



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Relatório de Estágio: JCDecaux

Trabalho Final de Mestrado apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre, orientado por Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques (por delegação do Sr. Reitor). Este trabalho também foi orientado pela Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Carolina Oliveira Tavares – 22208174

2024

www.lusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Relatório de Estágio: JCDcaux

VERSÃO FINAL

Trabalho final de Mestrado defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa, no dia 5 de abril de 2024, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 760/2024, de 13 de março de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Maques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof.^a Doutora Helena Maria Saraiva Pimentel Lourenço

Orientador: Prof.^a Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques (por delegação do Sr. Reitor)

Este trabalho também foi orientado pela Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Carolina Oliveira Tavares

2024

Versão Final

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos, da
Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

Relatório de Estágio efetuado sobre a orientação da Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Com a supervisão institucional: Catarina Roque Passos

Discente: Carolina Oliveira Tavares

Organização: JCDecaux Portugal

Lisboa, fevereiro de 2024

The logo for JCDecaux, featuring the text "JCDecaux" in a bold, sans-serif font. The text is positioned to the right of a thick, black L-shaped line that forms the top and left sides of a square frame.

Agradecimentos

Durante a realização deste Estágio e Trabalho Final, existiram alguns momentos de retrospeção que me permitiriam refletir e sentir agradecida por todas as etapas do processo. Como em todos os caminhos, existiram altos e baixos. Chegar aqui, é um mérito que não é apenas meu, é partilhado com todos os que contribuíram de forma direta e indireta para o meu crescimento e progresso.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a orientação dada ao longo dos últimos meses, pela Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques. Obrigada por ser um verdadeiro exemplo de profissionalismo e dedicação. Obrigada por todos os conselhos e linhas orientadoras sábias, todo o seu pensamento crítico e organização contribuíram para a elaboração do presente trabalho, assim como a pessoa que sou hoje.

De seguida, quero agradecer à JCDecaux pela oportunidade de integração no Departamento de RH. Foi realmente gratificante ter a oportunidade de integrar uma equipa excecional que me proporcionou tanto. No decorrer do Estágio, foi possível a orientação e a integração de vários temas inerentes à GRH, que me permitiram adquirir e aperfeiçoar competências. Neste sentido, agradeço pelos exemplos de liderança com que interagi, é de facto fundamental ter uma chefia exemplar, capaz de manter a equipa motivada e unida. Agradeço pela orientação e *feedback* contínuo proporcionado pela supervisora institucional e restantes membros da equipa, cada palavra permitiu-me crescer e aprender. Muito obrigada por esta oportunidade de crescimento pessoal e de início da vida laboral.

À Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, quero agradecer o apoio prestado durante este ciclo de estudos, por todo o corpo docente e conhecimento transmitido. Aproveito também para agradecer aos colegas incríveis que este Mestrado me proporcionou. Obrigada por me acompanharem neste ciclo.

A todos os meus amigos, obrigada pelos momentos de descontração e de motivação ao longo deste caminho, por toda a ajuda e paciência. Obrigada por terem caminhado comigo e

manterem-se sempre ao meu lado, nas alturas boas e menos boas. Por serem realmente amigos e proporcionarem novas visões.

Por último e mais importante, quero agradecer a toda a minha família. Obrigada por me proporcionarem todas as condições para chegar até aqui. Obrigada por me proporcionarem a oportunidade de ingressar e realizar este Mestrado, assim como todo o percurso até aqui. Expresso a minha maior gratidão por confiarem em mim e nas minhas capacidades. Obrigada, por investirem em mim e no meu futuro. Quero também agradecer de forma especial às mulheres da minha família, agradeço por serem um exemplo de persistência e determinação. Obrigada por me inspirarem todos os dias a ser uma pessoa melhor.

Esta caminho não é só meu, é também de todos os que contribuíram para o mesmo. De todos estes agradecimentos, levo uma lição e um espaço no meu coração. Obrigada por não me deixarem chegar aqui sozinha e por contribuírem para o meu progresso. O fim deste ciclo não é só meu, também é vosso.

Obrigada!

Resumo

O presente relatório de estágio, apresenta uma visão geral do estágio realizado no Departamento de RH na JCDecaux Portugal, no âmbito do Mestrado em Gestão Avançada de RH, pela Universidade Lusófona de Lisboa.

A JCDecaux é uma multinacional francesa com presença internacional, que explora o mercado de publicidade *outdoor* e mobiliário urbano em 81 países. Foi fundada em 1964, entrando em Portugal em 1972, tornando-se o 3º país do grupo.

No Departamento de RH, são tratados vários temas e áreas inerentes ao funcionamento organizacional e gestão de capital humano, como: recrutamento e seleção, retenção de talento, clima organizacional, formação e desenvolvimento, processamento salarial, entre outras temáticas inerentes à gestão de pessoas.

O objetivo primordial deste estágio, foi perceber a visão abrangente e interdisciplinar acerca da importância do papel dos RH em contexto organizacional. Neste sentido, durante o período de estágio foi possível a integração em várias áreas e tarefas essenciais à gestão de RH, alinhando o conhecimento teórico à vertente prática. O presente relatório de estágio propõe a descrição das tarefas desenvolvidas com foco em soluções que propiciem um melhor rendimento no contexto organizacional interno da JCDecaux. Todavia, durante o período de Estágio foi possível o desenvolvimento de um projeto, através da criação de um manual de procedimentos internos. A criação de um manual de procedimentos, promove a autonomia e desempenho face aos temas tratados em várias áreas de RH, prevenindo eventualidades face a ausências ou mudanças estruturais da equipa.

Palavras-Chave: JCDecaux; Recursos Humanos; Manual de procedimentos.

Abstract

This internship report presents an overview of the internship carried out in the HR Department at JCDecaux Portugal, as part of the Master's program in Advanced HR Management at Universidade Lusófona de Lisboa.

JCDecaux is a French multinational with an international presence, operating in the outdoor advertising and street furniture market in more than 80 countries. It was founded in 1964 and entered Portugal in 1972, making it the group's third country.

The HR Department deals with various topics and areas inherent to organizational functioning and human capital management, such as: recruitment and selection, talent retention, organizational climate, training and development, salary processing, among other topics inherent to people management.

The main aim of this internship was to gain a comprehensive and interdisciplinary view of the importance of the role of HR in an organizational context. In this sense, during the internship period it was possible to integrate various areas and tasks essential to HR management, aligning theoretical knowledge with practical aspects. However, this internship report proposes a description of the tasks carried out with a focus on solutions that provide better performance in JCDecaux's internal organizational context. However, during the internship period it was possible to develop a small project, through the implementation of an internal procedure's manual. The creation of a procedure's manual promotes autonomy and performance in relation to the issues dealt with in various areas of HR, preventing eventualities in the event of absences or structural changes in the team.

Keywords: JCDecaux; Human Resources; Procedures manual.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Siglas e Acrónimos	xi
1. Introdução.....	12
2. Revisão de Literatura.....	15
2.1. Recrutamento e Seleção	16
2.2. Acolhimento e Integração	18
2.3. Avaliação de Desempenho	19
2.4. Formação e Desenvolvimento	21
2.5. Descritivos Funcionais	23
2.6. Benefícios e Compensações	25
2.7. Processamento Salarial.....	25
2.8. Gestão Administrativa	26
2.9. Comunicação Interna	28
2.10. Manual de Procedimentos.....	29
2.11. Clima Organizacional.....	30
3. Desenvolvimento do Tema.....	32
3.1. Apresentação da Organização	32
3.1.1. Identificação.....	32
3.1.2. História.....	33
3.1.3. Missão.....	34
3.1.4. Visão	34
3.1.5. Valores	35

3.1.6.	Cultura	35
3.1.7.	Clima.....	36
3.1.8.	Estratégia.....	37
3.1.9.	Estrutura.....	38
3.2.	Direção de Recursos Humanos	42
3.2.1.	Iniciativas por parte dos RH	43
3.2.2.	Parcerias.....	45
4.	Realização do Estágio.....	47
4.1.	Metodologias Aplicadas	47
4.2.	Descrição de Tarefas	47
4.2.1.	Recrutamento e Seleção.....	47
4.2.2.	Acolhimento e Integração	48
4.2.3.	Avaliação de Desempenho.....	50
4.2.4.	Formação e Desenvolvimento.....	50
4.2.5.	Descritivos Funcionais.....	51
4.2.6.	Benefícios e Compensações.....	52
4.2.7.	Processamento Salarial	52
4.2.8.	Gestão Administrativa.....	53
4.2.9.	Comunicação Interna	53
4.2.10.	Manual de Procedimentos.....	55
4.2.11.	Clima Organizacional	55
4.	Resultados.....	57
5.	Reflexão Crítica e Conclusões.....	58
6.	Referências Bibliográficas.....	59
7.	Apêndices	A
	Apêndice 1- Organograma Direção Geral.....	A
	Apêndice 2 – Procedimento de TT.....	B

Apêndice 3 - Procedimento de Acolhimento.....	D
Apêndice 4 - Envio “Como te sentes hoje?”	I
Apêndice 5 – Procedimento Participação de Acidentes de Trabalho.....	L
Apêndice 6 – Publicação de Anúncio.....	T
8. Anexos.....	CC
Anexo 1 – Regulamento do Projeto/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa.....	CC
Anexo 2 – Contrato de Estágio Curricular	VV
Anexo 3 – Plano de Estágio Curricular	ZZ
Anexo 4 – Programa Referenciar	CCC
Anexo 5 – Kit Nascimento	DDD
Anexo 6 – Prémios de Antiguidade.....	EEE
Anexo 7 – Protocolo Farmácia Brasil	FFF
Anexo 8 – Protocolo Grupo Pestana	GGG
Anexo 9 – Protocolo Fitness Hut	HHH
Anexo 10 – Caixa de Sugestões	III
Anexo 11 – GPTW	JJJ
Anexo 12 – Comunicação Aniversários	KKK

Índice de Figuras

Figura 1- Objetivos da Formação Profissional (Ferreira et al., 2015)	22
Figura 3 - Norma ISO 9001 (Pires, 2007)	29
Figura 2 - Perspetiva cultural sobre a formação do clima organizacional (Ferreira <i>et al.</i> , 2015).	30
Figura 4 - Modelo estratégico da JCDecaux.....	38
Figura 5 - Departamento de RH da JCDecaux.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1- Distribuição por Escalão Etário	41
Tabela 2 - Distribuição por Antiguidade	41

Siglas e Acrónimos

AT – Acidente de Trabalho

CT – Contratos de Trabalho

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

DISC – Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness

ECEO – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

ETT – Empresas de Trabalho Temporário

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HE - Horas Extra

HN – Horas Noturnas

IHT – Isenção de Horário de Trabalho

MP – Manual de Procedimentos

OOH – *Out Of Home*

RH – Recursos Humanos

SA – Subsídio de Almoço

SS – Segurança Social

SV – Seguro de Vida

TI – Tecnologias da Informação

TT – Trabalho Temporário

1. Introdução

O presente trabalho, trata-se de um Relatório de Estágio realizado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado do curso de Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos, pela Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona do Centro Universitário de Lisboa.

A estrutura do presente Trabalho Final de Mestrado segue a estrutura de um trabalho científico, realizado de acordo com o Regulamento/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da ECEO (Anexo 1). Neste sentido, a presente redação científica engloba uma preparação teórica, técnica e cultural, ministrada pela Universidade Lusófona. Assim como uma componente de formação prática, reconhecendo as empresas como um espaço privilegiado de formação e conhecimento.

De acordo com o Regulamento do Mestrado Aplicado à Gestão Avançada de Recursos Humanos, o Estágio constitui uma das vias para a conclusão de mestrados na ECEO. O Estágio consiste na permanência numa entidade que disponibiliza o acolhimento de um estudante durante um período estabelecido de acordo com cada Mestrado, explícito no Diário da República. Durante esse período, é proposto ao estagiário desempenhar várias tarefas, consideradas relevantes para o desenvolvimento do seu intelecto e experiência profissional, com a finalidade de beneficiar igualmente a entidade de acolhimento (Anexo 1). A realização do Estágio pressupõe a assinatura de um Protocolo/Contrato entre a ECEO/Universidade Lusófona e a entidade de acolhimento – JCDecaux, estabelecendo compromissos de ambas as partes (Anexo 2).

O Trabalho Final de Mestrado insere-se na categoria de Relatório de Estágio, permitindo o contacto com o meio organizacional, com a finalidade da obtenção do grau de mestre. O Estágio tem como objetivo credenciar o Estagiário através da experiência e ferramentas práticas para o exercício da futura profissão no âmbito da matéria – GRH, através da inserção em contextos reais da vida laboral, complementando uma vertente de aprendizagem social, profissional e cultural, através do conhecimento teórico adquirido no último ano letivo do Mestrado de Gestão Avançada de Recursos Humanos.

O período de Estágio estipulado decorreu desde o dia 23 de outubro de 2023 a 13 de dezembro de 2023, de segunda-feira a sexta-feira, das 9h às 13h (4h diárias). O período obrigatório de Estágio fez um total de 150 horas, como consta no Regulamento do Projeto/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

(Anexo 1) e conforme assinado no Contrato de Estágio Curricular (Anexo 2). De forma a formalizar os objetivos deste Estágio e a criar metas específicas, foram tidas em conta as metas SMART (*Specific; Measurable; Achievable; Realistic; Time-bound*). Neste seguimento, o principal objetivo do Relatório de Estágio, visa a integração de um contexto organizacional no âmbito da GRH.

De acordo com o artigo com o artigo 165º do Código do Trabalho, é considerado teletrabalho a prestação laboral realizada pela subordinação jurídica habitualmente fora da empresa e através do recurso a TI e comunicação (Código do Trabalho, 2024). O Estágio foi realizado de forma presencial. Contudo, foi possível percecionar a realidade de teletrabalho (cerca de 10% do estágio foi realizado através de trabalho remoto), dado que é dada a possibilidade de trabalhar remotamente um dia por semana (por norma à quarta-feira). Através da soma total de 150 horas em contexto Organizacional (presencial e remoto), o Estágio permitiu o desenvolvimento de competências através do trabalho realizado em equipa e de forma individual.

O contexto organizacional eleito para local de Estágio, foi uma empresa multinacional francesa – JCDecaux, fundada em 1964 (60 anos). A JCDecaux está presente em mais de 81 países, sendo considerada uma empresa líder no setor de publicidade *outdoor* e mobiliário urbano.

Ao longo do período de estágio, foram proporcionados ensinamentos técnicos e práticos. O estágio foi realizado sob a direção e supervisão do Coordenador Científico do Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da ECEO, Professor Doutor Pedro Marques Da Silva Quinteiro. Com a Orientação da Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques e a supervisão institucional de Catarina José Roque Passos, Técnica de RH, no Departamento de RH da JCDecaux.

No início do Estágio foi apresentado um Plano de Estágio Curricular (Anexo 3), redigido pela entidade acolhedora – JCDecaux e apresentado pela tutora institucional Catarina José Roque Passos. O Plano de Estágio Curricular, permitiu uma visão abrangente das áreas e temas propostos a abordar durante o período de estágio estipulado.

Durante o Estágio foi possível o enquadramento da realidade institucional de um Departamento de RH, através da integração em várias áreas e temas inerentes a GRH. Desta forma, de acordo com o Plano de Estágio Curricular (Anexo 3) desenhado pela entidade

acolhedora, foi fulcral a integração das seguintes áreas: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Avaliação de Desempenho; Formação; Descritivos Funcionais; Clima Organizacional; Benefícios; Comunicação Interna e Eventos e Gestão Administrativa de RH.

Contudo, durante o período de Estágio foi possível a integração em outros temas inerentes a um Departamento de RH, percebendo a rotina organizacional de uma forma abrangente e realista.

O período estipulado de Estágio no Departamento de RH da JCDecaux, permitiu uma etapa de aprendizagem, através da transferência de conhecimento e de informação. Assim como, a aquisição, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências profissionais e pessoais.

2. Revisão de Literatura

De acordo com Oliveira & Cunha (2006), o Estágio permite a oportunidade de aplicação de conhecimentos académicos em situações da prática laboral, proporcionando a possibilidade de exercer capacidades. Desta forma, é esperado que o aluno tenha a opção de integrar a prática e adquirir uma visão crítica da área de atuação profissional.

No período de Estágio definido pelo Regulamento de Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de RH (Anexo 1), foi possível a integração da dinâmica organizacional, permitindo a contextualização real da GRH.

Face à constante era de evolução, a GRH tem sofrido uma adaptação a nível teórico e prático, tendo sofrido um grande desenvolvimento devido às transformações sociais e económicas, em prol de respostas às necessidades do mercado e o posicionamento estratégico.

De acordo com Torrington (2011 cit in., Ferreira *et al.*, 2015), são contempladas seis fases na evolução histórica da GRH. Sendo que a primeira, acontece em meados do século XIX, com a articulação dos conceitos de mercado livre e justiça social, proporcionando uma situação de alívio face à precaridade sentida na vida dos colaboradores. Posteriormente, a segunda fase é associada à gestão científica na época de Taylor (1856-1915), à teoria geral de administração do Fayol (1841-1925) e à Escola de Relações Humanas de Mayo (1880-1949). Nesta fase, foi destacada a importância das estruturas organizacionais de trabalho e das relações sociais, em prol da eficiência e foco na produtividade. A terceira fase, é associada ao pós II Guerra Mundial, proveniente do clima de prosperidade económica, dado que, foi potenciada maior capacidade de negócio, e o aumento de poder de reivindicação sindical, proporcionando melhorias significantes nas condições de trabalho, bem como e benefícios para os colaboradores. A quarta fase acontece nos finais dos anos 60, proporcionando a importância nas atividades de gestão e integração do trabalho. Neste contexto, também foram introduzidos um número considerável de indicadores quantitativos para a gestão e tecnologias emergentes.

O termo “gestão de recursos humanos” surge na quinta fase, na década de 70, com a abordagem sociológica. Contudo, só na década seguinte foi adotada para cursos de MBA (*Master Business Administration*). Nesta linha, a função dos RH ganhou maior reconhecimento e complexidade, tornando-se um pilar para o padrão atual de GRH. Porém, o foco foi alterado, apresentado um maior relevo na vertente de recursos e uma crescente preocupação com a adaptação a diferentes culturas organizacionais. A designação de “Gestão de Recursos Humanos”, ainda é atualmente utilizada. Contudo, foram adaptadas designações como “gestão de pessoas” ou “GRH

2.0”. Estas nomenclaturas, surgiram em prol de avanços tecnológicos, dado que tem alterado certos vínculos, como as redes virtuais, o teletrabalho, entre outros (Ferreira *et al.*, 2015).

Atualmente, o meio organizacional enfrenta constantes desafios face à era de reinvenção, exigindo cada vez mais uma visão estratégica num mercado altamente competitivo. Neste sentido, as Organizações devem encontrar-se preparadas para qualquer eventualidade, com foco em respostas solucionadoras que permitam o bem-estar da Organização e das pessoas que a compõe.

A presente revolução tecnológica, conhecida por “quarta revolução industrial”, está a alterar a forma de trabalho, aprendizagem, liderança, gestão e de recrutamento. A GRH atualmente é uma matéria estratégica uma vez que permite a vantagem no posicionamento de um mercado altamente competitivo (Silva *et al.*, 2022).

O papel do Departamento de RH de uma Organização, visa o alcance do propósito inerente da equipa, a otimização para o contributo humano para o alcance de objetivos organizacionais estratégicos, tendo em conta um conjunto de fatores condicionantes – externos ou internos à própria Organização (Reis & Silva, 2022).

Posto isto, é esperado que a passagem pelo Departamento de RH da JCDecaux permita o relacionamento da teoria e prática, no contexto das áreas abrangidas, assim como o desenvolvimento de valores e atitudes através de uma prática profissional de qualidade. Por outro lado, prevê-se que o Estágio proporcione o desenvolvimento de estratégias e propostas de intervenção a cada problemática específica apresentada. A nível interpessoal, este período propõe a familiarização com o trabalho em equipa, assim como o desenvolvimento do sentido de responsabilidade.

2.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção, pode ser considerado o primeiro passo para uma boa GRH, dado que enfatiza o primeiro contacto com uma Organização, tendo em vista a atração de talento.

Assim, o processo de recrutamento e seleção pode ser definido como o um processo com o objetivo de identificar um grupo considerável de candidatos, de forma a atrair talento para a empresa. O recrutamento pode ser interno e externo. É interno quando a organização procura os candidatos dentro da própria academia. Por outro lado, o recrutamento externo é quando os candidatos são procurados fora da organização, sejam indivíduos de outras empresas, desempregados, ou pessoas à procura do primeiro emprego. As opções entre os dois tipos de recrutamento, dependem de alguns aspetos, destacando-se os níveis de emprego e as estratégias ou posições defensivas (Rego *et al.*, 2015).

Os processos de recrutamento e seleção também tem sofrido uma evolução, desempenhando um papel fulcral nas empresas, desta forma a empresa deve adaptar-se à constante progressão.

Historicamente, existiu uma grande evolução nos processos de recrutamento e seleção, visto que nem sempre foi uma prioridade para as organizações. Contudo, nos dias de hoje, é um dos principais temas tratados pela GRH, permitindo a vantagem estratégica e competitiva com visão no crescimento organizacional. O processo de recrutamento, pode ser considerado uma escolha de ambas as partes, dado que tanto a empresa como os candidatos têm o poder de decisão perante o posto de trabalho.

Face à evolução cultural empresarial, o recrutamento e seleção foi-se moldando, alterando a forma tradicional de recrutar. Atualmente, o recrutamento e seleção preocupa-se com a capacidade individual e diversidade, destacando a necessidade de destacar pessoas com potencial, identificadas através de pré-requisitos (Ployhart *et al.*, 2017).

Segundo Ployhart (2006, p. 869, cit in. Rego *et al.*, 2015) “o talento é raro e valioso, difícil de imitar e de substituir as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem”.

É possível afirmar que o processo de recrutamento visa uma angariação de grande número de candidatos para o preenchimento de uma vaga em aberto na Organização. Este processo inclui um modelo de descrição de funções – o descritivo funcional que permite a perceção da função, competências inerentes ao perfil e a responsabilidade face às tarefas, ou seja, fornece a informação relativamente às componentes da função.

O processo de recrutamento, é iniciado pela identificação de uma necessidade de inserir uma

nova função ou colaborador. Numa primeira fase, é importante ter em conta que um novo processo de recrutamento pode abrir uma oportunidade de reestruturação de tarefas e recursos, providenciando até novas oportunidades de desenvolvimento de carreira ou mobilidade interna. A procura interna, visa a oportunidade de mobilidade interna em que o colaborador da própria empresa tem a oportunidade de ocupar a vaga, desta forma são economizados recursos por outro lado, o risco de incerteza poderá ser reduzido.

Contudo, a procura externa, é realizada para candidatos que estão fora da organização, através de sites, *outsourcing*, *executive search*, referenciação, feiras de emprego e redes sociais. O recrutamento externo acresce mais custos e mais incerteza, uma vez que a organização e os processos de trabalho são desconhecidos ao candidato.

Nesta linha, o processo de seleção, é definido por muitos autores como o processo de escolha do candidato adequado à função (Bloisi, 2007 cit in. Ferreira *et al.*, 2015). A seleção pode ser considerada a finalização do processo do recrutamento, fechando a vaga em aberto através da escolha do candidato adequado ao perfil/função.

Em suma, o processo de recrutamento e seleção abre o caminho de um candidato a membro/colaborador da Organização, permitindo a integração em outros processos posteriores.

2.2. Acolhimento e Integração

No seguimento do processo de recrutamento e seleção, segue-se o acolhimento e integração, o procedimento que permite o novo colaborador ambientar-se ao clima sentido na Organização, através do fomento do sentimento de pertença.

O processo de acolhimento e integração, tem vários objetivos, contudo o foco principal é dar a conhecer a própria Organização ao grupo ou o novo membro a integrar a equipa. Este processo contempla preocupação face aos anseios e dúvidas típicas de quem integra uma nova unidade organizacional. O desconhecimento de ambas as partes, propõe uma reconfiguração com a finalidade de coesão grupal, que poderá alterar de forma imprevisível os padrões de interação dominantes. Este processo à semelhança de outros processos no âmbito de GRH, envolve vários momentos de complexidade com dimensões racionais explícitas, formais e tácitas, não conscientes e informais. Os *inputs* dados às novas admissões, funcionam como reforços ou não de predisposições do grupo, sendo que acontecem por via de um procedimento rigoroso e formal, quer por via de contactos casuísticos e em contexto informal (Sousa *et al.*, 2006).

De acordo com Rousseau (1995 cit in. Sousa *et al.* 2006), o ajuste entre as expectativas do

colaborador e da Organização, podem ser designadas de contrato psicológico. O contrato psicológico apresenta uma componente forte de informalidade de acordo com uma cultura que englobe crenças, rotinas, padrões e interações entre a Organização.

No âmbito da formalização do processo de acolhimento e integração, é primordial a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas e a transmissão da informação à equipa de trabalho sobre a integração do novo colaborador, esclarecendo receios e dúvidas face à chegada do novo elemento.

A etapa de acolhimento pode ser considerada um dos aspetos primordiais para a criação de laços de identidade entre o colaborador e a Organização (Sousa *et al.*, 2006).

Na perspetiva de Rego *et al.* (2015), a Integração visa a continuidade do processo de acolhimento. Neste sentido, é importante que após algum tempo seja realizada uma avaliação do processo, de forma a testar o progresso. Este acompanhamento visa a determinação de medidas corretivas a adotar, com o intuito de evitar erros similares em processos de orientação de outros colaboradores. No contexto de admissão de um novo colaborador, pode ser inserido um período experimental. Assim, o processo de Integração é fulcral para a avaliação que possa decorrer no termo deste processo. Assim, é primordial o *follow-up* atempado, de modo a reorientar o processo se necessário, permitindo que a experiência do colaborador possa ser moldável à permanência na empresa.

Assim, é possível afirmar que o acolhimento e integração é fulcral para a receção de um novo candidato, permitindo que se sinta acolhido e integrado no novo posto de trabalho.

2.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, é uma área inerente à GRH. Atualmente, permite o *feedback* e a potenciar a eficiência das pessoas na Organização através da avaliação.

O processo avaliação ou gestão de desempenho organizacional, visa a melhoria da eficácia organizacional e é considerado crítico para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações (Hartog *et al.*, 2004).

A natureza do trabalho, das funções a desempenhar e a consequente forma de encarar os colaboradores têm evoluído ao longo dos séculos. Desde Taylor, em que o trabalho era tão simplificado que permitia que as pessoas fossem facilmente substituídas. Posteriormente, Herzberg considerava que

o trabalho era concebido e gerido com foco na promoção de responsabilidade, realização e crescimento de competência (Oldham & Hackman, 2010).

Ao longo dos anos, a necessidade de conseguir medir ou quantificar o desempenho dos colaboradores e assumir uma relevância considerável face à GRH, foram proporcionadas alterações e um ajuste de foco. Se numa fase inicial a necessidade de tornar o desempenho mensurável era essencial, mais tarde passou a ser tratado como uma estratégia em que são estabelecidas expectativas através da verificação de resultados. O desempenho é recompensado com vista a melhorar, proporcionando o sucesso organizacional (Hartog *et al.*, 2004).

Nos dias de hoje, muitas empresas continuam a assentar a sua atuação em sistemas que não beneficiam os seus próprios resultados, com a criação de objetivos abrangentes e dependentes. Os objetivos, como o crescimento das receitas ou a inovação mais rápida, posteriormente criam diversos objetivos para funções e unidades, tendo por base que as pessoas devem ser responsabilizadas apenas pelos resultados que controlam diretamente. A forma como estes objetivos são estabelecidos, na verdade leva os colaboradores a otimizarem os seus próprios resultados e a não considerar o impacto das suas ações sobre outras partes do negócio, acabando por se focar em si, e não no todo. Este tipo de sistemas não só gera disrupções entre os colaboradores, como diminui o envolvimento da equipa, o que acaba por se refletir no serviço prestado (Gardner & Matviak, 2022).

A ideia de avaliação de desempenho está a ser substituída por uma conceção de gestão de desempenho, focada no desenvolvimento do colaborador. De forma a apoiar o desenvolvimento dos colaboradores, muitas organizações estão a abandonar ou a alterar os típicos sistemas de avaliação anual e permitir aos colaboradores o *feedback* menos formal e mais frequente, que flua consoante o ciclo natural de trabalho (Cappelli & Tavis, 2016).

Neste sentido, a Comissão Europeia definiu uma nova estratégia de Recursos Humanos, que entre outras medidas prevê rever e simplificar os relatórios de avaliação de desempenho e introduzir reuniões regulares de *feedback*, de forma a estabelecer objetivos.

Nem sempre o habitual *feedback*, indica os pontos de melhoria, acabando por focar as pessoas nas suas limitações e nos resultados pretendidos, originando frequentemente resultados dispare. O *feedback* eficaz deve focalizar o presente, o passado e o futuro (Buckingham & Goodall, 2019).

A avaliação/gestão de desempenho tem expandindo o seu foco, do individual para o equipa, do colaborador para o departamento, do departamento para a empresa, com a finalidade do desempenho motivar a satisfação dos clientes.

Segundo Gardner & Matviak (2022), as Organizações podem evitar estas cinco abordagens erradas, através da adoção de um sistema de pontuação de desempenho em 4 partes: objetivos ambiciosos de colaboração entre departamentos; objetivos da equipa; objetivos individuais e programas de longo prazo.

Por conseguinte, a avaliação de desempenho, promove o empenho de forma a captar o esforço para o cumprimento de objetivos individuais ou em equipa.

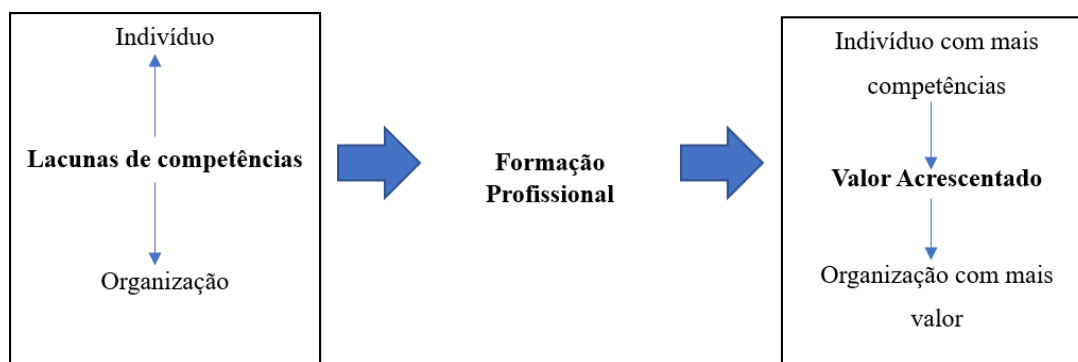
2.4. Formação e Desenvolvimento

A par da continuidade do tema anterior, a avaliação de desempenho permite também perceber necessidades de formação e desenvolvimento da equipa ou determinadas funções, dado que permite uma *overview*.

De acordo com o artigo 130º do Código do Trabalho, os objetivos da formação profissional, são: proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação; assegurar a formação contínua dos colaboradores da empresa (Código do Trabalho, 2024). Neste seguimento, a formação também promove a qualificação/reconversão face ao profissional ou em risco de desemprego, promoção da reabilitação profissional de colaborador com deficiência, no particular de incapacidade resultante de AT e a promoção da integração socioprofissional de colaborador pertencente grupos com particulares dificuldades de integração.

O panorama organizacional atual exige um avanço por parte das Organizações, em que conceitos como o *upskilling* e o *reskilling*, são fundamentais para a evolução da empresa e a progressão de carreira dos quadros. A formação tem sido considerada por vários autores como uma característica inerente à gestão diferenciada, seja do ponto de vista temporal, ou do ponto de vista metodológico. A formação profissional inicial e contínua surge como uma responsabilidade da organização, em que a aprendizagem não é uma opção, mas sim uma condição de progressão e desenvolvimento. A aquisição de conhecimento e desenvolvimento de novos conhecimentos, competências habilidades permite acrescentar valor ao colaborador num mercado de trabalho extremamente competitivo. De acordo com Caetano e Vala (2000 cit in., Ferreira *et al.*, 2015), a formação é o pilar essencial para a ligação entre políticas de RH, estratégias e objetivos de negócio de qualquer empresa que contribui para as necessidades e desenvolvimento dos colaboradores e da própria Organização (Figura 1).

Figura 1- Objetivos da Formação Profissional (Ferreira *et al.*, 2015).



A formação profissional desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção de talento qualificado nas Organizações, fomentando coesão organizacional, sentimento de pertença e a valorização. Os benefícios da formação, quando partilhados por toda a estrutura organizacional, permitem o reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, contribuindo para a criação de organizações mais competitivas e preparadas para a aprendizagem contínua, capazes de atender aos desafios e necessidades apresentadas.

O principal objetivo da formação, é o desenvolvimento ou aquisição de competências necessárias ao desempenho da função, podendo assumir uma forma de aperfeiçoamento, reciclagem, reconversão e promoção profissional, constituindo-se como um objetivo geral da formação. Contudo, podem ser consideradas outros objetivos, como a socialização organizacional, transmissão de táticas que visem o alcance de objetivos, entre outros.

A formação pode adotar diferentes formas de acordo com o objetivo, duração e público-alvo, sendo estruturadas formas distintas organizativas, recursos e métodos pedagógicos adaptados (Ferreira *et al.*, 2015).

De acordo com Cadim (2007, cit in., Ferreira *et al.*, 2015) podem distinguir-se três modos de formação: a formação pré-profissional, formação profissional propriamente dita e a reconversão. O principal objetivo da formação pré-profissional consiste na preparação para a vida ativa face à orientação profissional, é essencialmente preventivo. Quanto à formação profissional propriamente dita pode assumir duas modalidades – a qualificação ou formação inicial e o aperfeiçoamento ou formação contínua. A qualificação ou formação inicial dirige-se principalmente a indivíduos não ativos e foca-se para a preparação de uma profissão. Com o objetivo de adquirir competências fulcrais para o início de uma nova função ou atividade. Por último, a formação de reconversão destina-se a profissionais que pretendem ou tem de mudar a sua atividade. Com o objetivo de preparar candidatos ativos, caso empregabilidade esteja ameaçada, seja a nível individual como a nível de grupo.

Atualmente, a modalidade de *E-learning*, também é uma das formas mais recentes de formar pessoas através do progresso tecnológico. O *E-learning* como é praticado e conhecido no mundo dos Negócios e Ensino Superior, surgiu na década de 60 em Stanford na Universidade de Illinois por Patrick Suppes e Don Bitzer (Nicholson, 2007).

Nesta linha, o *E-learning* é considerado uma forma de oferecer uma aprendizagem sustentável e de alta qualidade para o maior número possível de pessoas ou alunos e oferece flexibilidade para os formandos aprenderem a qualquer hora e em qualquer lugar com seu próprio ritmo de aprendizagem (Marshall, 2007).

Atualmente, a formação e desenvolvimento são temas no âmbito de GRH que chamam a atenção, dado que presenciamos uma era altamente competitiva. Uma Organização que apresente um plano de formação e desenvolvimento capta a retenção de colaboradores, dado que proporciona a oportunidade de adquirir e consolidar conhecimentos.

2.5. Descritivos Funcionais

Os descritivos funcionais permitem uma forma de auxílio às áreas anteriormente abordadas, ou seja, inclui uma breve descrição de funções, de objetivos, bem como uma breve descrição de tarefas.

Posto isto, os descritivos funcionais, podem ser considerados um processo de recolha e análise sistematizada de informação sobre uma função. Tendo por objetivo de identificar as tarefas inerentes atribuídas, tal como as competências necessárias para o seu desempenho.

O processo da elaboração de um descritivo funcional pode ser iniciado através da determinação de objetivos, iniciando-se o processo com as seguintes questões: o quê? E porquê? (Cunha, *et al.*, 2017).

Por outro lado, os descritivos funcionais, permitem a identificação das principais tarefas inerentes à função e descreve também as competências primordiais neste âmbito. Os processos de descritivos funcionais fornecem informação importante relativamente aos componentes da função.

Na visão de Ferreira *et al.* (2015), no decorrer do processo de descritivo de funções, a informação recolhida é tratada e organizada com a intenção de elaboração de um relatório de análise de funções para os diferentes postos de trabalho, por norma sugerem o carácter de exaustivos relatórios de análises funcionais, que diferem consoante o cargo e contém informação sobre o posto de trabalho.

O produto final de um processo de análises de funções pode ser apresentado através de diferentes estruturas, sendo um exemplo de categorias de informação. Por norma, o descritivo funcional contém a designação e caracterização da função, ou seja, a denominação da função, um breve enquadramento da

equipa/departamento, o número de colaboradores que desempenham a função e a relação com outras funções, chefia, a descrição de tarefas e os equipamentos necessários ao posto de trabalho. Nesta linha, as condições do exercício da função devem ser descritas, tendo em conta as características físicas e ambientais, os horários e também a parte relacional e social. Não menos importante, os descritivos funcionais, devem ser apresentados os requisitos, qualificações e aptidões necessários ao desempenho da função. Posto isto, é possível afirmar que as abordagens analíticas e normativas realizam uma análise do trabalho que resulta em inventários caracterizados pela descrição de funções.

Os descritivos funcionais, são documentos importantes na GRH e na própria gestão da Organização, podem ser considerados guias face à organização e divisão de trabalho. Desta forma, os descritivos funcionais permitem o auxílio em outros temas inerentes à GRH, como a gestão de carreiras, a gestão salarial, planos de formação, a avaliação de desempenho e também a área de recrutamento e seleção (Ferreira *et al.*, 2015).

Em suma, os descritivos funcionais podem ser considerados documentos fulcrais para a GRH, permitindo o auxílio em diversas tarefas de diferentes áreas.

2.6. Benefícios e Compensações

Os benefícios e recompensas, podem apresentar um custo considerável para as Organizações, sendo considerada no âmbito da gestão um ponto que merece atenção. Neste seguimento, as políticas retributivas das Organizações, abrem espaço para questões, como: que parte da compensação deverá ser monetária? O atual paradigma da GRH, neste momento não associa o tema de Benefícios e Compensações à vertente monetária como era típico há uns anos.

Atualmente, o tema de benefícios e recompensas é associado a bem mais que a valência monetária. Neste contexto, os benefícios e recompensas apresentam um papel estratégico e motivador, dado que permite o acesso a bens valiosos, permitindo a satisfação das necessidades básicas e a motivação (Cunha, *et al.*, 2017).

De acordo com Camara (2018), os sistemas de recompensas, podem estar associados à cultura. Um sistema de compensações de forma a ser eficaz, deve privilegiar o alinhamento de objetivos estratégicos e deve conter linhas orientadores.

No fundo, os benefícios e recompensas podem ser considerados “um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a Estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu

desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2018).

2.7. Processamento Salarial

A área de processamento salarial pode ser considerada um processo rotineiro. No entanto, é uma parte integral da gestão em todas as empresas.

De acordo com Sousa *et al.* (2006), existe várias etapas a seguir face ao processamento de salários, nomeadamente: o seleccionar colaboradores para o processamento, verificação de abonos, identificar subsídios e abonos, recibos, transferências bancárias, mapas de tesouraria, movimentos, IRS e SS.

Contudo, existem algumas empresas que acabam por externalizar o processo, através de *outsourcing*.

No âmbito do processamento salarial, os recibos de vencimento devem incluir os seguintes dados: nome do colaborador; número de colaborador; período a que a retribuição corresponde; salário base e prémios variáveis; discriminação das importâncias face ao trabalho extra, dias de descanso e feriados; descontos e deduções especificadas e o montante líquido a receber (Sousa, *et al.*, 2007).

Em suma, o processamento salarial, é a etapa que permite o fecho do mês, sendo considerada uma parte integral na gestão de todas as Organizações.

2.8. Gestão Administrativa

A gestão administrativa num Departamento de RH, permite planear e operacionalizar áreas distintas, através da organização e gestão de informação documental e arquivo, de forma manter a ordem e a organização.

No caso do Departamento de RH da JCDecaux, a pasta de Gestão Administrativa integra desde a admissão, ausências, CT, registo de férias e outros diversos temas inerentes à gestão de processos.

O processo de admissão na JCDecaux, conforme é descrito no artigo 103º do Código do Trabalho, rege a promessa de CT, sendo que este documento inclui a identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes, bem como a declaração em termos inequívocos da vontade proeminente ou proeminentes se obrigarem a celebrar o pressuposto contrato e a atividade de prestar serviço através de uma contribuição (Código do Trabalho, 2024). O não cumprimento da promessa de contrato de trabalho responsabiliza os termos legais.

A elaboração de um CT, pode variar consoante a função, as condições e interesses de ambas as partes. Sendo que normalmente os CT realizados na JCDecaux incluem período experimental, de acordo com o artigo 111º, é o tempo inicial de execução do contratado de trabalho, durante o qual ambas as partes apreciam o interesse na sua continuidade/manutenção (Código do Trabalho, 2024).

Neste seguimento, ao elaborar um CT, é primordial ter em conta os deveres gerais das partes. De acordo com o artigo 126º, o empregador e o colaborador devem proceder de boa-fé no exercício dos seus direitos e no cumprimento das respetivas obrigações. Assim como na execução do CT, ambas as partes devem colaborar na obtenção de maior produtividade, da mesma forma na promoção humana, profissional e social do colaborador.

Face às Ausências, o artigo 248º - Noção de falta, do Código do Trabalho, refere que é considerada falta a ausência do trabalhador do local em que deveria desempenhar a sua atividade, durante o período de horário laboral. No caso de ausência do colaborador por períodos normais de trabalho diário, bem como os respetivos tempos são contados para a determinação da falta. No caso da duração do período de normal de trabalho diário não seja uniforme, considerando a duração média para o efeito referido anteriormente. Por outro lado, o artigo 249º - Tipos de falta, destaca a tipologia de faltas, tendo em conta a justificação e injustificação de faltas. Neste sentido, é referida a falta no contexto de casamento, falecimento de cônjuge ou familiares, doença, prestação de assistência inadiável à família, entre outros tipos de faltas.

Quanto ao tema de Férias, o artigo 237º do Código do Trabalho, refere que o colaborador tem direito em cada ano civil, a um período de férias atribuídas que vence a 1 de janeiro. O direito a férias, por regra, reporta-se ao trabalho realizado no ano civil anterior, contudo não está condicionado à assiduidade ou efetividade de serviço. O direito a férias é irrevogável, sendo que o seu gozo não pode ser substituído através de um acordo ou compensação, remuneratória. Quanto à duração do período de férias, de acordo com o artigo 238º do Código do Trabalho, o período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis, sendo considerados os dias da semana de segunda-feira a sexta-feira, à exceção dos feriados. Por outro lado, de acordo com o artigo 240º do Código do Trabalho, as férias são gozadas no ano civil seguinte em que vencem, sem prejuízo do disposto nos números seguintes. Ou seja, as férias podem ser gozadas até 30 de abril do ano civil seguinte, em cumulação ou não com as férias vencidas no início deste (Código do Trabalho, 2024).

Os AT são parte integrante do contexto organizacional, de acordo com o artigo 8º, é considerado AT aquele que se verifiquem no local e no tempo de trabalho uma lesão corporal, perturbação funcional ou doença que conduza à redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte. Nesta linha, para

efeitos de AT, é considerado “local de trabalho” todo o lugar em que o colaborador se encontra em virtude da sua função. Por outro lado, por “tempo de trabalho além do período normal de trabalho”, o que se entende é o início face atos de preparação ou relacionados, atos relacionados e também interrupções normais ou forçadas de trabalho.

O Código do Trabalho permite transpor a ordem jurídica interna ou parcialmente tendo em conta a relação entre o empregador e o empregado, bem como as leis laborais a cumprir. O Código do Trabalho refere-se ao território português e encontra-se publicado no Diário da República Portuguesa.

Por fim, a gestão de processos permite a sequência interligada de atividades com um início e um fim, definidas com resultados quantificáveis, seja quantidades, prazos, tempo de execução, etc. De uma forma mais completa, um processo pode ser visto como um conjunto de atividades realizadas por diversas áreas (Pires, 2007).

A gestão administrativa permite a abordagem em vários temas inerentes à GRH, permitindo a organização no contexto organizacional.

2.9. Comunicação Interna

A comunicação interna, pode ser considerada uma área inerente a todas as Organizações, permitindo a vantagem estratégica face à transparência, proporcionando um ambiente seguro a todos os elementos.

“Os conceitos de comunicação e de relações humanas estão de tal modo relacionados que são quase sinónimos. É extremamente difícil estudar um sem envolver o outro (...) É impossível haver reações humanas sem comunicação, e vice-versa (Minter, 2010 cit in. Rego, 2022)”.

A comunicação pode ser considerada a base de toda a interação humana, inclusive nas Organizações. A comunicação nas Organizações contribui para o desempenho e empenho dos colaboradores, assim como permite a eficácia e qualidade de liderança (Rego, 2022).

O processo de socialização influencia significativamente a postura do colaborador, tendo em conta o ajustamento pessoa-organização, ou seja, a compatibilidade entre a o indivíduo e a Organização. Vários estudos comprovam que o ajustamento em pessoa-organização, proporciona a melhoria dos níveis de satisfação, o empenho organizacional, redução de *stress*, redução de conflitos, confiança na liderança e melhoria na perceção de justiça (Cunha *et al.*, 2017).

A comunicação interna pode ser definida como um processo de troca de informações, ideias e conhecimentos entre os intervenientes incluídos na dinâmica organizacional. Desta forma, a

comunicação interna inclui vários canais de comunicação que permitem a propagação da informação, através de e-mails, reuniões, *intranet*, entre outros canais. Através de um plano de comunicação estruturado, é possível: o alinhamento e transparência; o envolvimento dos colaboradores; o *feedback* construtivo; o fortalecimento da cultura e aprendizagem organizacional e a retenção de talentos (Zillian, 2023). Dado o contexto de realidade empresarial vivido, a comunicação interna acaba por ser um aliado prioritário face aos eventos dinamizados nas empresas, sendo um pilar essencial na vida organizacional.

Face ao exposto, é cada vez mais importante realçar a importância da comunicação interna no contexto da GRH, dado que permite a capacitação de um bom ambiente de trabalho, produtivo e saudável, visando o alcance dos objetivos organizacionais (Zillian, 2023).

2.10. Manual de Procedimentos

Após a abordagem de várias áreas inerentes à GRH, é importante ter em conta a importância de um manual de procedimentos. O manual de procedimentos face às diversas áreas abordadas, permite a independência através de documentos guia.

De acordo com Pires (2007), os processos podem ser hierarquizados, desde o valor/área de negócio/família de produtos, até aos movimentos mais elementares. De acordo com a Figura 3 - Norma ISSO 9001, São tidos em conta os três primeiros parâmetros.

Figura 2 - Norma ISO 9001 (Pires, 2007)



Os procedimentos devem ter pelo menos as seguintes características: serem definidos pela direção de topo; serem interfuncionais por natureza; terem associado um conjunto de objetivos e

indicadores (Pires, 2007). A gestão documental, atualmente é associada às TI, uma vez que solucionam a gestão e controlo de processos e procedimentos de trabalho, proporcionando de forma ordeira a documentação e registos (Pinheiro, 2022).

Por fim, o manual de procedimentos permite a independência face a futuras mudanças estruturais de equipa, permitindo a autonomia face a diversas áreas de GRH. Neste manual, os procedimentos são descritos por etapas de forma a clarificar cada etapa do processo.

2.11. Clima Organizacional

A área de clima organizacional, pode ser considerada o resultado de todas as áreas apresentadas, ou seja, o bom funcionamento das diversas áreas permite a fomentação de um bom clima na empresa.

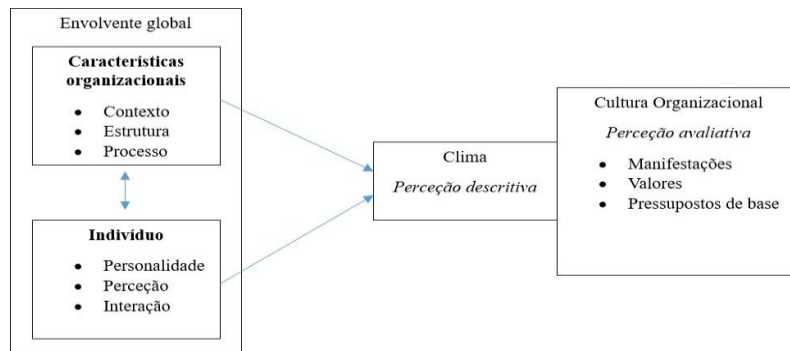
O clima organizacional através de certos determinantes, permite o bom ambiente de trabalho, com força de trabalho motivada e com satisfação, proporcionando um papel atrativo face ao mercado de trabalho, produtivo e sustentável. A contante evolução dos processos de trabalho e de um mercado cada vez mais competitivo, implica uma intervenção organizacional, através da operacionalização de conceitos de forma a criar uma natureza e dinâmica que vise a satisfação e o bem-estar dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2015).

Na definição do conceito de clima organizacional, é encontrada a analogia com o conceito de clima atmosférico e as características inerentes. Contudo, em contexto organizacional, o conceito de clima reflete a identificação de um conjunto de fatores que determinam o funcionamento da organização, como: estratégias, políticas e práticas organizacionais. No fundo é reflexo percecionado pelos indivíduos da Organização e a interação em contexto de trabalho (Caetano, Neves & Ferreira 2020).

Atualmente, o clima organizacional é uma das temáticas mais abordadas no âmbito da GRH, levantado questões, como: de que forma o clima organizacional influencia o desempenho dos indivíduos e produtividade das organizações.

Na Figura 3 é possível analisar que a o clima é um conceito sistémico, que resulta de características organizacionais percecionadas pelas pessoas e moderadas pela personalidade de quem analisa, pelas estruturas cognitivas, através da envolvência com a interação pela cultura da própria organização. A partilha das perceções no que se refere ao clima organizacional, resulta de algo que ultrapassa as características organizacionais e individuais, ou seja, a interação entre os indivíduos, valores e a cultura da Organização (Ferreira *et al.*, 2015).

Figura 3 - Perspetiva cultural sobre a formação do clima organizacional (Ferreira et al., 2015).



A origem do estudo do clima das organizações, surge por Kurt Lewin através da equação $C = f(P \times E)$, em que: C) refere-se ao comportamento individual; P) à personalidade, através da compreensão dos comportamentos no meio e E) para a diferença na conduta individual no contexto. Clima, refere-se ao comportamento do colaborador em contexto de trabalho, tendo em conta a sua personalidade de acordo com as características percecionadas no ambiente de trabalho (Lewin, 1951 *cit in*. Caetano, Neves & Ferreira 2020).

Em suma, o clima organizacional permite a perceção face ao calor humano ou clima sentido na empresa, tendo em conta diversas áreas e temas. Através da perceção do clima sentido, é possível identificar pontos a melhorar no contexto organizacional.

3. Desenvolvimento do Tema

3.1. Apresentação da Organização

3.1.1. Identificação

A JCDecaux (Figura 3) é uma empresa multinacional de origem francesa, líder no setor de mercado de publicidade *outdoor* e mobiliário urbano, com presença internacional em mais de 81 países.

Figura 3 - JCDecaux (Logótipo)



O compromisso da JCDecaux permite soluções inovadoras que facilitam o quotidiano dos cidadãos. Através da combinação de serviços inovadores para cidades com publicidade, comprometendo-se a satisfazer as exigências dos municípios, cidadãos e marcas.

A JCDecaux possui uma política de Gestão, sendo comunicada frequentemente a todos os colaboradores da empresa, e é revista periodicamente com o objetivo de manter-se atualizada.

A nível de RH, a premissa da política de gestão na JCDecaux, foca-se no trabalho com as pessoas mais competentes, analisando e desenvolvendo o seu potencial, motivando-as e dando-lhes formação e qualificação adequada. Por outro lado, enquanto Empresa, a JCDecaux foca-se em manter-se como pioneira e líder da nossa área de publicidade exterior, assim como preparar-se para intervir em outras áreas de negócio que possam surgir. Quanto aos anunciantes, a premissa é corresponder às expectativas dos clientes, proporcionando a satisfação e fidelização, antecipando necessidades através da inovação e marketing (O nosso compromisso: JCDecaux, *s.d.*). Quanto aos *Stakeholders*, é primordial o estabelecimento de parcerias junto das entidades públicas e privadas, bem como com fornecedores, através da criação de benefício mútuo, como a promoção de ações com foco no desenvolvimento do compromisso face ao desenvolvimento sustentável. Por último, na Legislação, é fulcral o cumprimento de requisitos legais e normativos nacionais no âmbito da nossa atividade, atendendo aos perigos e aspetos ambientais identificados, bem como aqueles que são promovidos pelo grupo, através da “Carta de ética e Carta dos Valores Sociais Fundamentais” do Grupo JCDecaux.

A JCDecaux enquanto empresa, promove um serviço de qualidade, com segurança e em concordância com o ambiente.

3.1.2. História

A JCDecaux foi fundada em 1964 em França, por Jean Claude Decaux e atualmente está presente em mais de 81 países. É uma empresa líder no setor da publicidade *outdoor* e mobiliário urbano, sendo considerado o grupo mais abrangente da comunicação exterior (A nossa História: JCDecaux, *s.d.*).

A ideia do negócio surge quando Jean-Claude com 18 anos, fica incumbido de tomar conta do negócio de família – uma loja de calçado, quando os seus pais foram de férias. Nesta linha, surge então a primeira ideia de publicidade através da colocação de cartazes na rua do negócio familiar, a anunciar o estabelecimento. Após esta primeira ideia, a afluência aumenta e os comerciantes vizinhos procuram o mesmo para os seus negócios.

Posteriormente, ao observar que a população esperava pelo transporte público ao frio e chuva, decide criar abrigos nas paragens de autocarro. Desta forma, foi possível abrigar a comunidade a troco da exploração publicitária de um espaço altamente estratégico, utilizado diariamente pelas pessoas. Assim, através do contacto com entidades públicas, as paragens de autocarro passaram a incluir abrigos. Foi possível juntar o útil ao agradável, Jean-Claude Decaux conseguiu a exploração publicitária de espaços públicos com localizações estratégicas, enquanto proporcionara um serviço à população. Foi esta a ideia que proporcionou o crescimento e a presença mundial que JCDecaux atualmente representa.

A JCDecaux está presente em Portugal desde 1972, sendo líder de mercado no setor desde a mesma data, com sede em Vialonga - Lisboa. Em território nacional permite a inovação através da exploração publicitária em diferentes formatos, com a exploração de espaços públicos e privados.

Em 2000, surgem os primeiros contratos com entidades privadas, através dos contactos com os maiores operadores nacionais de centros comerciais - Sonae e Mundicenter. Além de estar presente em mobiliário urbano, também se encontra presente nos principais aeroportos desde 1999 e em publicidade de grande formato através da empresa RED (do mesmo grupo) desde 2001.

Face à constante evolução tecnológica, neste momento a empresa encontra-se num processo de mudança face aos equipamentos, passando para uma era de digitalização. Mantendo sempre o paradigma de inovação e qualidade, mantendo os padrões de excelência da JCDecaux e permitindo a satisfação do cliente.

3.1.3. Missão

A missão permite a compreensão do propósito principal e razão de uma organização, proporcionando a resposta a “o que fazemos?” e “porque fazemos?” (Goulart & Cunha, 2017).

A definição da missão, permite o auxílio para a orientação da estratégia e tomada de decisões, sendo que deve ser alinhada com a comunicação, de forma a realizar as partes interessadas, seja internamente ou externamente. Desta forma, a missão pode ser considerada um plano de objetivos a longo e curto prazo (Kopaneva, 2019).

A missão da JCDecaux é ser um “parceiro privilegiado de entidades públicas e privadas com foco na comercialização publicitária de equipamentos de mobiliário urbano e outras soluções que visem a melhoria e qualificação de espaços públicos, tendo sempre em conta o pleno respeito por princípios de qualidade, desenvolvimento sustentável, - ambiente, RH e segurança e saúde do trabalho (O nosso Compromisso: JCDecaux, *s.d.*)”.

3.1.4. Visão

A visão em contexto organizacional trata-se de uma declaração concisa do que a organização anseia alcançar no futuro. Ou seja, representa o destino, o fim, o objetivo ou metas a alcançar. A visão pode ser vista como uma inspiração ou desafio, capaz de motivar e orientar a organização para um propósito maior (Kopaneva, 2019).

Segundo Luo *et al.* (2023), a visão é geralmente definida pelos líderes da organização e deve efetivamente ser comunicada a todos os membros e partes interessadas relevantes – parceiros estratégicos, clientes, etc. A visão pode ser ampla e abrangente ou específica e detalhada, dependendo dos objetivos da empresa. A visão organizacional claramente definida, permite o alinhamento das equipas em torno dos objetivos compartilhados e fornece uma estrutura para a tomada de decisões. Também pode ajudar a informar a criação de metas e objetivos mais específicos (Seeber, Barberio, Huisman, & Mampaey, 2019).

A visão da JCDecaux passa pelo reconhecimento como líder nacional no setor de publicidade *outdoor*, através da criação de soluções criativas OOH, em que a publicidade passa a ser experiência para o consumidor. Desta forma, é possível providenciar um serviço de excelência ao cliente, mantendo uma posição estratégica no mercado. A tecnologia e digitalização, são uma prioridade para o grupo, dado que o mobiliário urbano do catálogo da JCDecaux passa por uma transformação que permite a interação e conectividade com as marcas.

A visão na JCDecaux, proporciona a resposta às necessidades através da criação de valor, destacando-se pela qualidade, inovação, tornando as cidades mais atraentes, inteligentes, responsáveis, mais ligadas e envolventes (JCDecaux, site: o nosso compromisso, *s.d.*).

3.1.5. Valores

Os valores organizacionais podem ser considerados crenças ou princípios que orientam a cultura e o comportamento de uma organização (King & Therrien, 2020). De acordo com Luo *et al.* (2023) os valores podem ser qualidades e pensamentos que orientam as decisões e passos de uma Organização. Os valores podem variar de acordo com a empresa.

A JCDecaux durante o processo de acolhimento de novos colaboradores, integra a Carta de Ética e Valores do grupo que deve ser lida e assinada pelo novo colaborador. Este documento contém normas fundamentais para o bom funcionamento da Organização, sendo possível consultar no portal da JCDecaux em “Alerta de Ética” (O nosso Compromisso: JCDecaux, *s.d.*).

Os valores fundamentados pela JCDecaux, permitem a fundamentar uma cultura organizacional que permite a longa permanência dos colaboradores na empresa e baixa rotatividade, atingindo um patamar de excelência no mercado de publicidade exterior, presando-se pela Paixão, Qualidade e Inovação.

3.1.6. Cultura

O conceito de cultura organizacional teve origem nos finais dos anos 70 do século XX, tendo um grande desenvolvimento na década de 80. A pertinência do tema de cultura organizacional surge devido à consciência sobre a importância de fatores culturais em práticas de gestão e crença no facto da cultura organizacional ser um fator diferenciador.

A era global de constante inovação e crescimento, reforça a necessidade de as Organizações ocuparem uma postura consciente face à relação dos aspetos culturais e o desempenho cultural. A cultura organizacional pode incluir várias crenças e valores que influenciam a satisfação e produtividade na Organização.

Assim, a cultura organizacional pode ser descrita como a personalidade da Organização e a forma como influência e lida com temas inerentes ao meio empresarial, como: a liderança, comunicação, tomada de decisão, proximidade, e responsabilidade social (Méndez, 2019).

A JCDecaux procura a promoção de uma cultura envolvente, valorizando a inovação, excelência, sustentabilidade, com foco na proximidade na equipa.

O fundador da JCDecaux optou sempre por proporcionar um serviço de qualidade, garantindo a satisfação do cliente direto e indireto, através dos elevados padrões de excelência no negócio. Citando Jean-Claude Decaux: “tudo o que vale a pena ser feito, merecer ser bem feito”.

A inovação também é um elemento e vantagem competitiva fulcral para a JCDecaux, uma vez que a empresa está numa constante procura de novas soluções criativas pioneiras na área de negócio, que permitam a liderança no mercado de publicidade *outdoor* e mobiliário urbano.

Por outro lado, a sustentabilidade também é um elemento central para a Organização, uma vez que existe um compromisso forte face à redução do impacto ambiental. A JCDecaux a cada dia procura ser uma empresa mais sustentável, através da criação de ações de formação, metas e objetivos, nomeadamente a alteração da frota, em que as viaturas da empresa passarão a ser elétricas, reduzindo a pegada de carbono.

A JCDecaux promove um ambiente de trabalho inclusivo, valorizando a diversidade. A Organização reconhece a diversidade de experiências profissionais e competências sociais para o acréscimo de valor. As pessoas são dignamente respeitadas e têm a oportunidade de desenvolver competências e progredir, através de meios, programas de formação e desenvolvimento.

3.1.7. Clima

O clima organizacional da JCDecaux é caracterizado por um ambiente de trabalho envolvente e dinâmico capaz de proporcionar resultados. Em 2023, foi realizado um estudo

sobre clima organizacional na JCDecaux – *Great Place To Work*, que permitiu perceber o orgulho sentido pelos colaboradores ao pertencer à Organização. O *survey* da *Great Place To Work*, permitiu perceber que 77% dos colaboradores afirma que a JCDecaux é um excelente lugar para trabalhar.

Na JCDecaux, é privilegiada a comunicação aberta, o reconhecimento profissional através de *feedback* e crescimento, a colaboração e cooperação e o *Work Life Balance*, proporcionado equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O relacionamento entre as pessoas presentes na Organização e a confiança entre colaboradores e chefias é fundamental na JCDecaux.

3.1.8. Estratégia

A estratégia é um termo que deriva da palavra grega «*strategós*» utilizada para designar o chefe militar da maior patente, ou seja, o responsável por definir um plano ou o meio para alcançar um fim/objetivo, através do uso apropriado da batalha. No contexto organizacional, a estratégia contém uma finalidade explícita, com o propósito de ser alcançada através do uso de alguns meios destinados ao fim, com a fundamentação num diagnóstico real. A estratégia organizacional, pode ser descrita como um conjunto ordenado e coerente de objetivos concretos em que se pretende alcançar, utilizando políticas ou metodologias que coordenam um plano de ação. Nesta linha, o plano de ação deve ser ordenado no tempo e na relação entre estratégia e estrutura.

No meio organizacional, a estratégia constitui uma forma de a Organização atingir objetivos, contudo para o atingimento das metas definidas é primordial o alinhamento entre a estrutura e estratégia.

Atualmente, as Organizações procuram estruturar-se procurando responder à mudança dos paradigmas do funcionamento organizacional (Caetano, Neves & Ferreira 2020). A estratégia da JCDecaux, está intimamente ligada com o meio ambiente, no sentido em que a empresa mantém um olhar de preocupação face à pegada ecológica. Neste sentido, a redução das emissões de dióxido de carbono são uma prioridade. Sendo que neste momento a Organização passa por uma mudança para uma era de carbono zero, através da mudança para uma frota elétrica. Neste momento, está a ser implementado o projeto mais importante e prioritário do grupo, em Portugal – “Projeto Lisboa”. Assim, a JCDecaux está a passar por um processo de

reforma de todos os equipamentos de mobiliário urbano da cidade de Lisboa, passando para uma era de digitalização, reduzindo o consumo de papel. Esta mudança inclui a implementação de medidas que reduzam o impacto ambiental, através da promoção de energia renovável e a otimização do consumo de recursos energéticos.

Por outro lado, a estratégia foca-se também na expansão territorial do mercado de publicidade exterior, identificando oportunidades de crescimento em diferentes territórios, mercados ou setores de negócios, através da procura de parcerias estratégicas.

A era tecnológica aliada à inovação, permite estar um passo à frente das tendências de mercado. O desenvolvimento das soluções OOH permite a dinâmica no meio publicitário, em que a publicidade passa a experiência através de painéis digitais interativos, a integração de dados e análises métricas mais avançadas com *insights* precisos sobre o desempenho das campanhas. Para a JCDecaux, é primordial o desenvolvimento sustentável, permitindo antecipar mudanças e a conservação de recursos (Figura 4).

Figura 4 - Modelo estratégico da JCDecaux



3.1.9. Estrutura

A estrutura organizacional pode ser considerada a soma sinérgica da totalidade dos meios empregues na distribuição do trabalho e tarefas que asseguram a coordenação e o controlo entre elas. Assim, podem ser destacadas três ideias fundamentais: a ideia de sinergia, ou seja, o conceito de sistema que pretende traduzir o princípio de que o todo é maior que a soma das duas partes; a ideia de complexidade e diferenciação, ou seja, o grau de divisão das atividades

e a ideia de coordenação, no sentido em que é entendida do ponto de vista de formalização e padronização dos procedimentos (Caetano, Neves & Ferreira 2020).

De acordo com Andersson *et al.*, (2019), a estrutura organizacional é fulcral para o sucesso da organização, uma vez que define a hierarquia, a comunicação e os processos de trabalho. A estrutura também é um elemento primordial no que concerne à comunicação, dado que define como a comunicação é feita na empresa através dos diferentes canais. Por outro lado, é essencial para a definição hierárquica na empresa, visto que permite a definição de cargos mais altos, aos cargos mais baixos, bem como a respetiva divisão em unidades de negócio, dado que cada departamento concentra uma área específica.

No fundo, a estrutura organizacional define como o trabalho é definido e atribuído, bem como os processos organizacionais são geridos. A estrutura da JCDecaux, (Apêndice 1 – Organograma Direção Geral) é composta por diferentes áreas e departamentos que trabalham em prol de um fim comum.

A Direção Geral é responsável por liderar e orientar uma visão estratégica, uma vez que define metas e objetivos gerais da empresa, através da supervisão.

De seguida, a Direção Administrativa e Financeira assegura o controlo financeiro da empresa, envolvendo a gestão de contas a pagar e a receber, elaboração de relatórios e descritivos financeiros, controlo do orçamento, gestão de riscos financeiros e conformidade com as leis e regulamentos fiscais. O departamento financeiro também inclui a área de Sustentabilidade, responsável por *insights* importantes referentes ao progresso sustentável da empresa e a área de TI, responsável pela manutenção e segurança dos sistemas e equipamentos informáticos da empresa.

Nesta linha, a Direção de Recursos Humanos, é responsável pela gestão de colaboradores, assegura o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, remuneração, clima organizacional, benefícios e administração de pessoal. No fundo, encara o desafio diário de atrair e reter talento, proporcionando o bem-estar e satisfação das pessoas presentes na Organização, procurando soluções e antecipando necessidades que possam surgir face à gestão de pessoas.

A Direção do Património e Relações Institucionais, é responsável pelo contacto e ligações com entidades públicas e privadas, ou seja, é a ponte de ligação e negociação, gestão de contratos e concursos para a instalação de equipamentos para prestação de serviços de utilidade

pública. A Direção de Património e Relações Institucionais, estabelece contactos não só com entidades públicas, bem como com entidades privadas – aeroportos, centros comerciais e outras entidades. Também gere a negociação e gestão de contratos face ao catálogo de equipamentos, através da expansão e criação de novos negócios.

Neste seguimento, a Direção de Operações é responsável pela área técnica e gestão de infraestruturas e frota, garantido o funcionamento e manutenção das Instalações da JCDecaux e dos respetivos equipamentos de mobiliário urbano. A gestão de frota, garante a aquisição e manutenção das viaturas da empresa, bem como a gestão de contratos de *renting* e via verde. No que concerne às Instalações, a direção está responsável por assegurar a manutenção e funcionamento das infraestruturas. Sendo que, a JCDecaux dispõe de infraestruturas de norte a sul do país, de forma a assegurar o serviço de publicidade exterior e mobiliário urbano. A Sede, situa-se em Vialonga, Beco da Aviação, Granja. Contudo, de forma a providenciar um serviço de norte a sul do país, a JCDecaux tem mais três delegações, em: Coimbra, Maia e Olhão. Por outro lado, a Segurança e Saúde no trabalho também é um elemento da responsabilidade deste departamento, desta forma são feitas avaliações de riscos, auditorias, análises de acidentes e implementação de medidas corretivas e preventivas. A área técnica inclui também: Cartazes - a receção e preparação dos cartazes publicitários a serem colocados nos equipamentos; a Eletrónica – que engloba a manutenção elétrica do parque de mobiliário urbano instalado; a Montagem - responsável pela montagem do mobiliário urbano, substituição e reparação dos equipamentos, e por último a Afixação e Manutenção, responsável pela afixação dos cartazes para campanhas publicitárias, tal como a manutenção e lavagem do mobiliário urbano. Por fim, a área de compras e projetos, diz respeito ao órgão responsável pela gestão do fornecimento de equipamentos para projetos e concursos e pela gestão do processo de compras, estratégia, seleção e relação com os fornecedores.

Neste seguimento, a Direção de Comercial, é responsável pela atração, contacto e negociação de contratos com os clientes, através da oferta de soluções de publicidade exterior e mobiliário urbano que atendam às necessidades solicitadas. A equipa do departamento comercial trabalha uma relação com os clientes e parceiros, de forma a realizar campanhas publicitárias bem-sucedidas. Esta direção divide-se em subáreas: aeroporto, projetos especiais, comércio local, comércio nacional e grandes contas, de forma a colmatar as necessidades específicas de cada área.

Por último, a Direção de Marketing tem como principais responsabilidades o fortalecimento e expansão de relações com parceiros e respetivas campanhas, criação de *insights*, a nível de *business intelligence*, para a criação de produto e gestão de *touchpoints* digitais da marca, seja a nível de redes sociais, *websites* ou *newsletters*. Cabe também a este departamento a criação de estratégias de marketing que envolvam campanhas publicitárias, pesquisas de mercado e o acompanhamento das tendências do setor para garantir a competitividade na empresa.

O quadro da JCDecaux conta com 233 colaboradores, distribuídos de norte a sul do país e ilha da Madeira. Todavia, a JCDecaux conta também com 20 colaboradores com por ETT's, com o intuito de integrar os quadros da empresa após o período determinado nas CUTT's. A idade média da organização é entre 35 a 44 anos como podemos confirmar na tabela abaixo de Distribuição p/ Escalão Etário:

Tabela 1- Distribuição por Escalão Etário

Distribuição por Escalão Etário	
<25 anos	3
25 - 34 anos	33
35 - 44 anos	62
45 - 49 anos	52
50 – 55 anos	53
>55 anos	30

Na Tabela 2, é possível analisar a distribuição de colaboradores por antiguidade, percecionando a longevidade dos colaboradores na Organização.

Tabela 2 - Distribuição por Antiguidade

Distribuição por Antiguidade	
< 6 meses	26
6 – 12 meses	14
1 – 2 anos	46
3 – 5 anos	10
6 – 9anos	8
10 – 15 anos	4
16– 20 anos	14

> 20 anos	111
-----------	-----

É possível observar que a JCDecaux é uma empresa que apresenta baixa rotatividade pelo que os colaboradores se sentem satisfeitos, afirmando-se como uma boa empresa para trabalhar.

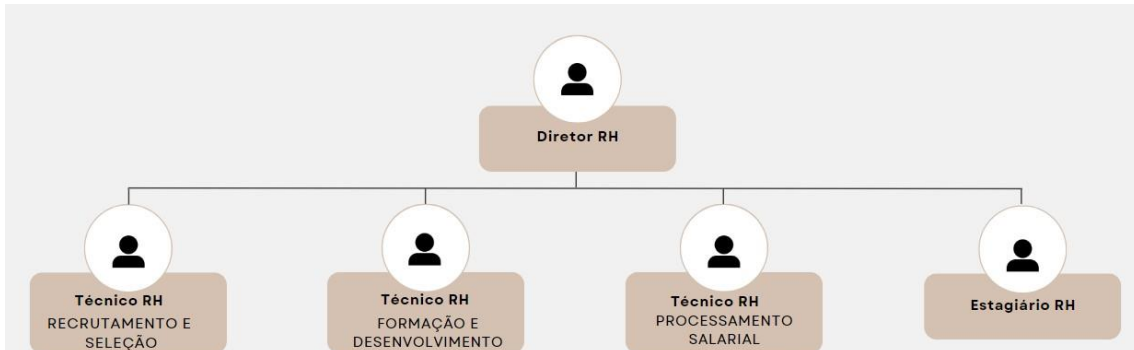
3.2. Direção de Recursos Humanos

A Direção de RH, é a unidade organizacional responsável pela gestão, atração e retenção de capital humano na empresa.

De acordo com Reis & Silva (2022), cabe ao Departamento de RH vários temas e tarefas, nomeadamente a definição e o planeamento prévio que garanta aos colaboradores o posto de trabalho, de acordo com a compatibilização na perspetiva da Organização a médio-longo prazo.

Na Figura 5, é apresentado o Organograma da Direção de Recursos Humanos da JCDecaux Portugal:

Figura 5 - Departamento de RH da JCDecaux



O Departamento de RH da JCDecaux Portugal, é constituído por cinco pessoas: o diretor de RH, três técnicos de RH e um estagiário.

A médias das idades do Departamento de RH da JCDecaux é de 32 anos. Sendo que dois elementos tem o grau de Mestre e três elementos são licenciados.

Ao Diretor cabe liderar a equipa e todos os temas inerentes ao departamento, liderando a equipa – três técnicos de RH e um Estagiário. Os três técnicos de RH dão apoio a três áreas distintas de RH: Recrutamento e Seleção – contacto com empresas de TT, publicação de anúncios em diferentes *sites*, realização de entrevistas, processo de *onboarding*, entre outros

temas; a Formação e Desenvolvimento – suporte a outros departamentos face às necessidades de formação que possam existir, contacto com diferentes entidades e fornecedores, exploração de diferentes espaços de formação, entre outros temas; e o Processamento Salarial – a par com o *software* de GRH, cabe a gestão de férias, processamento salarial, acidentes de trabalho, baixas e admissão de novos colaboradores (SS, Cartão Refeição, Esumédica, Seguro de Saúde, Seguro de Vida).

Apesar de os três Técnicos de RH, tratarem áreas distintas, tratam também temas em comum e em conjunto, como o clima organizacional, comunicação interna, iniciativas por parte dos RH, realização de eventos, datas comemorativas, etc.

Ao estagiário cabe o suporte a várias áreas, nomeadamente, as matérias destacadas, realização de procedimentos, comunicação interna e outros temas inerentes à GRH na Organização.

A equipa de RH trabalha em prol da satisfação laboral e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, promovendo o bem-estar e obtenção de resultados positivos face à satisfação dos colaboradores.

3.2.1. Iniciativas por parte dos RH

O departamento de RH da JCDecaux ao longo do tempo tem vindo a criar iniciativas que visam uma cultura organizacional de proximidade e união. Desta forma foram criados programas, protocolos, atividades e prémios, como uma perspetiva de valorização de toda a equipa JCDecaux, elevando o sentimento de pertença e o envolvimento de todos os colaboradores.

O Programa Referenciar foi criado com o intuito de motivar os colaboradores a recomendar pessoas competentes às vagas em aberto na JCDecaux Portugal (Anexo 4). No fundo, este programa através da recomendação de um novo colaborador, permite recompensar o a pessoa que recomendou o perfil para a vaga em aberto. O Programa Referenciar, permite motivar os colaboradores a procurar talentos que se identifiquem com a empresa, promovendo um sentimento de pertença à empresa. Quando o candidato referido para a vaga em aberto condiz com o perfil, após 6 meses de admissão no grupo JCDecaux, o colaborador recebe um cartão com uma determinada quantia monetária a ser utilizada em certos centros comerciais com abrangência nacional (Portugal continental e Ilhas).

De forma a promover e apoiar a natalidade, a JCDecaux, premeia os pais e mães com o Kit Nascimento – *Petit Decaux* (Anexo 5). O Kit Nascimento consiste num kit composto por uma mala de maternidade, composta por produtos de puericultura e higiene para bebé e um cartão com uma determinada quantia monetária, a ser usado em certos centros comerciais com abrangência nacional (Portugal Continental e Ilhas).

Todos os meses a JCDecaux permite a celebração dos aniversários dos colaboradores. Assim, na primeira semana de cada mês, são comemorados os aniversários do mês anterior, ou seja, todos os colaboradores da sede da JCDecaux são convidados a reunir-se no refeitório, de forma a cantar os parabéns e comer bolo. Durante os aniversários também são realizadas pequenas dinâmicas de descontração entre a equipa.

Como forma de valorização, a JCDecaux premeia os colaboradores que comemorem cinco, dez, vinte e trinta anos de casa. Sendo que ao celebrar cinco anos de antiguidade na JCDecaux, o colaborador usufrui de dois dias de dispensa de antiguidade a serem gozados no ano civil seguinte. No caso de dez anos de antiguidade, o colaborador recebe meio vencimento base e dois dias de dispensa de antiguidade a serem gozados no ano civil seguinte. No caso de celebrar vinte e trinta anos de antiguidade, o colaborador usufrui de meio vencimento base e cinco dias de dispensa de antiguidade a serem gozados no ano civil seguinte (Anexo 6).

O departamento de RH a par com o departamento de Marketing proporciona experiências aos colaboradores através de sorteios e passatempos internos para espetáculos, concertos, festivais, entre outros.

A JCDecaux tem vindo a assinalar dias especiais, nomeadamente o Dia da Criança e o *Recreational day*. O Dia da Criança é celebrado com um foco de união, sendo que a data é celebrada posteriormente ao dia 1 de junho. Os colaboradores são convidados a trazer os seus filhos para um dia diferente, cheio de atividades e dinâmicas, envolvendo pais e filhos num dia especial. Por outro lado, o *Recreational Day*, refere-se a um *team building*, com interações entre equipas, envolvendo toda a empresa num dia diferente, caracterizado pela descontração e união.

É possível afirmar que a cultura organizacional da JCDecaux tem vindo a moldar-se e adaptar-se a uma cultura cada vez mais próxima, com um olhar atento sobre o colaborador, permitindo inovação e uma evolução no dia-a-dia empresarial.

3.2.2. Parcerias

O departamento de RH da JCDecaux, ao longo do tempo tem desenvolvido protocolos e parcerias que possam de alguma forma beneficiar o bem-estar, qualidade de vida e saúde dos colaboradores.

A JCDecaux tem uma parceria com a Farmácia Avenida do Brasil, em que os colaboradores do grupo JCDecaux beneficiam de 10% de desconto em medicamentos sujeitos a receita médica (IVA 6%); 10% em medicamentos não sujeitos a receita médica (IVA 6% e 23%); 15% de produtos de fitoterapia e dermocosmética/higiene; 5% em produtos de homeopatia, manipulados e ortopedia; oferta de entrega, montagem de equipamento e serviço pós-venda em produtos de ortopedia pesada. Para além dos descontos descritos, o colaborador ainda beneficia de entrega gratuita na sede e armazéns da empresa a nível nacional, em compras superiores a 10€, à exceção de medicação sujeita a receita médica com valor superior a 40€, produtos de protocolo de diabetes, alimentação infantil e fraldas. Os descontos não são acumuláveis com outras campanhas em vigor e as encomendas podem ser feitas via *WhatsApp* (Anexo 4).

De forma a proporcionar bem-estar e qualidade de vida, a JCDecaux elaborou um protocolo com uma das cadeias com maior abrangência nacional e com presença internacional em 15 países – o Grupo Pestana (Anexo 5). Este protocolo pretende beneficiar todos os colaboradores do grupo JCDecaux através da criação do Cartão Pestana Corporate Elite Plus (Anexo 5), em quem podem usufruir de descontos e ofertas exclusivas. Com a criação do cartão Pestana Corporate Elite Plus, são proporcionadas vantagens associadas como: gestão de conta através do Pestana Guest Club; 15% de desconto em estadias; 10% de desconto em Bares e Restaurantes; 15% de desconto em tratamentos MagicSpa by Pestana; 10% de desconto nos Experience Vouchers de Estadia; 1 garrafa de água por noite; Upgrade de quarto gratuito; entrega de serviço de quarto gratuita; 15 pontos ganhos por cada € gasto (isento de impostos), para futuras trocas de pontos por noites gratuitas ou por uma tarifa Cash&Points.

Por último, a JCDecaux desenvolveu uma parceria com o Fitness Hut, um ginásio com cobertura nacional (Portugal Continental). Esta parceria, permite o acesso a valores protocolados, feitos através de um código exclusivo aos membros do grupo JCDecaux, sendo que a adesão pode ser feita via on-line ou presencial (Anexo 6).

Todas estas parcerias focam-se em proporcionar bem-estar, qualidade de vida ao colaborador, considerando o equilíbrio entre a vida pessoal ee vida profissional – *Work Life Balance*.

4. Realização do Estágio

4.1. Metodologias Aplicadas

O Estágio Curricular ocorreu na sede da JCDecaux, em Vialonga, com início a 23 de outubro de 2023 a 13 de dezembro de 2023, sendo realizadas quatro horas diárias, perfazendo um total de 150 horas, conforme o Regulamento de Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos (Anexo 1).

No primeiro dia de Estágio foram disponibilizados equipamentos de trabalho – telefone fixo e computador, que permitiu o acesso a *intranet* e rede da empresa. Assim como foi apresentado o Plano de Estágio Curricular pela supervisora institucional Catarina José Roque Passos (Anexo 3).

O Estágio decorreu de forma presencial (90%), tendo sido possibilitada a oportunidade de experienciar a realidade de teletrabalho (10%), dado que a empresa proporciona um dia de teletrabalho aos colaboradores.

No decorrer do Estágio foi possível a transferência de conhecimentos através da verbalização, diálogo, observação, bem como através de atividades, observação e vivências.

Assim, foi possível a integração em várias áreas, permitindo a aquisição e aperfeiçoamento de competências. As 150 horas de Estágio foram distribuídas nos seguintes temas: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Seleção; Avaliação de Desempenho; Formação e Desenvolvimento; Descritivos Funcionais; Benefícios e Recompensas; Processamento Salarial; Gestão Administrativa; Comunicação Interna; Manual de Procedimentos e Clima Organizacional.

O Estágio permitiu uma abordagem multidimensional a várias áreas, permitindo compreender a realidade organizacional.

4.2. Descrição de Tarefas

4.2.1. Recrutamento e Seleção

Nos dias de hoje, o recrutamento é um processo muito diferente face ao passado. Nem sempre a função de recrutamento é evidente, atualmente a procura é extensiva a sites *on-line*, plataformas e fóruns de emprego. Duas problemáticas apresentadas por Cappelli (2019), são

contratação externa face à procura interna e procura por colaboradores de empresas concorrentes e vice-versa, estando constantemente a ser substituídos.

Durante o período estipulado de Estágio foi possível a integração e a interação na área de recrutamento e seleção, através da transmissão de conhecimentos, com a observação e prática na área. Na área de recrutamento e seleção foram dedicadas cerca de quarentas horas, integrando a publicação de anúncios, triagem curricular, a marcação e realização de entrevistas e o contacto com ETT's. Desta forma, foi-me possível integrar e acompanhar vários processos de recrutamento e seleção, nomeadamente para cargos operacionais e administrativos.

O contexto organizacional da JCDecaux, existe a oportunidade de recrutar externa e internamente. O recrutamento externo é realizado fora da Organização, através de sites como: SAPO Emprego, Net-Empregos e *LinkedIn*, durante o período de Estágio foi possível a publicação de anúncios em vários sites (Apêndice 6). Assim como também, através, referênciação, feiras de emprego e *outsourcing* através de ETT's, como é descrito no procedimento de Trabalho Temporário (Apêndice 2). O recrutamento externo acresce mais custos e mais incerteza, uma vez que a organização e os processos de trabalho são desconhecidos aos candidatos. Por outro lado, a JCDecaux proporciona também a oportunidade de recrutamento interno, proporcionado a mobilidade e oportunidades de desenvolvimento dentro da Organização a toda equipa. Bem como a oportunidade de os próprios colaboradores referenciarem família, amigos ou conhecidos para as oportunidades em aberto, através do Programa Referenciar (Anexo 4).

Em Portugal e na JCDecaux, o processo mais utilizado é a triagem curricular, entrevista e aplicação de avaliação psicológica – DISC. A triagem curricular permite a identificação de perfis de candidatos, através da análise de currículos, reunindo um conjunto de potenciais candidatos que poderão posteriormente ser entrevistados.

Desta forma, é possível constatar que a integração na área de recrutamento e seleção foi enriquecedora, tendo sido adquiridos e postos em prática competências inerentes à área.

4.2.2. Acolhimento e Integração

No seguimento de processos de recrutamento e seleção, foi possível a continuidade através da área de acolhimento e integração. Neste contexto foi possível a transmissão de conhecimento verbal e aplicado, dado que foi possível realizar sessões de acolhimento e acompanhar a

integração de novos membros na Organização através de sessões individuais. Durante o período estipulado de estágio foram dedicadas cerca de vinte horas à área de acolhimento e integração.

O acolhimento e integração, é o procedimento posterior ao recrutamento e seleção e permite que o indivíduo se sinta membro da empresa o mais rápido possível. O processo de acolhimento e integração inicia-se antes do processo de admissão em que é preparada a chegada do novo colaborador.

Durante o período de estágio foi possível dedicar cerca de vinte horas face às entradas de novos colaboradores na Organização. Numa primeira fase foi possível o acompanhamento nas sessões de acolhimento e posteriormente numa vertente mais prática e direta, através da apresentação da própria empresa e equipa, durante o primeiro dia do novo membro na JCDecaux.

Na JCDecaux, o Acolhimento é realizado no primeiro dia de trabalho efetivo do colaborador, denominado – *onboarding* ou *check-in*. Neste primeiro dia, é entregue um kit de boas-vindas, é apresentada uma sessão de apresentação da sobre a JCDecaux, são apresentadas as instalações e a equipa, assim como é assinado o CT. Nesse contexto, também é apresentada uma formação obrigatória no grupo JCDecaux e uma formação que visa a compreensão das diferentes áreas, dando uma perceção geral do negócio, a JCDecaux Tour, que deve ser completada durante os primeiros 6 meses na Organização (Apêndice 3).

De acordo com Sousa *et al.* (2006), o manual de acolhimento é um instrumento que visa auxiliar o novo colaborador a conhecer a empresa, englobando as suas especificidades.

Posteriormente ao Acolhimento, surge a Integração, o processo de Integração consiste no acompanhamento direto e formalizado no 1 mês; 3 meses e 6 meses, através de uma conversa a sós em que o colaborador dá *feedback* sobre o decorrer do processo de Integração de um modo geral e a perceção da realização das respetivas formações. A Integração permite *feedback* sobre pontos de melhoria que visem o bem-estar organizacional. Neste seguimento, também é feito um ponto de situação face à JCDecaux Tour.

A forma como o Acolhimento e Integração é realizado na JCDecaux tem-se vindo a demonstrar um fator diferenciador enquanto Organização, sendo definitivamente valorizado pelos colaboradores.

Após o período de estágio definido, é possível afirmar que o acolhimento permite a entrada com “o pé direito” na Organização, tornando-se uma mais-valia para o novo membro, fomentando o sentimento de pertença.

4.2.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma área inerente à GRH que providencia a retenção de colaboradores através do *feedback*. Durante o período de Estágio estipulado foi possível a transmissão de conhecimento através da verbalização, tendo sido explicadas e clarificadas todas as etapas do processo de avaliação de desempenho. Desta forma, foram dedicadas cerca de cinco horas ao tema.

Assim, foi possível compreender de forma geral como é realizada a avaliação de desempenho em alguns Departamento de RH da JCDecaux. Enquanto Organização, a JCDecaux privilegia uma Avaliação de Desempenho direta, ou seja, fornecida pela chefia direta. O *feedback* de Avaliação de Desempenho é realizado de forma individual, na presença do Diretor de RH e da chefia do colaborador em questão, de forma a dar respostas claras a dúvidas que possam surgir.

Após o período de Estágio, é possível constatar que a avaliação de desempenho é fulcral para o próprio colaborador e para a Organização, dado que permite percecionar por ambas as partes oportunidades de melhoria e crescimento. Desta forma, é possível constatar que o processo de Avaliação de Desempenho permite o desenvolvimento do colaborador e da própria estrutura organizacional.

4.2.4. Formação e Desenvolvimento

Em continuidade do tema abordado anteriormente, a formação e desenvolvimento surge como forma de progresso face à aquisição e aperfeiçoamento de novas competências. Este tema foi abordado de forma transversal durante todo o período de Estágio estipulado, acompanhando o decorrer de uma formação de longa duração a grupo de pessoas na empresa, somando parcialmente um total de trinta horas. O conhecimento foi transmitido de forma verbal, tendo posto em prática através da procura de espaços de formação fora da própria Organização, através do contacto com vários fornecedores, bem como o agendamento de sessões e o *feedback* sobre as mesmas e registo de eficácia.

Neste contexto, foi possível o apoio em uma formação específica, com o tema de Liderança, dedicada a chefias intermédias. Foi possível a marcação do início do plano através do *Kick Off*, assim como as sessões posteriores. Esta abordagem foi realizada a par com o Departamento de RH, assim como a entidade externa de formação e o centro de salas de formação e reunião, dado que a formação referida ocorreu fora das instalações da JCDecaux.

Nesta pasta foi possível o contacto com vários espaços de formação, permitindo o contacto com diferentes fornecedores e a análise de orçamentos e condições, de forma a encontrar a melhor solução de acordo com as necessidades apresentadas pela JCDecaux nesta temática.

No fim do período de Estágio estipulado, foi ainda possível uma abordagem introdutória face ao Plano de Formação a ser implementado durante o ano de 2024. Nesta linha foi possível realizar um levantamento de necessidades que permitiram perceber os pontos de melhoria de cada área.

Dado o contexto, posso afirmar que a formação é essencial para o desenvolvimento da própria Organização e do colaborador, permitindo a retenção de capital humano na empresa.

4.2.5. Descritivos Funcionais

Face a todas as áreas abordadas anteriormente, os descritivos funcionais podem ser considerados documentos auxiliares ou mesmo um manual organizacional, dado que permitem a orientação face a diversos temas inerentes à GRH. Desta forma, no contexto de Estágio, foram dedicadas cerca de cinco horas, permitindo a transmissão de conhecimento teórico e verbal, assim foi possível perceber a vertente prática, através da atualização de um descritivo funcional.

Desta forma, o processo de realização de descritivos funcionais é iniciado através de uma listagem das funções inseridas na empresa. A JCDecaux tem descritivos funcionais, no entanto é considerado primordial a atualização anual. Desta forma, posteriormente, são identificados as áreas e o número de pessoas com a mesma função. A maioria dos postos de trabalho apresenta Descritivos Funcionais. Contudo, no caso de não existir descritivos funcionais face a uma determinada função, o documento deve ser validado com as chefias.

Através da atualização de um descritivo de funções, foi possível perceber o ciclo e os intervenientes no processo.

No contexto de trabalho, os descritivos funcionais estão fortemente relacionados com outras

áreas, como a avaliação de desempenho e o processo de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, entre outras. Os descritivos de funções, podem ser considerados documentos inerentes à GRH.

4.2.6. Benefícios e Compensações

A temática de benefícios e compensações, foi transversal ao período de Estágio estipulado, tendo sido abordados vários benefícios. Desta forma, foram dedicadas cerca de cinco horas ao tema, tendo sido passado conhecimento através do diálogo e ação.

A área de benefícios e compensações, é muitas vezes realizada em parceria com o Departamento de Marketing, de forma a conceber protocolos que visem o bem-estar e qualidade de vida do colaborador.

A área de benefícios e compensações, na JCDecaux inclui SS, SV, SR em cartão refeição. Por outro lado, também inclui o gozo do dia de aniversário, no caso do dia de aniversário calhar a um fim de semana, poderá ser agendado um outro dia com a chefia.

Por outro lado, em certos departamentos e funções, podem ser atribuídos bónus em prol do alcance de objetivos.

Neste tema, foi possível o contacto com várias entidades externas à empresa, de forma a perceber vantagens face a futuros protocolos que visem o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

Assim, foi possível perceber que os benefícios e compensações, são inerentes à satisfação da equipa, permitindo uma componente e ligação emocional à empresa, através da segurança proporcionada.

4.2.7. Processamento Salarial

Inerente a todas as empresas, o processamento salarial é uma componente essencial na gestão, dado que permite a remuneração dos colaboradores. Neste tema, foi possível a transmissão de conhecimento através da explicação e exemplificação, sendo dedicadas cerca de cinco horas à temática.

O processamento salarial é realizado a par com *outsourcing*. No Departamento de RH da JCDecaux, existe uma pessoa responsável pelo processamento salarial através da plataforma.

Desta forma, o conhecimento transmitido na área de processamento salarial foi verbalizado. Contudo foi possível a compreensão de uma forma generalizada de como os salários são processados na JCDecaux, tendo em conta a inserção de SA, HN, HS, dias de descanso compensatório, ajudas de custo com deslocação, ausências, dias de férias, simulação de recibo, pagamento de prémios, quotas sindicais, penhoras, recibos de vencimento, almoços com fatura, entre outras temáticas que possam surgir no âmbito do *payroll*.

Ainda foi possível uma abordagem intuitiva face ao envio de documentos referentes a HN, HS, inserção de dias de férias e almoços com fatura, entre outras temáticas através do *software*.

Nesta linha, o conhecimento verbal transmitido na área de processamento salarial foi fulcral, dado que permite uma visão geral de como a remuneração é realizada na JCDecaux, tendo em conta vários aspetos como: HN, HS, SA, férias, dia de aniversários, baixas, entre outros.

4.2.8. Gestão Administrativa

No que concerne a área de Gestão Administrativa de RH, foi possível uma abordagem teórica e prática, no sentido em que foi possível a transmissão de conhecimento de verbal que permitiu a ação, sendo concedidas cerca de cinco horas ao tema.

A gestão administrativa inclui várias áreas inerentes à GRH, assim numa vertente prática foi possível a gestão de arquivo e admissão de novos colaboradores. Face à temática de admissão de novos colaboradores, foi possível acompanhar a admissão de vários colaboradores através de presenciar a realização de Cartas Ofertas; CT; admissão na SS; emissão dos Cartões de Refeição; Medicina no Trabalho – Esumédica; Seguro de Saúde e Seguro de Vida. Também foi possível a aplicação de conhecimento face à temática de AT, sendo possível a realização de um procedimento, integrando as etapas do processo (Apêndice 5).

Por outro lado, foi possível a transmissão de conhecimento através da verbalização, através da explicação do registo de férias com o auxílio do *software*.

Desta forma, é possível constar que a gestão administrativa, apesar de apresentar uma componente menos relacional, é essencial num Departamento de RH, permitindo a ordem e organização documental.

4.2.9. Comunicação Interna

A comunicação interna, foi uma temática transversal a todo o Estágio, tendo sido absorvido

conhecimento a nível teórico e prático através da transmissão de conhecimento verbalizado.

Nesta temática foi possível pôr em prática o conhecimento adquirido, tendo sido dedicadas cerca de dez horas.

A comunicação interna inseriu-se em várias temáticas, como: Aniversários, bem-estar, qualidade de vida, responsabilidade social, sensibilização e saúde dos colaboradores. Por outro lado, a par com este tema, também foi possível o apoio na preparação de um dos maiores eventos da empresa- o Jantar de Natal.

Todos os meses os aniversariantes são parabenizados na JCDecaux. Desta forma, na primeira semana de cada mês é apresentado um bolo e são cantados os parabéns aos aniversariantes do mês anterior. Neste contexto, também costuma ser dinamizada uma atividade que promova a descontração. A comunicação é realizada internamente via *e-mail*. (Anexo 12).

Neste seguimento, também foi possível a comunicação de prémios de antiguidade (Anexo 6).

A par das parcerias internas, durante todo o ano são comunicados descontos face os nossos protocolos com parceiros – Farmácia Avenida do Brasil, Fitness Hut e Grupo Pestana.

A comunicação interna na JCDecaux também permite a sensibilização para vários temas, nomeadamente para causas ambientais e sociais, incentivando os colaboradores a manter um olhar atento e sensível à responsabilidade social.

A saúde dos colaboradores é uma preocupação para a JCDecaux, desta forma no ano de 2023, foi comunicada uma Campanha de Vacinação Sazonal do Outono-Inverno 2024 (Portal do SNS, 2023), contra a gripe, todos os colaboradores tiveram a oportunidade de se vacinar gratuitamente.

Por último, na quadra natalícia, a JCDecaux permite um momento de descontração entre toda a equipa – sede e filiais, através do jantar de Natal. A JCDecaux, de forma a prestar um agradecimento, tem a tradição de oferecer todos os anos pela quadra natalícia um cabaz de Natal (Portugal continental e ilhas).

A comunicação interna é uma área inerente à transparência de uma Organização, permitindo o bem-estar organizacional.

4.2.10. Manual de Procedimentos

Durante o período de estágio foi possível aplicar um projeto, que permitiu um contributo para o desenvolvimento de procedimentos internos na JCDecaux. Assim, através do alinhamento com o conhecimento teórico com a vertente prática, foi possível dinamizar um MP internos em relação a várias áreas – admissão; publicação de anúncios de emprego em plataformas digitais; acolhimento; TT; registo de formação, participação de AT; preparação de kits de nascimento; emissões de cartões oferta, entre outros. Tendo sido dedicadas cerca de dez horas ao desenvolvimento de um projeto. Neste âmbito, foi possível aplicar conhecimentos adquiridos através da teoria e da prática vivenciada no meio organizacional.

A criação de um MP visa a melhoria em vários pontos da gestão organizacional. Por outro lado, a digitalização de processos, aumenta a transparência e os custos associados dentro na organização. Ao criar um MP são conhecidas vantagens, como a redução de despesas inerentes aos procedimentos operacionais das Organizações, a produtividade, a gestão de tempo e maior consistência nos serviços. Todavia, também é importante referir a transparência, através descrição detalhada dos processos existentes. Com a descrição detalhada do processo central, é possível a obtenção de uma visão ampla.

Em suma, a criação de um MP, maximiza a eficiência dos custos organizacionais, que proporcionam o controlo das tarefas e funções empreendidas. Neste sentido, a criação do MP mostrou-se relevante face aos temas abordados no contexto da GRH e aos membros do departamento de RH.

Desta forma, o objetivo deve ser cumprido a longo prazo, uma vez que é suposto a continuação da descrição de procedimentos, com o intuito de tornar o manual mais completo e coexistir um maior alinhamento, melhor organização e maior independência face ao dia-a-dia e dinâmica da Organização.

4.2.11. Clima Organizacional

O clima organizacional foi um tema abordado com grande foco e pertinência durante o período de estágio estipulado. Neste seguimento, pode ser considerado a perceção das áreas anteriormente abordadas. Foi possível dedicar quinze horas exclusivas ao Clima Organizacional e perceber as iniciativas tomadas pela JCDecaux de forma a providenciar o bem-estar e bom ambiente na Organização. Neste contexto, foi possível a transmissão de conhecimento

verbalizado e aplicado, dado que foi possível acompanhar de forma próxima a iniciativas tomadas pela empresa.

Na JCDecaux o clima organizacional é inserido numa cultura de proximidade com colaborador. Desta forma, duas grandes iniciativas por parte da Organização é o envio do questionário “Como te sentes hoje?”, enviado uma vez por mês num dia definido através de um planeamento semestral (Apêndice 4). Posteriormente, caso o colaborador se identifique e dependendo do estado de espírito (a nível pessoal ou profissional), cabe à equipa de RH uma conversa informal, tentando de alguma forma a contribuir de forma positiva.

Por outro lado, em todos os monitores e em vários pontos estratégicos da empresa, foi disponibilizado um código QR denominado “Caixa de Sugestões”, que permite a sugestão de pontos a melhorar dentro da Organização (Anexo 10). Pelo menos uma vez por mês, o formulário da “Caixa de Sugestões” é consultado de forma a dar seguimento às sugestões propostas por cada colaborador. O colaborador tem a possibilidade de se identificar e caso se identifique, posteriormente irá ser abordado de forma informal, com a intenção de perceber a sua sugestão.

No decorrer do Estágio foi possível a observar a implementação do questionário *Great Place To Work*, ou seja, a aplicação de um *Survey* que permite medir a “temperatura” do clima organizacional presenciado na Organização. A JCDecaux, após a implementação do *Survey*, ocupou uma posição de mérito, em que 90% dos colaboradores afirmam sentem-se bem recebidos quando se juntam à equipa JCDecaux. (Anexo 11). Posto isto, foi também possível uma abordagem introdutória ao *Survey* de Hofstede, com a finalidade de perceber a cultura sentida na empresa.

Após o período de Estágio estipulado, é possível afirmar que o clima pode ser considerado um tema fulcral que comprova o resultado das outras áreas inerentes à GRH, permitindo perceber o ambiente sentido na Organização.

4. Resultados

Na introdução foi exposto um objetivo principal do presente trabalho, ou seja, “a credenciação do Estagiário através da experiência da futura profissão na matéria de GRH, através da inserção em contextos reais da vida laboral”.

Desta forma, o propósito foi cumprido, dado que as 150 horas de Estágio foram cumpridas, permitindo a realização do presente trabalho final, componente essencial para a finalização do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos pela ECEO, da Universidade Lusófona do Centro Universitário de Lisboa.

O período de Estágio decorreu de forma íntegra e contínua permitindo a absorção de conhecimento e vivências de uma rotina organizacional. A validação do conhecimento foi realizada através da experiência por observação, diálogo e ação, dado que foi possível intervir de forma direta em várias áreas.

Contudo, o contexto de Estágio também permitiu a implementação do desenvolvimento de um projeto, através do desenvolvimento de um pequeno MP, que visa a autonomia do Departamento e o auxílio perante a gestão de procedimentos de várias áreas no âmbito da GRH. Este projeto surge com uma perspetiva de continuidade, ou seja, é expectável que continue a ser desenvolvido pela equipa.

O Plano de Estágio Curricular (Anexo 3) permitiu o desenho das áreas e objetivos a integrar durante esta etapa. Assim, é possível afirmar que o plano foi cumprido, permitindo integrar outras áreas e dinâmicas vivenciadas na rotina organizacional.

De acordo com os objetivos pré-definidos, foi possível o alcance de objetivos individuais e em equipa, proporcionado o desenvolvimento de competências não só profissionais, como pessoais e relacionais. Foi gratificante presenciar o trabalho em equipa e sentir a cooperação e apoios em prol de um objetivo comum.

Através da realização do presente Trabalho Final de Mestrado, na categoria de Relatório de Estágio, foi possível a consolidação teórica adquirida no primeiro ano de Mestrado em Gestão Avançada de RH e a validação prática através da experiência do Estágio desenvolvido no Departamento de RH da JCDecaux.

5. Reflexão Crítica e Conclusões

O período de Estágio de 150h estipulado pelo Regulamento do Projeto/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da ECEO da Universidade Lusófona do Centro Universitário de Lisboa (Anexo 1) foi cumprido, permitindo o objetivo principal deste Trabalho Final.

No início do presente Relatório de Estágio foram propostos objetivos a realizar durante esta etapa. Sendo possível afirmar que os objetivos foram cumpridos. Enquanto Estagiária, propus-me ao cumprimento das tarefas propostas no Departamento de RH da JCDecaux, previstas no Plano de Estágio Curricular (Anexo 3). Por outro lado, a Organização recetora permitiu a transmissão de conhecimento, através da supervisão em várias tarefas. Face à orientação proporcionada pela Universidade, foi possível o acompanhamento ao longo do semestre face ao trabalho realizado.

É possível afirmar que o definido pelo Regulamento aplicável, permitiu a realização do estágio e os deveres foram cumpridos, tanto pela empresa recetora, como pelo Estagiário. É possível verificar que foi apresentada uma postura de disponibilidade, respeito, responsabilidade, abertura, pensamento crítico, proatividade e dedicação por parte do Estagiário, assim como por parte da empresa recetora.

Assim, confirma-se o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências profissionais, sociais e pessoais, fulcrais para o meu desenvolvimento. A nível de competências foi possível associar a teoria e prática no contexto organizacional, o desenvolvimento de valores e atitudes construtivas importantes para uma prática profissional com qualidade. Por outro lado, foi possível desenvolver estratégias e propostas de melhoria e intervenção face aos temas propostos. A nível social e relacional, foi primordial a familiarização com a equipa, permitindo o diálogo e cooperação de grupo.

Considero esta passagem no Departamento de RH da JCDecaux uma etapa fulcral para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Neste seguimento, o Estágio Curricular permitiu uma fase de continuidade, dado a oportunidade de integração da empresa.

Referências Bibliográficas

- A nossa história: JCDecaux. (s.d.). Obtido de jcdecaux: <https://www.jcdecaux.pt/>
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Birch, D., & Burnett, B. (2009). Bringing academics on board: Encouraging institution-wide diffusion of e-learning environments. *Australasian Journal of Educational Technology*, 25(1). doi.org/10.14742/ajet.1184.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2), 92-101.
- Caetano, A., Neves, J., G. & Ferreira, J., M., C. (2020). *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e aplicações*. (1ª Edição). Sílabo. ISBN: 978-989-561-129-4.
- Camara, P. (2021). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *Publicações Dom Quixote*. (5ª ed.) ISBN: 9789722059398.
- Cappelli, P & Tavis, A. (2016). Spotlight on building the workforce of the future. *Harvard Business Review*.
- Communication to the Commission (2022). A new Human Resources Strategy for the Commission, Brussels.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Gardner, K. G., & Matviak, I. (2022). Performance Management Shouldn't kill Collaboration, How to align goals across functions. *Harvard Business Review*, 100(9-10), 118-127.
- Goulart, B. E., & Cunha, N. C. (2017). A Importância do Alinhamento Organizacional. *Revista GeTeC*, 6, 99-113.
- Kopaneva, I. M. (2019). Left in the Dust: Employee Constructions of Mission and Vision Ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122-145. Doi:

<https://doi.org/10.1177/2329488415604457>

- Lopes, A. (2017). Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da Iniciativa, da competição e da cooperação. (1ª Edição, 2ª impressão). *Edições Sílabo*. ISBN: 9789726186663.
- Luo, L., Yang, Y., Wu, G., Zheng, J., & Liu, D. (2023). Effects of Organizational Leadership on Project Citizenship Behavior and Management Performance in Complex Construction Projects. *Buildings*, 13(259). <https://doi.org/10.3390/buildings13010259>
- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Nicholson, P. (2007). A History of E-Learning: Computers and Education. *Springer Dordrecht*. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4914-9_1
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*. 31(2-3), 463-479.
- Oliveira, E., S., G., & Cunha, V., L. (2006). O Estágio Supervisionado na formação continuada docente à distância: desafios a vencer e Construção de novas subjetividades. *Revista de Educación a Distancia*. (14).
- Pinheiro, A., M., F. (2022). Contributos para a elaboração do Manual de Procedimentos de Serviços Partilhados. –Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade, Universidade do Minho.
- Pinheiro, A., M., F. (2022). *Contributos para a elaboração do manual de procedimentos de serviços partilhados*. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão da Qualidade. Universidade do Minho, Minho.
- Ployhart, R., E., Schmitt, N. & Tippins, N., T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *J Appl Psychology*. 102(3): 291-304. 10.1037/apl0000081
- Rego, A. (2022). Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática. Edições Sílabo. (5ª ed.) ISBN: 9789895612352.

Rego, A., Cunha, M., P., Gomes, J., F., S., Cardoso, C., C., Marques, C., A. (2015). Manual de Gestão e Pessoas e do Capital Humano. Edições Sílabo. (3ª ed.) ISBN: 9789726188131.

Reis, F., L. & Silva, F., L. (2022). Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações. (3ª Edição). ISBN: 9788985612581.

SNS. (2023). Vacinação Gripe e COVID-19 | Outono – Inverno 2023-24. Consultado em: <https://www.sns.gov.pt/vacinacao-gripe-e-covid-19-outono-inverno-2023/>

Sousa, J., S., Duarte, T., Sanches, P., G., Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. Lidel. (10 ed.) ISBN: 9789727574414.

Trocin, C., Vague, I. & Mikalef P. (2021). How Artificial Intelligence affords digital innovation: A cross-case analysis of Scandinavian companies.

Zillian Angola (2023). A Importância da Comunicação Interna na Gestão de Recursos Humanos. Z-letter. Obtido em: <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-%20comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-na-gest%C3%A3o-de-%20recursos/?originalSubdomain=pt>

6. Apêndices

Apêndice 1- Organograma Direção Geral



Apêndice 2 – Procedimento de TT

Procedimento Trabalho Temporário

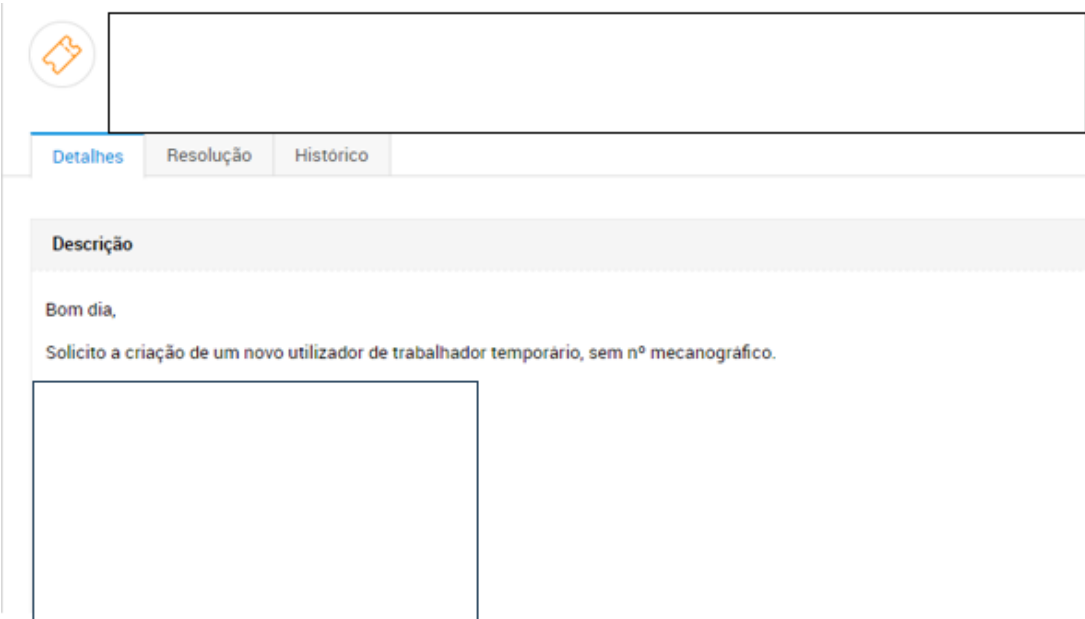
Solicitação de TT's às ETT's

- Enviar e-mail com condições salariais, horário, motivo de fundamento e tarefas
- Analisar o envio de informação e se pertinente partilhar com a área
- Marcar entrevistas com a área (se necessário)
- Acompanhar as entrevistas da área (se necessário)
- Dar a indicação às ETT's da seleção de candidatos

Admissão TT's

- Criar o HelpDesk:

Exemplo:



The screenshot shows a HelpDesk interface with a ticket icon in the top left. The ticket title is redacted with a black box. Below the title are tabs for 'Detalhes', 'Resolução', and 'Histórico'. The 'Detalhes' tab is active. Under the 'Descrição' section, the text reads: 'Bom dia, Solicito a criação de um novo utilizador de trabalhador temporário, sem nº mecanográfico.' Below the text is another redacted area.

Documentação para admissão:

- Assinatura da “Declaração de Receção”, face à informação “Vamos combater o Assédio!”. Bem como o envio da “Carta de Boas Práticas Comportamentais”, referente ao uso dos equipamentos tecnológicos fornecidos pela empresa.

Declaração de Receção

A JCDecaux não tolera qualquer forma de assédio ou violência em qualquer geografia.

Para ajudar a reconhecer situações de assédio moral e/ou sexual e como atuar perante as mesmas, partilhamos um folheto com a seguinte informação:

- O que é o assédio;
- Situações de assédio;
- Como reagir;
- Documentos de referência;
- Contactos.

Agradecemos que confirme a receção do documento "Vamos combater o assédio!", assinando esta declaração no espaço abaixo.

Eu, _____, confirmo que li e rececionei o documento "Vamos combater o Assédio!".

__/__/2023

Assinatura

- Realização da Sessão de Onboarding e Entrega do respetivo manual – Manual de Acolhimento.

Registrar informação das admissões e cessações no ficheiro

Processamento salarial:

- Folhas de hora devem ser enviada a **21 de cada mês** para as diferentes ETT's
- Guardar as folhas de horas enviadas nas pastas.
- Receber pré-faturas para validar o nº de horas, extras, horas noturnas, SA.

- Após estarem todas certas enviar para as Compras (André Silva e Rita Neves), para atualizarem as linhas das NE.
- Guardar as pré-faturas nas pastas das empresas
- As faturas recebidas também devem ser guardadas

Dispensa/Saída TT's:

- Devem devolver todos os equipamentos
- Deve ser aberto um HD para encerramento do perfil

Exemplo:



The screenshot shows a software interface with a yellow ticket icon in a circle on the left. To its right is a large empty rectangular box. Below this is a navigation bar with three tabs: 'Detalhes' (selected), 'Resolução', and 'Histórico'. Underneath is a section titled 'Descrição' containing the text: 'Bom dia, Solicito o encerramento do utilizador de trabalhador temporario, sem n° mecanografico.' Below the text is another large empty rectangular box.

Apêndice 3 - Procedimento de Acolhimento

Procedimento Acolhimento

O processo de acolhimento refere-se aos primeiros 6 meses do colaborador na empresa ma JCDecaux.

- **1º passo – Preparação dos KIT's de acolhimento:**

O KIT de acolhimento consiste numa oferta de boas-vindas aos novos colaboradores, contém: um saco, bolsa térmica, garrafa, bloco, caneta, suporte de telemóvel, caneca, t-shirt e manual de Princípios Éticos da JCDecaux.



- **2º passo – Envio da informação de acolhimento**

O envio da informação de acolhimento consiste no envio de informação referente à adaptação e formação inicial.

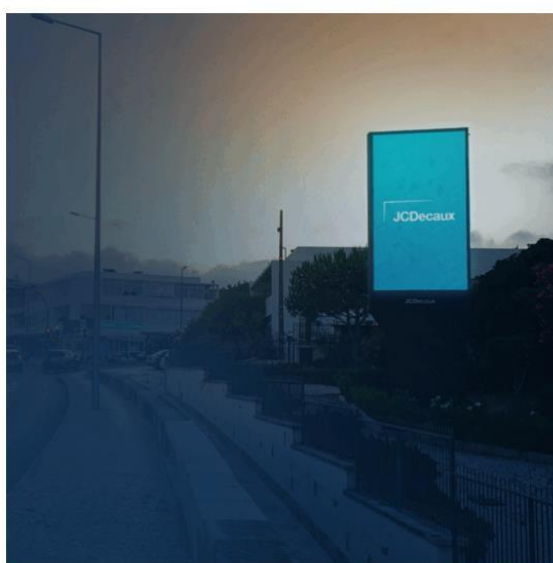
1º E-Mail:

Primeiramente, é enviado um *e-mail* de boas-vindas, com a partilha de um GIF, caso o novo colaborador queira partilhar nas redes sociais.

Conforme o exemplo:





Olá,

Aproveita este momento para partilhar nas redes sociais o GIF: **#jasoujcdcaux!**



2º E-Mail:

Informação referente à Carta de ética dos Valores Fundamentais e o Modelo Económico Virtuoso do grupo.

 JCDecaux Um Modelo Económico Virtuoso.pdf 125 KB	 Carta dos Valores Sociais Fundamentais 2020 PT.pdf 126 KB
 Code of Ethics - JCD - 2018 - Portuguese.pdf 300 KB	 Carta Compromisso - Carta Ética e Valores Sociais Fundamentais.pdf 229 KB

Olá,

Seguem em anexo: a Carta de Ética, a Carta dos Valores Fundamentais e o Modelo Económico Virtuoso do grupo JCDecaux. Solicito que leiam os documentos.

A Carta de compromisso deve ser lida, assinada e devolvida à Nícia que nos lê em cc.

A Carta Compromisso – Carta Ética e Valores Sociais Fundamentais, deve ser assinada e entregue no Departamento de Recursos Humanos.

3º E-Mail:

Seguidamente, o colaborador recebe informação referente ao período de formação da **JCDecaux Academy** .

Podem encontrar em anexo uma pequena apresentação sobre a JCDecaux Academy. Existem **6 formações obrigatórias** da nossa academia online, que todos os novos colaboradores devem realizar, até aos **6 meses após admissão**, mas que recomendo vivamente que sejam feitas na primeira semana 😊.

Partilho abaixo as instruções:

- Link de acesso: <https://jcdecaux-academy.eu.crossknowledge.com/interfaces/login.php>
- Ligado à nossa rede clicar em:
JCDecaux Academy



- São estas as 6 formações:



- **JCDecaux, useful and sustainable media: I am an ambassador!**
- **Fighting harassment together!**
- **Together, let's act in favour of gender equality**
- **Mission: RGPD**
- **Objetivo: Cibersegurança**
- **Princípios éticos, sociais e relações com fornecedores: eu me comprometo**

A **JCDecaux Academy** refere-se à plataforma *on-line* do grupo que fornece 6 formações obrigatórias¹ que devem ser realizadas até aos 6 meses após admissão.

Através de um link disponibilizado.

4º E-mail:

¹ Pode haver alterações por parte do nº de formações obrigatórias.

A **JDCecaux Tour** refere-se à formação dedicada às seguintes áreas: Operações, Património e Relações Institucionais, Marketing e Comercial. Devem ser realizadas até 2 meses após a admissão.

 Ficha de Formação Inicial (DRH_30) JCDecaux Tour Técnica - Lisboa.pdf 84 KB	 Ficha de Formação Inicial (DRH_30) JCDecaux Tour DPRI.pdf 79 KB
 Ficha de Formação Inicial (DRH_30) JCDecaux Tour Comercial.pdf 80 KB	 Ficha de Formação Inicial (DRH_30) JCDecaux Tour Marketing.pdf 86 KB

Olá,

Conforme abordado junto envio o plano de formação **JCDecaux Tour** para cada área:

- Operações;
- Património e Relações Institucionais;
- Marketing;
- Comercial;



JCDecaux

Operacionalização JCDecaux Tour

Área	Responsável	Carga Horária	Carga Total
Marketing	Creative Solutions	1h	
	Design	1h	
	Produção	1h	
	Comunicação	1h	8.5h
	Produto	2h30m	
	Data	1h	
Comercial	Digital	2h	
	Nacional		
	Local	2h	2h
DPRI	BackOffice		
	Relações Inst. - Câmaras	15.00m	2h
	Licenciamentos e área administrativa	30m	
	Cartões Eletrónicos	2h	
Técnica	Alfização	6h	22h
	Prints, Instalações, SST	1h	
	Projetos e Congressos	1h	
	Montagem	6h	

JCDecaux	FICHA DE FORMAÇÃO INICIAL	DRH Pág. 1/1					
1. IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO							
NOME FORMANDO		<input checked="" type="checkbox"/> Admissão					
N.º COLABORADOR		<input type="checkbox"/> Transferência Local Trab.					
CAT. PROFISSIONAL	EMPRESA	<input type="checkbox"/> Reconversão					
OBJECTIVO	JCDecaux Tour - Conhecer as atividades operacionais do Negócio (Comercial)						
2. FORMAÇÃO INICIAL							
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	CARGA HORÁRIA	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		REALIZADA		NÃO REALIZADA MOTIVO	OBS
		Data Início	Data Fim	FORMANDO	FORMADOR		
Comercial Local	1h						
Comercial Nacional	1h						
BackOffice Comercial	1h						
3. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE FORMAÇÃO:							
A REALIZAR NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APÓS O PERÍODO EXPERIMENTAL							
RESULTADO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:							
4. OBSERVAÇÕES							
Agendar os três conteúdos programáticos com Teresa Lopes.							
Impresso Modelo DRH/30	Versão 04	Data 11/06/2014	JCDecaux Portugal SIG				

Os ficheiros em anexo devem ser impressos, para que após cada formação o formador assine. Após o término de cada módulo, a respetiva folha deve ser entregue no DRH.

5º E-mail:

Envio da apresentação de Acolhimento

- **3º Passo: Sessão de acolhimento e visita às instalações**

Após a preparação para a chegada do novo colaborador, é realizada uma sessão de *onboarding*, para a apresentação do negócio e a história da empresa.



PT-DRH > 3. ACOLHIMENTO > APRESENTAÇÃO EMPRESA > JCDecaux – Manual de Acolhimento 2022



Bem-vindo!

Em anexo envio a apresentação do Acolhimento JCDecaux.
Alguma dúvida, não hesite em contactar.

A mesma apresentação deve ser enviada ao novo colaborador:

- **4º Passo: Comunicação Interna.**

Comunicação interna da entrada de um novo colaborador na empresa.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Bom dia caros colegas,

Damos as boas-vindas à Carolina Tavares, admitida para a direcção de Recursos Humanos.

A Carolina encontra-se a realizar o seu Mestrado em Gestão avançada de Recursos Humanos e irá realizar um estágio na JCDecaux. Com este estágio, a Carolina irá aplicar alguns dos seus conhecimentos, contribuindo para a melhoria dos nossos processos. Ao mesmo tempo a JCDecaux irá igualmente contribuir para a sua formação e experiência profissional.

A sua formação, assim como, as suas participações em diferentes projetos serão com certeza uma mais valia para a Direcção reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios que enfrenta.

Desejamos-lhe um bom trabalho e muito sucesso!



Carolina Tavares

Direção | Recursos Humanos

Empresa | JCDecaux Portugal

Função | Estagiária

Data de admissã

- Envio do Resumo do Perfil do novo Colaborador para o Diretor Geral, no decorrer da 1ª semana, e marcação de reunião de *Onboarding*.







Apêndice 4 - Envio “Como te sentes hoje?”

Procedimento

Envio Formulário – “Como te sentes hoje?”

O envio do formulário **“Como te sentes hoje?”** foi uma iniciativa criada no âmbito da pasta de Clima Organizacional. Este formulário é enviado a todos os colaboradores (internos e externos) da JCDecaux via email.

2. Pessoalmente estou: *

	
<input checked="" type="radio"/> Alegre	<input type="radio"/> Tranquilo(a)
	
<input type="radio"/> Confuso(a)/Preocupado(a)	<input type="radio"/> Triste
	
<input type="radio"/> Zangado(a)	
	
<input type="radio"/> Zangado(a)	

3. Nome

4. Nº colaborador

5. Departamento/Área *

6. Queres partilhar o que sentes? (opcional)

Submeter

O formulário “Como te sentes hoje?” é enviado uma vez por mês, num dia aleatório. O formulário é sempre o mesmo, sendo replicado através do Microsoft Forms, sendo apenas alterado o dia do envio. Disponível em: <https://forms.office.com/e/DbN4eeeHYx>

Essencialmente são abordados dois campos, o campo profissional e o campo pessoal. O colaborador tem a possibilidade de se identificar ou responder anonimamente. Caso se identifique, cabe aos RH uma abordagem informal de forma a perceber se existe algo que possa ser feito de forma a melhorar o estado do colaborador.

Procedimento Participação de Acidente de Trabalho

Descrição do acidente de trabalho

- A descrição deve ser realizada pelo responsável da área ou pelo colaborador afetado.
- Deve ser enviada via e-mail para o DRH.

Software – Participação eletrônica de Acidente de Trabalho (AT).

De seguida, o DRH deve encaminhar o e-mail ao *software* – reencaminhar ou realizar a descrição do sucedido, para a solicitação da documentação da seguradora face ao sinistro.

Exemplo: *“Necessito do documento de apoio ao Acidente de trabalho ocorrido no dia X do colaborador XXX, com o nº XXX.”*

Posteriormente, irá ser disponibilizado pela *software* o documento de Apoio à Participação Eletrónica, conforme o exemplo:



**ACIDENTES DE TRABALHO
PARTICIPAÇÃO DE ACIDENTE**

1. Nº identificação Entidade Seguradora 1133
2. Nº identificação do Acidente

IDENTIFICAÇÃO DO TOMADOR DO SEGURO OU ENTIDADE EM

APLUSE Nº 2102774
3. Nome: J. Oliveira Portugal Músculo Urbano e Publicidade, Lda
4. Nº de Pessoa Colectiva: 502204480
5. Endereço do estabelecimento: Bairro da Fundação, Nº 1
Código Postal: 2015-007, VIALONDA, Concelho União de Freguesias
7. Actividade principal do estabelecimento: 73110 - 8-trabalho

IDENTIFICAÇÃO DO ENVIADO

8. Nome: [Redacted]
9. Nacionalidade: PORTUGAL
10. Residência: [Redacted]
11. Nacionalidade: [Redacted]
12. Sexo: [Redacted]
13. Data de Nascimento: [Redacted]
14. Data de entrada no serviço: 15. Estado de saúde: 16. Situação Civil: 17. Tem dependentes a cargo: 18. Se é trabalhador por conta de terceiros ou trabalhador por conta própria, indique qual situação: [Redacted]
19. Situação profissional:
1. Trabalhador por conta de terceiros 2. Trabalhador por conta própria ou empresário 3. Fornecedor de serviços 4. Estagiário 5. Pensionista / Aposentado
20. Outra situação: [Redacted]
21. Motivo principal para o envio no momento do acidente:
1. No período [Redacted] 2. No turno das [Redacted] 3. Em função de [Redacted] 4. Outra situação: [Redacted] 5. Especificar: [Redacted]
22. Salário - Assinale a percentagem de pagamento e indique o montante em cada situação:
Salário base: [Redacted] Mensal: [Redacted] Diária: [Redacted] Mensal: [Redacted]
Subsídio de férias: [Redacted] Subsídio de doença: [Redacted] Subsídio de maternidade: [Redacted] Subsídio de licença parental: [Redacted]
Outras remunerações (ind. e det.): [Redacted] Próximo Assaltado: [Redacted]
23. No caso de se verificar alguma das seguintes situações, indique o montante de saldos:
Se o saldo não for superior, indique a percentagem dos saldos: 12 meses: [Redacted] 24 meses: [Redacted]
Se o saldo não for superior, indique o saldo mensal dos saldos de férias: [Redacted]
Se o saldo não for superior, indique o saldo mensal dos saldos de férias: [Redacted]
24. Decida quando sobre o saldo: [Redacted]

IDENTIFICAÇÃO DO ACIDENTE

25. Data e hora do acidente: 2024-05-11 15:15
26. Data e hora em que deixou de trabalhar em consequência do acidente: [Redacted]
27. Se o acidente não ocorreu no estabelecimento, indique:
1. Se ocorreu no exterior: [Redacted] 2. Se ocorreu no exterior: [Redacted] 3. Se ocorreu no exterior: [Redacted]
28. Quem prestou os primeiros socorros: [Redacted]
29. Fornecedor de serviços: [Redacted] 30. Se Sim, estabelecimento hospitalar: [Redacted] 31. Nº de vítimas do acidente: [Redacted]
32. O acidente foi de viagem? Sim Não 33. O acidente decorreu de um veículo motorizado de duas rodas ou motorizado? Sim Não
34. Se respondeu Sim à questão 32, a ser o acidente de responsabilidade de terceiros, indique:
Nome e morada do responsável: [Redacted]
35. Se houve intervenção de autoridade, especifique: [Redacted]

TIPO E AMBIENTE DE TRABALHO

36. Que tipo de trabalho estava a exercer e a fazer no momento do acidente (ex. trabalho em terra, trabalho em terra, trabalho em terra): [Redacted]

CIRCUNSTÂNCIAS DO ACIDENTE

37. Descreva por pormenorizado o acidente: [Redacted]
38. Indique o estado físico que precedeu o acidente e conduziu à lesão: [Redacted]
39. Descreva a tarefa que o enviado executava no momento do acidente (se aplicável): [Redacted]

40. Assinale a situação correspondente à tarefa descrita:
1. Inicialmente exercida 2. Quase sempre exercida 3. Outra situação: [Redacted]
41. Indique a natureza de horas extraordinárias no momento do acidente:
1. Sem horas extraordinárias (sem horas extras) 2. Total de horas extras: [Redacted]

DETALHES DA LESÃO

42. Indique conforme for aplicável: natureza da lesão: [Redacted] 43. Parte do corpo atingida (descreva a lesão): [Redacted]

CONSEQUÊNCIA DO ACIDENTE À DATA DA DECLARAÇÃO

44. Sem ausência ou ausência menor que 1 dia: [Redacted] Ausência de 1 a 3 dias: [Redacted] Ausência de 4 a 14 dias: [Redacted]
45. Nome e assinatura do tomador do seguro ou representante: [Redacted] Nome do responsável pelo preenchimento da declaração por do tomador do seguro ou entidade empregadora: [Redacted] Data de preenchimento: [Redacted]

Através do documento cedido pelo *software*, será possível o preenchimento da Participação Eletrónica de AT.
APS (Associação Portuguesa de Seguradores).

Disponível aqui: <https://pat.apseguradores.pt/>

aps | PARTICIPAÇÃO ELETRÓNICA DE ACIDENTES DE TRABALHO

NOVA PARTICIPAÇÃO

Nº Apólice:

Seguradora:

NIF:

Data do acidente: 
(i.e., 31-12-1987)

[Continuar Participação Iniciada anteriormente?](#)

Nova participação eletrónica de acidentes de trabalho: a participação eletrónica de acidentes de trabalho tem o seu regime legal estabelecido na Lei 99/2009, de 4 de setembro, no Decreto-Lei 106/2017, de 29 de agosto e na Portaria 14/2018, de 11 de janeiro. A participação de acidente de trabalho é obrigatória e deve ser efetuada por meio informático no prazo de 24 horas a partir da data do conhecimento do acidente pelo empregador para a respetiva seguradora, constituindo contraordenação grave a infração da obrigação.

A obrigatoriedade de envio informático aplica-se a todas as empresas à exceção de microempresa (empresas com menos de 10 trabalhadores), trabalhador independente e trabalhador do serviço doméstico, que podem remeter à seguradora a participação de acidente de trabalho em suporte papel. No entanto, caso preferam fazê-lo eletronicamente podem e devem fazê-lo. A participação eletrónica é simples e de rápida concretização sendo vantajoso que, sempre que possível, a participação de acidente seja feita desta forma.

Todas as seguradoras estão habilitadas a receber uma participação eletrónica de acidentes de trabalho e a sua resposta a uma participação eletrónica é rápida em todas as abrangências, com benefícios claros para o trabalhador acidentado e para a entidade empregadora. Em caso de acidente de trabalho não hesite, utilize a participação eletrónica.

LINKS ÚTEIS

- [GEP - Acidentes de Trabalho](#)
- [Portaria 14/2018, de 11 de janeiro](#)
- [Anexo I - Modelo da participação](#)
- [Anexo I - Modelo da participação - Instruções de preenchimento](#)
- [Anexo I - Modelo da participação - Tabelas de códigos](#)
- [Anexo II - Conteúdo de informação da participação de acidentes de trabalho, por parte de seguradores](#)
- [Anexo III - Modelo de mapa para encerramento](#)
- [Anexo III - Mapa de encerramento - Instruções de preenchimento](#)
- [Anexo III - Mapa de encerramento - Tabelas de códigos](#)
- [Anexo IV - Mapa de encerramento - auxílio interpretativo para os campos 13 e 14](#)

Com o auxílio da folha cedida pelo *software* da seguradora **Zurich**, devem ser preenchidas todas as etapas para a participação eletrónica do acidente ser processada. Durante o processo o e-mail que deve ser apresentado deve ser para o mail indicado.

Todos os campos a amarelo são de preenchimento obrigatório.

Informação Base – com base nos dados pessoais do sinistrado.

aps | PARTICIPAÇÃO ELETRÓNICA DE ACIDENTES DE TRABALHO Reiniciar Participação

Informação Base | **Dados Tomador Entidade empregadora** | Dados do Sinistrado | Dados do Acidente | Ambiente de Trabalho Circunstâncias do Acidente | Consequências Responsável da participação

Informação base do sinistro

Data do acidente: 14-09-2023 (p.e., 31-12-1991)

Nome do sinistrado:

Hora do acidente: HH:mm

Morada do sinistrado:

NIF do sinistrado:

Código postal do sinistrado: -

Telefone do sinistrado:

Data de nascimento: (p.e., 31-12-1991)

Nacionalidade do sinistrado: Portugal

Acontecimentos que estiveram na origem do acidente:

Nome do responsável:

Email:

Adicione anexos arrastando o ficheiro pretendido para esta área

Nome Anexo

NOTA: Apesar de o número de telemóvel não ser de carácter de preenchimento obrigatório, deve ser preenchido.

Dados Tomador – Entidade Empregadora

aps | PARTICIPAÇÃO ELETRÓNICA DE ACIDENTES DE TRABALHO Reiniciar Participação

Informação Base | **Dados Tomador Entidade empregadora** | Dados do Sinistrado | Dados do Acidente | Ambiente de Trabalho Circunstâncias do Acidente | Consequências Responsável da participação

Dados do tomador do seguro ou entidade empregadora

Por favor valide que a morada do estabelecimento onde ocorreu o sinistro é a que foi obtida pelo sistema e corrija em caso contrário.

Nº Apólice: 008109774 Seguradora: Zurich Seguros

Nome: JC DECAUX PORTUGAL - MOB I NIF: 500364460

Morada (Estabelecimento): BC AVIACAO 1 Código postal: 2625 - 607

Email: Telefone: 218317500

Pais: Portugal Distrito ou Ilha / Município: Vila Franca de Xira

Tipo: Entidade empregadora privada Total de pessoas ao serviço na empresa:

CAE (Versão 3): 73110 Agências de publicidade Total de pessoas ao serviço na unidade local(estabelecimento):

IBAN: (p.e., PT30 + <21 dígitos>)

É trabalhador de uma empresa de trabalho temporário mas desempenha funções numa entidade utilizadora dos seus serviços?

Sim Não

Dados Sinistrado – com base na folha de apoio cedida pelo *software* de apoio.



PARTICIPAÇÃO ELETRONICA DE ACIDENTES DE TRABALHO



InfInraIPID BK11

Dados: Tmndar
CuidadaUTin, TMI:sm

Dados do Sinistrado

Didot: do Ad_

Alri:ll_ *TratIIIICJ
(.i:smJudu 11.2: fadidm

Cmmqalkial I Ic.
Rupe:au,w,th JUTk,si,c.

loonfIncaqAo oo SInI*trnao

Código postal:

Data nascimento do
sinistrado:
Ano: _____
Mês: _____
Dia: _____

[Q] _____
[U] _____

Molendia,Ja:

Data de admissão:
IEdl.dalt'III:

[A. 21-12-1981]

Relação com o segurado:

R: Dmndmmp11.ndnbl1: n

oorgo:
Situação profissional:

N:loid

Nº seguro: "I"ooollll:

lpJdtl11nm1x

Nº horas semanais:

fl:ufodoMIIITIII dB hbll&hJ:

Nº de empregado:

ti l:mm

F.modo1HT1qu1oomnD

mdlnte:

'11:C... O:

Dapmtnl'TII'fki Df1fa

REIUNERAIIIO(EFI DD IIIINIITRACID

Subsidio de refeição:

Robtdl;Jllo bow.

Periodicidade:

Outras retribuições:

Retribuição líquida:

N:ii:111111

ItJb d1mbil::

[A. 21-12-1981]

tulKI:lo,otMfllil::

Del:O<quIDClallut'fInla
1111ntou5">-,?

la III n.Bolir ragulm;: hdIQUII m8dIII 111111181 <I ., ITIKm<.

III C11ilridn,d.fDr111pmndz:oo lirmwm, b21,smg 111b1 mK1mJd'DE: ftd:d.li mll'ma

lii Clr;... dR..m fDr nor d'a1B IIIIDlia, f'lt:Jb-llDf(la:catro:whnanlm, .u niiribu mit d'III cmnml:

Alli + ana.11- mrr"-llrlilci o r prVMlildir:..... =U.***=



Dados do Acidente – é importante ter em conta o local do acidente (especialmente em casos que ocorrem no exterior das instalações da empresa).

The screenshot shows the 'Dados do Acidente' section of the APS system. The interface includes a header with the APS logo and the title 'PARTICIPAÇÃO ELETRÓNICA DE ACIDENTES DE TRABALHO'. A navigation bar at the top contains tabs for 'Informação Base', 'Dados Tomador Entidade empregadora', 'Dados do Sinistrado', 'Dados do Acidente' (which is highlighted), 'Ambiente de Trabalho Circunstâncias do Acidente', and 'Consequências Responsável da participação'. Below the navigation bar, the 'Identificação do Acidente' section contains the following fields:

- Data do acidente: 14-09-2023 (i.e., 31-12-1981)
- Data em que deixou de trabalhar devido ao acidente: (i.e., 31-12-1981)
- Onde ocorreu o acidente: (dropdown menu)
- Local do acidente: (text input)
- Dono da obra: (text input)
- Intervenção de meios de transporte: (dropdown menu)
- Hora do acidente: 12:00
- Hora em que deixou de trabalhar devido ao acidente: HH:mm
- País: Portugal (dropdown menu)
- Distrito ou Ilha / Município: (dropdown menu)
- Número de vítimas do acidente: (text input)
- Matricula(em caso de acidente de viação): (text input)

Below these fields, there are five questions with radio button options for 'Sim' and 'Não':

- Foram prestados primeiros socorros? Sim Não
- Foi hospitalizado? Sim Não
- Houve terceiros envolvidos no acidente? Sim Não
- Autoridades envolvidas? Sim Não
- Existem testemunhas para identificar? Sim Não

Ambiente de Trabalho – é importante ter em conta a hora de entrada ao serviço e a descrição detalhada do acidente.

The screenshot shows the 'Ambiente de Trabalho' section of the APS system. The interface includes the same header and navigation bar as the previous screenshot. Below the navigation bar, the 'Identificação do ambiente de trabalho e circunstâncias do acidente' section contains the following fields:

- Text area for detailed description: 'Descreva pormenorizadamente o acidente, mencionando, designadamente, os acontecimentos que lhe deram origem. Mencione também os objectos, ferramentas, materiais, substâncias, etc. que provocaram o acidente e os que conduziram à lesão.'
- Onde estava o sinistrado no momento do acidente: (dropdown menu)
- Tarefa executada no momento do acidente: (dropdown menu)
- Acontecimentos que estiveram na origem do acidente: (dropdown menu)
- Acontecimentos que conduziram a lesão: (dropdown menu)
- A tarefa descrita é: (text input)
- Nº de horas executadas ininterruptamente até ao momento do acidente: (text input)
- Natureza do trabalho executado no momento do acidente: (dropdown menu)
- Materiais/Objetos Manipulados no momento do acidente: (dropdown menu)
- Materiais/Objetos Manipulados na origem do acidente: (dropdown menu)
- Materiais/Objetos Manipulados que conduziram à lesão: (dropdown menu)
- Posto de trabalho: (dropdown menu)
- Nº total de horas executadas até ao momento do acidente: (text input)

Consequências – selecionar a opção mais adequada ao sinistro.

aps | PARTICIPAÇÃO ELETRÔNICA DE ACIDENTES DE TRABALHO [Reiniciar Participação](#)

Informação Base | Dados Tomador Entidade empregadora | Dados do Sinistrado | Dados do Acidente | Ambiente de Trabalho Circunstâncias do Acidente | **Consequências Responsável da participação**

Identificação das consequências do acidente

O acidente teve apenas consequências materiais? Sim Não

Natureza da lesão: Parte do corpo atingida:

Consequências do acidente: Não mortal

RESPONSÁVEL DA PARTICIPAÇÃO

Nome: Carolina Tavares Data de preenchimento: 14-09-2023 15:15:17

Adicione anexos arrastando o ficheiro pretendido para esta área

Nome Anexo	Remover
------------	---------

[Retroceder](#) [Gravar para continuar mais tarde](#) [Submeter](#)

É importante ter em atenção a verificação dos dados da empresa e do colaborador.

Ao submeter a Participação de AT no portal da **APS**, irá ser enviado via e-mail o documento comprovativo de AT.





Participação Eletrónica de Acidentes de Trabalho

Número Seguro PAT:	KIAGULTLRO	Data Criação:	2023-09-14 09:08
Companhia:	Zurich Seguros	Apólice:	000100774

Dados Entidade Empregadora

Nº Apólice:	000100774
Tipo:	Entidade empregadora privada
Nome:	JC DECAUX PORTUGAL - MEMBRIA PURLIDA
Nº Identificação Fiscal:	100304400
Endereço da Unidade Local(estabelecimento):	BC AVIACAD 1
Código Postal da Unidade Local(estabelecimento):	2625-607
País da unidade local (estabelecimento):	PT - Portugal
Distrito ou Ilha / Município da unidade local (estabelecimento):	1114 - Vila Franca de Xira
Telefone / Telemóvel:	21810 7500
Endereço de correio eletrónico:	
Total de pessoas ao serviço na empresa:	
Total de pessoas ao serviço na unidade local (estabelecimento):	
IBAN Tomador de Seguros/Entidade Empregadora:	—
Atividade principal da unidade local (estabelecimento):	73110 - Agência de publicidade

Se caso de o utilizador ser trabalhador de uma empresa de trabalho temporário não desempenhar funções numa entidade utilizadora dos seus serviços, especificar, em relação a esta última:

Nome:	—
Nº Identificação Fiscal:	—
Código Postal da Unidade Local(estabelecimento):	—
Atividade principal da unidade local (estabelecimento):	—

Dados do Segurado

Nome:	
Telefone/Telemóvel:	
Morada:	
Código Postal:	
País:	
Sexo:	
Data de Nascimento:	
Data de Admissão:	
Nacionalidade:	
Estado Civil Legal:	
Nº de dependentes a cargo:	
Nº de Identificação Fiscal:	

A participação depois de rececionada será enviada para:

- Intermediário de seguros;
- Médica de medicina no trabalho;
- Equipa de *back office* de medicina no trabalho;
- Equipa de atendimento médico de AT.

Com CC:

Equipa interna responsável pela Segurança, Higiene
e Saúde no Trabalho

Diretor e Responsável de Equipa do Sinistrado

Diretor de Recursos Humanos

Apêndice 6 – Publicação de Anúncio

Procedimento | Publicação de Anúncio


A publicação de vagas de trabalho é feita obrigatoriamente em duas plataformas:

- **net-empregos.com** - <https://www.net-empregos.com/>

- **emprego.sapo.pt** - <https://emprego.sapo.pt/>

O preenchimento os formulários do **net.empregos.com** e **emprego.sapo.pt**, é realizado com o apoio do documento fornecido pelo departamento que irá integrar a vaga.

Conforme o seguinte exemplo:

<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;">Anúncio Gestor Produto Vialonga</p> <p>A JCDecaux é líder mundial em publicidade exterior, com presença em mais de 80 países. Em 1972 entra em Portugal e reforça a liderança no nosso mercado. A nossa missão é sermos um parceiro privilegiado das entidades públicas e privadas, bem como dos anunciantes, no que se refere à implementação de Mobiliário Urbano, à promoção e comunicação de marcas (produtos e serviços), e a quaisquer outras soluções que visem a melhoria e qualificação do espaço de utilização pública, em pleno respeito pelos princípios da qualidade, ambiente, recursos humanos, segurança e saúde no trabalho.</p> <p>Para reforçar a nossa equipa de Marketing, procuramos um talento para integrar a equipa:</p> <p>Tarefas/Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Traduzir a estratégia comercial em estratégia de produto (media)• Executar a estratégia de produto• Definir e controlar o inventário de produtos• Conduzir ações em toda a organização para colocar os produtos no mercado (research, analytics, comunicação e operações)• Planear e realizar lançamentos de produtos em colaboração com o resto da equipa• Gerir a rentabilidade e o sucesso comercial dos produtos - ser o responsável pelo caso comercial• Fornecer insights aos stakeholders sobre o produto• Fornecer insights sobre os principais fatores de diferenciação e mensagens• Definir requisitos técnicos (what-leave) <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formação em Marketing• Experiência mínima de 5 anos em funções similares• Fluência em Inglês• Experiência em agência de meios é valorizada <p>Valorizamos</p> <ul style="list-style-type: none">• Inovação• Relacionamento Interpessoal• Proatividade• Criatividade e organização• Eficácia comunicacional• Gestão do tempo/prioridades• Capacidade de atuação em múltiplos projetos simultaneamente <p>OFERECEMOS</p>	<p>Condições de trabalho que permitem desempenhos eficientes, baseados na precisão, profissionalismo e produtividade. Procuramos profissionais qualificados para o trabalho em equipa e dispostos a alcançar grandes objetivos e contarmos com o seu compromisso e a sua participação ativa na concretização da nossa missão.</p> <p>Inovação. Qualidade. Sustentabilidade. Estes são três ideais que podem ajudar a explicar o que significa trabalhar na JCDecaux e que fazem parte da essência da empresa.</p> <p>Oportunidade de integrar uma empresa multinacional, onde a confiança e o respeito são os valores que representam esta grande equipa!</p> <p>Envie a sua candidatura para pt.drh-cv@jcdecaux.com especificando no assunto do e-mail a referência "2310_GP".</p> <p>Muito obrigado por se candidatar à JCDecaux Portugal. Por favor, considere que recebemos um elevado número de candidaturas. Entraremos em contacto nos próximos 30 dias, apenas se a sua candidatura for a selecionada</p>
--	---

No site **net-empregos.com**:

The screenshot displays the 'net-empregos.com' website interface. At the top left, the logo 'net-empregos' is visible, along with navigation links for 'Pesquisar Ofertas', 'Empresa', 'Formação', and 'Contactos'. On the top right, the user is logged in as 'JC DECAUX PORTUGAL'. The main heading is 'Criar / Editar Oferta de Emprego'. The form is titled 'Logotipo da Empresa' and features the 'JCDecaux' logo. It contains the following fields and options:

- Titulo da Oferta:** A text input field with the placeholder 'Titulo da sua Oferta'. A note below it states: 'Atenção! Não escreva o título exclusivamente em maiúsculas ou minúsculas.'
- Zona Geográfica (Distrito ou País):** A dropdown menu with the placeholder '(Seleccionar Zona)'.
- Categoria Profissional:** A dropdown menu with the placeholder '(Seleccionar a Categoria)'.
- Tipo de Emprego:** A dropdown menu with the placeholder '(Seleccionar o Tipo de Emprego)'.
- Texto da oferta:** A large text area with the placeholder '(Introduza aqui o texto da sua oferta)'. A note below it states: 'Atenção! Se pretende receber as repostas dos candidatos, directamente no seu e-mail, deverá incluir o endereço de e-mail, no texto da oferta.'

At the bottom of the form, there are two buttons: 'CANCELAR' and 'GRAVAR OFERTA'.

Preenchimento no **net-empregos.com**, de acordo com a descrição apresentada anteriormente:

Criar / Editar Oferta de Emprego

Logotipo da Empresa

Título da Oferta

Atenção! Não escreva o título exclusivamente em maiúsculas ou minúsculas.

Zona Geográfica (Distrito ou País) **Categoria Profissional**

Lisboa Gestão de Empresas / Economia

Tipo de Emprego

Tempo Inteiro

Texto da oferta

A JCDecaux é líder mundial em publicidade exterior, com presença em mais de 80 países. Em 1972 entra em Portugal e reforça a liderança no nosso mercado. A nossa missão é sermos um parceiro privilegiado das entidades públicas e privadas, bem como dos anunciantes, no que se refere à implementação de Mobiliário Urbano, à promoção e comunicação de marcas (produtos e serviços), e a quaisquer outras soluções que visem a melhoria e qualificação do espaço de utilização pública, em pleno respeito pelos princípios da qualidade, ambiente, recursos humanos, segurança e saúde no trabalho.

Para reforçar a nossa equipa de Marketing, procuramos um talento para integrar a equipa:

Tarefas/Responsabilidades:

- Traduzir a estratégia comercial em estratégia de produto (media)
- Executar a estratégia de produto
- Definir e controlar o inventário de produtos
- Conduzir ações em toda a organização para colocar os produtos no mercado (research, analytics, comunicação e operações)
- Planear e realizar lançamentos de produtos em colaboração com o resto da equipa
- Gerir a rentabilidade e o sucesso comercial dos produtos - ser o responsável pelo caso comercial.
- Fornecer insights aos stakeholders sobre o produto
- Fornecer insights sobre os principais fatores de diferenciação e mensagens
- Definir requisitos técnicos high-level

Atenção! Se pretende receber as respostas dos candidatos, directamente no seu e-mail, deverá incluir o endereço de e-mail, no texto da oferta.

No site **emprego.sapo.pt**:

SAPO MAIL JORNALIS CARROS CASAS EMPREGO BLOGS PROMOS TUDO

EMPREGO OFERTAS CARREIRA JCDecaux Portugal

JCDecaux ANÚNCIOS > PUBLICAR ANÚNCIO

JCDecaux Portugal Preencha o formulário Visualizar

JCDecaux Portugal

INÍCIO

ANÚNCIOS

CANDIDATURAS

PESQUISA DE CV'S

MENSAGENS

PÁGINA DA EMPRESA

NOTÍCIAS DA EMPRESA

API

SERVIÇOS PREMIUM

CONFIGURAÇÕES

DADOS DA EMPRESA

Nome da Empresa
JCDecaux Portugal Não identificar Empresa

Descrição da Empresa
A JCDecaux é líder mundial em publicidade exterior, com presença em mais de 80 países. Em 1972 entra em Portugal e reforça a liderança no nosso mercado. A nossa missão é sermos um parceiro privilegiado das entidades públicas e privadas, bem como dos anunciantes, no que se refere à implementação de Mobiliário Urbano, à promoção e comunicação de marcas (produtos e serviços), e a quaisquer outras soluções que visem a melhoria e qualificação do espaço de utilização pública, em pleno respeito pelos princípios da qualidade, ambiente, recursos humanos, segurança e saúde no trabalho.

RESUMO DO ANÚNCIO

Função

Pitch

Referência do anúncio Número de vagas disponíveis Escolha...

Categoria
Selecione a categoria em que o anúncio se insere (máximo: 2 sectores)

Pais Portugal Distrito

Localidade Modelo de trabalho Presencial Teletrabalho Híbrido

Tipo de Contrato Escolha... Tipo de Horário Full-Time

Habilitações Mínimas Escolha... Experiência Profissional Escolha...

RESUMO DO ANÚNCIO
Função - Este campo destina-se exclusivamente ao nome da Função. Outras informações como Horário, Local de trabalho, Salário e Benefícios devem ser inseridas nos campos correspondentes.
Pitch - Pretende atrair Candidatos através de uma mensagem com maior impacto? Pretende chamar a atenção para informações adicionais que não devem ser colocadas no campo Função? Este é o espaço ideal para fazê-lo!
Referência do anúncio - Esta Referência é apenas interna, não ficando visível no Anúncio.

Pretende receber um CV associado à candidatura?

 Sim

Caso escolha esta opção, o envio do CV será obrigatório.

 Não

Caso escolha esta opção, apenas irá receber os contactos do candidato.

 É-me indiferente

Caso escolha esta opção, o campo CV não será obrigatório e o envio do CV será facultativo.

URL para Resposta ao Anúncio

Ao definir um URL externo para recepção das candidaturas, não irá receber as candidaturas no(s) email(s) indicado(s) anteriormente.
 A qualidade relativa à recepção de CVs não será considerada. A funcionalidade "Candidaturas em Voz e em Vídeo" deixa também de estar disponível.

Candidaturas em Voz e em Vídeo

Para além das candidaturas tradicionais, pode adicionalmente receber candidaturas em voz e em vídeo.
 O SAPO Emprego não se responsabiliza pelo teor do conteúdo das mensagens que serão enviadas pelos candidatos.

 Candidaturas em Voz Candidaturas em Vídeo

Resposta Automática

Define uma resposta que será enviada automaticamente para todos os candidatos que respondem a esta oferta.

 Ativar resposta automática

Data de Publicação *

 Colocação Imediata

Data de início

Data de fim

 pretendo receber um alerta no dia útil anterior

< Voltar

CANCELAR

PUBLICAR

* Campos obrigatórios

Preenchimento no **Emprego.sapo.pt**, de acordo com a descrição apresentada anteriormente:

SAPO MAIL JORNAIS CARROS CASAS EMPREGO BLOGS PROMOS TUDO

EMPREGO OFERTAS CARREIRA JCDecaux Portugal

ANÚNCIOS > PUBLICAR ANÚNCIO

Preencha o formulário

DADOS DA EMPRESA

Nome da Empresa
JCDecaux Portugal Não identificar Empresa

Descrição da Empresa
A JCDecaux é líder mundial em publicidade exterior, com presença em mais de 80 países. Em 1972 entra em Portugal e reforça a liderança no nosso mercado. A nossa missão é sermos um parceiro privilegiado das entidades públicas e privadas, bem como dos anunciantes, no que se refere à implementação de Mobiliário Urbano, à promoção e comunicação de marcas (produtos e serviços), e a quaisquer outras soluções que visem a melhoria e qualificação do espaço de utilização pública, em pleno respeito pelos princípios da qualidade, ambiente, recursos humanos, segurança e saúde no trabalho.

RESUMO DO ANÚNCIO

Função
Gestor Produto | Vialonga

Pitch

Referência do anúncio Número de vagas disponíveis
Escolha...

Categoria
Selecione a categoria em que o anúncio se insere (máximo: 2 sectores)
Gestão e Economia

País Distrito
Portugal Lisboa

RESUMO DO ANÚNCIO
Função - Este campo destina-se exclusivamente ao nome da Função. Outras informações como Horário, Local de trabalho, Salário e Benefícios devem ser inseridos nos campos correspondentes.
Pitch - Pretende atrair Candidatos através de uma mensagem com maior impacto? Pretende chamar a atenção para informações adicionais que não devem ser colocadas no campo "Função"? Este é o espaço ideal para fazê-lo!
Referência do anúncio - Esta Referência é apenas interna, não ficando visível no Anúncio.

INÍCIO
ANÚNCIOS
CANDIDATURAS
PESQUISA DE CV'S
MENSAGENS
PÁGINA DA EMPRESA
NOTÍCIAS DA EMPRESA
API
SERVIÇOS PREMIUM
CONFIGURAÇÕES

Concelho Vila Franca de Xira ▾	Localidade Vialonga
Modelo de trabalho <input checked="" type="radio"/> Presencial <input type="radio"/> Teletrabalho <input type="radio"/> Híbrido	Tipo de Contrato Escolha... ▾
Tipo de Horário ▾ Full-Time ▾	Habilitações Mínimas Escolha... ▾
Experiência Profissional Escolha... ▾	Intervalo Salarial Anual ▾ A definir ▾

DETALHE DA FUNÇÃO

EXPAIAR TÓPICOS

Descrição da Função ▾

A JCDecaux é líder mundial em publicidade exterior, com presença em mais de 80 países. Em 1972 entra em Portugal e reforça a liderança no nosso mercado. A nossa missão é sermos um parceiro privilegiado das entidades públicas e privadas, bem como dos anunciantes, no que se refere à implementação de Mobiliário Urbano, à promoção e comunicação de marcas (produtos e serviços), e a quaisquer outras soluções que visem a melhoria e qualificação do espaço de utilização pública, em pleno respeito pelos princípios da qualidade, ambiente, recursos humanos, segurança e saúde no trabalho.
Para reforçar a nossa equipa de Marketing, procuramos um talento para integrar a equipa.

Adicione uma lista de tópicos
Se necessário, mova os blocos para os reordenar.

Adicionar Tópico

Perfil ▾

Se necessário, mova os blocos para os reordenar.

Adicionar

Competências ▾

Oferecemos ▾

Se necessário, mova os blocos para os reordenar.

Adicionar

Horário ▾

Localização ▾

Multimédia ▾
Dê mais vida ao seu anúncio com imagens e vídeos!

Observações ▾

PUBLICAÇÃO

Email para receção das candidaturas ▾

Pode adicionar até 3 endereços de email

pt.dfh-cv@jodecaux.com

Adicionar email

Pretende receber um CV associado à candidatura?

 Sim

Caso escolha esta opção, o envio do CV será obrigatório.

 Não

Caso escolha esta opção, apenas irá receber os contactos do candidato.

 É-me indiferente

Caso escolha esta opção, o campo CV não será obrigatório e o envio do CV será facultativo.

URL para Resposta ao Anúncio

Ao definir um URL, antes para receção das candidaturas, não irá receber as candidaturas no(s) email(s) indicado(s) anteriormente.

A questão relativa à receção de CVs não será considerada. A funcionalidade "Candidaturas em Voz e em Vídeo" deixa também de estar disponível.

Candidaturas em Voz e em Vídeo

Para além das candidaturas tradicionais, pode adicionalmente receber candidaturas em voz e em vídeo. O SAPO Emprego não se responsabiliza pelo teor do conteúdo das mensagens que serão enviadas pelos candidatos.

 Candidaturas em Voz Candidaturas em Vídeo

Resposta Automática

Defina uma resposta que será enviada automaticamente para todos os candidatos que responderem a esta oferta.

 Ativar resposta automática

Muito obrigado por se candidatar à JCDecaux Portugal. Por favor considere que recebemos um elevado número de candidaturas. Entraremos em contacto nos próximos 30 dias, apenas se a sua candidatura for a selecionada.

Data de Publicação ▾

 Colocação Imediata

Data de início
2023-10-03

Data de fim
2023-11-02

pretendo receber um alerta no dia útil anterior

< Voltar

CANCELAR

PUBLICAR

* Campos obrigatórios

Após a publicação nos dois sites, o documento word – Anúncio da Vaga, é enviado para o responsável da gestão do *site*, para posteriormente ser publicado no site da JCDecaux.

7. Anexos

Anexo 1 – Regulamento do Projeto/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

Regulamento do Projeto/Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa
(Aprovado em reunião do Conselho Científico e Pedagógico da ECEO a 10 de novembro de 2023)

Nos termos dos artigos 39º até ao artigo 56º, do CAPÍTULO V, 2.ºs Ciclos de estudo, do Regulamento Pedagógico da Universidade Lusófona, Despacho Conjunto nº 37/2023 e os números 3 e 4 do artigo 2.º do Regulamento Geral de Avaliação da Universidade Lusófona, de 25 de maio de 2023, a Escola de Ciências Económicas e das Organizações (ECEO), considerando as especificidades dos seus 2º ciclos de estudos, regulamenta normas específicas, nomeadamente no que respeita à realização do Projeto e Relatório de Estágio do Mestrado Aplicado em Gestão Avançada de Recursos Humanos (MAGARH).

CAPÍTULO I

SECÇÃO 1

PROJETO

Artigo 1.º

1. O Projeto ou Trabalho Projeto, doravante designada por Projeto, constitui uma das vias para concluir

o Mestrados em MAGARH da ECEO.

2. O Projeto deve corresponder ao desenvolvimento de uma de investigação científica, cujo tema se

enquadre no âmbito da ou das áreas científicas do ciclo de estudos e ao desenvolvimento de um

trabalho que resulte na exploração e resolução de um problema colocado por uma organização,

igualmente enquadrado no âmbito da ou das áreas científicas do ciclo de estudos. Do trabalho de

Projeto deve ser elaborado um relatório escrito.

Artigo 2.º

1. O Projeto em mestrado consiste num trabalho original, de carácter individual, e especialmente

elaborado para a obtenção do grau de Mestre, obedecendo a normas próprias de cada mestrado.

i. O Projeto envolve a conceção, o desenvolvimento e/ou a avaliação de uma ideia original que revele as competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos, mediante o desenvolvimento de diagnósticos, a apresentação de possíveis estratégias de solução e/ou a sua avaliação;

ii. O ponto de partida é a identificação de um problema concreto, tendo por base o diagnóstico de uma situação, através da escolha de métodos analíticos apropriados e procedendo ao levantamento de soluções alternativas, por forma a fazer uma escolha final justificada e fundamentada, conducente à resolução do problema;

iii. Sem prejuízo dos limites definidos no presente regulamento, a capacidade de análise, interpretação e síntese devem ser valorizadas.

Artigo 3.º

1. O Projeto deverá ser apresentado em **formato de artigo científico**.
2. O Orientador Académico deve selecionar uma revista, indexada *Web of Sciences* ou SCOPUS, especificamente na área científica principal do ciclo de estudos, para eventual submissão do artigo referenciado no ponto anterior.
3. Na redação e apresentação devem ser seguidas as normas de formatação da revista selecionada (ANEXO 2).

SECÇÃO 2

ORIENTAÇÃO

Artigo 4.º

1. O Projeto é acompanhado por:
 - i. Um Orientador Académico pertencente à ECEO, com o grau de Doutor, na(s) área(s) científica(s) do ciclo de estudos, de mérito reconhecido como tal pelo Conselho Científico da ECEO e designado pelo Diretor de Curso;
 - ii. Poderá ser indicado um segundo Orientador Académico, com o grau de Doutor de mérito reconhecido como tal pelo Conselho Científico da ECEO e designado pelo Diretor de Curso;
 - iii. O estudante pode solicitar a substituição do(s) orientador(es) ao Diretor de Curso, desde que apresente uma justificação fundamentada;
 - iv. A mudança de orientador(es) não resulta em qualquer extensão do prazo para a apresentação do Projeto.

SECÇÃO 3

DEVERES E COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO DO MESTRADO

Artigo 5.º

1. Compete à Direção do Mestrado cumprir o designado no *CAPÍTULO V, 2.ªs Ciclos de estudo* do

Regulamento Pedagógico, Despacho Conjunto nº 37/2023.

2. Assegurar o bom cumprimento dos procedimentos previstos neste Regulamento, com transparência, eficiência e agilidade processual.

3. Especificamente, compete à Direção do Mestrado:

i. Propor ao Diretor da ECEO os orientadores, que após validação são remetidos para aprovação

pelo Conselho Científico;

ii. Propor ao Diretor da ECEO o Júri para as provas públicas dos mestrandos que reúnam condições para efetuá-las, sujeito à aprovação pelo Conselho Científico;

iii. Transmitir ao secretariado as informações relativas à data, hora e local das provas públicas, de

forma que aquele informe o mestrando e o respetivo júri;

iv. Presidir às provas públicas;

v. Em caso de empate, o Presidente do Júri tem voto de qualidade.

SECÇÃO 4

DEVERES DO ORIENTADOR ACADÉMICO

Artigo 6.º

1. Compete ao Orientador Académico:

i. Estar disponível para ser contactado pelo mestrando em qualquer fase do seu Projeto, dentro do horário normal de trabalho;

ii. Orientar o mestrando a desenvolver o seu Projeto;

iii. Emitir parecer em relação à qualidade científica do Projeto para ser avaliado em provas públicas;

iv. Participar no Júri das provas públicas dos seus orientandos de Projeto.

SECÇÃO 5

DEVERES DO MESTRANDO

Artigo 7.º

1. Compete ao mestrando:

- i. Formalizar a sua candidatura ao Projeto junto dos serviços de Atendimento ao Estudante da ECEO;
- ii. Assumir a responsabilidade pelas suas próprias atividades de aprendizagem e de investigação;
- iii. Elaborar o Projeto em formato de artigo, sob a orientação do Orientador Académico;
- iv. Cumprir o *Regulamento Geral de Avaliação da Universidade Lusófona (Despacho Conjunto Nº 24/2023)*;
- v. Manter uma atividade de investigação eticamente adequada, não recorrendo ao plágio ou a ações contrárias à integridade intelectual exigida no meio científico;
- vi. Solicitar ao(s) Orientador(es) Académico(s) um parecer assinado (nos termos do ANEXO 4) quando considerar que o Projeto está concluído e pronto para ser defendido em provas públicas, ou seja, o trabalho reúne as condições necessárias para ser considerado um Projeto de Mestrado;
- vii. Entregar nos serviços de Atendimento ao Estudante da ECEO, após a conclusão do Projeto, o processo completo para o pedido das provas públicas, cumprindo os prazos fixados;
- viii. Além dos deveres determinados por lei, os deveres dos estudantes regem-se pelos Regulamentos em vigor na ULusófona.

SECÇÃO 6

O RELATÓRIO DE PROJETO

Artigo 8º

1. O Relatório de Projeto em mestrado é um trabalho original, de caráter individual, e especialmente

- elaborado para a obtenção do grau de Mestre possuindo uma natureza científica e prática no ramo de conhecimento ou da especialidade, obedecendo a normas próprias de cada mestrado.
2. O Relatório de Projeto consiste num trabalho de investigação que aborde um assunto relevante enquadrado na área temática do mestrado e que esteja relacionado com o trabalho realizado durante o Projeto.
3. O Relatório de Projeto deve incluir um estudo empírico, devendo revelar as competências de investigação e a capacidade de reflexão crítica do mestrando.
4. O relatório de Projeto:
- i. Envolve a caracterização da instituição onde decorre o estudo;
 - ii. Deve ser desenvolvido tendo em consideração a análise crítica da experiência do mestrando, juntamente com o levantamento de situações problemáticas e a identificação e implementação de soluções para a sua resolução – tudo isto com o devido enquadramento científico.
5. Do ponto de vista substantivo, o Projeto deve incluir, preferencialmente, pelo menos, os conteúdos que constam do ANEXO 1.

SECÇÃO 7

PROVAS PÚBLICAS

Artigo 9.º

1. O Júri é composto por 3 a 5 membros, aprovado pelo Diretor da ECEO, sob proposta da Direção do Mestrado e com parecer favorável do Conselho Científico, em que, pelo menos, um dos elementos poderá ser externo à unidade orgânica e com Doutoramento na(s) área(s) científica(s) do ciclo de estudos.

2. A duração das provas públicas para defesa do Projeto não pode exceder 60 minutos (15 minutos para a apresentação oral e 40 minutos dedicados à discussão) cabendo ao Presidente do Júri a devida gestão de tempo.
3. A nota final atribuída pelo Júri nas provas públicas é quantitativa (de 0 a 20 valores) e deve ter em conta o conteúdo do Projeto e a prestação do mestrando na defesa pública.

CAPÍTULO II

SECÇÃO 8

ESTÁGIO

Artigo 10.º

1. O Estágio constitui uma das vias para concluir os Mestrados da ECEO.
2. O Estágio consiste na permanência numa entidade que se disponibilize a acolher o estudante, por um período estabelecido para cada Mestrado em Diário da República, durante o qual o estagiário desempenhará um conjunto de atividades consideradas relevantes para o desenvolvimento da sua experiência profissional e que beneficiem igualmente a entidade de acolhimento.
3. O Estágio pressupõe a integração do estagiário nas atividades gerais da entidade de acolhimento, com realização de tarefas em diversas áreas funcionais, a sua integração numa área específica ou o desenvolvimento de uma atividade singular, de interesse reconhecido pela entidade de acolhimento.
4. Caso não exista acordo prévio entre o mestrando e uma organização de acolhimento, a Direção do

Mestrado pode recomendar, com base na área de interesse do estudante e a eventual experiência passada com estágios anteriores, uma entidade de acolhimento à qual propõe o candidato a Estágio.

5. A seleção final é feita pela entidade de acolhimento.

6. Sem prejuízo de qualquer compensação pecuniária que possa vir a ser acordada entre o estagiário e a entidade de acolhimento, o Estágio não é remunerado.

7. Todos os procedimentos administrativos relacionados com o Estágio são desenvolvidos pelos serviços da ULusófona, designados para esse efeito.

Artigo 11.º

A realização do Estágio pressupõe a assinatura de um Protocolo/Contrato entre a Universidade Lusófona/ECEO e a entidade de acolhimento, no qual se estabelecem os compromissos de ambas as partes e é identificado o nome do Supervisor Profissional.

SECÇÃO 9

ORIENTAÇÃO

Artigo 12.º

1. Todos os Estágios são acompanhados por:

i. Um Supervisor Profissional pertencente à entidade de acolhimento e por ela designado, preferencialmente com formação superior na(s) área(s) científica(s) do ciclo de estudos;

ii. Um Orientador Académico pertencente à ECEO, com o grau de Doutor, na(s) área(s) científica(s)

do ciclo de estudos, de mérito reconhecido como tal pelo Conselho Científico da ECEO e designado pelo Diretor de Curso;

iii. Poderá ser indicado um segundo Orientador Académico, com o grau de Doutor de mérito

reconhecido como tal pelo Conselho Científico da ECEO e designado pelo Diretor de Curso;

iv. O estudante pode solicitar a substituição do(s) orientador(es) ao Diretor de Curso, desde que apresente uma justificação fundamentada;

v. A mudança de orientador(es) não resulta em qualquer extensão do prazo para a apresentação do Relatório de Estágio.

SECÇÃO 10

ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Artigo 13.º

1. O mestrando pode propor à Direção do Mestrado uma entidade de acolhimento para o seu Estágio.
2. A Direção do Mestrado validará a proposta de Estágio tendo em conta os requisitos de um Estágio ao abrigo deste Regulamento.

Artigo 14.º

1. São deveres da entidade de acolhimento:
 - i. Assinar e enviar para a ECEO o Protocolo que formaliza o estágio com toda a informação requerida para o efeito;
 - ii. Validar um plano de Estágio, com os seus objetivos e atribuições principais;
 - iii. Disponibilizar ao estagiário os meios necessários para o bom desempenho das tarefas atribuídas;
 - iv. Designar um Supervisor Profissional, identificando-o no Protocolo acordado com a ECEO que formaliza o respetivo Estágio.

Artigo 15.º

1. Compete ao Supervisor Profissional:
 - i. Supervisionar e apoiar o estudante no exercício das tarefas previstas no plano de Estágio, designadamente esclarecendo as dúvidas que se colocam em contexto profissional;
 - ii. Validar a informação sobre a entidade de acolhimento que consta do Relatório de Estágio elaborado pelo estagiário, indicando se essa informação pode ou não ser tornada pública, através do preenchimento e assinatura de uma declaração própria para esse efeito;
 - iii. Preencher e enviar para a ECEO a Ficha de Avaliação do Estagiário;
 - iv. Estar disponível para receber a Direção do Curso e/ou o Orientador Académico, para uma visita à empresa, caso seja solicitada;
 - v. Permitir que o estagiário se ausente pontualmente em horário laboral para reunir com o Orientador Académico.

SECÇÃO 11

DEVERES E COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO DO MESTRADO

Artigo 16.º

1. Compete à Direção do Mestrado cumprir o designado no *CAPÍTULO V, 2.ºs Ciclos de estudo* do Regulamento Pedagógico, Despacho Conjunto nº 37/2023.
2. Assegurar o bom cumprimento dos procedimentos previstos neste Regulamento, com transparência, eficiência e agilidade processual.
3. Especificamente, compete à Direção do Mestrado:
 - i. Propor ao Diretor da ECEO os orientadores, que após validação são remetidos para aprovação pelo Conselho Científico;
 - ii. Propor ao Diretor da ECEO o Júri para as provas públicas dos mestrandos que reúnam condições para efetuá-las, sujeito à aprovação pelo Conselho Científico;
 - iii. Transmitir ao secretariado as informações relativas à data, hora e local das provas públicas, de forma que aquele informe o mestrando e o respetivo júri;
 - iv. Presidir às provas públicas, ou em caso de impossibilidade, fazer-se representar por um

docente com o grau de Doutor, na(s) área(s) científica(s) do ciclo de estudos, de mérito reconhecido como tal pelo Conselho Científico da ECEO e designado pelo Diretor de Curso;

v. Em caso de empate, o Presidente do Júri tem voto de qualidade.

SECÇÃO 12

DEVERES DO ORIENTADOR ACADÉMICO

Artigo 17.º

1. Compete ao Orientador Académico:
 - i. Estar disponível para ser contactado pelo mestrando em qualquer fase do seu Estágio, dentro do horário normal de trabalho;
 - ii. Orientar o mestrando a desenvolver o seu Relatório de Estágio;
 - iii. Emitir parecer em relação à qualidade científica do Relatório de Estágio para ser avaliado em provas públicas;
 - iv. Participar no Júri das provas públicas dos seus orientandos de Estágio.

SECÇÃO 13

DEVERES DO ESTAGIÁRIO

Artigo 18.º

1. Compete ao Estagiário:
 - i. Candidatar-se ao Estágio dentro dos prazos estabelecidos para o efeito;
 - ii. Formalizar a sua candidatura ao Estágio junto dos serviços de Atendimento ao Estudante da ECEO;
 - iii. Contribuir para a elaboração do seu plano de Estágio;
 - iv. Assinar o Protocolo que formaliza o Estágio, comprometendo-se a partir dessa data - salvo eventuais problemas e/ou razões justificadas e aceites pelas partes envolvidas - a realizá-lo

- naquela entidade de acolhimento;
- v. Assegurar que a sua relação com a entidade de acolhimento e com o Supervisor Profissional não incorre em nenhuma incompatibilidade que o impeça de realizar o Estágio;
- vi. Elaborar o Relatório de Estágio sob a orientação do Orientador Académico;
- vii. Cumprir o *Regulamento Geral de Avaliação da Universidade Lusófona (Despacho Conjunto Nº 24/2023)*;
- viii. Manter uma atividade eticamente adequada, não recorrendo ao plágio ou a ações contrárias à integridade intelectual exigida no meio académico;
- ix. Solicitar ao(s) Orientador(es) Académico(s) um parecer assinado (nos termos do ANEXO 4) quando considerar que o Relatório de Estágio está concluído e pronto para ser defendido em provas públicas, ou seja, o trabalho reúne as condições necessárias para ser considerado um Relatório de Estágio de Mestrado;
- x. Entregar no Atendimento ao Estudante da ECEO, após a conclusão do Estágio, se estiver em condições de fazê-lo, o processo completo para o pedido das provas públicas nos prazos fixados;
- xi. Além dos deveres determinados por lei, os deveres dos estudantes regem-se pelo Código de Boa Conduta da Universidade Lusófona e pelos Regulamentos em vigor na ULusófona.

SECÇÃO 14

O RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Artigo 19.º

1. O Relatório de Estágio em mestrado é um trabalho original, de carácter individual, e especialmente elaborado para a obtenção do grau de Mestre, no ramo de conhecimento ou da especialidade, obedecendo a normas próprias de cada mestrado.
2. O Relatório de Estágio consiste num trabalho que aborde um assunto relevante enquadrado na área temática do mestrado e que esteja relacionado com o trabalho realizado durante o Estágio ou com a atividade da entidade de acolhimento.

3. O Relatório de Estágio deve incluir um estudo empírico.

4. O Relatório de Estágio:

i. Envolve a caracterização da instituição de acolhimento, e departamento onde desempenhou funções, a descrição e análise crítica das tarefas desempenhadas, designadamente as que decorrem da participação em projetos ou iniciativas da instituição;

ii. Deve ser desenvolvido tendo em consideração a análise crítica da experiência do aluno, juntamente com o levantamento de situações problemáticas e a identificação e implementação de soluções para a sua resolução – tudo isto com o devido enquadramento teórico-científico;

iii. Envolve uma reflexão pessoal sobre as atividades desenvolvidas e respetivas implicações para

o desenvolvimento profissional e pessoal do estagiário;

iv. Do ponto de vista substantivo, o Relatório de Estágio deve incluir, preferencialmente, pelo menos, os conteúdos que constam do ANEXO 2.

SECÇÃO 15

PROVAS PÚBLICAS

Artigo 20.º

1. O Júri é composto por 3 a 5 membros, aprovado pelo Diretor da ECEO, sob proposta da Direção do Mestrado e com parecer favorável do Conselho Científico, em que, pelo menos, um dos elementos poderá ser externo à unidade orgânica e com Doutoramento na(s) área(s) científica(s) do ciclo de estudos.

2. A duração das provas públicas para defesa do Projeto não pode exceder 60 minutos (15 minutos para a apresentação oral e 40 minutos dedicados à discussão) cabendo ao Presidente do Júri a devida gestão de tempo.

3. A nota final atribuída pelo Júri nas provas públicas é quantitativa (de 0 a 20 valores) e deve ter em conta o conteúdo do Relatório de Estágio e a prestação do mestrando na defesa pública.

CAPÍTULO III

DISPOSIÇÕES GERAIS

SECÇÃO 16

PROPRIEDADE INTELECTUAL

Artigo 21.º

1. Os direitos de autor da Projeto/Relatório de Estágio pertencem ao mestrando.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a instituição poderá utilizar livremente o título e resumos do trabalho final e permitir a consulta integral do mesmo, nomeadamente através dos seus serviços de documentação e bibliotecas.
3. Se, no trabalho desenvolvido pelo mestrando no âmbito da preparação da Projeto/Relatório de Estágio, resultarem produtos ou sistemas suscetíveis de proteção pela legislação sobre propriedade industrial e/ou sobre direitos de autor, a titularidade dos respetivos direitos pertencerá conjuntamente ao mestrando e à ULusófona.
4. Serão objeto de acordo autónomo entre o mestrando e a ULusófona os termos de exploração comercial dos produtos ou sistemas referidos no número anterior, bem como da divisão de eventuais resultados dessa exploração.

SECÇÃO 17

ENTRADA EM VIGOR

Artigo 22.º

O presente regulamento entra em vigor no ano letivo 2023-2024, após aprovação do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico da ECEO, produzindo efeitos após homologação pelo Reitor, tal como previsto no número 4 do artigo 2.º do Regulamento Geral de Avaliação da Universidade Lusófona, de 25 de maio de 2023.

ANEXO 1

Projeto

Estrutura Descrição

Capa - Título

O título deverá corresponder ao foco central do trabalho, traduzindo-se numa frase clara e sintética. A opção por um subtítulo é frequentemente útil para especificar o âmbito concreto do trabalho.

A capa deverá ainda conter:

Identificação de “Versão Provisória” ou “Versão Final”

Indicação da tipologia de trabalho (Projeto)

Nome do Ciclo de Estudos

Nome do estudante

Nome do orientador e coorientador (se aplicável)

Local, mês e ano de entrega

Subcapa

Surge após a capa e deve conter o nome do estudante, o título do trabalho, o nome do(s) orientador(es), local, mês e ano de entrega.

Dedicatória (opcional) Em folha própria, normalmente alinhada à direita e centrada na página.

Agradecimentos

Dirigidos às pessoas que apoiaram e contribuíram para a elaboração do trabalho (*e.g.* orientador, professores, organização envolvida, familiares, amigos).

Artigo Científico

Seguir as normas específicas da publicação selecionada. De seguida, apresentam-se as normas gerais como referência.

Resumo/Sumário Executivo e Palavras-chave (em português e inglês)

Indicação do tema, objetivo(s), metodologia utilizada, resultados obtidos, principais conclusões e implicações práticas.

As palavras-chave resumem os temas principais do trabalho, servem de referência na execução de pesquisas e devem ser identificadas três a seis palavras.

Introdução

Identificação e apresentação do tema em estudo, do problema a estudar e da solução proposta, no quadro do objeto científico do mestrado.

Definição dos objetivos da Dissertação (gerais e específicos).

Enquadramento teórico/ Revisão de literatura

A revisão de literatura deverá ser relativa ao tema da problemática identificada.

Este quadro teórico deve contemplar a identificação, descrição e justificação dos principais conceitos, perspetivas teóricas e pesquisas empíricas. Quando pertinente, poderá dar origem a um modelo conceptual e cenários de solução para o problema.

Se houver hipóteses a testar, deverão ser apresentadas aqui, suportadas pela literatura.

Recomenda-se que 85% das referências sejam de fontes primárias, nomeadamente artigos científicos com revisão por pares e indexados à *Web of Sciences* e/ou SCOPUS.

Metodologia

Identificação das opções metodológicas de base sustentadas do ponto de vista teórico, bem como, identificação do tipo de abordagem sustentada teoricamente (*e.g.*, abordagem qualitativa, quantitativa ou mista).

Identificação e caracterização do contexto de atuação.

Descrição da estratégia de recolha e análise de dados.

Análise de dados e apresentação dos resultados/ proposta de posicionamento

Apresentação e análise de dados (podendo remeter cálculos auxiliares para anexos), com recurso à literatura.

Apresentação de uma estratégia de implementação, desenvolvimento, gestão, monitorização e/ou avaliação da solução proposta.

Recomendações (inclui limitações e orientações para o futuro)

As recomendações devem responder às seguintes questões:

Quais as dificuldades/limitações encontradas? (*e.g.*: insuficiência de dados disponíveis, dificuldade de acesso a informações; etc.);

Quais as linhas de orientação para o futuro? (*e.g.*: sugestões que podem servir de base a outros trabalhos, novas ideias a explorar)

Conclusões

Implica uma reflexão sobre os resultados encontrados, retomar o problema abordado na introdução, refletir sobre a solução proposta e sintetizar os principais resultados, referir se os objetivos foram atingidos, e expor, sucintamente, as principais contribuições do estudo.

Referências bibliográficas

Referir todos os documentos citados ao longo do texto de acordo com as normas do estilo APA ou outro indicado pela revista selecionada.

Anexos

Documentos que não são elaborados pelo autor do trabalho, mas que fundamentam a sua elaboração.

Todos os anexos devem ter um título e constar no índice geral do trabalho.

Quando o número de anexos é elevado deve incluir-se um índice dos mesmos.

Apêndices

Documentos elaborados pelo autor do trabalho e que servem de suporte aos dados apresentados (*e.g.*, questionários, outputs, quadros).

Cada apêndice deve ter um título e o índice geral deve incluir esses títulos.

ANEXO 2

Relatório de Estágio

Estrutura Descrição

Capa - Título

O título deverá corresponder ao foco central do trabalho, traduzindo-se numa frase clara e sintética.

A opção por um subtítulo é frequentemente útil para especificar o âmbito concreto do trabalho. O título deverá, na medida do possível, indicar a empresa do estágio e deve ser relativo ao problema a analisar.

A capa deverá ainda conter:

Identificação de “Versão Provisória” ou “Versão Final”

Indicação da tipologia de trabalho (Relatório de Estágio)

Nome do Ciclo de Estudos

Nome do estudante

Nome do orientador e coorientador (se aplicável)

Local, mês e ano de entrega

Subcapa

Surge após a capa e deve conter o nome do estudante, o título do trabalho, o nome do(s) orientador(es), local, mês e ano de entrega.

Agradecimentos

Dirigidos às pessoas que apoiaram e contribuíram para a elaboração do trabalho (*e.g.* orientador, professores, organização envolvida, familiares, amigos).

Resumo/Sumário Executivo

Palavras-chave

(em português e inglês)

Cerca de 250 palavras e deve conter a informação principal do estágio e incluir: (1) o tema estudado no âmbito do prolema identificado no estágio, (2) a instituição onde o estudo é desenvolvido, (3) a metodologia, (4) os principais resultados obtidos e, (5) a indicação de soluções propostas.

As palavras-chave resumem os temas principais do trabalho, servem de referência na execução de pesquisas, devendo ser entre 3 a 5.

Índice

Listagem com os vários pontos abordados ao longo do trabalho e respetivas páginas.

Podem incluir-se nesta secção índices de figuras e tabelas, listas de siglas, acrónimos e abreviaturas.

Introdução

(Recomendação: 2/3 páginas)

Apresentação do tema, no quadro do objeto de estudo e do mestrado em causa.

Apresentação do problema a estudar no âmbito do estágio.

Revisão de literatura do problema a

estudar no estágio

(Recomendação: 4/6 páginas)

Breve explicitação do quadro teórico que permite compreender as áreas que norteiam o problema a estudar no âmbito do estágio.

Se houver hipóteses a testar, deverão ser apresentadas aqui, suportadas pela literatura.

Estudo de caso:

Apresentação da empresa

Metodologias aplicadas

(Recomendação: 6/8 páginas)

Breve apresentação da empresa que é objeto de estudo.

Identificação das opções metodológicas de base sustentadas do ponto de vista teórico. Aqui devem ser abordados os seguintes tópicos: amostra, tipologia de estudo (estudo de caso), instrumentos de recolha de dados (análise documental, observação, inquéritos, entrevistas) e o tipo de tratamento de dados (qualitativo, quantitativo ou misto).

Apresentação e discussão dos resultados

(Recomendação: 6/8 páginas)

Apresentação dos resultados obtidos com base no estudo de caso e discussão dos mesmos, com recurso à literatura.

Proposta de implementação/resolução do

problema

(Recomendação: 8/10 páginas)

Decorrente da análise crítica, o aluno deverá apresentar uma proposta de intervenção face ao problema identificado.

Reflexão crítica e Conclusões

(Recomendação: 6/8 páginas)

Conclusões sobre o problema apresentado e as propostas de resolução do mesmo

Recomenda-se reforçar a reflexão crítica com a resposta às seguintes questões:

Quais as dificuldades/limitações encontradas? (por exemplo: insuficiência de dados disponíveis, dificuldade de acesso aos dados)

Quais as linhas de orientação para o futuro? (por exemplo: sugestões que podem servir de base a outros trabalhos, novas questões a explorar)

Qual o impacto que este estudo tem em termos práticos e teóricos, no âmbito da GRH, isto é, na literatura e para as empresas em geral, com particular ênfase para a empresa estudada?

Referências bibliográficas

Referir todos os documentos citados ao longo do texto de acordo com as normas do estilo APA.

Anexos

Documentos que não são elaborados pelo autor do trabalho, mas que fundamentam a sua elaboração.

Todos os anexos devem ter um título e constar no índice geral do trabalho.

Quando o número de anexos é elevado deve incluir-se um índice dos mesmos.

Apêndices

Documentos elaborados pelo autor do trabalho e que servem de suporte aos dados apresentados (e.g. questionários, *outputs*, quadros).

Cada apêndice deve ter um título e o índice geral deve incluir esses títulos.

Formatação geral

O Relatório de Estágio deve ser apresentado em formato de A4, sendo o texto escrito em letra tipo Trebuchet, tamanho 10 pt, a espaço e meio;

Os títulos dos capítulos e ou de outras divisões devem ser escritos em negrito, podendo ter tamanho superior a 12pt;

As margens superior e inferior são de 3 cm. A margem interior é de 3,5 cm e exterior de 2,5 cm;

As páginas são numeradas no rodapé, correspondendo a página número 1 ao início do texto do trabalho (geralmente a primeira página da Introdução ou do Capítulo 1);

Cada capítulo (ou outra divisão considerada) tem início numa nova página.

ANEXO 4

Parecer do Orientador

Mestrado em ...

Na qualidade de orientador(a) do(a) mestrando(a) [nome do estudante] , declaro que a sua Dissertação/Projeto/Relatório de Estágio (riscar o que não se aplica) com o título “ [título do trabalho] ”

reúne as condições necessárias para ser submetido a discussão pública.

FCESE, XX de XXXXXXX de 20XX

nome do orientador

Anexo 2 – Contrato de Estágio Curricular

CONTRATO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Primeiro Outorgante: Universidade Lusófona (Centro Universitário Lusófona - Lisboa), entidade tutelada pela COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural, crl., registada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o número único de identificação fiscal e de matrícula 501.679.529, com sede no Campo Grande, n.º 376, em Lisboa, com o capital social de 5.000.000,00 Euros, representada neste ato pelo Professor Doutor Manuel de Almeida Damásio e Professora Doutora Maria da Conceição Soeiro, na qualidade de membros do Conselho de Administração da COFAC, crl., adiante designada por **ULusofona**;

Segundo Outorgante: JCDecaux Portugal Mobiliário Urbano e Publicidade, Lda., registada na Conservatória do Registo Comercial sob o número único de identificação fiscal e de matrícula 500364460, com sede social na Beco da Aviação, n.º 1, Granja do Alprate, em Vialonga, com o capital social de 1.247.000,00 € (um milhão duzentos e quarenta e sete mil euros), representada neste ato por **Philippe Nicolas André Infante** e **Ana Sofia Vaz Correia**, na qualidade de Procuradores, na qualidade de Diretor Geral e Diretora Financeira adiante designado por **JCDecaux Portugal**;

Terceiro Outorgante: **Carollina Oliveira Tavares**, aluna estagiária da Universidade Lusófona, residente no Rua das Cerejeiras, N.º 12, Vale da Urra, 6110-159 Vila de Rei, portadora do Documento de Identificação n.º **30095925**, válido até **26-06-2024** e portadora do Contribuinte n.º **235824038**, adiante designada por **Aluna Estagiária**.

Considerando que:

- a) O estagiário frequenta o 2.º ano do Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos na **ULusofona**, curso aprovado nos termos do Despacho n.º 11212/2022, de 16 de setembro;
- b) A estrutura do referido Curso engloba uma preparação teórica, técnica e cultural, ministrada pela **ULusofona** e uma componente de formação prática, para a qual as empresas são reconhecidas como espaço privilegiado de formação.

É celebrado o presente protocolo que se rege pelos considerandos supra e pelas cláusulas seguintes:

Cláusula Primeira Objeto

- 1) O presente contrato de estágio tem como objeto credenciar o Estagiário dando-lhe experiência e ferramentas práticas para o exercício de uma futura profissão, inserindo-o em situações reais de vida laboral que complementam uma atividade de aprendizagem social, profissional e cultural, com os conhecimentos adquiridos na sala de aula.
- 2) Este estágio Curricular tem imperativamente um caráter obrigatório de molde a visibilizar a obtenção do Grau em causa.

3) A **JCDecaux Portugal** ministrará ao estagiário ensinamentos técnicos e essencialmente práticos sob a forma de um estágio, no âmbito da disciplina de estágio do Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da ULusófona.

**Cláusula Segunda
Orientadores de Estágio**

Durante o presente estágio, o estagiário estará sob a direção e supervisão do Coordenador Científico do Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos, da Escola de Ciências Económicas e Organizações:

Professor Doutor Pedro Marques Da Silva, com os contactos de mail: p6771@ulusofona.pt, telefone: 21 217 515 500 e será acompanhado por um técnico responsável designado pela **JCDecaux Portugal**:

Catarina José Roque Passos, Técnica de RH com os contactos de mail: catarina.passos@jcdcaux.com e telefone: 218 317 562.

**Cláusula Terceira
Obrigações da Empresa**

A Empresa obriga-se a proporcionar todas as condições de trabalho necessárias para a realização do estágio.

**Cláusula Quarta
Obrigações da Escola**

1. A Escola prestará o apoio e acompanhamento necessários ao Estagiário e à Empresa no âmbito do plano de trabalhos aprovado pelo seu orientador da Escola de Ciências Económicas e Organizações e pelo orientador da empresa.

2. A pedido do Estagiário, a Escola poderá incluir, os elementos referentes ao estágio realizado, no Suplementos ao Diploma, mediante prévia aprovação do Diretor de Curso.

**Cláusula Quinta
Obrigações do Estagiário**

O Estagiário, durante o período de Estágio em Contexto de Trabalho obriga-se a:

- a) Desempenhar com zelo e diligência as suas funções;
- b) Respeitar os horários definidos, com assiduidade, assim como outras regras internas da empresa;
- c) Guardar sigilo de toda e qualquer informação que lhe seja facultada;
- d) Elaborar e submeter para avaliação um relatório de estágio, de acordo com as normas da Escola;
- e) Tratar com respeito e urbanidade o seu orientador, o técnico que o acompanhará e os demais colaboradores da **JCDecaux Portugal**;

f) Utilizar com cuidado e a zelar pela conservação dos bens e equipamentos que lhe sejam confiados pela **JCDecaux Portugal** para efeitos de estágio.

Cláusula Sexta Local do Estágio

O período de Estágio em Contexto de Trabalho decorrerá nas instalações da **JCDecaux Portugal**.

Cláusula Sétima Período e Duração do Estágio

O período de Estágio em Contexto de Trabalho terá início a **23/10/2023** e concluir-se-á a **13/12/2023**, e decorrerá de **segunda a sexta-feira das 09h às 13h**, reservando-se a possibilidade da realização de reuniões com o orientador na Escola, para acompanhamento do estágio.

Cláusula Oitava Rescisão

1) O presente acordo não é renovável e caducará automaticamente, sem necessidade de qualquer comunicação, no termo do prazo fixado na anterior Cláusula Sétima.

2) A violação grave ou reiterada dos deveres do estagiário confere à **JCDecaux Portugal** o direito de rescindir imediatamente o presente acordo, mediante comunicação escrita à **ULusofona**, cessando imediatamente todos os seus efeitos, sem prejuízo de eventual responsabilidade civil e/ou criminal por parte do estagiário.

3) Qualquer das Partes poderá rescindir o presente acordo, sem justa causa, mediante comunicação escrita, enviada por carta registada com aviso de receção, que produzirá os seus efeitos decorridos 15 dias sobre a data da sua receção.

Cláusula Nona Seguros

Durante o período de estágio, sendo o estagiário estudante do Curso de 2.º Ciclo em Gestão Avançada de Recursos Humanos, ficará até ao momento da conclusão do Estágio abrangido pelo **Seguro Escolar Obrigatório**, beneficiando, em caso de acidente ocorrido no local de estágio ou no trajeto de e para o referido local, de garantias idênticas às existentes durante o período escolar.

Cláusula Décima Disposições Finais

1) Durante a vigência do estágio, que é um elemento integrante da sua formação, o estagiário manterá sempre o seu estatuto de discente da **ULusofona**, pelo que a celebração deste acordo não gera qualquer vínculo laboral entre o estagiário e a **JCDecaux Portugal**.



2) A criação de qualquer obra intelectual a realizar pelo aluno no final do estágio, caso a sua necessidade decorra do plano de estudos, está abrangida pelos direitos de autor e conexos, melhor regulamentada nos termos da lei.

Este acordo de estágio, feito em triplicado, em Lisboa, no dia 19 de outubro de 2023, foi lido por todos os outorgantes que, de seguida, o vão assinar.

Primeiro Outorgante

Assinado por: **MANUEL DE ALMEIDA DAMASIO**
Num. de Identificação: 03471951
Data: 2023.11.06 15:35:53-700700
Certificado por: **SCAP**
Atributos certificados: **Presidente do Órgão de Administração de COFAC - COOPERATIVA DE FORMAÇÃO E ANIMAÇÃO CULTURAL, CRL**
 **CARTÃO DE CIDADÃO**

Segundo Outorgante

JCDecaux Portugal
Mobiliário Urbano e Publicidade, Lda



Terceiro Outorgante

Conceição Ferreira

Assinado por: **Marta da Conceição Ferreira Souto**
Num. de Identificação: 00628929
Data: 2023.11.06 11:05:37+00'00'
Certificado por: **SCAP**
Atributos certificados: **Membro do Órgão de Administração de COFAC - COOPERATIVA DE FORMAÇÃO E ANIMAÇÃO CULTURAL, CRL**
 **CHAVE MÓVEL**

Anexo 3 – Plano de Estágio Curricular

Plano de Estágio Curricular

Tarefas	Adquiriu conhecimentos	
	Sim	Não
Recrutamento e Seleção		
Publicar anúncios em diferentes plataformas		
Realizar triagem curricular		
Realizar marcação de entrevistas presenciais ou online		
Realizar entrevistas área operacionais e administrativos		
Acolhimento		
Preparar Kits de acolhimento		
Enviar informação de acolhimento		
Realizar sessão de <i>onboarding</i> quando necessário		
Avaliação de desempenho		
Apoiar no cumprimento dos timings da AV.		
Consolidar a informação da Av. De desempenho		
Formação		
Apoiar na preparação das ações de formação		
Registar as ações de formação em base de dados e enviar para o <i>software</i>		
Acompanhar cumprimentos de formações na JCDAcademy		
Descritivos Funcionais		
Participar na atualização dos Descritivos Funcionais		
Atualizar na rede interna os DF		
Manter os DF's atualizados		

Clima Organizacional					
Apoiar na divulgação do estudo de clima Organizacional					
Apoiar na análise do estudo de clima Organizacional					
Realizar análise do tema Como se sente hoje?					
Benefícios					
Realizar pedidos do Kit de Nascimento					
Garantir atualização das parcerias na intranet					
Comunicação Interna e Eventos					
Preparar materiais de comunicação interna					
Apoiar na organização de eventos (NE, Kits, Listas de presenças, etc.)					
Gestão Administrativa RH					
Atualizar processos de colaboradores					
Elaboração de procedimentos					
Digitalizar processos de colaboradores					
Registrar férias					
Apoiar na elaboração do RU					
Avaliação das Competências	1	2	3	4	5
Qualidade e Excelência					
Trabalho em equipa					
Orientação para resultados					
Adaptação à Mudança					
Comunicação					
Rigor e Organização do Trabalho					
Observações					

Avaliação do Estagiário

Estagiário(a)

Orientador(a)

Data

Anexo 4 – Programa Referenciar



Este programa permite que possas referenciar pessoas que conheças e que possam ocupar vagas que tenhamos em aberto.

Caso a pessoa que é referenciada por ti seja a pessoa selecionada, quando ela atingir os 6 meses de antiguidade,

JCDecaux

Programa Referenciar

E não te esqueças, no mínimo tem de ser alguém tão bom como tu.
A JCDecaux apenas quer os melhores!



BEBÉ JCDECAUX

Kit Nascimento

Por cada nascimento oferecemos aos nossos colaboradores um Kit composto por:

- Uma mala de maternidade

Prémios de Antiguidade



5 anos

- 2 dias de “Dispensa de Antiguidade” a serem gozados no ano civil seguinte;



10 anos

- Meio vencimento base;
- 2 dias de “Dispensa de Antiguidade” a serem gozados no ano civil seguinte;



20 anos

- Meio vencimento base;
- 5 dias de “Dispensa de Antiguidade” a serem gozados no ano civil seguinte;



30 anos

- Meio vencimento base;
- 5 dias de “Dispensa de Antiguidade” a serem gozados no ano civil seguinte;



Anexo 7 – Protocolo Farmácia Brasil



A SUA FARMÁCIA SEMPRE PERTO DE SI

VISITE-NOS

- 10% em Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (IVA 6%);
- 10% em Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (IVA 6 e 23%);
- 15% em Produtos de Fitoterapia e Dermocosmética/ Higiene;
- 5% em Produtos de Homeopatia, Manipulados e Ortopedia;
- Oferta de Entrega, Montagem de Equipamento e Serviço Pós venda em Produtos de Ortopedia Pesada;
- Entregas gratuitas nas sedes/ armazéns da empresa a nível nacional em compras superiores a 10€.

Exceção: Medicamentos Sujeitos a Receita Médica de valor superior a 40€, Produtos Protocolo Diabetes, Alimentação Infantil e Fraldas.

Descontos não acumuláveis com outras campanhas ou promoções em vigor.

FAÇA-NOS A SUA ENCOMENDA VIA [WhatsApp](#)

FARMÁCIA 
avenida do brasil
Avenida do Brasil 141, 1700-067 Lisboa

WHATSAPP | SMS | EMAIL | TELEFONE
☎ 211 555 530 | 937 718 191
✉ farmaciaavenidadobrasil@gmail.com

HORÁRIO:
Segunda a Sábado das 8h30 às 21h

Diretora Técnica: Vera Ribeiro

JCDecaux

Anexo 8 – Protocolo Grupo Pestana



JCDecaux

PESTANA
HOTEL GROUP

DESCONTOS ENTRE 10% E 30%

Anexo 9 – Protocolo Fitness Hut



Como têm acesso aos valores protocolados?

O acesso aos valores protocolados é feito através dum código promocional exclusivo para a JCDecaux.

Onde obtém o código promocional?

O código promocional é dado pelo clube presencialmente ou por telefone no ato da inscrição.

Como é feita a adesão?

A adesão é feita através do link de inscrição online Fitness Hut <https://ginasios.fitnesshut.pt/join/plan?center=734> ou presencialmente no Clube Fitness Hut Alverca.

Em caso de dúvida, contacte:

jorge.duarte@vivagymgroup.com | 912028298

ricardo.mata@vivagymgroup.com | 915124689



Caixa de sugestões



Aqui, a tua
opinião conta

Obrigado pelo teu feedback

+info: pt.caixasugestoes@jcdecaux.com



Great Place To Work[®]
Certified
NOV 2023-NOV 2024
PT TM

JCDecaux

Somos Great Place to Work-CertifiedTM!

90%

dos nossos colaboradores sentem-se bem recebidos quando se juntam à nossa equipa

Fonte: 2023 Great Place To Work Trust Index[®] Survey

Anexo 12 – Comunicação Aniversários



JCDcaux

**Vamos festejar
os Aniversários
de Novembro!**

Junta-te a nós na próxima 3ª feira
(dia 05/12) às 10h00 no Refeitório

