessoal na empresa. De acordo com os dados recolhidos entre março e julho, a taxa de rotatividade estabeleceu-se em 12%.

De seguida, é feita uma **análise e interpretação dos dados obtidos**, proporcionando uma **abordagem reflexiva e crítica dos resultados**.

Neste relatório, o cálculo do *ROI* não foi considerado devido à complexidade dos cálculos e à falta de informações detalhadas sobre investimentos e retornos financeiros obtidos junto da EA. O foco esteve em análises simples e de fácil compreensão, procurando fornecer uma visão geral

e rápida dos resultados, uma vez que a empresa não dispunha de muitos dados sobre os trabalhadores e não foi possível aplicar questionários específicos para análises mais aprofundadas relacionadas ao *PA*, como aquele exposto no **anexo 16**, criado com o objetivo de avaliar os trabalhadores noutras dimensões.

O *ROI* pode ser mais relevante em análises mais aprofundadas ou quando a avaliação financeira é crucial, o que não se aplica neste caso. Portanto, o cálculo do *ROI* não foi adotado para simplificar o processo de avaliação, priorizando outras métricas disponíveis.

Com base nos resultados do Officevibe, dos quais já descritos, a estagiária faz a seguinte interpretação:

Devido à alteração na estrutura da equipa, tornou-se difícil atribuir um significado preciso à variação positiva do *eNPS* na equipa de Consultoria. Essa variação pode indicar uma melhoria geral na perceção que os membros têm da empresa ou, alternativamente, pode estar relacionada à saída de membros da equipa, possivelmente considerados *Detractors* (trabalhadores que expressam uma opinião negativa em relação à empresa), que anteriormente influenciavam negativamente o resultado do *eNPS* (que pode em junho corresponder aos membros da equipa de Marketing e Comunicação).

Através da observação do comportamento da métrica *eNPS* foi possível constatar ser prioritário que a empresa tenha especial atenção às equipas de Front e Middleware, procurando identificar os problemas e desafios específicos que podem estar a impactar negativamente o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores nessas equipas, já que são as equipas que apresentam, atualmente, um *eNPS* negativo e por isso cujos trabalhadores apresentam baixa probabilidade de recomendar a EA como um bom local de trabalho. Além disso, é fundamental continuar a promover e fortalecer a satisfação e o envolvimento nas equipas de Consultoria e Mobile, aproveitando os *insights* positivos obtidos para impulsionar o bem-estar e o desempenho desses trabalhadores, uma vez que estas são as equipas com o *eNPS* positivo. Importa também perceber que, embora o *eNPS* de duas equipas tenha melhorado significativamente, o *eNPS* da empresa diminuiu, o que pode dever-se ao facto da empresa ter feito uma realocação dos membros da equipa de Consultoria passando-os para uma nova equipa (Marketing e Comunicação), que, embora não tenham sido obtidos os respetivos resultados relativos às análises do Officevibe, os membros da mesma foram considerados no cálculo do *eNPS* da empresa segundo o Officevibe.

A recomendação dos trabalhadores é crucial, na medida em que pode influenciar potenciais candidatos a se candidatarem a vagas na empresa.

Relativamente às **métricas e submétricas avaliadas**, a estagiária interpretou os resultados da seguinte forma:

A equipa de Consultoria apresenta problemas com o *manager* e crescimento pessoal o que indica questões relacionadas à liderança e ao desenvolvimento profissional dentro da empresa. Há uma falta de alinhamento entre a liderança e os membros da equipa, problema que se acentuou em junho. Apesar dos membros desta equipa confiarem no *manager* (esta submétrica apresenta uma pontuação elevada), a relação entre estes é afetada pela falta de comunicação e colaboração entre as partes. Uma possível explicação para essa situação é o *manager* estar sobrecarregado de trabalho, o que interfere no fornecimento do acompanhamento necessário aos membros da equipa. Tal pode resultar em falta de apoio e orientação adequada, afetando o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Já a dificuldade de crescimento pessoal pode ser um sinal de escassez de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira dentro da empresa, ou falta de aproveitamento das competências dos membros da equipa. Estas situações tem o potencial de prejudicar a produtividade e a eficiência do trabalho, gerando falta de motivação e um ambiente de trabalho insatisfatório. Como visto anteriormente, esta equipa é aquela que mais aumentou o seu nível de insatisfação ao aumentar significativamente as métricas cujas pontuações são muito baixas (inferiores a 5,9 de uma escala de 1 a 10). Atualmente, a equipa expressa insatisfação relacionada a diversos aspetos, tais como falta de autonomia, problemas na colaboração com o *manager* e colegas, questões éticas e de responsabilidade social, percepção de injustiça, falta de frequência no *feedback* recebido, níveis de *stress* e oportunidades de desenvolvimento profissional. A estagiária verificou que, apesar desta equipa ter alcançado o *eNPS* mais alto de todas as equipas em junho, ou seja, a mais propensa a recomendar a empresa como um local de trabalho, esta é a equipa que nesse mesmo mês apresenta mais questões problemáticas. Esta incoerência pode ser justificada pela forma como o Officevibe calcula o *eNPS*, pelo facto desta métrica não levar em consideração o questionário com 122 perguntas que avalia métricas e submétricas, mas sim as respostas dadas pelos trabalhadores das equipas a uma única pergunta: "numa escala de 0 a 10, quanto és provável de recomendar a organização como um bom lugar para trabalhar?". Torna-se, assim, evidente a importância de se realizar uma análise holística e profunda aos dados de forma a detetar inconsistências e prevenir interpretações/percepções erradas que levem a práticas erradas.

Ou seja, se o DRH olhasse unicamente para a métrica *eNPS*, julgaria que esta equipa era a que estava mais satisfeita no trabalho por ter a pontuação mais alta nesta métrica, sendo que a mesma indica a probabilidade da equipa recomendar a empresa a terceiros, contudo, quando a análise é feita às métricas e submétricas verifica-se que esta é a equipa que enfrenta mais problemas de satisfação no trabalho, necessitando de um apoio reforçado para colmatar os fatores, já mencionados, que afetam negativamente a satisfação destes trabalhadores.

Relativamente à equipa de *Middleware*, apesar da equipa ter alcançado bons resultados em junho, ao analisar os dados, percebe-se que houve um mau desempenho específico na submétrica Ética e Responsabilidade Social. O mau desempenho nessa submétrica pode sugerir que os trabalhadores não estão satisfeitos com as iniciativas da empresa no âmbito social e ético, como responsabilidade ambiental, envolvimento com a comunidade, transparência nas operações, entre outras. Isso pode acarretar diversos problemas, como desmotivação, perda de confiança na empresa e até mesmo uma imagem negativa perante a sociedade. O mau desempenho na submétrica Ética e Responsabilidade Social pode ter levado os trabalhadores a questionar a imagem e os valores da empresa, o que, por sua vez, pode diminuir a sua vontade de recomendá-la a outras pessoas (a pontuação do seu *eNPS* é a mais baixa de todas as equipas). Quando os trabalhadores não se sentem alinhados com as práticas sociais e éticas da empresa, é provável que estes hesitem em recomendar o empregador a outros, porque não desejam associar o seu nome a uma empresa que não satisfaça as suas expectativas em relação a essas questões. Esta reflexão destaca a importância de olhar além dos resultados globais e analisar de forma detalhada as diferentes métricas para entender o que pode estar a impactar a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores.

Já a equipa de *Front* é, juntamente com *Middleware*, a equipa que mostra-se resistente a recomendar a empresa a outros. Contudo, é uma equipa que mais estabilidade teve entre abril e junho ao apresentar pouca variação nas pontuações das suas métricas e submétricas. Tal pode indicar uma consistência na sua perceção geral do ambiente de trabalho e das práticas da empresa ao longo desse período. Embora possa existir insatisfações com certos aspetos, a equipa parece ter uma perceção mais constante em relação à empresa como um todo. No entanto, a resistência em recomendar a empresa a outros é um sinal de que ainda existem preocupações ou questões que impedem os trabalhadores dessa equipa de se tornarem fortes defensores da organização. Identificar os motivos por detrás dessa resistência é fundamental para entender as necessidades e expectativas desta equipa em específico.

Por fim, quanto à equipa de *Mobile*, a Felicidade e a Colaboração entre colegas foram as métricas que mais registaram melhorias. Tal pode dever-se à mudança de escritório que proporcionou melhores condições de trabalho à equipa, bem como à diminuição da carga de trabalho. A redução da sobrecarga pode ter contribuído para a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores desta equipa, permitindo-lhes dedicar mais tempo e energia para se relacionar e trabalhar de forma mais harmoniosa. A qualidade e frequência do *feedback*, bem como a relação entre colegas e com o *manager* foram as métricas que mais evoluíram positivamente indicando que os gestores e líderes estão a reconhecer a importância do diálogo aberto e construtivo com os trabalhadores, proporcionando-lhes orientação e reconhecimento adequados. No entanto, é fundamental que a empresa continue a investir na manutenção desses aspetos positivos, assegurando a consistência das boas práticas de *feedback* e promoção do trabalho em equipa, a fim de manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo a longo prazo.

No geral, a falta de transparência salarial trouxe consequências negativas para a satisfação dos trabalhadores, algo refletido nas métricas gerais da empresa, em que a métrica *Fairness* (que avalia a perceção dos trabalhadores às políticas de remuneração) é a única métrica a apresentar um mau resultado em ambos os meses, abril e junho. Este resultado mostra a preferência dos trabalhadores por maior transparência salarial. A perceção de injustiça salarial ou a falta de clareza sobre as oportunidades de remuneração e progressão na carreira podem levar à diminuição do envolvimento e da motivação dos trabalhadores. Acreditar que existem discrepâncias salariais injustas entre trabalhadores com funções semelhantes (mesmo que tal não se verifique) pode refletir-se em níveis de produtividade mais baixos, menor dedicação ao trabalho e falta de motivação.

O surgimento da submétrica *Stress* em junho como submétrica entre aquelas com mau desempenho, presente em todas as equipas, exceto na equipa de *Mobile*, evidência a importância de não apenas focar nos aspetos problemáticos atuais, mas também nas questões que estão prestes a tornar-se críticas, ou seja, aquelas com um *Engagement Score* entre 6 e 7,9 (caso da submétrica *Stress* em abril). Outra situação semelhante é o caso da equipa de Consultoria que viu a colaboração com o *manager* e com os colegas evoluir negativamente em dois meses. Isso destaca a necessidade de monitorização contínua para identificar potenciais ameaças de forma preventiva, permitindo que a empresa desenvolva estratégias concretas para evitar uma evolução negativa de aspetos como o *stress*.

Ao analisar e agir antecipadamente com base nas métricas, a empresa pode criar um ambiente de trabalho mais positivo, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e, por consequência, a sua produtividade e satisfação geral. Ao prever e estar ciente de possíveis ameaças ao bem-estar dos trabalhadores, a empresa é capaz de criar estratégias que previnam uma evolução negativa de aspetos como o *stress* e a relação com o *manager*.

Quanto ao *turnover*, o uso da métrica da taxa de rotatividade para avaliar o nível de movimentação de pessoal na empresa é importante, mas não é suficiente para compreender completamente a situação dos trabalhadores. Embora seja útil para identificar a saída de trabalhadores, não fornece *insights* completos sobre as razões por detrás dessas saídas. Além disso, não aborda a qualidade das contratações de substituição e o impacto real das saídas na equipa e nos resultados da empresa. Portanto, é necessário complementar esta métrica com análises mais aprofundadas e informações adicionais para obter uma visão abrangente do ambiente de trabalho e da satisfação dos trabalhadores. A falta de informações sobre as razões pelas quais levariam à saída dos trabalhadores seria prevista ser colmatada com a aplicação de um questionário, apresentado no **anexo 16**, mas por conta das dinâmicas internas na organização não foi possível a sua aplicação junto dos trabalhadores. A empresa deve investigar mais a fundo as causas subjacentes e procurar soluções concretas para melhorar o envolvimento e a retenção de talentos.

O **comprometimento organizacional** dos trabalhadores foi analisado em diferentes equipas dentro da empresa, revelando diversos indícios de envolvimento. Na equipa de Consultoria, apesar de enfrentarem desafios de comunicação e colaboração, os membros ainda confiam no seu *manager*, demonstrando um certo comprometimento. No entanto, a falta de alinhamento entre a liderança e a equipa, bem como a escassez de oportunidades de desenvolvimento, podem afetar o comprometimento a longo prazo. Na equipa de Middleware, o comprometimento pode estar em risco devido a questões éticas e de responsabilidade social, que podem afetar a confiança na empresa. A equipa de Front mostra estabilidade nas pontuações, mas a resistência em recomendar a empresa sugere questões não resolvidas afetando o comprometimento. Por outro lado, a equipa de Mobile demonstrou um aumento no comprometimento, possivelmente devido a melhorias nas condições de trabalho (mudança de escritório) e relação com a liderança.

A falta de transparência salarial e o aumento do *stress* são preocupações que afetam a satisfação dos trabalhadores e podem prejudicar significativamente o seu comprometimento e envolvimento.

O comprometimento organizacional é fundamental para a produtividade e sucesso da empresa. Identificar e abordar proativamente os desafios identificados nas análises pode melhorar o comprometimento e envolvimento dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além do mencionado, a análise apresentada destaca ainda elementos que refletem o *POS* nas diferentes equipas da empresa.

Na equipa de Consultoria, embora os membros confiem no *manager* (pontuação elevada), a falta de comunicação e colaboração pode afetar a relação entre estes. A potencial sobrecarga de trabalho do *manager* pode interferir no fornecimento do apoio necessário aos membros da equipa, o que pode levar à falta de apoio e orientação adequada. Além disso, a dificuldade de crescimento pessoal pode indicar escassez de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, afetando negativamente a perceção de apoio que os trabalhadores têm da empresa.

Na equipa de Middleware, apesar desta ter alcançado bons resultados no geral, em junho, a submétrica Ética e Responsabilidade Social apresentou um mau desempenho. Isso pode sugerir que os trabalhadores não estão satisfeitos com as iniciativas da empresa nesse aspeto, o que pode afetar sua perceção de apoio dada pela organização. Quando os trabalhadores não se sentem alinhados com as práticas sociais e éticas da empresa, a sua vontade de recomendar a organização como um bom lugar para trabalhar pode ser impactada negativamente.

A equipa de Front demonstra resistência em recomendar a empresa, indicando questões não resolvidas em relação ao apoio oferecido pela organização. Identificar os motivos por detrás dessa resistência é fundamental para entender as necessidades e expectativas específicas desta equipa, e trabalhar para melhorar a perceção de apoio organizacional.

Já a equipa de Mobile registou melhorias, sugerindo maior perceção de apoio e um ambiente de trabalho mais satisfatório.

O *POS* está diretamente relacionado à satisfação e envolvimento dos trabalhadores, portanto, abordar esta questão é crucial para melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho. A análise

holística dos dados auxilia na identificação de problemas e na implementação de ações para aprimorar a experiência dos trabalhadores na empresa.

3.2.2. Análise preditiva

Pelo facto de não ter sido possível aplicar um questionário aos trabalhadores da EA (**anexo 16**) e também devido à limitação do Officevibe na sua versão gratuita não permitir analisar cada trabalhador individualmente, a estagiária optou por desenvolver um estudo resumido de como aplicar uma análise preditiva no contexto de PA.

Neste estudo, a estagiária utilizou um conjunto de **dados fictícios e pseudoaleatórios** que representavam métricas idênticas às dos questionários do Officevibe, aplicadas a 100 trabalhadores e de forma individual. Os dados também continham informações sobre se cada trabalhador permaneceu vinculado ou não à empresa. As métricas avaliadas foram Satisfação, *Feedback*, Reconhecimento, Colaboração, Comunicação, Autonomia e Propósito, cotadas de 1 a 5, em que 1 representa uma pontuação negativa e 5 representa uma pontuação positiva.

Com base nos dados recolhidos, o objetivo foi utilizar um algoritmo estatístico e de *ML* denominado Árvores de Decisão (AD). Este algoritmo é uma técnica poderosa para realizar previsões e classificações com base em várias características ou métricas fornecidas pelos trabalhadores. Neste estudo, as respostas dos trabalhadores ao questionário foram utilizadas como variáveis para treinar o modelo de AD. O modelo aprendeu a partir dessas informações e construiu uma árvore hierárquica de decisões que leva em consideração as respostas para prever se um trabalhador tem maior probabilidade de sair ou permanecer na empresa.

Desta forma, com o auxílio de um colega experiente na área de informática e utilizando a ferramenta de análise e processamento de dados (Jupyter Notebook) juntamente com a linguagem de programação *Python*, a estagiária carregou e preparou os dados necessários. Em seguida, a mesma definiu o modelo de AD e realizou o treino desse modelo utilizando os dados preparados.

Após o treino da AD, a estagiária preparou 5 questionários, a título de exemplo, que foram submetidos ao modelo treinado, de forma a obter previsões e *insights* relevantes. Após a aplicação dos questionários, os resultados foram cuidadosamente analisados para compreender as decisões e classificações feitas pelo modelo em relação às características dos dados

fornecidos pelos questionários. As informações referentes à permanência de cada colaborador na empresa estão disponíveis na **Tabela 2**.

Trabalhador	Satisfação	Feedback	Reconhecimento	Colaboração	Comunicação	Autonomia	Propósito	Resultado
Trabalhador 1	1	2	2	5	3	3	2	Não Permanece
Trabalhador 2	4	2	2	5	3	3	2	Permanece
Trabalhador 3	2	5	2	3	3	2	5	Permanece
Trabalhador 4	1	4	3	4	5	5	4	Não Permanece
Trabalhador 5	3	2	2	3	3	2	2	Permanece

Tabela 2 Resultados da prova de conceito.

Os resultados apresentados na **Tabela 2** sugerem que a satisfação de um trabalhador no ambiente de trabalho não é determinada apenas pela percepção do ambiente de trabalho, justiça e do seu papel dentro da organização (trabalhador 3). Em vez disso, outros fatores ou métricas podem influenciar a decisão do trabalhador de permanecer na empresa, mesmo que este esteja descontente com o seu trabalho, por exemplo, nas vertentes já mencionadas. Por outro lado, mesmo que o trabalhador esteja satisfeito noutros fatores, se a sua satisfação geral estiver muito baixa (como no caso do trabalhador 1), tal não terá muito peso, na medida em que a probabilidade de este permanecer na empresa será reduzida. Estes resultados resultam de uma análise ao histórico dos trabalhadores (os 100 questionários aplicados) pelo *software*, pelo que o programa faz esta previsão tendo em conta os comportamentos anteriores dos mesmos.

É importante destacar que os dados utilizados neste exemplo são meramente fictícios e gerados de forma pseudoaleatória, exclusivamente com o propósito de simulação e ilustração. Num ambiente real o processo de recolha de dados seria cuidadosamente conduzido, reunindo informações reais dos trabalhadores e que resultariam numa análise mais rigorosa, precisa e com maior valor, para que, desta forma, fossem tomadas as decisões mais corretas.

A recolha de dados reais dos trabalhadores é crucial para tomar decisões mais fundamentadas e estratégicas. A análise de dados reais envolve uma abordagem criteriosa, incluindo a aplicação de técnicas estatísticas adequadas, a validação cruzada e o tratamento de segmentações específicas dentro dos dados, como agrupamentos por departamentos ou grupos demográficos.

Tomar decisões com base em dados reais e análises precisas pode levar a estratégias mais eficazes na retenção de talentos, melhorias no ambiente de trabalho, aumento da produtividade e, em última instância, à realização dos objetivos organizacionais.

3.2.3. Análise prescritiva

A análise prescritiva surge como uma evolução natural das análises descritivas e preditivas no contexto da análise de dados. Enquanto as análises descritivas fornecem uma visão do passado, e as análises preditivas procuram prever eventos futuros, a análise prescritiva vai além, oferecendo recomendações de ações que devem ser tomadas para otimizar resultados em determinados contextos.

Na área de RH, isso significa capacitar as organizações a compreender os padrões de comportamento dos trabalhadores, identificar os fatores que influenciam o seu desempenho e satisfação, e adotar estratégias que potencializem o desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que aumentam a produtividade e a retenção de talentos.

Esta análise processa-se em várias etapas. Inicialmente, é fundamental estabelecer claramente o objetivo da análise prescritiva, identificando as questões críticas a abordar e os resultados desejados. De seguida, procede-se à recolha de dados relevantes relacionados com o problema em análise, que pode incluir informações demográficas, histórico de desempenho, *feedback* dos trabalhadores e outros dados pertinentes.

Com base nas previsões da análise preditiva, são criados diferentes cenários hipotéticos, com o objetivo de entender o impacto de diferentes decisões e estratégias. A partir destes cenários modelados são formuladas recomendações estratégicas para atingir os objetivos estabelecidos no início do processo.

Assim, após a realização da análise preditiva, o próximo passo é criar diferentes cenários hipotéticos. Esses cenários representam diferentes situações ou contextos possíveis que poderiam ocorrer no futuro, levando em conta as variáveis e os dados analisados.

Por exemplo, se a análise preditiva indicar que a rotatividade de trabalhadores pode aumentar nos próximos meses devido a determinados fatores, podem ser criados cenários hipotéticos considerando diferentes estratégias de retenção de talentos. Num cenário, a empresa pode implementar um programa de desenvolvimento e capacitação para os trabalhadores, visando aumentar a satisfação e o envolvimento. Noutro cenário, pode-se adotar uma abordagem de remuneração mais competitiva para atrair e reter talentos.

A partir dos cenários hipotéticos é conduzida uma análise criteriosa do impacto de cada um deles nos resultados desejados e nos objetivos estabelecidos no início do processo. Essa análise é suportada por técnicas de otimização que possibilitam uma avaliação minuciosa de múltiplos cenários, identificando as soluções mais vantajosas para cada situação específica. Utilizando ferramentas matemáticas e estatísticas avançadas, essas técnicas têm o propósito de maximizar os resultados positivos, minimizar os efeitos negativos e com base nisso, são formuladas recomendações estratégicas. Essas recomendações representam as melhores escolhas para atingir os objetivos da organização.

Uma vez que não existe qualquer tipo de relação entre os dados dos trabalhadores considerados na análise descritiva e na análise preditiva, devido a adoção de uma prova de conceito (**anexo 15**) forçada pela dinâmica da EA, esta análise irá recair apenas sobre a análise descritiva. Num cenário real, estas duas análises estariam intimamente relacionadas e ambas seriam utilizadas para a análise prescritiva.

As análises realizadas às equipas, na análise descritiva, mostraram que existem diferentes desafios que afetam o nível de satisfação e bem-estar dos trabalhadores. É importante que a empresa identifique esses desafios e tome medidas para abordá-los de forma proativa. Isso pode incluir, melhorar a comunicação e colaboração entre a liderança e os trabalhadores, proporcionar mais oportunidades de desenvolvimento profissional, abordar questões éticas e de responsabilidade social, promover transparência salarial e lidar com o *stress* no ambiente de trabalho. Com a implementação destas estratégias, a empresa pode melhorar o comprometimento dos trabalhadores, aumentar a satisfação no trabalho e criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Parte IV - Reflexão crítica, Conclusões e Considerações finais

4.1. Reflexão crítica

O propósito do estágio incidu sobre a necessidade de apoio ao processo de Gestão de Recursos Humanos na Entidade de Acolhimento, com foco no estudo sobre a implementação de um sistema de análise de dados sobre os trabalhadores para auxiliar a definição de estratégias adequadas à promoção do bem-estar dos mesmos, e logo do sucesso organizacional.

Durante o estágio que se realizou na área de Recursos Humanos, existiu a oportunidade de enfrentar diversos desafios e desenvolver competências que considero fundamentais para a minha futura carreira profissional, pelo que a rede de contactos criada contribuiu para futuras oportunidades de carreira. Ao longo destes 5 meses, pude aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na minha formação académica e ao mesmo tempo enfrentar situações práticas que exigiram capacidade analítica, autonomia e competências interpessoais. Ainda, o estágio tornou-se enriquecedor por ter proporcionado uma oportunidade para fortalecer os meus conhecimentos em ferramentas informáticas, importantes para os processos de Gestão de Recursos Humanos, como o Excel.

Pude perceber que tenho facilidade em aprender rapidamente, sou autónoma e estabeleço boas relações no ambiente laboral. Considero a capacidade proporcionada de analisar os dados e propor soluções uma competência adquirida, que tornou a experiência enriquecedora ao permitir que contribuísse de forma significativa para o aprimoramento do ambiente de trabalho e para o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, ao participar desse processo, adquiri experiência prática em *People Analytics*, o que é cada vez mais valorizado no mercado de trabalho atual. Por outro lado, reconheci que preciso de gerir melhor o tempo dedicado a cada tarefa e ser mais pragmática na concretização das mesmas.

No geral, o estágio foi uma experiência que me permitiu desenvolver as minhas competências na área de Gestão de Recursos Humanos. A autonomia e a liberdade concedidas pela equipa para expressar a minha opinião e sugerir ideias permitiram-me estabelecer bons laços com a empresa, que julgo ter sido fundamental para o sucesso da minha integração na mesma durante o período de estágio.

4.1.1 Críticas às práticas de Recursos Humanos da Entidade de Acolhimento

Segue-se algumas críticas às práticas da empresa que, do ponto de vista da estagiária, são pontos a melhorar na GRH da EA, decorrentes da observação do seu comportamento ao longo dos últimos meses. Além de ser enunciado algumas limitações impostas às análises realizadas.

A empresa, atualmente, não possui um processo estruturado de *offboarding*, pelo que implementar um programa de *offboarding* eficiente é fundamental para preservar uma relação positiva com os ex-trabalhadores e preservar uma reputação sólida da empresa. Por outro lado, o processo de *onboarding* da empresa foi sendo melhorado durante o período de estágio, pelo que introduzir neste processo questionários para compreender como o processo de integração está a decorrer é uma mais-valia para melhorar o processo de *PA* da empresa (intenção demonstrada pela EA para um futuro próximo).

Os **estágios** são uma parte integrante da força de trabalho da EA. Durante o período entre março e julho, aproximadamente 13 trabalhadores passaram pelo regime de estágio na empresa, integrando uma equipa de cerca de 35 trabalhadores.

O facto de todos os estágios profissionais acolhidos pela empresa terem continuado a trabalhar após o período de um ano (período mínimo de duração deste tipo de estágio) demonstra a eficácia do programa de estágio e a qualidade do trabalho desenvolvido pelos estagiários. A alta probabilidade dos estagiários serem contratados após o estágio é um indicador positivo da satisfação dos mesmos com a empresa e das oportunidades de crescimento que a EA oferece. O facto da EA acolher e reter os estagiários após o período de estágio também reflete um compromisso da empresa com a formação de uma equipa de trabalhadores qualificada e motivada.

Contudo, denota-se que a presença de um elevado número de estagiários num curto espaço de tempo pode gerar pressão sobre os trabalhadores existentes na empresa. Essa pressão ocorre pelo facto dos trabalhadores em exercício precisarem de unir esforços para integrar os estagiários à equipa e ao ambiente de trabalho, fornecendo orientação, acompanhamento e formação adequada. Essa integração é imprescindível e, por isso, fundamental para garantir que os estagiários possam desempenhar as suas funções de forma eficaz e produtiva, além de se adaptarem à cultura e aos processos da empresa. Contudo, este tempo que é despendido pelos

trabalhadores existentes pode refletir-se na sua produtividade e satisfação no trabalho, uma vez que tal pode afetar a carga de trabalho e a rotina diária desses trabalhadores.

Essa situação pode representar tanto desafios quanto oportunidades para a equipa existente. Por um lado, a chegada de novos estagiários pode trazer novas perspectivas e ideias para a empresa, além de proporcionar uma oportunidade para os trabalhadores em exercício desenvolverem capacidades de liderança e de relações interpessoais. Por outro lado, a exigência adicional de acompanhar e formar os estagiários pode aumentar a carga de trabalho e potencialmente causar *stress* e pressão nos trabalhadores, inclusive, o *stress* foi uma das métricas em que os trabalhadores fizeram refletir a sua insatisfação, atualmente, como já mencionado.

Para gerir essa situação, é importante que a empresa tenha uma estratégia bem planeada para a integração de estagiários, fornecendo recursos adequados para formação e acompanhamento, e garantindo que a carga de trabalho dos trabalhadores existentes seja gerida de forma justa e equitativa. Além disso, a empresa pode fomentar um ambiente de trabalho colaborativo, onde os trabalhadores vejam a chegada de novos estagiários como uma oportunidade para partilhar conhecimento e enriquecer a equipa como um todo.

Com uma abordagem adequada, o elevado número de estágios pode ser transformado numa experiência positiva tanto para os estagiários quanto para a equipa existente, promovendo o desenvolvimento profissional e a construção de uma equipa mais capacitada e coesa.

Durante o período de estágio, decorrente da facilidade em se relacionar, a estagiária teve a oportunidade de obter ***feedback* direto dos trabalhadores**, o que permitiu inferir algumas questões importantes.

Uma das observações feitas foi que a presença de estagiários parece impactar negativamente a produtividade geral dos trabalhadores e o desempenho da empresa como um todo. Essa percepção pode estar relacionada ao facto de que, quando há um número significativo de estagiários, os trabalhadores em exercício necessitam dedicar parte do seu tempo a orientá-los e integrá-los à equipa e às atividades da empresa. Esse processo de integração pode consumir recursos e energia dos trabalhadores existentes, afetando a sua capacidade de focar totalmente nas suas tarefas e projetos, o que pode impactar o fluxo de trabalho e os prazos estabelecidos. Além de que, a pressão para cumprir prazos, pode exigir dos trabalhadores horas extra, impactando assim o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos mesmos. Já a falta de

profissionais com um nível maior de senioridade pode levar a uma sobrecarga de trabalho para os trabalhadores juniores, que podem não ter o conhecimento e experiência necessários para realizar determinadas tarefas de forma eficiente, o que pode resultar em menor produtividade e qualidade do trabalho. Adicionalmente, a falta de profissionais seniores pode acarretar numa deficiência na liderança efetiva e na falta de orientação estratégica para a equipa, na medida em que um único profissional pode ficar responsável por um grande número de trabalhadores juniores, tornando desafiador responder às necessidades individuais de cada um deles. Isso pode impactar negativamente o desenvolvimento e crescimento profissional dos trabalhadores menos experientes, bem como comprometer a eficiência operacional da equipa como um todo. Além de que pode também impactar a motivação dos trabalhadores juniores e prejudicar o alinhamento com os objetivos da empresa. A presença equilibrada de profissionais seniores e juniores é fundamental para o sucesso de uma empresa tecnológica. Profissionais seniores trazem experiência, liderança e capacidade de resolver problemas complexos, enquanto profissionais juniores trazem novas perspectivas e novas competências. Outra questão identificada foi a falta de comunicação entre departamentos. A falta de comunicação pode levar a problemas de coordenação, duplicação de esforços e falta de alinhamento entre as equipas. Isso pode ser particularmente problemático quando se trabalha com estagiários, pois a comunicação eficaz é fundamental para garantir que os mesmos percebam as suas tarefas e façam uma gestão adequada das suas expectativas.

Quanto ao **acompanhamento durante o estágio**, constatou-se que houve algumas lacunas devido à limitada disponibilidade de tempo por parte da responsável de RH para fornecer à estagiária mais atenção. Como consequência da falta de tempo por superiores, muitas das tarefas realizadas pela estagiária enfrentaram atrasos na aprovação. Por exemplo, o manual de conduta, que foi desenvolvido pela estagiária após uma pesquisa criteriosa, não foi revisto por superiores, o que impediu o avanço e conclusão do projeto. Essa situação evidencia a importância de um acompanhamento mais atento e dedicado aos estagiários, porque estes desempenham um papel relevante no ambiente de trabalho e podem trazer ideias valiosas para a empresa. Para mitigar essa questão, pode ser considerada a alocação de recursos adicionais (como contratação) ou o reajuste de responsabilidades dentro do DRH, de modo a permitir que a estagiária receba o acompanhamento necessário para concluir as suas tarefas com eficiência e contribuir de forma significativa para o progresso da organização. Ações como a elaboração de cronogramas claros, definição de prioridades e uma comunicação aberta entre a estagiária e

a responsável de RH também podem ser implementadas para melhorar o processo de acompanhamento durante o estágio. O apoio e a supervisão adequados são fundamentais para o desenvolvimento dos estagiários e para garantir que as suas contribuições sejam devidamente valorizadas e aproveitadas.

Durante o período de estágio na EA, a estagiária teve a oportunidade de participar ativamente de um projeto importante: a melhoria do **processo de recrutamento e seleção** da empresa. A estagiária sugeriu a implementação de um novo processo de recrutamento e seleção que se mostrou mais abrangente e eficiente do que o anterior. Neste novo processo, além das tradicionais entrevistas, foram introduzidas outras etapas que visam identificar os candidatos mais qualificados e adequados para preencher as vagas disponíveis. Dentre essas etapas, destacam-se os testes práticos, tanto técnicos quanto comportamentais, que permitem avaliar de forma mais precisa as capacidades e competências dos candidatos. Esses testes proporcionam uma oportunidade para que os candidatos demonstrem as suas capacidades em situações reais, permitindo uma avaliação mais concreta das suas capacidades por parte do empregador, no caso a EA. O objetivo final desse novo processo de recrutamento e seleção é selecionar os candidatos que se destacam e se alinham melhor com as necessidades e cultura da empresa. O contacto com este processo foi uma mais valia para o conhecimento sobre a área pela estagiária.

Os **conflitos entre trabalhadores** são situações naturais que podem surgir em qualquer ambiente de trabalho, já que diferentes pessoas têm perspetivas, personalidades e interesses distintos. Esses conflitos podem ser causados por divergências de opinião, falta de comunicação, competição por recursos, diferenças de valores e até mesmo mal-entendidos (situações que a estagiária verificou existir na EA). Embora os conflitos entre trabalhadores sejam comuns, é importante que as empresas os abordem de maneira adequada e eficaz para evitar que se tornem prejudiciais ao ambiente de trabalho e ao desempenho da equipa. Conflitos não resolvidos podem levar a tensões interpessoais, redução da produtividade, baixa moral e até mesmo afastamento de trabalhadores com talento. Na EA verificou-se alguns conflitos entre trabalhadores, pelo que, ao abordá-los de forma proativa, a empresa pode transformar essas situações desafiadoras em oportunidades para o crescimento, melhoria das relações de equipa e o fortalecimento da cultura organizacional. Um ambiente de trabalho saudável onde a gestão de conflitos é efetiva contribui para uma maior produtividade, satisfação dos trabalhadores e sucesso geral da empresa.

A GRH é uma área crucial para o bom funcionamento da empresa ao lidar com questões relacionadas aos trabalhadores, desde a contratação até o desenvolvimento e a manutenção de uma equipa envolvida e produtiva. Contudo, de acordo com a percepção geral da estagiária, o **DRH** apresenta falta de organização, impactando a satisfação dos trabalhadores que não veem as suas expectativas correspondidas e os seus interesses defendidos, algo que pode ser atribuído ao facto de existir apenas uma pessoa efetivamente responsável por este departamento. Quando o DRH é formado por um número limitado de profissionais, as atividades e responsabilidades podem acumular, dificultando o cumprimento eficiente das tarefas. Com o crescimento contínuo da empresa, essa falta de mão de obra torna-se cada vez mais necessária e pode afetar negativamente a GRH como um todo se a empresa não adotar medidas nesse sentido.

Assim, do ponto de vista da estagiária e baseando-se em algum *feedback* recebido por trabalhadores no seu dia-a-dia, esta situação impactou negativamente a **GRH na EA**, onde se destaca:

- Problemas na comunicação: a escassez de recursos humanos no DRH leva a falhas na comunicação interna da empresa. Os trabalhadores sentem-se menos envolvidos e informados sobre eventos, novas contratações, mudanças organizacionais, entre outros aspetos importantes. Tal gera mal-entendidos, cria falsas expectativas e resulta na falta de transparência, prejudicando o clima organizacional.
- Atrasos na seleção e contratação de novos trabalhadores: com um único profissional afeto a todo o processo de recrutamento, pode ser difícil atender à necessidade de aquisição de novos talentos de forma ágil e eficiente, prolongando o tempo de preenchimento de vagas e atrasando a expansão da equipa, ou até mesmo levando à má contratação.
- Dificuldades na gestão de benefícios e remuneração: a sobrecarga de trabalho compromete o acompanhamento adequado dos benefícios e remuneração dos trabalhadores, podendo resultar em insatisfações e descontentamento dentro da equipa. Há, por exemplo, trabalhadores que não usufruem de alguns dos benefícios prometidos pela organização aquando da sua contratação (como por exemplo, acesso a tarifário móvel).
- Dificuldades na gestão de conflitos e problemas interpessoais: a falta de resolução de conflitos entre trabalhadores, bem como a falta de promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, prejudica a satisfação dos trabalhadores.

Para superar tais desafios e melhorar a GRH da EA, é essencial que a empresa compreenda a importância de **investir em profissionais qualificados para o DRH**. A contratação de mais trabalhadores possibilitará a distribuição adequada de responsabilidades, resultando num cumprimento mais eficaz das necessidades dos trabalhadores e da empresa como um todo.

É importante mencionar **algumas limitações** impostas (não intencionalmente) pela EA ao estudo da aplicação de um processo de *PA* eficaz, aquele realizado no presente relatório:

O Officevibe é uma plataforma com o principal objetivo de calcular a satisfação dos trabalhadores. Contudo, não fornece dados relativos a cada trabalhador de forma individual, impossibilitando o cálculo de métricas relevantes para a EA. Além de que, as análises realizadas beneficiariam se a amostra fosse maior, isto é, se a empresa tivesse mais trabalhadores e estes a participar do estudo, na medida em que, tendo um número muito pequeno de trabalhadores, os resultados podem ser altamente influenciados pelas respostas de apenas um trabalhador. Além de que, o reduzido número de trabalhadores, levou a que 2 equipas não fossem avaliadas, estando a organização sem perceber de forma alguma a satisfação destas, uma vez que não existe outra plataforma usada pela mesma para fazer essa avaliação, podendo implicar consequências graves para o sucesso futuro da empresa, já que a organização não consegue perceber quais áreas estas equipas estão a precisar de mais apoio. Outra questão que se prende com a metodologia utilizada pelo Officevibe, e que limita a obtenção de *insights* mais valiosos, é o facto dos resultados serem dados por equipas e não avaliarem, por exemplo, a relação que cada departamento tem com outros departamentos na organização (de forma a avaliar quais os silos na EA, como abordado na **Parte I**).

Por exemplo, a falta de informações específicas sobre a probabilidade de saída dos trabalhadores impede a empresa de abordar questões específicas relacionadas ao ambiente de trabalho, políticas ou cultura organizacional que estejam a contribuir para a insatisfação e desmotivação dos trabalhadores. Ainda, identificar os trabalhadores com maior probabilidade de sair permite à empresa tomar medidas concretas para reter esses talentos, de forma a evitar perdas significativas de conhecimento e experiência, e maiores custos associados à rotatividade de pessoal. Além de que, a empresa pode começar a realocar outros trabalhadores para que possam assumir as posições daqueles que estão previstos para sair, garantindo a continuidade das operações. Um dos objetivos e preocupações percebidas junto da EA é a produtividade dos seus trabalhadores, pelo que, concentrar esforços na retenção dos trabalhadores que têm maior

probabilidade de sair, permitiria que a empresa melhorasse a sua produtividade geral e alcançasse melhores resultados, pelo facto de que são estes que mais podem estar a influenciar negativamente a produtividade e desempenho da empresa como um todo.

A estagiária, para colmatar a falta de informação acerca dos trabalhadores e mostrar a relevância de análises inerentes ao PA, propôs a aplicação de um questionário aos trabalhadores da EA, **anexo 16**, com o objetivo de complementar as análises realizadas pelo Officevibe. Na formulação das questões a serem colocadas, a estagiária identificou as **prioridades e/ou preocupações da EA** naquele momento, de forma a “fazer as perguntas certas”, isto é, relevantes para os objetivos da organização. As prioridades identificadas foram: **produtividade, comunicação, envolvimento e satisfação no trabalho**. Além da utilização de escalas de avaliação como a escala de Likert em que a cada pergunta estava associada uma escala específica para que os participantes atribuíssem um valor numérico que representasse as suas opiniões ou sentimentos em relação às questões. O questionário foi ainda composto por questões de resposta aberta com o objetivo de obter informações mais precisas sobre os trabalhadores e menos enviesadas por quem está a aplicar o questionário, no caso a estagiária. Por meio de análises de dados é possível descobrir se há alguma correlação entre determinadas características dos trabalhadores (por exemplo, idade, nível salarial e cargo) e a probabilidade de saída da empresa por esses trabalhadores. Essas informações podem fornecer uma visão mais clara dos desafios de retenção de talentos na empresa.

Contudo, na altura em que o questionário seria aplicado, no fim do estágio, a empresa encontrava-se numa fase delicada, pelo que a responsável pelo DRH não achou adequado aplicar o questionário naquele momento, apesar de reconhecer a importância da aplicação do mesmo. Ou seja, a EA decidiu que não seria a melhor altura para aplicar o questionário uma vez que os trabalhadores estavam enviesados decorrentes de um conflito que teria ocorrido poucos dias antes. Assim, a estagiária procurou por alternativas, procurando através de **provas de conceito** demonstrar como poderia ser feito o processo de análise caso a mesma obtivesse os dados que seriam obtidos através do questionário, bem como as vantagens que tais análises proporcionariam, **Parte III**.

Adicionalmente, uma vez não sendo possível extrair os dados diretamente da plataforma Officevibe, todo o processo de recolha de dados tornou-se exaustivo, uma vez que inicialmente foi necessário a criação de um modelo que integrasse os dados e permitisse a sua manipulação

(modelo realizado em Excel). Mesmo após a conclusão do modelo, a introdução dos dados do Officevibe nesse modelo ainda revela-se como sendo um processo moroso, tornando-se este *software* ineficiente para os processos de GRH, já que a empresa podia estar a utilizar esse tempo para atividades mais estratégicas como a análise de dados ou outras tarefas do departamento. Por isso, é crucial que a EA fortaleça ainda mais o uso do *PA*, investindo na sua implementação e aprimoramento, como por exemplo, em programas de software de avaliação da satisfação dos trabalhadores mais eficiente.

Utilizar a análise de dados para tomadas de decisão mais assertivas relacionadas ao DRH e à gestão de pessoas permite um entendimento mais profundo dos trabalhadores e disponibiliza informações valiosas para otimizar processos e estratégias. Sem essa infraestrutura adequada, o potencial do *PA* fica limitado, comprometendo a capacidade de realizar um trabalho eficiente nessa área e aproveitar ao máximo os benefícios que essa abordagem pode oferecer. Portanto, o investimento nessa área mostra-se não apenas desejável, mas essencial para o crescimento e sucesso da organização, proporcionando uma gestão de pessoas mais informada, eficiente e estratégica.

Outra questão relevante é a **inexistência de um sistema de gestão de desempenho** na EA. A gestão de desempenho compreende um conjunto de práticas e processos que englobam a avaliação, monitorização e controlo do desempenho dos trabalhadores individualmente e das equipas como um todo. A ausência desse sistema impede a identificação clara das equipas com melhor e pior desempenho. Sem dados sólidos e informações consistentes sobre o desempenho das equipas, a empresa fica impossibilitada de realizar análises detalhadas ou identificar tendências que poderiam contribuir para a formulação de estratégias a fim de melhorar o desempenho geral da organização.

Além disso, a falta de gestão de desempenho dificulta a alocação adequada de recursos, impedindo a recompensa das equipas com bom desempenho e o fornecimento de apoio adicional às equipas com desempenho abaixo do esperado, visando alcançar os resultados desejados. Ao identificar esses dois grupos (equipas ou indivíduos com alto e baixo desempenho), os gestores e líderes têm a capacidade de fornecer *feedback* mais preciso e relevante. Além de que, a implementação de um sistema de gestão de desempenho permitiria detetar questões como a produtividade, ou seja, identificar quais trabalhadores a empresa precisa priorizar para elevar os níveis de produtividade (uma das preocupações da empresa,

como já referido). Isso possibilitaria uma abordagem mais orientada e focada para melhorar o desempenho geral da empresa, bem como promover um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente.

Ainda, relacionar o desempenho de cada trabalhador e da equipa no geral com informações, como por exemplo, dados demográficos e nível salarial, permitiria à empresa obter *insights* valiosos e tomar decisões mais estratégicas em relação à GRH. Por exemplo, ao analisar o desempenho individual de um trabalhador em conjunto com os seus dados demográficos, como idade, experiência profissional e formação académica, seria possível identificar padrões e perceber se determinados grupos demográficos tendem a apresentar melhor desempenho em certas áreas ou funções específicas. Isso permitiria melhorar a estratégia de contratação e o desenvolvimento de talentos. Além disso, ao relacionar o desempenho com o nível salarial, seria possível avaliar se existe uma correlação entre remuneração e produtividade, e se os trabalhadores mais bem pagos tendem a apresentar um desempenho superior. Isso poderia ajudar na revisão de políticas de remuneração e benefícios, visando alinhar o reconhecimento financeiro ao desempenho efetivo dos trabalhadores, e assim contribuindo para a melhoria da submétrica *Fairness* que é a mais problemática na empresa em todas as equipas, atualmente. Outros aspetos a serem considerados incluem a relação do desempenho com o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e a satisfação geral dos trabalhadores. Essas análises mais abrangentes poderiam ajudar a identificar fatores internos e externos que impactam o desempenho individual e coletivo, orientando a empresa a criar um ambiente mais propício ao sucesso dos trabalhadores.

Assim, percebe-se que relacionar o desempenho com outras variáveis possibilita uma abordagem mais estratégica e eficiente na GRH e no crescimento sustentável da empresa.

Os dados sobre o desempenho dos trabalhadores é também útil para calcular outras métricas, como a “qualidade de contratação” (quais as contratações com melhor desempenho). Quando se pretende calcular a métrica “qualidade de contratação” ou perceber quais contratações têm melhor e/ou pior desempenho, é necessário cruzar os dados do sistema de recrutamento de candidatos com o sistema de gestão de desempenho, como mencionado na **Parte I**. Dessa forma, pode-se analisar como fatores como personalidade, educação, experiência de trabalho e outros atributos relacionam-se com o desempenho dos trabalhadores. Assim, esta é abordagem que permite ao gestor de RH identificar os atributos relevantes que devem ser enfatizados

durante o processo de seleção, melhorando a eficiência do processo de recrutamento e a identificação dos candidatos com maior probabilidade de se destacarem e terem sucesso na empresa. Portanto, combinar os dados do sistema de recrutamento com o sistema de gestão de desempenho permite que a empresa adote uma abordagem mais estratégica e informada na contratação de novos trabalhadores, visando selecionar talentos que se alinhem melhor com as necessidades e cultura da empresa, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização. Apesar de ser uma métrica interessante para a EA, não foi possível calculá-la porque não existem dados relacionados à gestão de desempenho na mesma, como referido.

Adicionalmente, ao analisar dados sobre o desempenho da equipa antes e depois do *offboarding*, é possível entender melhor como a saída de um trabalhador pode influenciar o trabalho em equipa e a produtividade do grupo. Neste sentido, surge o *PA* para ajudar a avaliar o impacto da saída de um trabalhador na equipa e no desempenho geral da empresa.

Ao utilizar o *PA*, a empresa pode analisar dados e *feedbacks* recolhidos durante o processo de saída dos trabalhadores, identificando possíveis pontos de melhoria e oportunidades para aprimorar a experiência dos trabalhadores ao deixarem a empresa. Isso inclui garantir que todas as formalidades e procedimentos sejam realizados de forma adequada, como a entrega de documentos de rescisão, devolução de pertences da empresa e encerramento de contas e acesso a sistemas.

O *PA* também pode ser usado para calcular o custo da rotatividade de pessoal, incluindo custos de recrutamento, formação e perda de produtividade durante o processo de substituição do trabalhador que deixou a empresa. Essa análise pode ajudar a conscientizar a administração sobre os impactos financeiros da rotatividade e destacar a importância de investir em estratégias de retenção de talentos.

4.2. Conclusão

O objetivo deste relatório de estágio foi aprofundar a compreensão do conceito de *People Analytics (PA)*, sua relevância crescente no cenário atual e seu impacto nos processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). O *PA* é um procedimento que envolve a análise de dados relacionados aos trabalhadores, com vista à obtenção de benefícios mútuos.

Considerando o estudo realizado neste relatório, fica evidente como o *PA* pode ser vantajoso tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, uma vez que oferece uma base de

dados e informações sobre os trabalhadores para fundamentar decisões que beneficiem ambas as partes. Dessa forma, a relação entre a teoria dos ganhos mútuos e o *PA* reside no objetivo comum de promover resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a empresa como um todo.

Ao analisar os dados sobre o bem-estar dos trabalhadores (dados fornecidos pelo Officevibe) a empresa pôde identificar áreas de melhoria e implementar mudanças que promovessem um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório para todos. Reduzir a rotatividade, reter talentos, aumentar a produtividade, melhorar o ambiente de trabalho, identificar práticas de trabalho eficazes, antecipar potenciais problemas e impulsionar a cultura organizacional, são algumas das muitas vantagens que o *PA* traz para as empresas que incorporam este tipo de processo de análise de dados na sua GRH.

O Officevibe revelou-se ser uma ferramenta importante que permite à empresa aplicar a análise de dados e as metodologias do *PA* para tomar decisões mais inteligentes e alinhadas com as necessidades e expectativas dos trabalhadores, resultando num ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. As limitações deste *software* enquanto versão gratuita, leva à necessidade de se considerar a utilização de ferramentas de *PA* mais abrangentes e customizáveis para satisfazer as exigências específicas da empresa e seus trabalhadores, proporcionando uma análise mais precisa e direcionada das informações recolhidas. Isso contribui para uma gestão mais estratégica dos recursos humanos e melhor alinhamento com os objetivos organizacionais.

4.3. Sugestões para trabalhos futuros

Tendo em conta as diversas adversidades impostas a uma boa abordagem na prática ao conceito de *PA*, sugere-se para trabalho futuro a recolha de mais dados sobre os trabalhadores, especificamente, enquanto indivíduos e não equipa. Essa abordagem possibilitaria análises mais significativas e uma compreensão mais precisa dos benefícios reais do *PA* para a EA. Especificamente, a utilização de dados fictícios na análise preditiva, conforme descrito neste relatório, resultou em *insights* de menor relevância para a EA. Seria muito mais interessante obter *insights*, como a probabilidade de saída de cada trabalhador, calculado na análise preditiva, se fossem considerados os trabalhadores da EA e não dados fictícios. Desta forma, a compreensão das situações reais e das necessidades específicas dos trabalhadores foi comprometida, diminuindo a eficácia das conclusões e das recomendações obtidas.

Portanto, reforça-se a necessidade de obter dados relevantes às necessidades da organização a fim de demonstrar verdadeiramente o valor de análises com foco nas informações dos trabalhadores. Somente com informações reais e precisas, será possível alcançar conclusões significativas que impulsionem o aprimoramento dos processos de GRH e promovam um ambiente organizacional mais eficiente e produtivo.

Referências Bibliográficas

- 4INFRA. (2023). *Automação e Automatização: Qual a diferença?* - Blog 4Infra. [//4infra.com.br/automacao-e-automatizacao/](https://4infra.com.br/automacao-e-automatizacao/)
- Accenture. (2014). *Big Success With Big Data—Executive Summary*.
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113–131. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.018>
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, A., Cañibano, A., & Muratbekova-Touron, M. (2023, maio 5). *The future of work: What does it actually mean for employees?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/the-future-of-work-what-it-means-for-employees-and-how-they-can-benefit-from-it/>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alves, M. (2023, maio 23). *MetLife diz que 42% dos empregadores não cuidam do bem-estar dos empregados*. O Jornal Económico - Notícias, Economia, Política, Empresas, Mercados e Opinião. <https://jornaleconomico.pt/noticias/metlife-diz-que-42-dos-empregadores-nao-cuidam-do-bem-estar-dos-empregados/>
- Bagga, P. (2019). *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/future-work-employee-perspective-priya-bagga/>
- Baier, K.-O., Antebi, P., & Divcic, B. (2023). *What Job Seekers Wish Employers Knew | BCG*. <https://www.bcg.com/publications/2023/recruitment-recommendations-for-employers>
- Baykal, E. (2020). *Digitalization of Human Resources: E-HR* (pp. 268–286). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Humanos
- Cappelli, P. (2017). *There's No Such Thing as Big Data in HR*. <https://hbr.org/2017/06/theres-no-such-thing-as-big-data-in-hr>

- Carnevale, B. (2023). HR analytics: Como funciona e como pode ajudar a sua empresa | Factorial. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.pt/blog/hr-analytics/>
- Columbus, L. (2014). *84% Of Enterprises See Big Data Analytics Changing Their Industries' Competitive Landscapes In The Next Year*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2014/10/19/84-of-enterprises-see-big-data-analytics-changing-their-industries-competitive-landscapes-in-the-next-year/>
- Conde, E. (2023a). *Cinco tendências tecnológicas que vão marcar 2023*.
- Conde, E. (2023b). *Salário continua a ser o principal motivo para a mudança de emprego dos trabalhadores portugueses*.
- Cordina, C. (2023, março 31). *Pequenas e médias empresas | Fichas temáticas sobre a União Europeia | Parlamento Europeu*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/pequenas-e-medias-empresas>
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: Perspetivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, Artigo 29. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>
- Curwen, R. (2018). *The Psychological Contract*.
- Dale, G. (2022). *How can HR help with legal compliance for SMEs? | HR blog*. <https://www.myhrtoolkit.com/blog/how-can-hr-help-with-legal-compliance>
- Dasgupta, P. R. (2013). Volatility of Workload on Employee Performance and Significance of Motivation: IT Sector. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20130101.11>
- Dash, J. (2000, junho 19). *Workload, Stress Rise for IT; Firms Respond*. Computerworld. <https://www.computerworld.com/article/2595528/workload--stress-rise-for-it--firms-respond.html>
- Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard business review*, 88, 52–58, 150.
- Deloitte. (2023). *Human Capital as a Service – Operate*. <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/services/human-capital-as-a-service.html>
- Dias, L. (2022, agosto 11). *Transformação digital na área de Recursos Humanos*. PRIMAVERA BSS. <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/transformacao-digital-area-de-recursos-humanos/>

- Dias, M. (2023, fevereiro 9). *People Analytics: O que é, benefícios e como aplicar no RH*. <https://www.gupy.io/blog/people-analytics>
- Dionisio, J. D. N., Iii, W. G. B., & Gilbert, R. (2013). 3D Virtual worlds and the metaverse: Current status and future possibilities. *ACM Computing Surveys*, 45(3), 1–38. <https://doi.org/10.1145/2480741.2480751>
- Empreendedor. (2022, dezembro 21). *Trabalhadores querem que as empresas invistam na sua formação*. Revista do Empreendedor. <https://www.empreendedor.com/trabalhadores-querem-que-as-empresas-invistam-na-sua-formacao/>
- Falletta, S., & Combs, W. (2020). *The HR analytics cycle: A seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities | Emerald Insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-03-2020-0020/full/html>
- Faria, W. (2022, julho 26). *Metaverso: A realidade dos riscos de privacidade | Blog GFT Brasil*. <https://blog.gft.com/br/2022/07/26/metaverso-a-realidade-dos-riscos-de-privacidade/>
- Felix, E. (2022). *Big Ideas 2023: Bem-estar dos colaboradores—Tendência e prioridade do RH em 2023 | LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/big-ideas-2023-bem-estar-dos-colaboradores-tend%C3%A2ncia-eduardo-felix/?originalSubdomain=pt>
- Feltes, G. (2023, setembro 4). *RH 5.0: O que é e os benefícios do novo modelo de recursos humanos*. Blog do RH. <https://www.metadados.com.br/blog/rh-5-0>
- Ferrar, J., & Green, D. (2021). *Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value*. Kogan Page Publishers.
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. AMACOM.
- Forbes, S. A. P. (2019). *SAP BrandVoice: How To Implement People Analytics In The Workplace*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sap/2019/07/02/how-to-implement-people-analytics-in-the-workplace/>
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success | Emerald Insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850710732424/full/html>
- Green, D. (2023, junho 13). *People Analytics, Now and the Future: Insights from Wharton PAC*. myHRfuture. <https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/people-analytics-now-and-the-future-insights-from-wharton-pac>

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework: HRM and employee well-being: new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hamingson, N. (2023). *Current and Future Trends in Remote Work*—*Businessnewsdaily.com*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>
- Hatfield, S., Van Durme, Y., Schwartz, J., & Scoble-Williams, N. (2022). *The Journey to 2030: Choosing the Human Agenda*. Deloitte United States. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/journey-to-2030-seven-shifts-reshaping-organizations.html>
- He, W., Zhang, Z. (Justin), & Li, W. (2021). Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 57, 102287. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102287>
- Hendaoui, A., Limayem, M., & Thompson, C. W. (2008). 3D Social Virtual Worlds: Research Issues and Challenges. *IEEE Internet Computing*, 12(1), 88–92. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.1>
- Heuvel, S. van den, & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance ; JOEPP*, 4(2).
- Holwerda, J. A. (2021). Big data? Big deal: Searching for big data’s performance effects in HR. *Business Horizons*, 64(4), 391–399.
- Holzer, H. (2022). *Understanding the impact of automation on workers, jobs, and wages*. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/understanding-the-impact-of-automation-on-workers-jobs-and-wages/>
- IIRH. (2022a). *5 Formas de atrair e reter os talentos da geração Z*.
- IIRH. (2022b). *Quiet Quitting – Será que esta tendência traz benefícios?* <https://rhmagazine.pt/artigo-quiet-quitting-sera-que-esta-tendencia-traz-beneficios/>
- IIRH. (2022c). *Sabia que Portugal é o país da Europa onde os colaboradores atribuem maior valor à aprendizagem?*
- Isson, J. P., & Harriott, J. S. (Eds.). (2016). *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119083856>

- Jahn, J., Rasmussen, T., & Messenböck, R. (2019). *Unlocking Change Management with People Analytics*. <https://www.bcg.com/publications/2019/change-management-with-people-analytics>
- John, D. (2023). *The Metaverse and the Future of Human Resources* | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/metaverse-future-human-resources/>
- Johnstone, S., & Ackers, P. (Eds.). (2015). *Finding a voice at work? New perspectives on employment relations* (First edition). Oxford University Press.
- Joseph, K., & Changjun, D. (2010). HRM Practices and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Management*, 4. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n8p117>
- Kaji, J., Thomas, R. M., Knutsen, R., Bachman, H., Hurley, B., Downey, E., Gupta, A., & Saha, A. K. (2023). New fundamentals for a boundaryless world. *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf
- Klus, M., & Müller, J. (2020). Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3564861>
- Kreacic, A., Romeo, J., & Uribe, L. (2023). *How to recruit Generation Z workers and hold on to them* | World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/how-to-recruit-generation-z-workers-and-keep-them-davos23/>
- Lane, M. (2019, julho 29). *How Competitive Is the Tech Industry?* Disruptive Competition Project. <https://www.project-disco.org/competition/072919-how-competitive-is-the-tech-industry/>
- Lattice. (2023a). *2023 State of People Strategy Report* | Lattice. <https://lattice.com/state-of-people-strategy-report-2023>
- Lattice. (2023b). *Championing Low-Ego Leadership at Figma*. <https://lattice.com/uniquely-led/dylan-field>, <https://lattice.com/interview/dylan-field>
- Levenson, A. (2005). Harnessing the power of HR analytics. *Strategic HR Review*, 4, 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000607>
- Link to Leaders. (2022). *84% dos trabalhadores acredita que a sua organização deve dar mais atenção à diversidade e inclusão*. <https://linktoleaders.com/84-dos-trabalhadores-acredita-que-a-sua-organizacao-deve-dar-mais-atencao-a-diversidade-e-inclusao/>
- Lopes, G. (2023a). *As vantagens e desafios do trabalho remoto*.
- Lopes, G. (2023b). *Conheça as estratégias do mercado de IT para captar e reter talento*.

- Lopes, G. (2023c). *Quais as principais preocupações dos executivos em Portugal?*
- Lopes, G. (2023d). *Quatro em cada dez trabalhadores inquiridos sentem que os seus empregadores não cuidam do seu bem-estar.*
- Lopes, G. (2023e). *RH 5.0: Que impacto é que esta tendência terá nas empresas?*
<https://rhmagazine.pt/rh-0-5-que-impacto-e-que-esta-tendencia-tera-nas-empresas/>
- ManpowerGroup. (2023). *ManpowerGroup Talent Shortage Study.*
<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Markets, R. and. (2021). *Global People Analytics Markets Outlook Report 2021: Market was Valued at \$2.03 Billion in 2020 and is Expected to Reach \$4.24 Billion by 2026, Growing at a CAGR of 13.08%.* <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-people-analytics-markets-outlook-report-2021-market-was-valued-at-2-03-billion-in-2020-and-is-expected-to-reach-4-24-billion-by-2026--growing-at-a-cagr-of-13-08-301410895.html>
- McCain, K., & Manktelow, A. (2021, janeiro 25). *6 global employers on how to improve workplace mental health.* World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/agenda/2021/01/6-global-employers-on-how-to-improve-workplace-mental-health/>
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
- MetLife. (2021). *Redesenhando a experiência do funcionário: Preparando a força de trabalho para um mundo transformado.*
- Minbaeva, D. (2017). *Human capital analytics: Why aren't we there? Introduction to the special issue* / *Emerald Insight.*
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-04-2017-0035/full/html>
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). *Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes.*
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes: HR systems. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>
- Monteiro, S. (2023). *HR in the Metaverse – Which HR processes will convert first?* Peoplehum.
<https://www.peoplehum.com/blog/hr-in-the-metaverse>

- Mourão, P. P. (2020). *A Importância do People Analytics na Retenção de Talento nas Organizações*.
- Muhammad, M. Z., Char, A., Yaso', M., & Zakiah, H. (2009). Small and Medium Enterprises (SMEs) Competing in the Global Business Environment: A Case of Malaysia. *International Business Research*, 3. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n1p66>
- Navarra, K. (2023, abril 4). *ChatGPT and HR: A Primer for HR Professionals*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/chatgpt-hr-primer-ai-workplace.aspx>
- Paul, L., & Noshir, C. (2018, novembro 1). Better People Analytics. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics>
- Penny, C. (2019). *Case study: How Google uses People analytics—Sage Advice Australia*. <https://www.sage.com/en-au/blog/case-study-how-google-uses-people-analytics/>
- People, U. (2023, junho 28). *Conceito de people analytics: Entenda a importância*. Unico. <https://unico.io/unicopeople/conceito-people-analytics/>
- Pickford, H. C., Joy, G., & Roll, K. (2016). *Psychological Ownership: Effects and Applications*. 2.
- Randstad. (2023a). *O que é o people analytics?*
- Randstad, P. (2023b). *O que significa people analytics? | Randstad Portugal*. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/o-que-significa-people-analytics/>
- Rani, S., Kamalanabhan, T. J., & Selvarani, M. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85–96. <https://doi.org/10.5937/sjm1101085R>
- Reilly, P., & Tamkin, P. (2014). *IES Perspectives on HR 2014*. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-perspectives-hr-2014>
- Robert Walters. (2023). *33% dos profissionais de engenharia procuram um novo emprego*. <https://www.robertwalters.pt/insights/conselhos-de-contratacao/blog/profissionais-de-engenharia-procuram-um-novo-emprego.html>
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Russom, P. (2011). *TDWI Best Practices Report | Big Data Analytics*. Transforming Data with Intelligence. <https://tdwi.org/research/2011/09/best-practices-report-q4-big-data-analytics.aspx>

- Sachuck, M. I., Takahashi, L., & Augusto, C. (2008). Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. *Caderno de Administração*, 16, 57–66. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v16i2.6045>
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323–334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>
- Sengupta, A., Lalwani, S., Goswami, S., & Srivastava, P. (2021). Reinventing HR functions with SMAC technologies- an exploratory study. *Materials Today: Proceedings*, 46, 10169–10174. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>
- Sethi, R. (2020). *HR ANALYTICS – AN EFFECTIVE STRATEGIC APPROACH TO HRM?*
- Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26, 3–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- Statista. (2023). *Europe: Software market revenue 2019-2028*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/963682/business-software-revenue-in-europe>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. *Sustainability*, 14(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/su14010552>
- Valente, C. (2022, agosto 31). People Analytics: Tudo o que precisa de saber [+ eBook grátis] - Factorial. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.es/blog/?p=48414>
- Valente, C. (2023, março 13). RH 5.0 em Portugal: O que é e como preparar a sua empresa? | Factorial. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.pt/blog/tendencia-rh-5-0/>
- Van Vulpen, E. (2019). *THE BASIC PRINCIPLES OF PEOPLE ANALYTICS*. https://www.aihr.com/resources/The_Basic_principles_of_People_Analytics.pdf
- Van Vulpen, E. (2018). [VIDEO] *The Difference Between People Analytics and HR Analytics*. <https://www.aihr.com/blog/difference-between-people-analytics-and-hr-analytics/>

- Van Vulpen, E. (2022). *Council Post: Three Ways The Metaverse Could Transform HR*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/03/three-ways-the-metaverse-could-transform-hr/>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vaz, A. (2017). *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Um recorte contemporâneo*.
- Volini, E., & Van Durme, Y. (2019). *Organization Transformation*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/human-capital/solutions/organization-transformation.html>
- WHO. (2023). *Constitution of the World Health Organization*. <https://www.who.int/about/governance/constitution>
- Wirges, F., & Neyer, A. (2022). *Towards a process-oriented understanding of HR analytics: Implementation and application* | SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00574-0>
- World Economic Forum (Diretor). (2017). *Decoding Workforce Productivity* | Benjamin Waber. https://www.youtube.com/watch?v=i-F7Cd_W4Uc
- World Economic Forum. (2023a). *Chief Economists Outlook: September 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/chief-economists-outlook-september-2023/>
- World Economic Forum. (2023b). *The Future of Jobs Report 2023* | World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023?gclid=CjwKCAjwzo2mBhAUEiwAf7wjklIHQrcpmh1DCsE3gAMcGiLM4V966GZ3W1etFGjZ4UMV-2LCJgnhARoCSQwQAvD_BwE
- World Economic Forum. (2023c, janeiro 18). World Economic Forum: Global Risks Report 2023. *SAFETY4SEA*. <https://safety4sea.com/world-economic-forum-global-risks-report-2023/>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>

Anexos

Anexo 1 - O presente e futuro da GRH: desafios e tendências

Novas tecnologias

A automatização de processos e o trabalho remoto emergem, atualmente, como dois dos mais evidentes processos transformadores das organizações, com impactos tanto positivos como negativos nas “atitudes, desempenho, capacidades, progressão na carreira e bem-estar dos trabalhadores” (Alfes *et al.*, 2023).

As tecnologias de *BD*, computação em nuvem e IA, que fazem parte da automatização, são também tecnologias que representam tendências importantes e relevantes no mundo empresarial. De acordo com o relatório *Future of jobs 2023*, cerca de 75% das empresas planeiam adotar estas tecnologias nos próximos cinco anos (World Economic Forum, 2023b).

A preparação para a disrupção tecnológica e a capacidade de aproveitar ao máximo essas novas tecnologias serão essenciais para o sucesso e a competitividade no ambiente dos negócios atual, segundo o relatório *Chief Economists Outlook* (World Economic Forum, 2023a). No que à GRH diz respeito, “estes avanços tornam a recolha e análise de dados da força de trabalho mais rápida, mais fácil e mais acessível do que nunca” (Randstad, 2023a, p. 2).

A **automatização** refere-se à introdução de tecnologia e sistemas automatizados para substituir ou complementar tarefas manuais ou repetitivas, cujos benefícios incluem maior eficiência e produtividade, redução de erros humanos, mais tempo para tarefas mais estratégicas e criativas, e melhorias na qualidade do trabalho. Além de que, a automatização é uma tendência que surge atualmente para auxiliar as organizações na análise de grandes volumes de dados (*BD*), por meio de ferramentas como IA, que proporciona *insights* valiosos para as organizações tomarem decisões mais informadas, nomeadamente, os profissionais de RH. Surge, assim, a **automação**, que diferencia-se da automatização por não precisar de intervenção humana para realizar uma tarefa e ser capaz de tomar decisões através de análises aos dados/tendências. Isso pode levar a um aumento no desempenho dos trabalhadores, porque estes podem concentrar-se em atividades de maior valor agregado (4INFRA, 2023). Além disso, a introdução de tecnologias avançadas no local de trabalho também acarreta desafios mais amplos em relação às novas relações de poder, autoridade e identidade, ou seja, a interação com máquinas "inteligentes"

pode alterar a dinâmica de poder no ambiente de trabalho e exigir uma redefinição dos papéis e responsabilidades dos trabalhadores (Alfes *et al.*, 2023). Enfrentar os desafios da automação requer políticas sensatas que ajudem os trabalhadores a adaptarem-se e a compartilhar os benefícios da maior produtividade proporcionada pelas novas tecnologias (Holzer, 2022). Segundo Randstad (2023b), “um recente estudo global revela que dois terços das organizações estão a planear aumentar a automação dentro da empresa”.

Surge ainda duas outras grandes tendências que prometem também transformar, quer a forma como as organizações fazem a sua GRH, quer os métodos de trabalho dos trabalhadores – a Realidade Virtual (RV) e os Assistentes Virtuais (AV).

Um exemplo de **RV** é o Metaverso, um mundo digital, tridimensional, onde as pessoas podem interagir e realizar atividades (Dionisio *et al.*, 2013; Hendaoui *et al.*, 2008). “Alguns especialistas preveem que o Metaverso irá tornar-se a próxima grande tendência no campo da tecnologia, transformando a forma como trabalhamos, convivemos e socializamos”, pelo que “profissionais de RH precisarão estar preparados para se adaptar a essa nova realidade” (John, 2023). No contexto empresarial e no que concerne à GRH, permite às organizações, por exemplo, criar (John, 2023; Monteiro, 2023; Van Vulpen, 2022):

- Novas oportunidades para recrutamento e seleção: por exemplo, ao organizar feiras de emprego e/ou entrevistas de emprego virtuais, e dar a oportunidade aos candidatos de experienciarem a cultura da empresa através de visitas virtuais ao escritório;
- Novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento: os trabalhadores podem participar em simulações e experiências imersivas para adquirir novos conhecimentos. Uma experiência de formação em RV “pode melhorar o desempenho dos trabalhadores em 70%, e os empregadores podem treinar e educar os trabalhadores ajudando-os a vivenciar cenários da vida real no formato de RV para prepará-los” (Monteiro, 2023);
- Novas oportunidades de trabalho remoto: a comunicação e a colaboração em grupo podem ser mais imersivas, por meio de avatares e/ou uso de dispositivos que não requerem o uso das mãos.

No entanto, a adoção da RV também apresenta desafios para a GRH. Por exemplo, apesar da gestão do desempenho e a avaliação dos trabalhadores poderem tornar-se mais complexas, uma vez que parte do trabalho ocorre num ambiente virtual, “no Metaverso, as empresas podem criar sistemas virtuais de gestão de desempenho que acompanham a produtividade dos trabalhadores

e disponibilizam *feedback* em tempo real” (John, 2023). Além disso, a garantia da segurança e privacidade dos dados dos trabalhadores no Metaverso pode ser um grande desafio, exigindo medidas adicionais de proteção e conformidade (Faria, 2022).

No caso dos **AV**, surge o ChatGPT como um assistente de IA capaz de responder a perguntas e interagir com os utilizadores, e que também tem implicações para a GRH. O uso do ChatGPT pode otimizar e automatizar tarefas de atendimento ao cliente e suporte interno, pelo que tem capacidade de disponibilizar informações e orientações aos trabalhadores, incluindo, gestores de RH, de forma rápida e precisa. De entre as diversas tarefas que o ChatGPT pode realizar na área de RH, Navarra (2023) destaca, por exemplo, elaboração de descrições de cargos, preparar avaliações de desempenho, analisar currículos, elaborar perguntas de entrevista, realizar pesquisas de mercados acerca da remuneração, etc. Contudo, é importante evitar seguir eventuais vieses e discriminação nas respostas fornecidas, e ter em consideração que o *software* apenas disponibiliza informações até ao ano 2021. Além disso, a integração eficaz do ChatGPT com os processos existentes de GRH requer planeamento cuidadoso e formação adequada para garantir que os trabalhadores possam aproveitar ao máximo essa tecnologia (Navarra, 2023).

Trabalho remoto/híbrido

O avanço da tecnologia permitiu que muitos trabalhos pudessem ser realizados fora do escritório tradicional, permitindo que os trabalhadores trabalhem a partir de casa ou de qualquer local com acesso à internet – trabalho remoto/híbrido.

Para os trabalhadores, tal pode significar maior flexibilidade, eliminação de deslocamentos diários, melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do *stress*, maior produtividade e satisfação no trabalho (Hamingson, 2023).

Já para as organizações, o trabalho remoto pode resultar na redução de custos operacionais, acesso a mais talento (pelo facto de não estarem limitados a uma localização geográfica específica) nos processos de recrutamento, maior produtividade e qualidade do trabalho, retenção de trabalhadores de alta performance e satisfação dos trabalhadores (Urbaniec *et al.*, 2022).

No entanto, a transição para o trabalho remoto também apresenta desafios para ambas as partes, com especial preocupação para o bem-estar dos trabalhadores.

Se por um lado, as organizações precisam de garantir que têm as ferramentas e a infraestrutura adequadas para apoiar a colaboração e a comunicação eficazes entre os membros das equipas, por outro, é necessário estabelecer políticas e práticas que promovam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores remotos, pelo facto de que uma maior dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal pode levar a uma sobrecarga de trabalho e ao esgotamento, também conhecido como *burnout*. O isolamento social, causado por perdas de oportunidade de interação presencial com colegas de trabalho, é uma das principais preocupações que surgem com o trabalho remoto, porque a falta de interação social pode afetar negativamente o bem-estar emocional e a saúde mental dos trabalhadores (Alfes *et al.*, 2023). Além de que esta transição também exige a necessidade de estabelecer diretrizes claras e infraestrutura para garantir a comunicação eficaz, a colaboração, a gestão do desempenho dos trabalhadores remotos e manter a coesão, e cultura organizacional num ambiente virtual. Importante é também garantir a segurança dos dados e proteger a privacidade dos trabalhadores num ambiente de trabalho cada vez mais digital (Urbaniec *et al.*, 2022).

Outra questão que surge com o trabalho remoto, é a cultura organizacional. As organizações precisam de repensar na forma como irão construir uma cultura de trabalho sólida e manter o comprometimento dos trabalhadores. Os empregadores precisam encontrar novas formas de envolver e reter os seus trabalhadores, independentemente de estarem a trabalhar dentro ou fora do escritório - "antigamente, os empregadores investiam em escritórios mais atraentes e benefícios como café e mesas de pingue-pongue, mas isso já não é valorizado da mesma forma", disse Jessani Mitra (Alfes *et al.*, 2023).

É imprescindível que as organizações estejam atentas aos desafios específicos do trabalho remoto e adotem medidas para mitigar os seus impactos negativos. Ao promover um ambiente de trabalho saudável, tanto no contexto presencial como no remoto, é possível maximizar os benefícios do trabalho remoto e garantir o bem-estar dos trabalhadores. As organizações devem procurar alinhar as duas dimensões: os desejos dos trabalhadores, por exemplo, pelo trabalho remoto/híbrido, e as necessidades operacionais dos gestores, por exemplo, que preferem ter trabalhadores presentes no local de trabalho para atender às necessidades de novos recrutas (Alfes *et al.*, 2023).

Apesar dos desafios, “não há como voltar para todos no escritório o tempo todo. E qualquer empresa que tentar agarrar-se a isso ouvirá do mercado de trabalho que não vai dar certo”, diz o *Chief Executive Officer (CEO)* do Figma em entrevista à Lattice (2023b).

Os gestores de RH, além de vivenciarem contantes avanços tecnológicos e transformações digitais na indústria, são ainda forçados a repensar perspectivas e prioridades dada a mudança dos valores das pessoas no pós-pandemia. Embora no período pré-pandemia o trabalho remoto fosse já amplamente adotado por muitas empresas, “essa interrupção dramática [pandemia COVID-19] forçou as organizações a repensarem mais rapidamente como conectar e envolver os trabalhadores em ambientes de trabalho virtuais e híbridos e a abraçar as possibilidades de um local de trabalho sem fronteiras” (Kaji *et al.*, 2023, p. 23). Ainda, segundo o relatório *New Fundamentals for a boundaryless world*, a **autonomia do trabalhador e o avanço tecnológico** são os principais impulsionadores da transição de um ambiente de trabalho fixo para um ambiente de trabalho flexível. Os trabalhadores procuram cada vez mais autonomia em relação a como, quando e onde realizam o seu trabalho, dado que procuram cada vez mais equilibrar as suas responsabilidades profissionais e pessoais de maneira mais eficaz (Kaji *et al.*, 2023).

Preferências dos trabalhadores

Há uma tendência global de que os trabalhadores estão a ganhar mais influência e poder de escolha em relação às empresas em que trabalham, impulsionada pelo aumento do fenómeno conhecido como *quiet quitting* (demissão silenciosa), em que os trabalhadores optam por procurar outras opções se as suas necessidades e valores não forem satisfeitos (Kaji *et al.*, 2023).

De acordo com o IIRH (2022b) o *quiet quitting*, “é uma forma de reagir passiva e silenciosamente ao descontentamento e desmotivação associada ao trabalho”, um fenómeno mais evidente na geração Y e Z (geração nascida entre 1980 e meados de 2000), “que de uma forma geral, apresentam habilitações literárias mais elevadas e que são mais orientadas para modelos de flexibilidade e de valorização do bem-estar”. Os gestores de RH têm o importante papel de identificar desde logo estes casos e evitar consequências maiores para os trabalhadores e empresa. De entre as principais causas, o IIRH (2022b) menciona a falta de reconhecimento, o abuso de poder, o ambiente organizacional desagradável, salários baixos e a sobrecarga de trabalho. As consequências deste fenómeno são de extrema importância para as empresas, que

veem a sua produtividade diminuir, taxas de *turnover* a aumentar, mau ambiente organizacional e maior absentismo (IIRH, 2022b).

“O sentimento dos trabalhadores mudou e estão a defender modelos de trabalho que melhor satisfaçam as suas necessidades e bem-estar” (World Economic Forum, 2023, p. 24), o que significa que as empresas precisam de perceber as aspirações dos trabalhadores e da sociedade em geral ao moldar as suas práticas de negócios (Bagga, 2019). Ou seja, essa tendência tem colocado uma pressão significativa sobre as organizações, que agora precisam alinhar os seus valores, estratégias, políticas e ações com os valores pessoais dos trabalhadores, tanto individualmente quanto coletivamente, bem como com os valores da sociedade como um todo.

Embora possa ser desafiador para as organizações lidar com as **expectativas e exigências divergentes de diferentes trabalhadores e partes da sociedade**, os benefícios de se adaptar a essas mudanças superam esses desafios. Quando as empresas são capazes de considerar as necessidades e valores dos trabalhadores há aumentos na produtividade e satisfação no trabalho. Além de que estar alinhado com os valores da sociedade leva à construção de reputação positiva junto de clientes, parceiros e comunidades.

“Por exemplo, trabalhadores da geração *Z* e *millennials* que estão satisfeitos com o impacto societal e ambiental dos seus empregadores, bem como com os esforços para criar um ambiente diverso e inclusivo, têm maior probabilidade de desejar permanecer com os seus empregadores por mais de cinco anos” (World Economic Forum, 2023, p. 54).

Os *millennials* (ou *Y*) e a **Geração Z** representam já uma grande parcela da força de trabalho das empresas. Especificamente, “a Geração *Z* representa mais de um quarto da população global; até 2025, isso aumentará para um terço” (Kreacic *et al.*, 2023). Por ser “uma geração criativa, fiel aos seus valores e com expectativas diferentes das gerações anteriores” (IIRH, 2022a), torna-se necessário que as empresas conheçam quais são os seus desejos e preferências, para reter e atrair talento, quer no presente, quer no futuro.

Essas gerações cresceram num ambiente em que a internet e as redes sociais se tornaram parte integrante das suas vidas diárias. Essas tecnologias deram aos *millennials* e à Geração *Z* a capacidade de se expressarem, partilhar as suas opiniões e terem acesso a informações instantâneas de diversas fontes, além de também terem o poder de influenciar pessoas e

instituições por meio das suas plataformas online, alcançando audiências globais (Kreacic *et al.*, 2023).

Essa exposição constante às redes sociais e à internet moldou as suas visões do mundo, valores e comportamentos. Estão mais conectados e envolvidos com questões sociais, políticas e ambientais, procurando causar impacto e promover mudanças positivas – “bem-estar holístico, ativismo social e ambiental, e realização pessoal estão no topo da lista de valores que impulsionam o comprometimento no local de trabalho, de acordo com um novo estudo realizada por Oliver Wyman Forum e The News Movement” (Kreacic *et al.*, 2023). Além de terem uma mentalidade mais aberta e questionadora em relação à autoridade, desafiando as estruturas tradicionais de poder e procurando novas formas de participação e comprometimento (Kreacic *et al.*, 2023).

Verifica-se, assim, uma mudança nas dinâmicas de poder entre as empresas e os trabalhadores, em que os trabalhadores estão a tornar-se agentes mais ativos na definição das condições de trabalho e na busca por um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Isso destaca a importância crescente da cultura organizacional, do propósito da empresa e da responsabilidade social corporativa como elementos-chave na atração e retenção de talentos, bem como no sucesso geral da própria organização.

Neste sentido, importa identificar algumas preferências e preocupações dos trabalhadores em relação ao emprego, devido ao facto de que tal percepção é de extrema importância aquando da formulação de práticas e políticas de atração e retenção de talentos, promoção da satisfação dos trabalhadores e criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo pelas organizações.

O relatório *Future of jobs 2023* (World Economic Forum, 2023b) e outros estudos, destacam as seguintes tendências:

Mudança de empregador: uma percentagem significativa de trabalhadores expressou vontade em procurar oportunidades em diferentes empresas, pelo que “mais de ¼ dos trabalhadores não se veem na mesma empresa em que estão atualmente empregados daqui a dois anos” (p. 15). Os principais motivos para essa disposição são os níveis salariais e a preocupação com o impacto da incerteza económica na sua vida profissional. A falta de aumento salarial suficiente para acompanhar o custo de vida é uma preocupação comum entre os trabalhadores – “estudos

com trabalhadores tanto na CultureAmp²⁶ quanto na Randstad²⁷ sugerem que os níveis salariais são a principal razão pela qual os trabalhadores decidem mudar de emprego” (World Economic Forum, 2023, p. 15). Outras pesquisas reforçam estas conclusões, como a mencionada por Kreacic *et al.* (2023) no World Economic Forum, que refere que “62% dos trabalhadores da Geração Z entrevistados disseram que estão ativamente ou passivamente à procura de novos empregos”.

Proteção e flexibilidade no emprego: a segurança no emprego é considerada importante por uma grande maioria dos trabalhadores e muitos afirmam que não aceitariam um emprego que não garanta essa segurança. Além disso, a flexibilidade nos horários e locais de trabalho é valorizada por uma parcela significativa dos trabalhadores – “83% dos trabalhadores priorizam horários flexíveis e 71% priorizam locais de trabalho flexíveis” (p. 15) – algo que se deve às diversas vantagens que estes modelos de trabalho lhes proporcionam. Outros estudos reforçam esta preferência dos trabalhadores: “a grande maioria [dos jovens da geração Z] - 85% - deseja trabalhar totalmente remotamente ou num modelo híbrido, e afirmam que deixarão as empresas que não oferecem essas opções” (Kreacic *et al.*, 2023) e “um estudo de 2022 realizada pela Monster constatou que até dois terços dos trabalhadores considerariam sair dos seus empregos se fossem solicitados a regressar ao escritório em período integral” (Lattice, 2023a, p. 10). De notar que diversos estudos provaram a relação positiva entre a segurança do trabalhador com a *performance* organizacional (Joseph & Changjun, 2010).

Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e esgotamento profissional: muitos trabalhadores identificaram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como o esgotamento profissional, como fatores decisivos para deixar os seus empregadores. Especificamente, de acordo com o estudo de Kreacic *et al.* (2023), a Geração Z valoriza o tempo no trabalho produtivo e recusa sobrecarregar-se com tarefas não remuneradas, na medida em que esta geração “considera o trabalho um acordo comercial: eu faço o que sou pago para fazer para ter tempo para aproveitar a vida ou ganhar dinheiro extra com o meu trabalho paralelo”. De acordo com Bagga (2019) “os trabalhadores valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e desejam um ambiente saudável e sustentável que tenha em consideração suas prioridades e necessidades individuais”.

Diversidade, equidade e inclusão (DEI): os trabalhadores mais jovens, em particular a geração Z, destacaram a importância da diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho. Inclusive, “68% dos trabalhadores da geração Z não estão satisfeitos com o progresso

das suas organizações na criação de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo” (p. 15). “De acordo com esta análise [GoodHabitZ], feita em parceria com a Markteffect, 84% dos trabalhadores em Portugal acredita que a sua organização deveria prestar mais atenção aos temas da inclusão e da diversidade, enquanto 75% considera importante trabalhar numa organização que valoriza estas temáticas”, com Portugal a ocupar o segundo lugar da lista dos países que mais dão importância à diversidade e inclusão no local de trabalho (Link to Leaders, 2022). A falta de progresso nessas áreas pode levar à insatisfação dos trabalhadores e até mesmo à recusa de um cargo sem uma liderança diversificada.

Oportunidades de aprendizagem: tanto os trabalhadores em geral quanto os de diferentes faixas etárias expressaram insatisfação com as oportunidades de aprendizagem fornecidas pelas empresas. Muitos trabalhadores procuram formação externa à sua organização devido à percepção de que os programas internos “não ensinam habilidades relevantes, não promovem o desenvolvimento das suas carreiras ou não os ajudam a manterem-se competitivos no mercado de trabalho” (p. 15). De notar, que “empresas que possuem um programa de gestão de carreira para auxiliar os recursos humanos favorecerão sua motivação e aumento de produtividade” (Joseph & Changjun, 2010). A falta de investimento no desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores que não ocupam cargos de gestão também foi mencionada como uma preocupação dos trabalhadores – “apenas 36% dos trabalhadores que não ocupam cargos de gestão e que responderam ao estudo da Adecco disseram que sua empresa investe efetivamente no desenvolvimento das suas habilidades, em comparação com 64% dos gestores” (p. 15). Outros estudos, reforçam esta forte necessidade dos trabalhadores por oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento:

- Um estudo da GoodHabitZ (2023) em parceria com a Markteffect, que envolveu um inquérito “a mais de 12.000 trabalhadores de 13 países europeus, dos quais fizeram parte 1.047 pessoas da população ativa em Portugal, entre os 25 e 55 anos pertencentes a diferentes funções e indústrias e a empresas de diferentes dimensões” (Empreendedor, 2022), concluiu que Portugal é o país da Europa cujos trabalhadores atribuem maior importância à aprendizagem (84%). Ainda no mesmo estudo, quando questionados sobre se “seriam mais felizes no seu cargo atual se tivessem mais oportunidades de desenvolvimento pessoal, (...) 78% dos europeus assumem que se sentiriam mais felizes e 91% dos inquiridos em Portugal reforça esta tendência” (Empreendedor, 2022). Inclusive, no seguimento desta tendência, Pedro Monteiro, porta-voz da GoodHabitZ

em Portugal, afirma que “ter a capacidade de oferecer aos profissionais as ferramentas e conteúdos certos para que os mesmos se possam desenvolver deixou de ser um “*nice to have*” para passar a ser um “*must have*” (IIRH, 2022c).

- Kreacic *et al.* (2023), reforça ao afirmar que “a Geração Z teme não possuir as habilidades que as gerações mais antigas adquiriram ao trabalhar ao lado de colegas mais experientes” (algo que pode ser atribuído à natureza do trabalho remoto e à consequente falta de oportunidades de interação direta com profissionais mais experientes) e que “42% daqueles que estão à procura de novos empregos, procuram por formação em liderança, trabalho em equipa e gestão”. A geração futura de trabalhadores reconhece a importância destas habilidades para o sucesso das suas carreiras e desejam adquiri-las por meio de programas de desenvolvimento profissional.
- Ainda, Valente (2023), em publicação no Factorial, destaca o conceito de *lifelong learning* ou “aprendizagem ao longo da vida” como uma das tendências de RH para 2023, que refere-se à tendência crescente no mundo empresarial de procurar um desenvolvimento contínuo do conhecimento e habilidades, além das qualificações académicas tradicionais. Na prática, o *lifelong learning* implica adquirir conhecimentos e habilidades por meio de métodos e processos de ensino oferecidos aos trabalhadores, sejam eles fornecidos internamente pela própria organização ou externamente através de formações, cursos, *workshops*, etc.

A formação é uma parte crucial para o sucesso das organizações porque permite aos trabalhadores adquirirem as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções de maneira eficiente e produtiva. No entanto, a formação por si só não é o objetivo final, mas sim um meio para alcançar os resultados desejados. O objetivo final é criar organizações de trabalho que sejam produtivas e eficientes. Isso significa que os trabalhadores, após receberem a formação adequada, tornam-se profissionais informados e confiantes, que percebem a sua importância como fatores-chave para o sucesso da organização e entendem a relevância do seu trabalho e como as suas contribuições individuais impactam o desempenho geral da organização (Joseph & Changjun, 2010).

Valente (2023) menciona o *reskilling* como outra das tendências para o presente ano e que está também relacionada à formação das pessoas. Trata-se de uma estratégia de mobilidade interna que envolve identificar talentos dentro da própria empresa. Essa abordagem visa encontrar oportunidades de desenvolvimento para os trabalhadores existentes, em vez de contratar novos

profissionais externos. A essência do *reskilling* é mapear as competências e habilidades dos trabalhadores dentro da organização, para, de seguida, incentivar a aprendizagem de novas habilidades que sejam relevantes para áreas de conhecimento diferentes daquelas em que a pessoa atualmente trabalha. Dessa forma, os trabalhadores têm a oportunidade de adquirir novas competências e qualificar-se para assumir diferentes funções ou projetos desafiadores dentro da empresa. Essa estratégia traz benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Para os trabalhadores, o *reskilling* oferece a oportunidade de expandir o seu conjunto de competências, desenvolver-se profissionalmente e aumentar a sua empregabilidade. Para a empresa, este permite o aproveitamento do talento interno, economizando recursos que seriam destinados à contratação externa, além de fortalecer a cultura organizacional e o comprometimento dos trabalhadores. Portanto, o *reskilling* é uma abordagem que promove o desenvolvimento dos trabalhadores e contribui para a atração e retenção de talentos na empresa.

Face ao exposto, constata-se que, para as empresas, é importante oferecer um ambiente que apoio à saúde mental, disponibilizar benefícios adequados e oportunidades de desenvolvimento, e permitir maior autonomia e flexibilidade para atrair e reter talentos da Geração Z.

“A Geração Z está a transformar rapidamente o ambiente de trabalho. As empresas não podem dar-se ao luxo de manter estratégias antigas ou mudanças lentas se se preocupam com produtividade, satisfação e retenção. Os gestores de hoje não conseguirão impor sua vontade a essa geração. Uma mentalidade melhor seria a de colaboração: experimentar, procurar *feedback* e ver o que funciona. Isso é o que a Geração Z valoriza e pratica” (Kreacic *et al.*, 2023).

Além do mencionado, Kreacic *et al.* (2023) destacam outras 2 questões relativamente às **exigências/preferências particulares atuais da nova geração de trabalhadores:**

- **Transparência:** o estudo protagonizado na publicação constata que a maioria dos jovens adultos entrevistados expressou insatisfação com a forma como as empresas lidam com a transparência, nomeadamente, sobre salários, responsabilidades e requisitos dos cargos de trabalho e comunicação dos prazos de contratação - “mais de 40% dos jovens adultos entrevistados afirmaram que as empresas não fazem um bom trabalho ao mostrar os salários, 38% disseram que as descrições de emprego eram vagas e quase um terço afirmou que os prazos de contratação eram pouco claros” (Kreacic *et al.*, 2023).

Ainda, estudos de 2022 mostram que a maioria dos trabalhadores nos EUA (67%) e no Reino Unido (64%) deseja mais transparência nas práticas salariais das empresas, e alguns até defendem a divulgação dos salários de todos os trabalhadores (Lattice, 2023a). Apesar disso, os jovens adultos encontram formas de superar essas deficiências ao partilhar as informações [por exemplo, no Glassdoor], com o objetivo de ajudar os colegas a obter informações sobre salários competitivos, negociar ofertas de emprego e entender o seu próprio valor no mercado de trabalho, pelo que Kreacic *et al.* (2023) enfatizam que as empresas pouco beneficiam em manter informações sobre salários em sigilo, pela razão de que os candidatos e trabalhadores provavelmente encontrarão essas informações de alguma forma.

- Saúde mental: a Geração Z valoriza o apoio psicológico no ambiente de trabalho, oferecendo, por exemplo, benefícios específicos, como dias de folga para cuidar da saúde mental e espaços de relaxamento no escritório, e está disposta a deixar empregadores que não o ofereçam. Outros profissionais da área, nomeadamente, McCain e Manktelow (2021), em publicação no World Economic Forum, destacam esta tendência como “uma prioridade urgente para as empresas como resultado da crise da COVID-19”, cujo “custo global da saúde mental, devido à produtividade perdida, ausências e rotatividade de trabalhadores, é estimado em cerca de 2,5 milhões de bilhões de dólares americanos anualmente”.

Segundo Valente (2023), além de questões de saúde mental, relacionados com a saúde ocupacional, como ansiedade, depressão, *stress* e *burnout*, a área de RH também precisa lidar com **outros problemas** que impactam o bem-estar dos trabalhadores e que serão também uma tendência para 2023 no seio organizacional:

- Síndrome do Impostor: refere-se a um fenómeno em que os indivíduos têm uma tendência a subestimar as suas habilidades e conquistas, sentindo-se como se fossem incapazes de corresponder às expectativas dos outros. Os profissionais de RH devem estar cientes dessa síndrome e implementar ações para promover a confiança e a autoestima dos trabalhadores.
- Glass Ceiling (Teto de Vidro): trata-se de barreiras invisíveis que dificultam a progressão de mulheres e outras minorias em suas carreiras profissionais. Os profissionais de RH devem trabalhar para criar um ambiente inclusivo e garantir

oportunidades iguais de desenvolvimento e promoção para todos os trabalhadores, independentemente da sua origem ou identidade.

- Conflito de Gerações: com a diversidade geracional presente nas organizações, é comum ocorrerem conflitos entre profissionais de diferentes faixas etárias, devido a diferentes perspectivas, valores e estilos de trabalho. Os profissionais de RH devem promover a compreensão mútua e o respeito entre as gerações, incentivando a colaboração e a valorização das contribuições de cada grupo.

No seguimento do mencionado, é relevante para o tópico destacar que a **diversidade geracional nos locais de trabalho atuais** traz, naturalmente, consigo novos desafios para a GRH, alguns deles já mencionados, como o trabalho remoto, políticas DEI e planos de carreira.

Glass (2007), sublinha que a existência de uma força de trabalho multigeracional impacta diretamente duas áreas da GRH: retenção e motivação dos trabalhadores, na medida em que os “trabalhadores de diversas faixas etárias reagem de maneira diferente a programas desenvolvidos para abordar essas duas áreas e também têm expectativas diferentes” (p. 1).

As expectativas e prioridades dos trabalhadores podem variar de acordo com a idade, experiência e estágio de carreira, pelo que as organizações precisam adaptar as suas práticas de gestão, benefícios e oportunidades de desenvolvimento para responder às necessidades e aspirações de cada grupo geracional. No que diz respeito à motivação, é necessário reconhecer que diferentes gerações podem ser motivadas por fatores distintos, na medida em que, por exemplo, os trabalhadores mais jovens podem valorizar oportunidades de aprendizagem e crescimento rápido na carreira, enquanto os profissionais mais experientes podem priorizar estabilidade, reconhecimento e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Portanto, as empresas precisam personalizar as suas abordagens de motivação, oferecendo programas e incentivos que sejam relevantes e atrativos para cada grupo geracional (Glass, 2007).

Constata-se, assim, que os trabalhadores estão à procura de um conjunto específico de condições e benefícios no local de trabalho. Ao alinharem-se com as expectativas e necessidades dos trabalhadores, as organizações podem construir um ambiente de trabalho mais atrativo, onde os trabalhadores sintam-se valorizados, motivados e envolvidos. Portanto, é crucial que as empresas estejam atentas a essas tendências e se esforcem para criar um ambiente de trabalho que atenda às expectativas e necessidades em constante evolução dos trabalhadores,

na medida em que tal beneficia os trabalhadores e contribui para o sucesso e competitividade das organizações.

Além do mencionado, **as razões pelas quais os trabalhadores portugueses deixam as suas organizações** são *insights* importantes para novos recrutadores, especialmente PMEs tecnológicas que procuram captar profissionais num mercado altamente competitivo.

Segundo um estudo publicado pelo Boston Consulting Group (BCG) e The Network, que parte de um questionário a 90.547 pessoas de 160 países, “a maioria dos candidatos em Portugal [66%] e a nível global [74%] está consciente da sua atratividade para os empregadores” (Conde, 2023b), sendo abordados regularmente com novas oportunidades de emprego, especialmente aqueles que trabalham na área das Tecnologias da Informação (TI).

O estudo reporta ainda que a principal razão dos portugueses que estão ativamente à procura de emprego noutra empresa (47%) é a “insatisfação com o seu salário e benefícios atuais (28%), a falta de oportunidades de progressão (24%) e o desafio de uma nova posição ou de maior senioridade (22%)” (Conde, 2023b). Enquanto, daqueles que estão abertos a propostas (41%), 75% estão dispostos a sair da sua organização “por melhor salário e benefícios, 36% pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e mais de 31% pelas oportunidades de progressão na carreira” (Conde, 2023b).

Adicionalmente, segundo o estudo publicado pelo Boston Consulting Group (BCG) e The Network, a preferência dos trabalhadores, tanto em Portugal como a nível global, é por empregos estáveis com um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (70%). O progresso na carreira em boas empresas também é valorizado pelos portugueses (40%), seguindo-se o *reskilling* (29%). Surge de seguida o trabalho híbrido, com 53% dos portugueses a preferir este modelo de trabalho, embora tenha sido registado uma diminuição na preferência pelo modelo híbrido desde o questionário BCG de 2020, “no qual 65% dos inquiridos afirmou querer um modelo híbrido que incluísse dois a quatro dias de trabalho remoto por semana” (Conde, 2023b).

A falta de estabilidade e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal a longo prazo (34%), os pacotes financeiros (29%) e a falta de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (22%), são os principais fatores pelos quais os candidatos portugueses percecionam uma determinada

oferta de emprego como menos atrativa. Contudo, Conde (2023b), reporta-se ao estudo do BCG para afirmar que as prioridades e fatores dissuasores variam com a idade dos candidatos:

- “Membros da geração mais jovem de trabalhadores preocupam-se profundamente com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento”;
- “Os trabalhadores com 30 a 50 anos de idade dão prioridade à segurança no trabalho e à flexibilidade do regime de trabalho”;
- “Entre os inquiridos com 60 anos ou mais, a valorização pelo seu trabalho e a realização de um trabalho de excelência é relativamente elevada”.

Os recrutadores devem alinhar os seus processos de recrutamento com as preferências dos trabalhadores a fim de atrair talento num mundo cada vez mais competitivo. Conde (2023b), reporta-se novamente ao estudo do BCG de 2023, desta vez para enunciar alguns aspetos que os candidatos portugueses e a nível global valorizam atualmente no processo de recrutamento:

- “64% dos inquiridos portugueses recusaria uma oferta de emprego atrativa se tivesse uma forte experiência negativa durante o processo de recrutamento”;
- “66% dos inquiridos a nível global afirmam que um processo suave e atempado é a principal forma de um empregador se destacar durante o recrutamento”;
- “De facto, para os portugueses, a transparência e a clareza nesse processo são fundamentais: 41% quer ver desde logo o salário (ou espetro salarial) no anúncio de emprego, assim como uma descrição clara das tarefas e uma informação transparente do processo de recrutamento”;
- “70% dos portugueses releva que a honestidade e a descrição justa e moderada, sem exageros, da própria empresa é uma forma da empresa destacar-se positivamente”;
- “Apesar do crescimento exponencial do mercado de RH digital, menos de 25% dos candidatos sentem-se confortáveis com entrevistas dirigidas por inteligência artificial ou com a preparação de um vídeo de apresentação de si próprios, e a maioria dos inquiridos – mesmo aqueles em áreas digitais ou das gerações mais jovens – ainda prefere os formatos de candidatura e seleção presenciais”;
- “75% dos candidatos a nível global ainda favorece a habitual semana de trabalho de cinco dias”.

Assim, tendo em conta o exposto, contacta-se os inúmeros estudos que suportam a necessidade das empresas em preencher as necessidades, preferências e/ou exigências das novas gerações,

se estas empresa quiserem alcançar vantagens competitivas. Neste sentido, vários estudos estão em consenso quanto às medidas mais eficazes para atrair e reter talento no atual e futuro contexto global, das quais destaca-se: flexibilidade no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, alinhamento dos valores individuais e organizacionais, apoio no crescimento e aprendizagem, pacotes salariais justos, transparência e políticas DEI, etc. (Baier *et al.*, 2023; IIRH, 2022a; Lopes, 2023a; MetLife, 2021).

Caso particular de PMEs tecnológicas

No contexto de uma PME no setor da tecnologia, surgem outras preocupações relacionados com a natureza da organização e/ou negócio que impactam negativamente a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a *performance* de ambas a partes.

As PMEs muitas vezes precisam competir com empresas maiores e mais estabelecidas. Esse **ambiente competitivo** pode criar uma cultura de trabalho acelerada, onde os trabalhadores sentem pressão para destacar-se e manter-se atualizados com as últimas tendências tecnológicas (Muhammad *et al.*, 2009). Isso pode levar ao *stress* e ao sentimento de estar constantemente sob pressão para provar o seu valor, situação que pode ser agravada se na organização existir **falta de recursos e estrutura organizacional**. As PMEs muitas vezes têm recursos limitados, incluindo pessoal, financiamento e infraestrutura, resultando na sobrecarga de trabalho para os trabalhadores que precisam lidar com múltiplas responsabilidades e papéis dentro da empresa. A falta de uma estrutura organizacional clara e recursos adequados, como ferramentas de desenvolvimento atualizadas e sistemas eficientes, quando se trata, por exemplo, de PMEs de desenvolvimento de *software*, pode dificultar a realização do trabalho de forma eficaz e gerar frustração nos trabalhadores, causando *stress*, falta de clareza nas expectativas e dificuldades em responder às exigências do trabalho (Dash, 2000).

Especificamente, PMEs que atuam no setor tecnológico, como desenvolvimento de *software*, são conhecidas por exigir horas extras e comprometimento intenso com os projetos. Este tipo de empresa enfrenta, muitas vezes, prazos apertados e a necessidade de entregar resultados rapidamente, o que pode levar a longas horas de trabalho e impactar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores. Essa falta de equilíbrio pode levar ao esgotamento e à insatisfação no trabalho. Assim, destaca-se como outro desafio, a **carga de trabalho excessiva**, que é característica deste tipo de empresas, num constante esforço de acompanhar o ritmo

acelerado do mercado e superar a concorrência devido ao ambiente altamente competitivo do setor (Dasgupta, 2013).

Adicionalmente, PMEs do setor de TI enfrentam uma forte **concorrência por talentos altamente qualificados** (Lopes, 2023b). Especialmente PMEs tecnológicas podem enfrentar dificuldades na atração e retenção de profissionais altamente qualificados, devido à grande concorrência por talentos nessa área, algo que pode gerar uma sobrecarga de trabalho para a equipa existente, pelo que “a geração *millennial* não está apenas satisfeita com o seu salário, mas também exige outros benefícios e valor agregado” (Valente, 2022). É, portanto, desafiador para as PMEs de tecnologia atrair e manter os melhores profissionais, uma vez que o mercado está saturado de empresas à procura dos mesmos talentos (Conde, 2023b). Inclusive, segundo o estudo *Global Talent Shortage 2023*, publicado por ManpowerGroup (2023), Portugal posiciona-se como o quarto país do mundo com maiores dificuldades em atrair talento, dos quais o setor de TI é um dos principais setores cujos empregadores sentem mais dificuldades em encontrar as competências que necessitam (65%). A escassez de habilidades e a alta rotatividade, como consequência desta realidade, podem aumentar o *stress* e a pressão sobre os trabalhadores, além de afetar negativamente a cultura e a estabilidade da empresa. O ManpowerGroup (2023) aponta, no seu estudo, o **upskilling** como uma solução imediata para a escassez de talento vivenciada atualmente, que significa apostar no desenvolvimento das competências da força de trabalho existente para colmatar as necessidades do mercado, em detrimento da contratação de novos talentos.

A escassez de talento em Portugal deve-se essencialmente à fraca capacidade dos empregadores em responderem às necessidades dos candidatos, como as já mencionadas. Especificamente, um estudo da Page Executive, afirma que os trabalhadores do setor tecnológico apresentam outros fatores que influenciam a sua decisão de aceitar uma oferta de emprego, além daquele mais evidente que é o pacote salarial. Entre eles está, “a natureza do projeto, o ambiente tecnológico, as próprias responsabilidades da função e a possibilidade de trabalhar 100% remotamente” (Lopes, 2023c).

Desafios na busca por mudanças nas políticas e práticas organizacionais

Guest (2017) salienta o facto de existir desafios na busca por mudanças nas políticas e práticas organizacionais em relação à GRH e ao bem-estar dos trabalhadores, destacando que existem obstáculos significativos a serem superados.

Um dos desafios mencionados por Guest (2017) é a existência de **grandes disparidades de poder nas organizações**, juntamente com a **falta de voz dos trabalhadores**. A situação é agravada pela suposição predominante de que o que é bom para a organização e seus acionistas também é bom para os trabalhadores, além de que, a competição externa e a pressão para reduzir custos muitas vezes são tratadas como prioridades máximas. Surge, assim, o conceito de **capitalismo desconectado**, que inibe os gestores de RH de promoverem uma abordagem mais centrada no trabalhador, uma vez que neste cenário os interesses dos acionistas são priorizados, enquanto o bem-estar dos trabalhadores e outras preocupações são colocadas em segundo plano, algo que pode resultar em práticas organizacionais que não são necessariamente benéficas para os trabalhadores ou para a sociedade como um todo. Pode haver uma pressão para maximizar os lucros a qualquer custo, sem levar em consideração os interesses de outras partes interessadas, como os trabalhadores, as comunidades locais ou o meio ambiente.

Outro desafio destacado é o impacto do **crescimento da financeirização**, que embora possa trazer benefícios, como maior acesso ao capital e maior eficiência nos mercados financeiros, também pode gerar desafios, como a instabilidade financeira e a desigualdade económica.

O World Economic Forum (2023c), no relatório *The Global Risks Report 2023*, menciona um conjunto de riscos que se têm destacado desde o começo de 2023 e que parecem ser ao mesmo tempo completamente novos e estranhamente familiares - “temos testemunhado o retorno de riscos "antigos" - inflação, crises de custo de vida, guerras comerciais, saída de capital de mercados emergentes, ampla instabilidade social, confronto geopolítico e o espectro da guerra nuclear - que poucos líderes empresariais e formuladores de políticas desta geração vivenciaram” (p. 6).

Riscos: esfera macroeconómica e geopolítica, social e ambiental

De entre os diversos acontecimentos macroeconómicos e geopolíticos, sociais e ambientais, destaca-se aqueles que têm influência no bem-estar dos trabalhadores e impacto na *performance* da organização em que atuam: incerteza económica (inflação e crise de custo de vida), conflitos geopolíticos (guerra na Ucrânia) e pandemia, além de mudanças climáticas.

Apesar de serem fatores externos à empresa e, portanto, fora do seu controlo, é crucial que a organização analise previamente os seus impactos na força de trabalho, a fim de desenvolver uma estratégia que evite uma influência negativa desses fatores no bem-estar dos trabalhadores, e logo no sucesso da organização - “a próxima década será caracterizada por crises ambientais

e sociais, impulsionadas por tendências geopolíticas e económicas subjacentes” (World Economic Forum, 2023c, p. 7). A crise de custo de vida (crise social) e a dificuldade em combater as alterações climáticas (crise ambiental) são os riscos que mais foram pontuados pelos entrevistados do relatório *The Global Risks Report 2023* como aqueles que na sua opinião causaram maior impacto a nível global no curto e longo prazo, respetivamente. Isto é, esses riscos foram selecionados com base nas perceções dos entrevistados sobre a sua probabilidade de ocorrência e no potencial de impacto global que eles representarão, em 2023 (World Economic Forum, 2023c).

Após a pandemia, a economia global começou a recuperar, pelo que o consumo de energia ligado a este crescimento económico resultou em consequentes aumentos repentinos nas emissões de carbono. Isso significa que mais gases de efeito estufa estão a ser libertados na atmosfera, contribuindo para o problema das **alterações climáticas**. Esta situação, no mundo dos negócios, traduz-se numa maior pressão para adotar práticas empresariais sustentáveis, à medida que a conscientização sobre as mudanças climáticas aumenta por todos os *stakeholders* (partes interessadas). Isso pode incluir a implementação de estratégias de redução de emissões de carbono, a adoção de políticas de trabalho remoto ou flexível para reduzir a pegada de carbono e o envolvimento em projetos e iniciativas relacionados à sustentabilidade (World Economic Forum, 2023c). No setor tecnológico, tal pode significar o “desenvolvimento de tecnologias energeticamente eficientes, com os programadores a tornarem-se mais ágeis na criação e otimização de código que consome menos níveis de energia em dispositivos de baixa potência” (Conde, 2023a).

Os resultados dos estudos da Randstad e da Adecco revelam preocupações dos trabalhadores em relação a dois aspetos importantes: o impacto da **incerteza económica** nos seus empregos e a capacidade dos seus **salários acompanharem o custo de vida** face às crescentes taxas de inflação (52% e 61% dos entrevistados, respetivamente) (Alfes *et al.*, 2023). Inclusive, Robert Walters (2023), consultora internacional do ramo da contratação e seleção, constata no seu estudo que “considerando o aumento do custo de vida e o possível aumento da taxa de inflação, 20,51% afirmaram que se não receberem o aumento salarial que esperam estarão prontos para procurar uma nova oportunidade”.

A guerra na Ucrânia tem afetado negativamente a disponibilidade e os preços do setor da alimentação e energia, estabelecendo uma pressão económica sobre os países que dependem da

exportação destes produtos e/ou serviços. Assim, este **conflito geopolítico** resultou num aumento generalizado e significativo da inflação, elevando os preços a níveis que não eram vistos há décadas. “Gerir a inflação é uma preocupação mundial”, que inclusive foi “destacado como um dos cinco principais riscos nos próximos dois anos em 89 dos países estudados no EOS [Fórum: Pesquisa de Opinião Executiva]” (World Economic Forum, 2023c, p. 17). A consequente perda de poder de compra representa a dificuldade das pessoas satisfazerem as suas necessidades básicas, traduzindo-se numa **crise de custo de vida**.

“As consequências económicas da COVID-19 e da guerra na Ucrânia deram origem a uma inflação vertiginosa, uma rápida normalização das políticas monetárias e iniciaram uma era de baixo crescimento e baixo investimento” (World Economic Forum, 2023c, p. 7). Portanto, a combinação de **altas taxas de inflação, normalização das políticas monetárias e baixo crescimento e investimento** cria um cenário desafiador para a economia, afetando tanto os indivíduos quanto as empresas.

O *CEO* do Figma em entrevista à Lattice (2023b) salienta que “as pessoas tiveram suas prioridades e valores alterados ao longo da pandemia”. Contudo, segundo o mesmo, “é possível encontrar maneiras de apoiar alguém e também ter um benefício para a empresa”.

Compreender estas preocupações pode ajudar as empresas a desenvolver estratégias e políticas que abordem essas questões e promovam maior estabilidade e bem-estar para os trabalhadores, pelo que “uma era de baixo crescimento, baixo investimento e baixa cooperação afeta ainda mais a resiliência e a capacidade de gerir futuros choques” (World Economic Forum, 2023c, p. 4).

É crucial que as empresas estejam atentas a essas mudanças e considerem seus impactos na força de trabalho. Isso envolve antecipar os possíveis efeitos negativos, como aumento do *stress* e da insatisfação dos trabalhadores, e desenvolver estratégias adequadas para mitigar esses impactos, essencialmente relacionados à incerteza em relação à saúde, emprego e finanças (Lopes, 2023d).

A criação de um ambiente de trabalho saudável, programas de bem-estar, apoio aos trabalhadores e remuneração justa são algumas das medidas que as empresas podem adotar para enfrentar esses desafios externos e promover o bem-estar dos seus trabalhadores. Segundo Alves (2023), “os empregadores precisam de olhar para cada aspeto da experiência laboral,

desde a cultura empresarial, ao trabalho com um propósito, à flexibilidade, até aos benefícios, desenvolvimento da carreira e compensação”.

Tendo em conta o exposto, as “tendências que vão desde a adoção de tecnologia até a perspectiva macroeconómica e geopolítica, a transição verde, a demografia e as preferências dos consumidores são esperadas para impulsionar a transformação da indústria nos próximos cinco anos” (World Economic Forum, 2023b, p. 20), pelo que, apesar dos desafios, existe argumentos éticos para que as organizações desenvolvam e implementem uma estratégia de bem-estar coerente baseada em GRH, que traga benefícios mútuos reais.

“Oscar Herencia, Vice-presidente da MetLife para o sul da Europa e Diretor Geral na Ibéria, salienta: “as tendências reveladas pelo nosso estudo mostram que as organizações que se destacam por apostar no cuidado dos trabalhadores, têm muito mais possibilidades de ultrapassar os atuais desafios macro (inflação, abrandamento económico, retenção e recrutamento, entre outros). Além disso, essas empresas posicionam-se mais favoravelmente tanto na perceção dos atuais trabalhadores, como na atração de novos talentos. Assim, não se trata de saber se as organizações podem dar-se ao luxo de investir nos apoios aos trabalhadores, mas sim se podem dar-se ao luxo de não o fazer”” (Lopes, 2023d).

Anexo 2 - Principais responsabilidades do departamento de RH

De entre as várias funções cruciais que o DRH desempenha dentro de uma organização, destacam-se as seguintes (Monks *et al.*, 2013; Vaz, 2017):

- Planeamento de RH: o gestor de RH deve prever as necessidades futuras de pessoal da organização e desenvolver estratégias para minimizar os custos associados. Isso envolve identificar a quantidade certa de trabalhadores e as habilidades necessárias para atingir as metas da empresa.
- Recrutamento e seleção: atrair, identificar e selecionar os melhores talentos para preencher as vagas internamente ou por meio de fontes externas. Isso envolve a elaboração de descrições de cargos, condução de entrevistas e tomada de decisões sobre contratações, avaliando os candidatos e escolhendo aqueles que melhor satisfazem os requisitos da posição.

- Desenvolvimento e formação: coordenar programas de formação e desenvolvimento para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, como formações técnicas, programas de liderança, *workshops* e cursos de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Progressão Profissional: identificar talentos internos e desenvolver planos de carreira para garantir uma transição ágil em cargos de topo na estrutura hierárquica da organização. Isso envolve identificar as aspirações de carreira dos trabalhadores e planejar oportunidades de progresso dentro da organização.
- Remuneração e benefícios: estabelecer políticas e práticas de remuneração e benefícios justos e competitivos. Isso envolve a definição de estruturas salariais, políticas de bônus e incentivos, planos de benefícios sociais e programas de reconhecimento, pelo facto de que os trabalhadores desejam um sistema de remuneração que considerem justo e compatível com suas competências e expectativas.
- Gestão do desempenho: implementar sistemas de avaliação de desempenho para medir e acompanhar o desempenho dos trabalhadores, através, por exemplo, de avaliações de pares e/ou *feedback* 360°. Isso inclui a definição de metas, a realização de avaliações periódicas e a implementação de planos de desenvolvimento individual, de forma a ser identificado pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o desenvolvimento profissional.
- Cultura organizacional: criação e manutenção de uma cultura organizacional saudável e alinhada com os valores da empresa. Isso envolve promover a colaboração, a comunicação eficaz, o trabalho em equipa e a ética profissional.

Além dessas responsabilidades, o gestor de RH também lida com questões de conformidade legal, gestão de mudanças, promoção da diversidade e inclusão, e outras áreas relacionadas à gestão de pessoas na empresa (Dale, 2022).

As equipas de RH correram para adaptar-se às novas realidades do pós-pandemia. O esgotamento e os problemas de saúde mental dos trabalhadores aumentaram, juntamente com a dificuldade de equilibrar as suas vidas pessoais e profissionais. Para lidar com essa situação, “novas ferramentas, programas e processos foram necessários - e muitos foram rapidamente adotados” (Lattice, 2023a, p. 7). Isso incluiu a adoção de tecnologias de colaboração online, o desenvolvimento de programas de apoio à saúde mental dos trabalhadores e a implementação de estratégias para promover o bem-estar e a produtividade num ambiente de trabalho remoto.

Especificamente, as PMEs devem adotar medidas que promovam o bem-estar dos trabalhadores para enfrentar os desafios e/ou tendências já mencionadas (e outras). Isso pode incluir a implementação de estratégias de gestão de prazos realistas, a distribuição adequada de tarefas e o estabelecimento de expectativas realistas em relação aos prazos, a criação de uma cultura de trabalho equilibrada e de apoio, o investimento em formação e desenvolvimento profissional, a alocação adequada de recursos e uma estrutura organizacional clara. Além disso, promover a comunicação aberta e encorajar o *feedback* dos trabalhadores pode ajudar a identificar e abordar os desafios específicos que afetam o seu bem-estar. Investir em tecnologias e ferramentas que possam automatizar tarefas repetitivas e aumentar a eficiência também pode ajudar a aliviar a carga de trabalho dos trabalhadores. Isso permite que os mesmos se concentrem em tarefas mais estratégicas e criativas, reduzindo o *stress* e o cansaço causados pela sobrecarga de trabalho.

No seguimento do exposto, o papel dos gestores de RH é crucial para garantir o sucesso e o crescimento sustentável da organização, por meio do alinhamento estratégico e eficiente dos trabalhadores. A digitalização dos seus processos revela-se, atualmente, como uma tendência para alcançar tais objetivos.

Assim, todos os conceitos mencionados anteriormente, e outros importantes na vida das organizações, podem ser percebidos através de *insights* fornecidos por plataformas digitais. Desta forma, os gestores de RH conseguem tomar decisões mais conscientes e acertadas ao reportarem-se de ferramentas digitais que lhes permitem organizar de forma eficiente um grande conjunto de dados sobre os trabalhadores (Baykal, 2020).

Anexo 3 - Benefícios do investimento em análises mais robustas pelo DRH

Mondore *et al.* (2011) destaca **4 benefícios do investimento em análises mais robustas pelo DRH**:

1. Os departamentos de RH podem redirecionar o dinheiro gasto em iniciativas inadequadas para iniciativas mais benéficas para os trabalhadores. Tal significa focar em iniciativas que realmente impactam as métricas e os resultados críticos do negócio, em vez de seguir tendências de RH não quantificadas que prometem apenas aumentar a felicidade, comprometimento e satisfação dos trabalhadores.
2. Os investimentos direcionados aos trabalhadores resultarão em benefícios tangíveis para os acionistas, clientes e próprios trabalhadores. Isso significa que as ações tomadas

pelo DRH terão impactos mensuráveis e concretos, que trarão vantagens para todos os envolvidos.

3. Os retornos dos investimentos podem ser quantificados, ou seja, é possível medir o impacto financeiro que as ações do departamento têm na empresa. Isso permite uma avaliação clara do retorno sobre o investimento (*ROI*) feito pelo DRH.
4. Os líderes de RH podem mostrar os resultados quantitativos e demonstrar como essas melhorias estão alinhadas com os objetivos de negócio. Isso não apenas fortalece a posição do DRH como uma função estratégica, mas também permite que os líderes de RH sejam responsabilizados pelos resultados que entregam.

Anexo 4 - HR Analytics versus People Analytics

- “A recolha e análise de dados de RH [*HR Analytics*] é um ótimo ponto de partida, mas a análise de pessoas envolve muito mais” (Randstad, 2023b);
- O termo *People Analytics* “pode ser o rótulo mais neutro e favorável aos trabalhadores” (Heuvel & Bondarouk, 2017, p. 5).
- A Google optou por usar o termo "*People Operations*" para se referir ao seu DRH, para enfatizar a ideia de que os trabalhadores são vistos como indivíduos importantes para o sucesso da organização (Heuvel & Bondarouk, 2017).
- O *People Analytics* é uma abordagem que difere do *HR Analytics*, na medida em que o primeiro vai além do recrutamento e gestão de mão de obra, ao contrário do segundo (Randstad, 2023b).
- “*HR Analytics* - ou o que também é referido de forma sinónima como *workforce*, *talent*, *human capital* or *people analytics* (...)” (Falletta & Combs, 2020).
- “*HR Analytics* é um termo ligeiramente mais específico para GRH (Gestão de Recursos Humanos), enquanto *People Analytics* é um termo mais inclusivo de outras disciplinas (...) os conceitos diferem um pouco ao nível conceptual, mas na prática, são iguais” (Van Vulpen, 2019, p. 26).
- “Quando entrei na Google, minha primeira decisão foi renomear o nome do grupo de *HR Analytics* para *People Analytics*, porque eu queria que fosse realmente voltado para as pessoas da Google” afirma Prasad Setty, ex-vice-presidente da Google (Green, 2023).
- “Embora seja conhecido por vários nomes, como *work-force analytics*, *human resource (HR) analytics*, *talent analytics*, ou *people analytics*, essas atividades têm várias aspetos em comum (...) envolvem a análise de dados relacionados à GRH, mas também a

integração de dados de diferentes funções internas e até mesmo de dados externos à empresa (...) toda essa análise é utilizada para apoiar a tomada de decisões relacionadas às pessoas nas organizações e vincular as decisões de RH aos resultados do negócio e ao desempenho organizacional” (McIver *et al.*, 2018).

Anexo 5 - Práticas de RH da entidade de acolhimento

Pretende-se compreender melhor as práticas de RH adotadas pela EA. Descrever as práticas de RH da empresa permite contextualizar as análises realizadas neste relatório e, dessa forma, obter uma interpretação adequada dos resultados.

No que diz respeito às **ferramentas digitais** utilizadas pelo DRH, serão descritas e explicadas as funcionalidades específicas que a EA emprega em cada uma delas. Além das plataformas de GRH, o DRH recorre a outras ferramentas – o uso do Microsoft Excel, Word e Canva permite que a EA organize dados de forma estruturada, crie e edite documentos importantes, além de produzir materiais visuais de alta qualidade. Essas ferramentas clássicas desempenham um papel complementar às soluções digitais mais especializadas e garantem a flexibilidade necessária para manipular informações e comunicar de maneira eficaz. Além disso, a comunicação presencial traduz-se em reuniões, entrevistas e interações diretas com os trabalhadores.

O **processo de recrutamento e seleção** desempenha um papel fundamental na identificação de talentos e na formação de uma equipa qualificada. Será discutida a abordagem adotada pela empresa, desde a divulgação de vagas até à seleção final dos candidatos.

Será também analisado o período de acolhimento de novos recrutas, conhecido como processo de **onboarding**, no qual a empresa estabelece uma relação com os novos membros da equipa, fornecendo informações, orientações e apoio para que possam integrar-se com sucesso ao ambiente de trabalho. Por outro lado, o processo de **offboarding** também será abordado, destacando como a empresa lida com a saída de trabalhadores, isto é, quais são as práticas e iniciativas adotadas pela EA para garantir um **offboarding** eficaz e enriquecedor.

Serão também destacados os **benefícios/vantagens** oferecidos/as aos trabalhadores e estagiários, demonstrando de que forma a empresa se compromete a proporcionar um ambiente motivador e propício ao desenvolvimento profissional.

Outro aspeto relevante a ser explorado neste relatório é a **comunicação interna** na empresa. Serão abordados os meios de comunicação utilizados, nomeadamente, o email, o Sharepoint e o Slack, e como essas ferramentas contribuem para o fluxo de informações e o trabalho colaborativo no ambiente organizacional.

Por fim, será discutida a **cultura organizacional** que caracteriza a EA, onde será explorado os valores, crenças e práticas que norteiam o ambiente de trabalho.

Ferramentas digitais de GRH

De entre as ferramentas digitais de GRH disponíveis, quatro delas destacam-se como recursos valiosos para a EA: Factorial, Officevibe, Clockify e Coverflex. Cada uma delas tem recursos e funcionalidades específicas que são exploradas de acordo com as necessidades e objetivos do DRH.

Ao adotar estas ferramentas, a EA procura agilizar processos, aumentar a produtividade, melhorar o envolvimento dos trabalhadores e aperfeiçoar a GRH da própria.

Factorial

O Factorial permite a gestão simplificada e automatiza tarefas como gestão de documentos e controlo de férias e ausências. Com este *software*, a empresa pretende tornar o seu DRH mais eficiente, bem como tornar a GRH mais estratégica ao redirecionar o seu foco de tarefas administrativas e laborais para a priorização das relações humanas.

O Factorial é uma plataforma que permite o armazenamento, acesso e gestão de informações importantes, como contratos de trabalho, políticas internas, recibos de vencimento e outros documentos. Os trabalhadores podem consultar essas informações de maneira rápida e conveniente, bem como solicitar, marcar e acompanhar as suas férias e ausências de forma simplificada através de um sistema de registo e aprovação que agiliza o processo.

Este *software* elimina a necessidade da empresa e trabalhadores de procurar documentos em arquivos físicos (evitando a dispersão de dados) ou depender de comunicações individuais, além de reduzir a burocracia.

No geral, o Factorial proporciona aos trabalhadores mais autonomia, acesso fácil a informações, comunicação eficiente, controlo simplificado de férias e ausências, além de promover maior transparência e visibilidade em relação aos processos de RH. Essas vantagens contribuem para um ambiente de trabalho mais eficiente, organizado e satisfatório para os trabalhadores.

Officevibe

O Officevibe é uma plataforma com o objetivo de promover o envolvimento dos trabalhadores e que oferece diversas funcionalidades para melhorar o ambiente de trabalho. Permite recolher *insights* sobre a satisfação dos trabalhadores. Além disso, oferece painéis e relatórios detalhados para identificar áreas de melhoria, pontos fortes e eventuais problemas que requerem atenção. A plataforma promove ainda o reconhecimento e o *feedback* contínuo entre colegas, além de fornecer sugestões personalizadas para melhorias. Também auxilia na definição de ações e metas e no acompanhamento do seu progresso.

A plataforma oferece uma variedade de modelos prontos para uso em inquéritos, abordando áreas como saúde mental, trabalho remoto, retrospectiva do ano e comunicação com os gestores de equipa. Com a versão *premium*, a empresa pode criar os seus próprios modelos personalizados e com perguntas específicas. É possível criar inquéritos que avaliem a felicidade, satisfação e bem-estar dos trabalhadores, abrangendo várias categorias e subcategorias para uma análise mais detalhada. A plataforma atribui uma pontuação final com base nas respostas, permitindo avaliar o nível de bem-estar dos trabalhadores.

Esta ferramenta permite extrair um conjunto de estatísticas e *insights* úteis. É possível visualizar o comportamento das variáveis ao longo do tempo, com registo de variações percentuais positivas ou negativas, permitindo acompanhar progressos ou retrocessos. A taxa de participação nos inquéritos pode ser monitorizada e podem ser enviados alertas para incentivar a participação dos trabalhadores que ainda não responderam. A plataforma também permite identificar as variáveis em que a empresa está a prosperar e aquelas em que ocorreram variações significativas na pontuação.

O *eNPS* (*employee Net Promoter Score*) é uma métrica calculada pelo Officevibe que permite medir se a empresa é um bom local de trabalho, avaliando a liderança e a perceção dos trabalhadores sobre as práticas da empresa. Ou seja, o *eNPS* é baseado numa pergunta que avalia a probabilidade dos trabalhadores recomendarem a organização como um bom local de trabalho. Ter uma equipa envolvida e satisfeita é essencial para um crescimento saudável da empresa, e o *eNPS* é um indicador-chave para medir esse aspeto.

Os trabalhadores da EA, numa primeira fase, respondiam aos inquéritos a cada 15 dias, mas, posteriormente, a frequência mudou para uma vez por mês, sendo uma responsabilidade individual dos trabalhadores. Apesar da empresa ter interrompido a utilização do Officevibe, no passado, devido a questões monetárias, a empresa tinha a intenção de voltar a utilizá-lo

devido às diversas funcionalidades exclusivas que o *software* oferece, como já descrito. Com a entrada da estagiária à equipa de RH foi possível retomar o uso desta ferramenta.

A EA optou pela utilização da versão gratuita do Officevibe, que oferece um conjunto de recursos e funcionalidades básicas e sem custos adicionais. Desta forma, a empresa pôde aproveitar as vantagens oferecidas pelo Officevibe, de modo a medir o envolvimento dos trabalhadores, recolher *feedback* e promover melhorias no ambiente de trabalho, sem a necessidade de investimentos financeiros significativos, apesar da limitação de não poder criar os seus próprios questionários.

Assim, no decorrer do estágio foi possível recolher os resultados destas análises em dois períodos diferentes, nomeadamente, a 15 de abril e a 20 de julho.

Os dados recolhidos pelo Officevibe podem ser analisados e incorporados ao processo de *People Analytics*, contribuindo para uma compreensão mais completa e estratégica do capital humano da organização. Os *insights* obtidos podem direcionar ações para melhorar a experiência dos trabalhadores, ajustar políticas e práticas de RH, identificar áreas de desenvolvimento e investir em iniciativas que fortaleçam a cultura organizacional e impulsionem o desempenho e a produtividade dos trabalhadores.

Estas análises são abordadas com mais detalhe na **parte III**.

Clockify

O Clockify é uma plataforma online que permite o controlo de horas e a gestão de projetos e tarefas. Permite ao utilizador registar as horas em tarefas e projetos através de um cronómetro ou através da inserção manual do tempo gasto nas respetivas atividades. A organização das tarefas e projetos é realizada por cliente. Cada cliente tem a possibilidade de ter múltiplos projetos, sendo que cada projeto pode englobar várias tarefas.

Para cada projeto existe a capacidade de definir custos e preço, o que permite uma melhor análise e gestão financeira dos projetos em andamento.

Esta ferramenta permite também a criação de relatórios. É possível obter *insights* detalhados sobre o tempo gasto em projetos, clientes, atividades ou qualquer outra dimensão. Esses relatórios fornecem uma visão clara do trabalho realizado e podem ser usados para análise, faturação ou simplesmente para acompanhar o desempenho.

No âmbito das atividades de recursos humanos, **o Clockify tem as seguintes funcionalidades:**

- Registo das horas de trabalho: permite o cálculo do tempo em que um trabalhador está alocado a determinado projeto e tarefas específicas. Desta forma o gestor de recursos humanos poderá calcular horas trabalhadas, produtividade e garantir que horas extras sejam remuneradas.
- Gestão de projetos: permite ao gestor atribuir tarefas e projetos aos trabalhadores, facilitando a alocação de recursos e o acompanhamento do progresso e de custos associados.
- Análise do tempo gasto em tarefas: gestores de RH podem ter *insights* sobre como os trabalhadores estão a alocar o seu tempo em diferentes atividades. Isso pode ajudar na identificação de gargalos, otimização de processos e redistribuição de cargas de trabalho.
- Controlo de frequência: os trabalhadores podem registar o início e o término da sua jornada de trabalho, fornecendo um registo preciso da sua presença e pontualidade. Isso pode ser útil para acompanhar a assiduidade e aplicar políticas de horário de trabalho.

A EA utiliza a versão gratuita e apenas com o objetivo de gerir e registar os custos associados aos projetos a decorrer.

Coverflex

O Coverflex é um serviço que possibilita a oferta de benefícios flexíveis aos trabalhadores, permitindo que estes selecionem e façam a gestão dos seus próprios benefícios de acordo com as suas necessidades pessoais. Os trabalhadores têm a capacidade de ajustá-los ao longo do tempo, levando em consideração novas circunstâncias e mudanças em suas vidas, o que promove a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho. Estes benefícios incluem: plano de saúde, vale-refeição, plano poupança reforma, entre outros.

De momento, a empresa não oferece o sistema de benefícios flexíveis. Contudo, é uma estratégia pensada pela empresa como alternativa ao aumento direto do salário, visto pela EA como uma forma de contornar o aumento dos encargos fiscais que acompanham o aumento salarial. Tal permite, assim, que os trabalhadores utilizem os benefícios de forma mais abrangente, de maneira a atender às suas necessidades individuais, como cuidados com a saúde física, acesso a ginásio, cuidados com a saúde mental, como consultas com psicólogos, e cuidados com os filhos, como encargos com a creche.

Benefícios/Vantagens

A EA oferece um **conjunto de benefícios e vantagens** aos seus trabalhadores com o propósito de promover o seu bem-estar geral na organização. De entre eles:

- Seguro de Saúde: a empresa oferece um seguro de saúde da Multicare. Esse benefício proporciona cobertura abrangente para despesas médicas, consultas e exames, garantindo acesso a cuidados de saúde de qualidade;
- Snacks: iniciativa que surge para melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, além de promover interações informais entre os colegas;
- Telemóvel: os trabalhadores têm direito a um desconto de 200 euros na compra de um telemóvel, o que representa uma vantagem financeira significativa;
- Tarifário móvel: a empresa cobre os custos do tarifário móvel dos trabalhadores, o que inclui chamadas, SMS e acesso praticamente ilimitado à internet. Essa vantagem proporciona comodidade e economia para os trabalhadores, permitindo-lhes manter-se conectados e produtivos no trabalho, sem preocuparem-se com despesas adicionais;
- Computador, monitor, rato e adaptadores: a empresa fornece a cada trabalhador um computador (Apple MacBook Pro ou Apple MacBook Air), monitor, rato e adaptadores. Isso garante que os trabalhadores tenham as ferramentas necessárias para realizar as suas tarefas de forma eficiente e confortável, promovendo um ambiente de trabalho moderno e tecnologicamente atualizado;
- Protocolos e Parcerias: a empresa estabelece protocolos e parcerias com outras entidades, o que proporciona benefícios adicionais aos trabalhadores. Essas parcerias podem incluir descontos especiais em produtos ou serviços, acesso a programas de lazer ou benefícios sociais;
- Estacionamento: oferta de estacionamento coberto;
- Formações: apoio ao crescimento e desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Essas formações podem abranger uma ampla variedade de temas relevantes para a função dos trabalhadores ou para o setor em que a empresa opera. Essa vantagem contribui para a melhoria das competências e conhecimentos dos trabalhadores, aumentando a sua empregabilidade e satisfação nos trabalhadores;
- Horários flexíveis: os trabalhadores têm a possibilidade de escolher o início e término do expediente, permitindo uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal;

- Trabalho remoto: após um ano de trabalho na organização, os trabalhadores têm a oportunidade de executar as suas atividades profissionais de forma remota, fora do ambiente físico da empresa, duas vezes por semana no máximo e com aviso prévio (não inclui estágios).

Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento adotado pela empresa consiste em selecionar os melhores candidatos para as vagas divulgadas nas plataformas digitais (LinkedIn, Instagram e site institucional). Este processo divide-se em duas fases, com o objetivo de avaliar o candidato tanto em termos das suas qualificações técnicas quanto das suas competências sociais, para que a empresa identifique os candidatos que melhor se encaixam na cultura da empresa, que possuem as competências necessárias para desempenhar a função e que têm potencial para contribuir positivamente para a equipa e para o ambiente de trabalho.

Na primeira fase de entrevista, o principal objetivo é avaliar o currículo do candidato e conhecer as suas experiências profissionais, qualificações e competências relevantes para a vaga. Esta avaliação inicial permite identificar os candidatos que melhor se enquadram nos requisitos básicos da vaga.

Após a seleção inicial, é realizada uma segunda entrevista, onde o foco está em conhecer as competências sociais do candidato. Esta etapa procura obter uma compreensão mais ampla da personalidade, valores, interesses e gostos do candidato. Através de perguntas abertas e situacionais, a empresa procura entender como o candidato lida com desafios, trabalha em equipa, resolve conflitos, comunica-se e se relaciona com outras pessoas. Essa avaliação das competências sociais é importante para verificar a adequação cultural do candidato à empresa, além de avaliar a sua capacidade de adaptação e integração no ambiente de trabalho.

Onboarding e Offboarding

O processo de onboarding está definido pelas seguintes etapas sequenciais:

1. Kit de boas-vindas: no primeiro dia de trabalho, o novo trabalhador tem disposto na sua secretária os seguintes itens: mochila, caderno, caneta, cartão de boas-vindas, garrafa de água térmica, cartão de entrada no escritório, porta cartões e respetiva fita de colocar ao pescoço;
2. Atribuição de um *buddy*: a cada novo trabalhador é designado um *buddy*, isto é, um colega experiente e familiarizado com as rotinas e cultura da organização, e que está

disponível para esclarecer dúvidas, fornecer orientações e ajudar o novo trabalhador a integrar-se na organização;

3. Apresentação das equipas: são agendadas reuniões entre o novo trabalhador e os responsáveis por cada departamento, com o objetivo de proporcionar uma visão geral de como cada departamento funciona e quais são as suas responsabilidades. Durante essas reuniões, os representantes de cada departamento têm a oportunidade de explicar suas funções, atividades e projetos em andamento, permitindo ao novo membro da equipa compreender melhor a estrutura organizacional e como cada departamento contribui para os objetivos da empresa.
4. Manual de Acolhimento: ao novo trabalhador é disponibilizado o Manual de Acolhimento, que engloba informações e orientações fundamentais sobre a empresa, suas políticas, procedimentos, cultura organizacional e benefícios disponíveis.

Quanto ao processo de *offboarding*, a empresa atualmente não possui um processo formal de *offboarding* para os trabalhadores que encerram o seu vínculo de emprego com a empresa.

Comunicação Interna

A comunicação interna na empresa é realizada por meio de diferentes canais, como email, SharePoint e Slack. Cada um desses canais desempenha um papel importante na troca de informações e na colaboração entre os membros da organização.

- **Email**: é amplamente utilizado como uma ferramenta de comunicação com o objetivo de enviar mensagens formais, partilhar documentos, fazer anúncios importantes e manter uma comunicação registada. Os trabalhadores podem trocar informações, discutir projetos e tomar decisões por meio do email, facilitando a comunicação assíncrona e permitindo que os destinatários respondam ao seu próprio tempo.
- **Sharepoint**: é uma plataforma digital de comunicação interna utilizada para a partilhar e gerir conteúdos e informações. Permite que os trabalhadores acessem a documentos, agendas, calendários e outras informações relevantes. Esta plataforma centralizada é um recurso utilizado para permitir o acesso rápido a documentos, recursos e atualizações relevantes, de forma a manter uma base de conhecimento acessível a todos.
- **Slack**: é uma plataforma de comunicação em tempo real, que oferece a possibilidade de criar canais e grupos de discussão por equipa, projeto ou interesse específico. Os

trabalhadores podem trocar mensagens instantâneas, partilhar arquivos, realizar videoconferências e integrar outras ferramentas.

Além disso, a EA criou outras formas de comunicar informações relevantes para o funcionamento da empresa, como a formulação e afixação de regras e diretrizes no espaço físico da empresa. Essas medidas visaram proporcionar orientações claras aos trabalhadores e promover um ambiente de trabalho organizado e alinhado com as políticas internas.

Quanto à comunicação presencial, a EA dispõe de salas de reuniões para o efeito. No caso do departamento de Consultoria (RH, Gestão de projetos, Marketing e Administração), na qual a estagiária esteve inserida, foram observadas mudanças na frequência das reuniões ao longo do estágio.

Inicialmente, as reuniões eram realizadas diariamente, proporcionando uma oportunidade regular de alinhamento e troca de informações entre todos os membros do departamento. Essas reuniões frequentes permitiam acompanhar o progresso dos projetos, discutir desafios, compartilhar ideias e manter todos atualizados sobre as atividades em progresso. No entanto, ao longo do tempo, as reuniões evoluíram para serem realizadas três vezes por semana. Essa mudança foi justificada por razões de eficiência, no sentido dos trabalhadores dedicarem mais tempo para se concentrar nas suas tarefas individuais e aumentar a produtividade geral. Observou-se que, numa fase posterior, que deixaram de ser realizadas reuniões no departamento de Consultoria, passando a existir reuniões apenas entre os membros de cada equipa (por exemplo, entre os membros da equipa de Gestão de Projetos).

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é a manifestação dos valores da empresa na prática, traduzindo-se em expectativas, costumes, hábitos, crenças, normas, atitudes, experiências, etc. Os trabalhadores desempenham um papel fundamental ao incorporar a cultura da empresa nas suas atividades diárias. A cultura organizacional não é apenas ditada por regras formais ou valores institucionais proclamados, mas sim pela maneira como a empresa manifesta os mesmos no cotidiano, nas suas interações com os trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores, sociedade em geral e demais *stakeholders*. São as ações e comportamentos demonstrados no dia-a-dia que verdadeiramente refletem a cultura organizacional, dando vida aos valores e princípios da empresa.

A EA caracteriza-se por ter uma cultura inclusiva, onde a inovação e a criatividade são incentivadas, e há a priorização da colaboração e trabalho em equipa. Além de que um ambiente descontraído e flexível é proporcionado aos trabalhadores ao serem oferecidas opções flexíveis, como por exemplo horários de trabalho e férias flexíveis, e possibilidade de trabalho remoto. A EA prioriza ainda a qualidade dos seus serviços e a experiência do utilizador.

No que diz respeito à estrutura organizacional, a EA opta por uma gestão horizontal, que se destaca pela presença de poucas camadas hierárquicas. Neste sentido, a empresa promove a autonomia e responsabilidade dos trabalhadores nas suas áreas de atuação, bem como a liderança partilhada. Além disso, valoriza o trabalho em equipa e a comunicação aberta e direta, incentivando os trabalhadores a expressarem as suas opiniões e contribuíram para o crescimento e sucesso da organização. Inclusive, o próprio espaço físico do escritório foi concebido para fomentar esta cultura, sendo projetado num único andar e adotando um conceito de *open space* (espaço aberto).

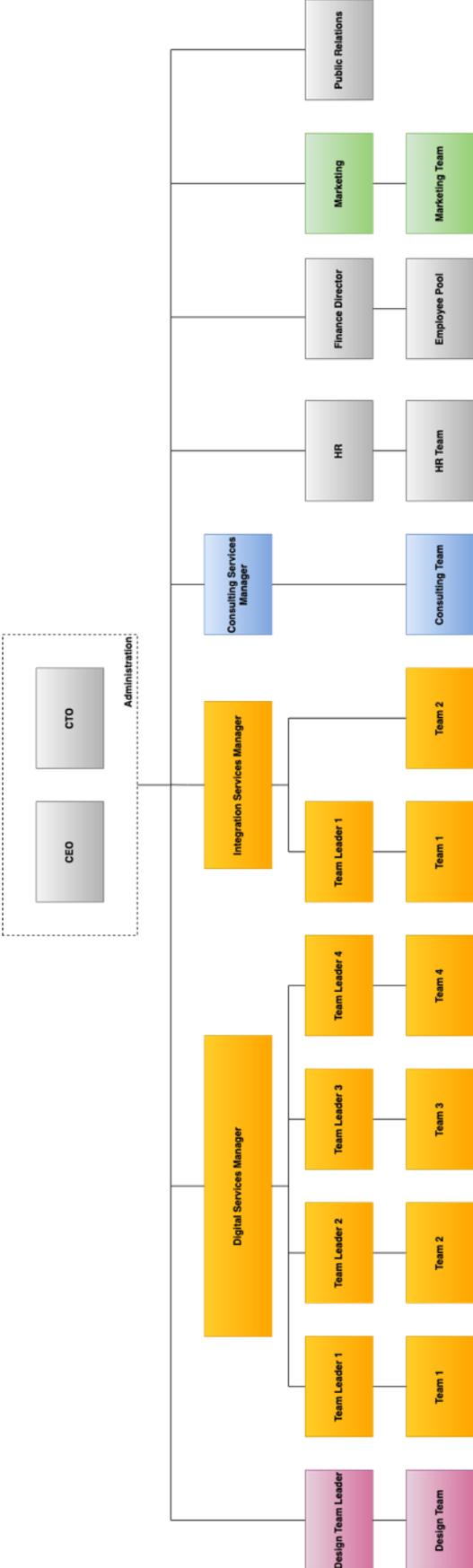
Anexo 6 - Métricas e submétricas avaliadas pelo Officevibe

- *Relationship with manager* (Relação com o *manager*/líder):
 - *Collaboration with manager* (Colaboração com o *manager*): avalia a qualidade da colaboração entre os trabalhadores e seus *managers*;
 - *Trust with manager* (Confiança com o *manager*): mede o nível de confiança que os trabalhadores têm em relação aos seus *managers*;
 - *Communication with manager* (Comunicação com o *manager*): analisa a eficácia e abertura da comunicação entre os trabalhadores e os seus *managers*.
- *Recognition* (Reconhecimento):
 - *Recognition Quality* (Qualidade do reconhecimento): avalia a qualidade do reconhecimento fornecido aos trabalhadores, como *feedback* positivo ou recompensas;
 - *Recognition Frequency* (Frequência do reconhecimento): mede a frequência com que os trabalhadores recebem reconhecimento pelas suas conquistas.
- *Feedback*:
 - *Feedback Quality* (Qualidade do *feedback*): avalia a qualidade do *feedback* fornecido aos trabalhadores, destacando a utilidade e relevância das informações;
 - *Feedback Frequency* (Frequência do *feedback*): mede a frequência com que os trabalhadores recebem *feedback* sobre seu desempenho;

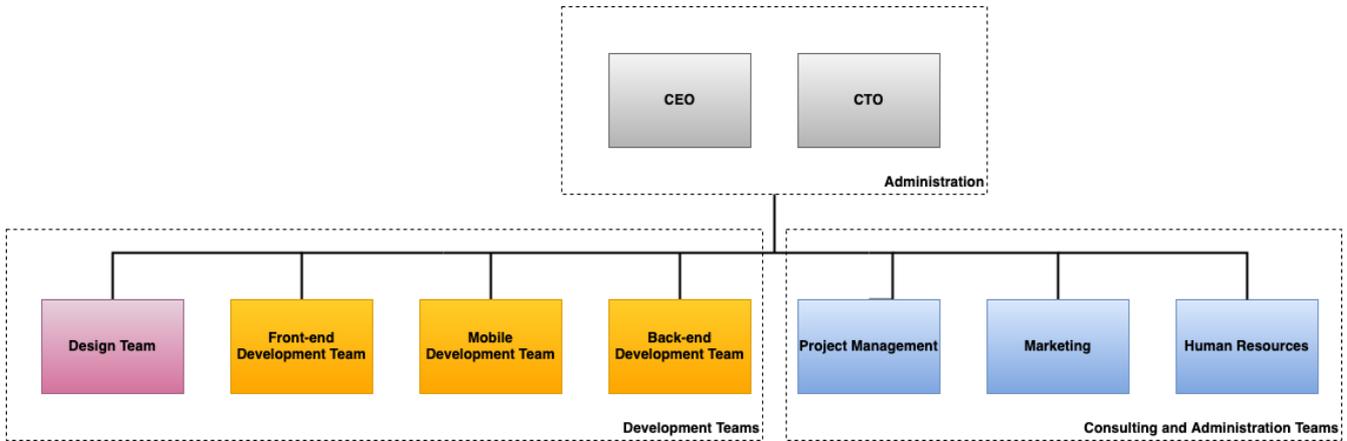
- *Suggestons for the organization* (Sugestões para a organização): analisa o número e a qualidade das sugestões apresentadas pelos trabalhadores para melhorar a organização.
- *Personal growth* (Crescimento pessoal):
 - *Autonomy* (Autonomia): avalia o grau de autonomia e independência que os trabalhadores têm em relação ao seu trabalho;
 - *Mastery* (Mestreza): mede o nível de domínio e competência que os trabalhadores alcançam nas suas funções;
 - *Purpose* (Propósito): analisa o alinhamento dos trabalhadores com o propósito e os objetivos da organização.
- *Alignment* (Alinhamento):
 - *Values* (Valores): avalia o grau de alinhamento dos trabalhadores com os valores da empresa;
 - *Vision & Mission* (Visão e Missão): mede a percepção e o compromisso dos trabalhadores com a visão e missão da organização;
 - *Ethics & Social Responsibility* (Ética e Responsabilidade): analisa a percepção dos trabalhadores em relação à ética e responsabilidade social da empresa;
- *Satisfaction* (Satisfação):
 - *Fairness*: avalia a percepção dos trabalhadores sobre a justiça e equidade no tratamento dentro da organização, nomeadamente, quanto às práticas de remuneração e desempenho;
 - *Role within organization* (Papel na organização): mede o grau de satisfação dos trabalhadores com o seu papel e responsabilidade na empresa;
 - *Work environment* (Ambiente de trabalho): analisa a satisfação dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho.
- *Relationship with peers* (Relação com os colegas):
 - *Collaboration with peers* (Colaboração com os colegas): avalia a qualidade da colaboração e cooperação entre os trabalhadores e os seus colegas de trabalho;
 - *Communication between peers* (Comunicação entre colegas): mede a eficácia e abertura da comunicação entre os trabalhadores e os seus colegas;
 - *Trust between peers* (Confiança entre os colegas): analisa o nível de confiança entre os colegas de trabalho.
- *Wellness* (Bem-estar):

- *Stress*: mede o nível de *stress* dos trabalhadores no ambiente de trabalho;
- *Personal Health* (Saúde Pessoal): avalia a percepção dos trabalhadores sobre a sua saúde pessoal relacionada ao trabalho.
- *Happiness* (Felicidade):
 - *Happiness at work* (Felicidade no trabalho): avalia o nível de felicidade e satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho que desempenham;
 - *Work-life balance* (Equilíbrio entre vida pessoal e profissional): mede o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.
- *Ambassadorship* (embaixador):
 - *Championing* (Defensor): avalia o grau de apoio e defesa que os trabalhadores demonstram em relação à empresa;
 - *Pride* (Orgulho): mede o orgulho que os trabalhadores têm em fazer parte da organização.
- *eNPS* (*employee Net Promoter Score*): é uma métrica que mede a probabilidade dos trabalhadores recomendarem a empresa como um bom local de trabalho para outras pessoas.

Anexo 7 - Organograma da estrutura da empresa a partir de julho



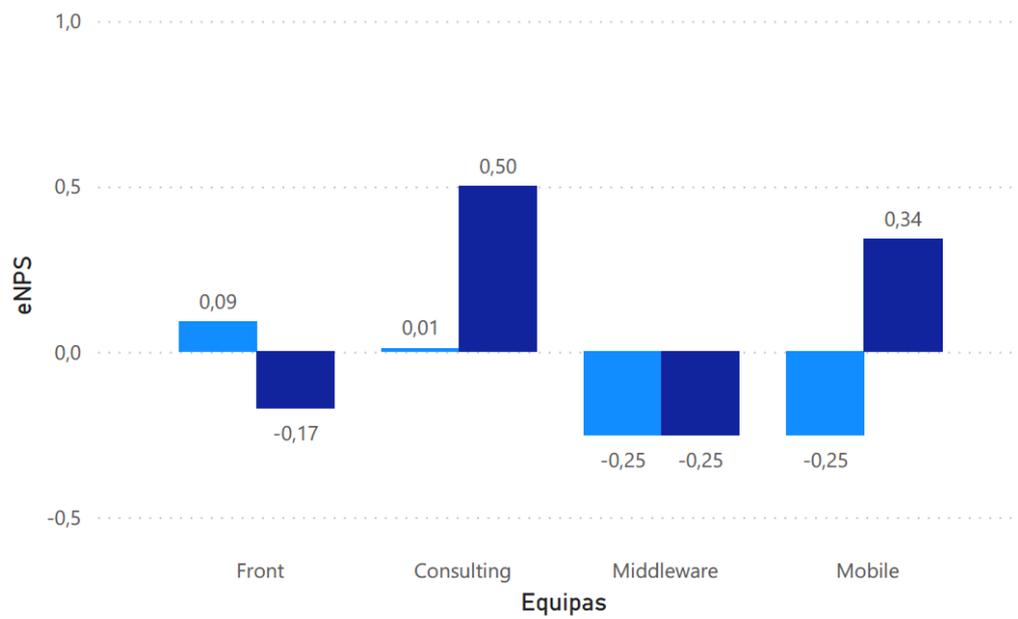
Anexo 8 - Organigrama da estrutura da empresa entre março e julho



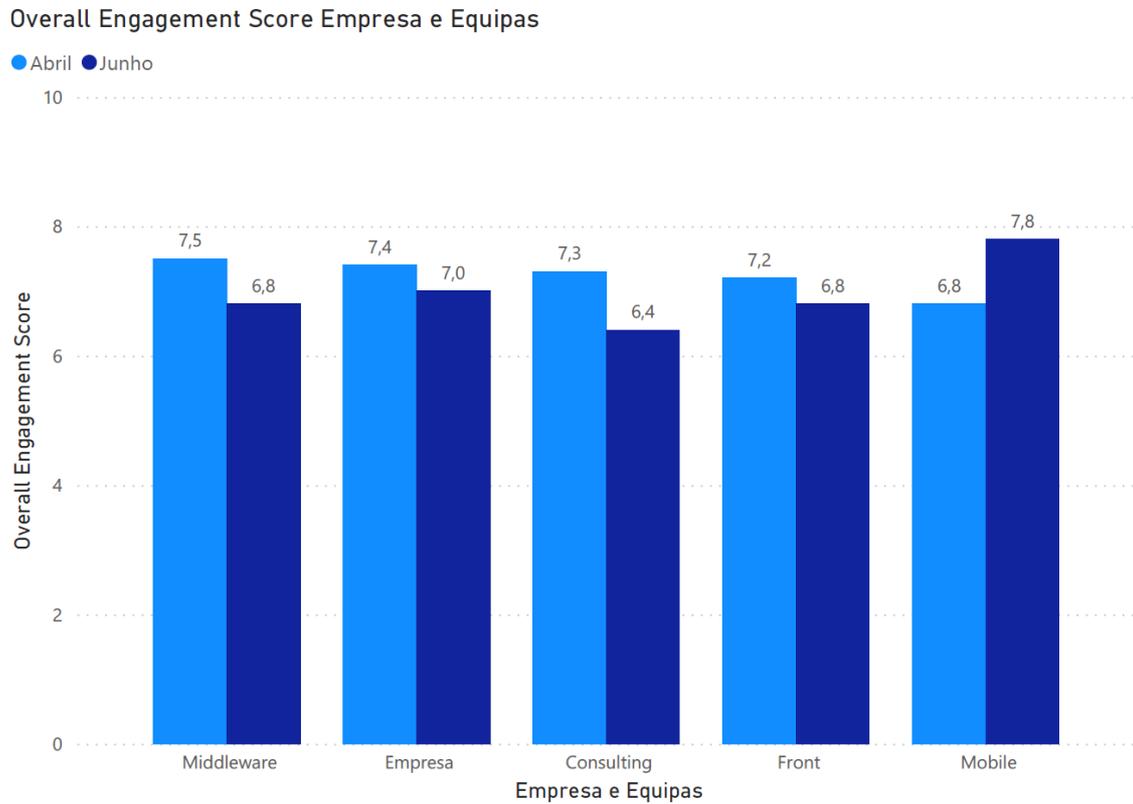
Anexo 9 - eNPS por Equipa

eNPS por Equipa

● Abril ● Junho



Anexo 10 - Overall Engagement Score Empresa e Equipas



Anexo 11 - Melhores e Piores Métricas Empresa e Equipas

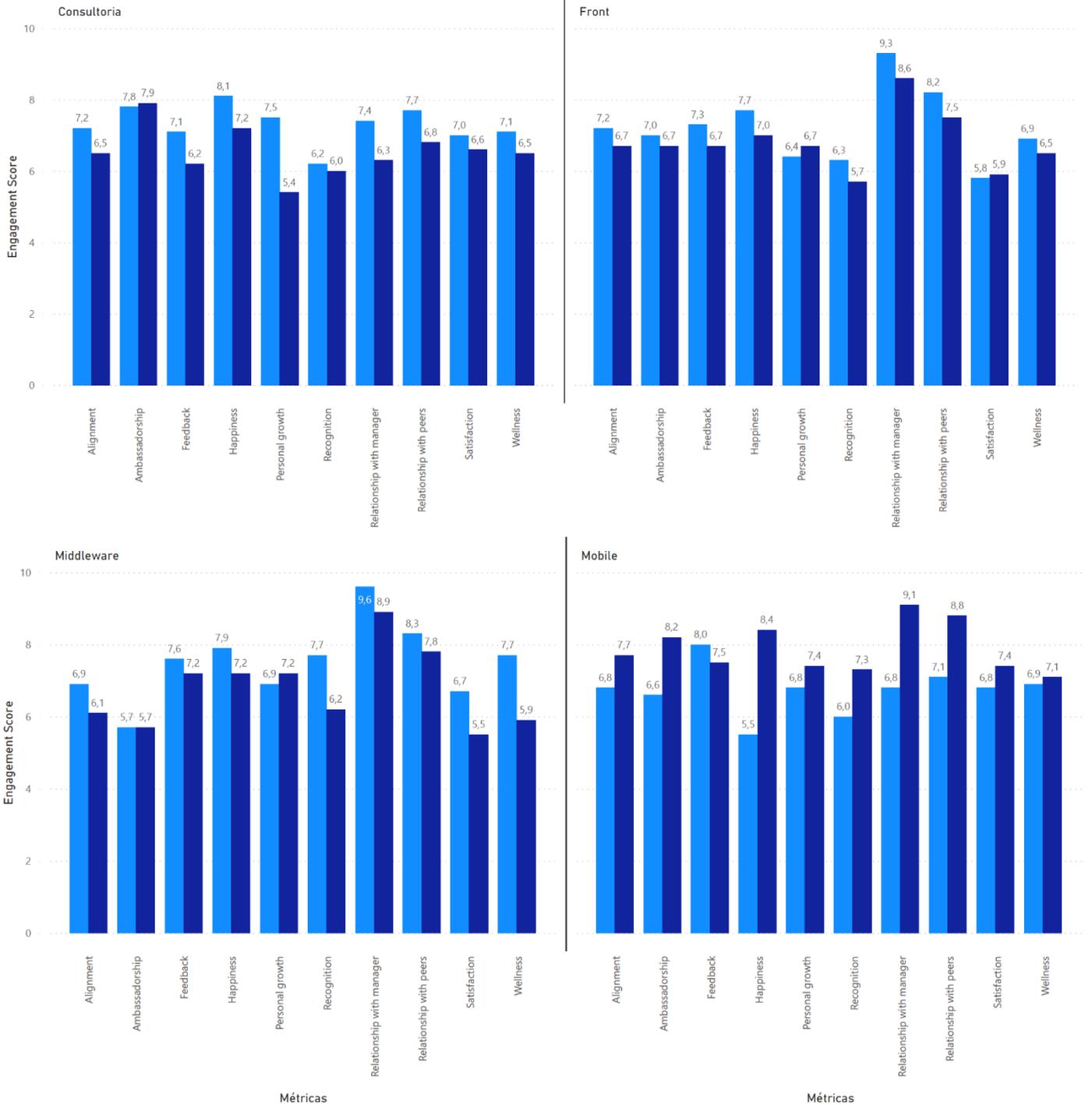
Melhores Métricas	Abril	Junho
Consultoria	Happiness	Ambassadorhip
Empresa	Relationship with manager	Relationship with manager
Front	Relationship with manager	Relationship with manager
Middleware	Relationship with manager	Relationship with manager
Mobile	Feedback	Relationship with manager

Piores Métricas	Abril	Junho
Consultoria	Recognition	Personal growth
Empresa	Recognition	Recognition
Front	Satisfaction	Recognition
Middleware	Ambassadorship	Satisfaction
Mobile	Happiness	Wellness

Anexo 12 - Engagement Score por Métrica das Equipas

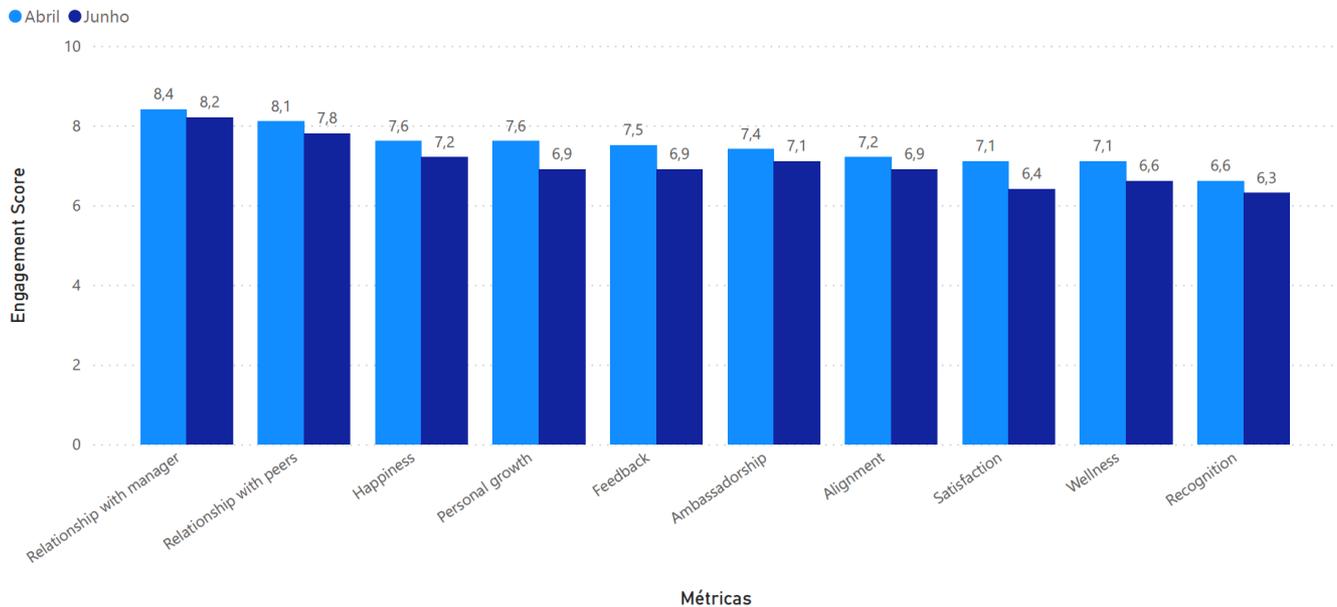
Engagement Score por Métrica e por Equipa

● Abril ● Junho



Anexo 13 - Engagement Score por Métrica da Empresa

Engagement Score por Métrica da Empresa



Anexo 14 - Engagement Score por Submétrica Empresa e Equipas

Engagement Score Submétricas Consultoria

Submétricas	Abril	Junho
Autonomy	6,70	5,30
Championing	7,90	7,90
Collaboration with manager	8,80	5,60
Collaboration with peers	8,10	5,90
Communication between peers	7,00	6,40
Communication with manager	5,80	6,20
Ethics & social responsibility	7,50	5,20
Fairness	6,20	4,70
Feedback frequency	7,80	5,20
Feedback quality	6,40	6,30
Happiness at work	8,80	7,10
Mastery	8,10	4,70
Personal health	8,10	7,50
Pride	7,80	7,90
Purpose	7,90	6,40
Recognition frequency	5,50	6,00
Recognition quality	6,70	6,00
Role within organization	7,10	7,20
Stress	6,30	5,60
Suggestions for the organization	7,40	6,70
Trust between peers	8,00	7,70
Trust with manager	7,60	6,80
Values	6,90	7,70
Vison & mission	7,10	6,40
Work environment	7,60	7,40
Work-life balance	7,10	7,30

Engagement Score Submétricas Middleware

Submétricas	Abril	Junho
Autonomy	6,60	6,70
Championing	5,50	5,70
Collaboration with manager	9,30	8,50
Collaboration with peers	7,40	8,10
Communication between peers	9,00	7,70
Communication with manager	9,50	8,90
Ethics & social responsibility	8,60	5,90
Fairness	5,50	3,10
Feedback frequency	7,00	7,20
Feedback quality	7,50	8,30
Happiness at work	7,50	7,30
Mastery	6,80	7,00
Personal health	8,80	6,70
Pride	6,50	5,70
Purpose	7,50	8,00
Recognition frequency	7,50	5,90
Recognition quality	7,80	6,50
Role within organization	6,50	6,30
Stress	6,80	5,30
Suggestions for the organization	8,00	6,20
Trust between peers	8,40	7,60
Trust with manager	9,70	9,30
Values	6,40	6,80
Vison & mission	5,90	5,70
Work environment	8,20	6,40
Work-life balance	8,50	7,00

Engagement Score Submétricas Front

Submétricas	Abril	Junho
Autonomy	6,20	6,20
Championing	6,90	6,50
Collaboration with manager	9,40	8,40
Collaboration with peers	8,10	7,60
Communication between peers	8,10	7,30
Communication with manager	8,40	8,40
Ethics & social responsibility	8,00	7,00
Fairness	3,30	3,70
Feedback frequency	7,10	5,90
Feedback quality	8,00	7,00
Happiness at work	7,70	6,80
Mastery	5,20	6,20
Personal health	7,50	7,50
Pride	7,10	7,10
Purpose	8,20	7,90
Recognition frequency	6,50	5,70
Recognition quality	6,10	5,70
Role within organization	6,70	6,60
Stress	6,50	5,70
Suggestions for the organization	6,70	7,00
Trust between peers	8,30	7,50
Trust with manager	9,70	8,90
Values	7,10	6,70
Vison & mission	6,40	6,30
Work environment	6,60	7,00
Work-life balance	7,80	7,10

Engagement Score Submétricas Empresa

Submétricas	Abril	Junho
Autonomy	7,20	6,80
Championing	7,40	7,00
Collaboration with manager	9,00	7,80
Collaboration with peers	8,10	7,90
Communication between peers	7,80	7,40
Communication with manager	7,80	8,00
Ethics & social responsibility	7,60	6,90
Fairness	5,20	4,20
Feedback frequency	7,10	6,50
Feedback quality	7,60	7,40
Happiness at work	7,70	7,20
Mastery	7,60	6,40
Personal health	7,90	7,30
Pride	7,30	7,30
Purpose	8,10	7,50
Recognition frequency	6,20	6,20
Recognition quality	6,80	6,40
Role within organization	7,60	7,00
Stress	6,50	6,10
Suggestions for the organization	7,50	6,90
Trust between peers	8,40	8,00
Trust with manager	8,30	8,50
Values	7,40	7,20
Vison & mission	6,60	6,50
Work environment	8,30	7,30
Work-life balance	7,40	7,10

Engagement Score Submétricas Mobile

Submétricas	Abril	Junho
Autonomy	6,60	7,60
Championing	6,50	8,20
Collaboration with manager	7,60	8,80
Collaboration with peers	4,50	8,60
Communication between peers	6,80	7,90
Communication with manager	6,20	8,80
Ethics & social responsibility	5,80	7,90
Fairness	4,00	5,80
Feedback frequency	6,60	8,00
Feedback quality	8,00	8,50
Happiness at work	5,40	8,80
Mastery	6,10	6,90
Personal health	8,10	8,10
Pride	6,80	8,30
Purpose	8,00	7,90
Recognition frequency	5,00	6,80
Recognition quality	6,60	7,60
Role within organization	7,60	6,90
Stress	6,00	6,30
Suggestions for the organization	8,80	6,40
Trust between peers	9,20	9,40
Trust with manager	6,70	9,40
Values	7,60	7,90
Vison & mission	6,70	7,40
Work environment	8,10	8,10
Work-life balance	5,70	7,90

Anexo 15 - Prova de conceito: análise preditiva

```
In [ ]: import pandas as pd
from sklearn.model_selection import train_test_split
from sklearn.tree import DecisionTreeClassifier
from sklearn.metrics import accuracy_score, recall_score, f1_score, confusion_matrix
import matplotlib.pyplot as plt

Transformação dos dados:

In [ ]: data = pd.read_csv("dados_officevibe.csv")

# Separar as colunas das métricas (recursos) e do rótulo (variável a ser prevista)
X = data.drop(columns=["employee", "left_company"])
y = data["left_company"]

# Transformar o rótulo em valores numéricos (0 para "False" e 1 para "True")
y = y.map({False: 0, True: 1})

In [ ]: X_train, X_test, y_train, y_test = train_test_split(X, y, test_size=0.2, random_state=42)

In [ ]: model = DecisionTreeClassifier(random_state=42)
model.fit(X_train, y_train)

Out[ ]: v DecisionTreeClassifier
DecisionTreeClassifier(random_state=42)

In [ ]: # Fazer previsões no conjunto de teste
y_pred = model.predict(X_test)

# Medir a exatidão do modelo
accuracy = accuracy_score(y_test, y_pred)
print("Exatidão:", accuracy)

# Medir a precisão do modelo
precision = precision_score(y_test, y_pred)
print("Precisão:", precision)

# Medir o recall do modelo
recall = recall_score(y_test, y_pred)
print("Recall:", recall)

# Medir a F1-score do modelo
f1_score = f1_score(y_test, y_pred)
print("F1-score:", f1_score)

# Plotar a matriz de confusão
confu_matrix = confusion_matrix(y_test, y_pred)
print("Matriz de Confusão:")
print(confu_matrix)

Exatidão: 0.75
Precisão: 0.875
Recall: 0.6363636363636364
F1-score: 0.7368421052631579
Matriz de Confusão:
[[8 1]
 [4 7]]

In [ ]: # Suponha que temos as métricas de um novo funcionário em uma lista
new_employee_data = [
    {
        "name": "employee_1",
        "survey": [1, 2, 2, 5, 3, 3, 2]
    },
    {
        "name": "employee_2",
        "survey": [4, 2, 2, 5, 3, 3, 2]
    },
    {
        "name": "employee_3",
        "survey": [2, 5, 2, 3, 3, 2, 5]
    },
    {
        "name": "employee_4",
        "survey": [1, 4, 3, 4, 5, 5, 4]
    },
    {
        "name": "employee_5",
        "survey": [3, 2, 2, 3, 3, 2, 2]
    }
]

for employee_survey in new_employee_data:
    # Fazer a previsão para o novo funcionário usando o modelo treinado
    employee_prediction = model.predict([employee_survey["survey"]])
    # Converter o resultado da previsão de volta para a categoria original (0 para "No" e 1 para "Yes")
    employee_prediction_result = "Yes" if employee_prediction[0] else "No"
    print("It is likely that the employee ", employee_survey["name"], " can terminate:", employee_prediction_result)

It is likely that the employee employee_1 can terminate: Yes
It is likely that the employee employee_2 can terminate: No
It is likely that the employee employee_3 can terminate: No
It is likely that the employee employee_4 can terminate: Yes
It is likely that the employee employee_5 can terminate: No
```

Anexo 16 – Modelo de Questionários aos trabalhadores da Entidade de Acolhimento

People Analytics

Bem-vindo(a) ao questionário criado no âmbito da conclusão do relatório de estágio intitulado "*People Analytics nas PMEs: Uma reflexão do RH5.0 no setor tecnológico na Europa*", que faz parte do Mestrado em Gestão da Universidade de Coimbra.

Este questionário irá contribuir para o objetivo de revelar a importância do *People Analytics*, um sistema de análise de dados sobre os colaboradores, nas decisões empresariais dos gestores. As análises de dados realizadas através do *People Analytics* têm como finalidade trazer *insights* relevantes para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), auxiliando os gestores na tomada de decisões estratégicas. Os benefícios dessas análises refletem-se no **bem-estar dos colaboradores** e, conseqüentemente, na **performance e produtividade da empresa**.

Por favor, responde às questões com **sinceridade e precisão**, porque estarás assim a ajudar a obter resultados mais significativos e a proporcionar uma base sólida para as conclusões do estudo.

Considera nas respostas dadas a **antiga estrutura organizacional**.

As tuas respostas serão tratadas de forma **sigilosa e sem identificação**, garantindo o anonimato dos participantes. Os dados pessoais fornecidos abaixo serão utilizados apenas para análise de tendências e relações entre os dados.

Agradeço antecipadamente o teu tempo e dedicação para participar deste estudo. Se tiveres alguma dúvida ou precisares de esclarecimentos adicionais, está à vontade para entrar em contacto através do seguinte endereço de email:

Os resultados do estudo serão apresentados no meu relatório de estágio, pelo que após aprovação do mesmo pela Universidade de Coimbra (previsão para Setembro), podem contactar-me através do email acima se tiverem curiosidade em saber os resultados e as análises que foram feitas :)

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não dizer

2. Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

- 18-25
 26-35
 36-45
 > 45

3. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

4. Atualmente, qual é o número de filhos ou dependentes sob a tua responsabilidade? *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 > 3

5. Nível de Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Secundário
 Ensino Técnico
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

6. Experiência Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- > 10 anos

7. Qual a tua faixa salarial (termos brutos)? *

Marcar apenas uma oval.

- 700€ a 900€
- 901€ a 1100€
- 1101€ a 1200€
- 1201€ a 1400€
- 1401 a 1600€
- > 1600€
- Prefiro não dizer

8. Em que data iniciaste as tuas funções na empresa? *

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

9. Qual a tua área de atuação dentro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Consultoria
- Software Developer: Front-end
- Software Developer: Middleware
- Software Developer: Mobile
- Design

Bem estar no trabalho

Considera a antiga estrutura organizacional

10. Quais são os principais fatores que contribuem para a tua satisfação no trabalho? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Salário
- Benefícios
- Ambiente de trabalho positivo
- Oportunidades de crescimento pessoal e profissional
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (flexibilidade de horário e local de trabalho)
- Relação com colegas e líderes
- Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)
- Outra: _____

11. De entre os valores proclamados pela empresa, quais os valores que, na tua opinião, não são praticados pela empresa como um todo? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- People Centered
- Inovação
- Criatividade
- Qualidade
- Compromisso
- Colaboração
- Confiança
- Flexibilidade
- Resiliência
- São todos praticados
- Nenhum é praticado

12. Sentes-te alinhado(a) com a **missão** e os **valores** da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Nad Muito alinhado

13. O teu trabalho proporciona um **senso de propósito** e **realização pessoal**. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc Concordo totalmente

14. Quais são as tuas **expectativas em relação ao teu crescimento** na empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Oportunidades de Promoção. Espero ter oportunidades claras de crescimento e avanço na carreira, incluindo possíveis promoções.
- Desenvolvimento de Capacidades. Desejo participar em programas de desenvolvimento profissional e ter acesso a formações para aprimorar as minhas capacidades.
- Reconhecimento. Espero que meu bom desempenho seja reconhecido e recompensado, mesmo que não haja promoções imediatas.
- Feedback regular. Gostaria de receber feedback regular sobre o meu desempenho e orientações sobre como posso melhorar.
- Oportunidades de liderança. Tenho interesse em assumir funções de liderança e espero ter a oportunidade de crescer nesse aspeto.
- Remuneração competitiva. Espero que a minha remuneração seja competitiva e alinhada ao meu desempenho e responsabilidades.
- Ambiente de trabalho saudável. Valorizo um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, que incentive o crescimento pessoal e profissional.
- Outra: _____

15. Como te sentes em relação à **carga de trabalho**? *

Marcar apenas uma oval.

- Nada sobrecarregado(a)
- Pouco sobrecarregado(a)
- Carga adequada
- Muito sobrecarregado(a)
- Carga excessiva

16. A **distribuição de tarefas e responsabilidades** é **equilibrada** entre os membros da equipa. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente. Sinto que as tarefas e responsabilidades são bem distribuídas entre os membros da equipa.
- Concordo. Em geral, acredito que a distribuição de tarefas é equilibrada na equipa.
- Neutro(a). Não tenho uma opinião formada sobre a distribuição de tarefas.
- Discordo. Às vezes sinto que certos membros da equipa recebem uma carga de trabalho desproporcional.
- Discordo totalmente. Acredito que a distribuição de tarefas é muito desigual e precisa ser melhorada.

17. Sentes que consegues **equilibrar as tuas responsabilidades profissionais e pessoais**? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Na maioria das vezes
- Sempre

18. Existe alguma medida que a empresa poderia adotar para **melhorar esse equilíbrio**? Se sim qual. *

19. Sentes-te ou já te sentiste **desmotivado(a)** ou **desconectado(a)** do trabalho ou da empresa de alguma forma? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, atualmente me senti desmotivado(a) ou desconectado(a).
- Sim, já me senti desmotivado(a) ou desconectado(a) no passado, mas neste momento não.
- Não, nunca me senti desmotivado(a) ou desconectado(a).

20. Se respondeste "sim" à pergunta anterior, por favor, explica os motivos que contribuíram/contribuem para a tua desmotivação.

21. A empresa **valoriza e preocupa-se com** o teu bem-estar (físico e psicológico) e sucesso como colaborador, refletido em aspetos como por exemplo benefícios, políticas de desenvolvimento profissional, reconhecimento, comunicação interna e oportunidades de crescimento dentro da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo totalmente

22. Como classificas o teu **nível de satisfação no trabalho**, atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito insatisfeito(a)
 Insatisfeito(a)
 Neutro(a)
 Satisfeito(a)
 Muito satisfeito(a)

Feedback e Comunicação

Considera a antiga estrutura organizacional

23. Recebes **feedback regular e construtivo** sobre o teu desempenho e oportunidades de desenvolvimento? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, recebo feedback regularmente e é sempre construtivo.
 Sim, recebo feedback ocasionalmente, mas é geralmente construtivo.
 Sim, recebo feedback, mas nem sempre é construtivo.
 Não recebo feedback regularmente, mas quando recebo, é construtivo.
 Não, raramente recebo feedback sobre o meu desempenho.
 Não, nunca recebo feedback sobre o meu desempenho.

24. A **comunicação interna** é eficaz e mantém os colaboradores bem informados? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad Muito eficaz

25. Na tua opinião, quais os **canais de comunicação mais eficazes** para transmitir informações e melhorar a colaboração entre as equipas? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Slack
 Sharepoint
 Email
 Whatsapp
 Outra: _____

26. Como **descreverias a comunicação interna** na empresa? *

27. Em média, com quantos colaboradores diferentes costumas **comunicar ou interagir diariamente**, seja para conviver ou realizar as tuas atividades e responsabilidades? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 5
 6 a 10
 11 a 20
 21 a 30
 > 30

28. Como avalias a **eficácia da liderança** na tua equipa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
Nad Muito eficaz

29. Estás confortável em **partilhar as tuas preocupações ou problemas com o teu líder**? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
Nad Muito confortável

30. O teu líder fornece **orientações claras e objetivas** para as tarefas e projetos. *

Marcar apenas uma oval.

- Nenhuma orientação fornecida.
 Orientações insuficientes e pouco claras.
 Orientações suficientes, mas podem ser mais claras e objetivas.
 Orientações excelentes e altamente claras em todas as situações.

31. Como avalias o nível de **colaboração entre os membros da tua equipa**? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
Muit Muito alto

32. Já enfrentaste **desafios ou obstáculos ao trabalhar com colegas de outras áreas**? Se sim, indica quais. *

33. Acreditas que as **tarefas são distribuídas de forma adequada** tendo em consideração as tuas capacidades individuais, bem como as de cada membro da tua equipa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

34. Com que **frequência procuras um colega** quando tens dúvidas relacionadas às tuas tarefas? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca. Prefiro resolver sozinho(a).
 Raramente. Procurar colegas é uma exceção e acontece muito pouco.
 Às vezes. Procurar colegas ocorre ocasionalmente, dependendo da complexidade da tarefa.
 Frequentemente. Com alguma regularidade, procuro um colega para esclarecer dúvidas.
 Sempre. Sempre procuro um colega quando tenho dúvidas relacionadas às tarefas.

35. O ambiente de trabalho é agradável e propício à produtividade. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente. O ambiente é desagradável e pouco produtivo.
- Discordo parcialmente. O ambiente tem algumas questões que afetam a produtividade.
- Neutro(a). O ambiente é razoável, mas poderia ser melhorado.
- Concordo parcialmente. O ambiente é agradável e em grande parte propício à produtividade.
- Concordo totalmente. O ambiente é excelente e altamente propício à produtividade.

36. Como avalias a produtividade das tuas reuniões de equipa? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 1 2 3 4 5
- Nad Muito produtivas

37. Como avalias a tua produtividade atual no trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
- Nad Muito produtivo

38. Já duvidaste das tuas próprias capacidades para realizar as tuas tarefas mesmo quando outras pessoas reconhecem o teu trabalho e capacidades? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

39. Com que frequência consegues completar as tuas tarefas dentro dos prazos estabelecidos?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca. Não consigo completar as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.
- Raramente. Tenho dificuldades para cumprir a maioria dos prazos e frequentemente entrego tarefas atrasadas.
- Às vezes. Consigo cumprir alguns prazos, mas às vezes enfrento dificuldades e posso atrasar algumas tarefas.
- Frequentemente. Geralmente consigo cumprir os prazos, mas ocasionalmente posso ter pequenos atrasos.
- Sempre. Consigo completar as minhas tarefas dentro dos prazos estabelecidos quase sempre.

40. Existe algum aspeto do ambiente de trabalho que impacta positivamente a tua produtividade no trabalho? Se sim qual. *

41. Existe algum aspeto do ambiente de trabalho que impacta negativamente a tua produtividade no trabalho? Se sim qual. *

42. Existem recursos, ferramentas ou formações adicionais que acreditas que poderiam melhorar a tua produtividade? Se sim, indica quais. *

Visão geral da empresa

43. A empresa **cumpre/cumpriu** com o que **promete/prometeu**. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc Concordo completamente

44. Existe alguma **política ou procedimento interno** que acreditas que precisa ser repensado ou melhorado? Se sim, indica qual. *

45. Consideras a possibilidade de **deixar a empresa dentro dos próximos 5 anos**? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez
 Não sei

46. Qual é o **principal motivo** que te motiva a **permanecer** na empresa? *

47. Existe algum motivo, neste momento, que contribui para a tua vontade de **querer sair** da empresa? Se sim, indica qual. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Não existe nenhum motivo que me leva a querer sair da empresa neste momento.
 Ambiente de trabalho tóxico. Problemas de relação com colegas ou superiores que afetam negativamente o ambiente.
 Falta de oportunidades de crescimento profissional. Poucas oportunidades de promoção ou desenvolvimento de carreira.
 Remuneração insatisfatória. Salário e benefícios não estão alinhados com minhas expectativas ou com o mercado.
 Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Carga de trabalho excessiva (que exige horas extra não remuneradas) ou falta de flexibilidade de horário e de local de trabalho (trabalho remoto/híbrido).
 Falta de reconhecimento e valorização. Não me sinto valorizado(a) ou reconhecido(a) pelo meu trabalho.
 Insatisfação com a cultura da empresa. Valores e princípios da empresa não estão alinhados com os meus.
 Oportunidades melhores noutra empresa. Ofertas de trabalho mais atraentes noutras organizações.
 Problemas de comunicação. Dificuldades em receber informações ou se comunicar efetivamente dentro da empresa.
 Falta de políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão). Poucas iniciativas e práticas que promovam a diversidade de pessoas, a igualdade de oportunidades e um ambiente de trabalho inclusivo.
 Outra: _____

48. Estás **neste momento ativamente à procura de novas oportunidades**, noutras empresas?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Prefiro não dizer

49. Como **descreverias o ambiente de trabalho** na empresa? O que o torna único? Que melhorias ou mudanças na cultura da empresa acreditas que poderiam ter um impacto positivo no ambiente de trabalho? *

50. Quão provável é de recomendar a empresa como um **bom lugar para trabalhar** para amigos, família ou colegas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Nad Muito provável

51. **Queremos saber a tua opinião!** Na tua perspetiva, o que acreditas que pode ser melhorado na empresa? *

Por favor, partilha a(s) tua(s) preocupação(ões) e/ou sugestões específicas para possíveis melhorias. O teu feedback é valorizado para a empresa evoluir enquanto empresa e proporcionar uma melhor experiência para todos os colaboradores.
