



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de Tecnologias de Informação

David Miguel Mareco Abrantes

Orientador: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Co-orientadora: Dra. Edite Maria Brissos Alfredo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de Tecnologias de Informação

David Miguel Mareco Abrantes

Orientador: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Co-orientadora: Dra. Edite Maria Brissos Alfredo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Resumo

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de Tecnologias de Informação

O presente trabalho final de mestrado pretende realizar uma análise crítica acerca do estágio curricular desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa ligada ao setor das Tecnologias de Informação.

Este relatório procura, através da identificação e descrição de métodos e estratégias implementadas pela empresa, que têm como finalidade potencializar o capital humano da organização, estabelecer uma relação entre os diferentes processos de Gestão de Recursos Humanos, interligando-os. Funcionando como um sistema integrado, pretende-se descrever as atividades realizadas no processo de recrutamento e seleção, de acolhimento e integração, de gestão administrativa/contratual, de gestão de desempenho e de formação e desenvolvimento profissional.

Em suma, importa salientar que apesar de os processos de Gestão de Recursos Humanos da companhia terem procedimentos devidamente identificados, existe necessidade de promover práticas de melhorias no que concerne ao controlo interno dos mesmos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Gestão administrativa/contratual; Avaliação de desempenho; Formação.

Abstract

The Integrated Human Resource Management of an Information Technology company

This final work of master aims to realize a critical analysis about the internship developed in the Human Resources Department of Information Technology company.

This report seeks, through the identification and description of methods and strategies implemented by the company, which are intended to enhance the human capital of the organization, establish a relationship between the different Human Resource Management processes, connecting them. Functioning as an integrated system, is intended to describe the activities in the process of recruitment and selection, reception and integration, administrative/contract management, performance management and training and professional development.

In short, it should be noted that although Human Resource Management processes of the company have properly identified procedures, there is need to promote improved practices with regard to internal monitoring.

Keywords: Recruitment and selection; Reception and integration; Administrative management/contract; Performance evaluation; Formation.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Doutor Paulo Resende da Silva por ter aceitado orientar esta minha proposta de trabalho final de mestrado e pela transmissão de conhecimentos imprescindíveis ao longo de todo este percurso.

À minha co-orientadora de estágio, Dra. Edite Maria Brissos Alfredo, pelo acompanhamento fundamental e profissionalismo transmitido no decorrer do estágio curricular e pela sua amizade e estima.

A toda a equipa do Departamento de Recursos Humanos e restantes profissionais da entidade acolhedora de estágio com os quais tive o privilégio de me cruzar no decorrer deste percurso e que me ajudaram a crescer nesta área.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família e a todos aqueles que me incentivaram nesta última fase do mestrado.

Obrigado!

Índice

Índice de ilustrações	8
1. Introdução	9
1.1 Contextualização do Estágio Curricular	9
1.2 Objetivo, motivações e contributos do relatório de estágio	9
1.3 Orientações metodológicas	10
1.3 Estrutura do relatório de estágio	11
2. Enquadramento da entidade acolhedora de estágio	12
2.1 Apresentação da entidade acolhedora de estágio	12
2.2 História da entidade acolhedora de estágio	13
2.3 O Centro de Inovação Tecnológica	13
2.4 Serviços e Soluções	14
2.5 Organograma da empresa - Comité de Negócio	16
3. Plano de estágio e atividades desenvolvidas.....	20
3.1 Plano de estágio	20
3.2 Atividades desenvolvidas.....	21
3.2.1 Recrutamento e seleção	21
3.2.2 Gestão administrativa e contratual	26
3.2.3 Acolhimento e integração	31
3.2.4 Avaliação de desempenho.....	32
3.2.5 Formação e desenvolvimento profissional	34
4. Aspectos teórico-conceituais	38
4.1 Atração e seleção de talentos.....	38
4.2 Acolhimento e integração de talentos.....	43
4.3 Gestão administrativa e contratual de Recursos Humanos	46
4.4 Gestão de desempenho	49

4.5 Formação e desenvolvimento profissional.....	51
5. Reflexão e análise crítica	54
6. Conclusões	62
7. Bibliografia	65

Índice de ilustrações

Ilustração n.º 1: Organograma da entidade de estágio	16
Ilustração n.º 2: Plano de Estágio Curricular	20
Ilustração n.º 3: Processo de Recrutamento e Seleção.....	21
Ilustração n.º 4: Aplicação SIR (Sistema de Informação de Recrutamento)	22
Ilustração n.º 5: Critérios de avaliação dos testes psicotécnicos	24
Ilustração n.º 6: Exemplo de aprovação de contratação pelo Comité de Negócio	25
Ilustração n.º 7: Ficha Individual de colaborador	27
Ilustração n.º 8: Exemplo de ficheiro de suporte para solicitação de cartão de refeição..	28
Ilustração n.º 9: Exemplo de ficheiro controlo de estágios profissionais.....	29
Ilustração n.º 10: Inscrição de estagiários no seguro de acidentes de trabalho	30
Ilustração n.º 11: Formulário de Necessidades de Formação.....	34

1. Introdução

1.1 Contextualização do Estágio Curricular

O Departamento de Gestão da Universidade de Évora, no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, disponibiliza aos seus alunos três modalidades para obtenção do grau de Mestre: Dissertação, Relatório de Estágio e Trabalho de Projeto. Neste sentido, a opção escolhida pelo discente prende-se com a realização de um estágio curricular numa entidade privada ligada ao setor das Tecnologias de Informação e respetiva redação do relatório.

O estágio curricular é resultado de uma parceria consumada através de um protocolo entre a Universidade de Évora, a entidade acolhedora e o aluno, com uma duração de seis meses e em contato direto com a entidade acolhedora durante 40h por semana, o qual decorreu entre dia 23 de junho de 2015 e dia 22 de dezembro de 2015.

O trabalho desenvolvido na entidade acolhedora de estágio foi orientado pela *HR Parter* da empresa, Dra. Edite Brissos, a qual teve um papel crucial na transferência de conhecimentos e no aconselhamento no que respeita a uma postura profissional enquadrada na cultura organizacional da companhia. No entanto, também os restantes elementos da equipa, incluindo a Diretora de Recursos Humanos, tiveram um enorme contributo para o desenvolvimento de competências adquiridas ao longo do estágio.

Academicamente, o desenvolvimento deste relatório de estágio e todos os processos ligados a este foram orientados pelo Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, o qual teve um papel fundamental no que concerne ao alcance dos objetivos propostos relacionados com a redação do relatório e condução do estágio curricular.

1.2 Objetivo, motivações e contributos do relatório de estágio

O presente relatório de estágio, centrado no tema “*O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de Tecnologias de Informação*”, pretende descrever detalhada e pormenorizadamente as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular nas seguintes áreas de atuação: recrutamento e seleção; acolhimento e integração; gestão administrativa/contratual; avaliação de desempenho; e formação.

Para além da obtenção de grau de mestre em Gestão, a realização do relatório de estágio curricular permite desenvolver os conhecimentos e competências do discente enquanto profissional nesta área.

A principal motivação para a escolha desta modalidade deve-se à possibilidade de obter uma primeira experiência profissional através do contato direto com as temáticas desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio. Complementarmente, a possibilidade de desenvolver diversas atividades práticas, torna possível a aprendizagem de diferentes métodos e abordagens de trabalho, as quais serão imprescindíveis futuramente. Sendo uma empresa que atua na área das Tecnologias de Informação, possibilita também a aprendizagem de uma série de conhecimentos numa área que se encontra atualmente com bastante procura e em expansão.

Organizacionalmente, este trabalho final de mestrado poderá ser uma mais-valia, na medida em que é elaborada uma análise crítica sobre o Sistema Integrado de Recursos Humanos da empresa, tendo em consideração possíveis recomendações e sugestões de melhorias.

1.3 Orientações metodológicas

A metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio foi identificada tendo em conta os objetivos definidos para a sua realização. Desta forma, para a resolução deste trabalho recorreu-se à observação participante e à análise de documentos internos da entidade acolhedora de estágio.

Erlandson, Harris, Skipper e Allen (1993), citados por Kawulich (2005) definem a observação participante como o conjunto de observações que permitem ao investigador descrever situações reais através da utilização dos cinco sentidos, proporcionando uma perspetiva escrita acerca da situação em estudo. Consiste, portanto, num contato direto e privilegiado com a realidade organizacional que se pretende estudar.

Adicionalmente, e no âmbito do trabalho desenvolvido, relativamente ao uso de análise documental, Glenn (2009) refere que esta expressa-se num procedimento sistemático que inclui uma revisão ou avaliação de documentos materiais, impressos ou eletrónicos. A autora indica ainda que a análise documental pressupõe dados capazes de serem analisados e

interpretados, procurando um significado que ajude a compreender e a desenvolver o conhecimento sobre uma determinada realidade.

1.4 Estrutura do relatório de estágio

Quanto à sua estrutura, este relatório encontra-se dividido em diferentes capítulos organizados tendo em consideração as matérias e conteúdos a desenvolver num trabalho deste cariz.

Numa primeira fase do relatório, é realizada uma caracterização sobre a entidade acolhedora, onde será descrita uma breve contextualização sobre a empresa e o seu campo de atuação e serviços, bem como o comité de negócio que a constitui.

Seguidamente, é apresentado o plano de estágio estabelecido de acordo com a previsão de tarefas a realizar no decorrer do estágio curricular, o qual calendariza as diferentes atividades desenvolvidas no estágio curricular. Adicionalmente, foi elaborada uma descrição detalhada e pormenorizada acerca das atividades desenvolvidas, seguida de uma apresentação das diferentes abordagens e contributos de diversos autores sobre os aspetos teórico-conceptuais dos temas abordados ao longo do trabalho.

Por último, realizou-se uma reflexão crítica sobre o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da empresa, bem como a elaboração de um conjunto de recomendações de melhorias nas práticas executadas pela organização e respetivas conclusões.

2. Enquadramento da entidade acolhedora de estágio

2.1 Apresentação da entidade de estágio

A entidade acolhedora de estágio é uma empresa privada, financeiramente robusta e estável, e especialista na oferta de serviços globais integrados no âmbito das Tecnologias de Informação, desenvolvendo a sua atividade no mercado português desde 1998. A posição consolidada com que se assume no mercado, permite oferecer um conjunto de soluções e serviços centrados em valores de qualidade, profissionalismo e inovação, orientados para a excelência dos resultados.

A missão de estabelecer um compromisso de excelência com os seus clientes é confirmada pelas suas certificações, as quais demonstram a capacidade de alcançar os maiores *standards* de qualidade de serviços e soluções que fornece, garantindo a satisfação das necessidades dos seus clientes. Desta forma, a empresa é certificada pelo Sistema de Gestão de Qualidade da *Bureau Quality International*, de acordo com a norma de referência ISO 9001:2008, desde novembro de 2015. Em parceria com as empresas do grupo empresarial e dos Centros de Inovação Tecnológica, a entidade conta ainda com as seguintes certificações:

- **Desde dezembro de 2012** - ISO 20000-1:2011- determina os requisitos para a prestação de serviços no que respeita ao seu planeamento, estabelecimento, implementação, operação, monitorização e revisão para manter e melhorar o sistema de gestão de serviços.
- **Desde dezembro de 2012** - ISO 14001:2004 - determina os requisitos de gestão no que concerne aos aspetos ambientais do negócio, tais como a proteção ambiental, prevenção da poluição, cumprimento legal e necessidades socioeconómicas.
- **Desde dezembro de 2013** - ISO 27001:2007 - designada para o Centro de Inovação Tecnológica gerido pela empresa, determina os requisitos necessários para avaliar os riscos físicos (incêndios, inundações, acessos indevidos e lógicos), vírus informáticos, ataques de intrusão ou negação de serviços e estabelece as estratégias de controlo para salvaguardar uma proteção permanente.

De acordo com a estratégia e o elevado crescimento sustentado em Portugal a empresa conta atualmente com mais de 500 Técnicos e Consultores especializados no desenvolvimento,

implementação e gestão das soluções que melhor se adaptam às necessidades dos clientes, contribuindo para que as mesmas sejam mais competitivas e rentáveis.

Porém, a crescente procura dos serviços e soluções que a empresa oferece são motivo para a necessidade significativa de recrutar novos talentos, com competências necessárias, o que tem implicado um elevado número de contratações.

Tendo como finalidade complementar a sua oferta e dar uma resposta concisa a qualquer pedido realizado por parte dos seus clientes, a empresa conta com um amplo agregado de Parceiros de Negócios na área das Tecnologias de Informação.

A empresa possui ainda um manual de normas de conduta profissional, estabelecidas pela Direção, o qual identifica e proporciona regras de carácter geral que orientam a forma de atuar de todos colaboradores perante questões éticas e legais que possam eventualmente surgir.

2.2 História da entidade de estágio

A origem da entidade acolhedora de estágio remonta a 1994 quando uma das empresas do grupo empresarial criou uma companhia francesa em Portugal que se dedicava exclusivamente à comercialização, implementação, desenvolvimento e manutenção de uma Plataforma para a Gestão de Recursos Humanos e Imobilizado.

Em abril de 1998, a empresa de origem francesa transformou-se na sucursal de uma empresa espanhola pertencente ao mesmo grupo, a qual abriu um escritório em Lisboa, alargando desta forma a sua abrangência na Península Ibérica. É neste período que a companhia passa a oferecer serviços de Tecnologias de Informação, desde a área de Sistemas ao Desenvolvimento Aplicacional e Implementação do sistema ERP SAP.

Em agosto de 2007, a sucursal portuguesa da empresa espanhola transforma-se numa empresa independente, dando continuidade ao trabalho desenvolvido até então, reforçando sinergias locais.

Em novembro de 2013, foi inaugurado o Centro de Inovação Tecnológica na zona centro do país em parceria com a Câmara Municipal e o Instituto Universitário da localidade onde se encontra instalado.

2.3 O Centro de Inovação Tecnológica

O Centro de Inovação Tecnológica é especializado na prestação de serviços e na gestão e desenvolvimento de aplicações com capacidade regional e global, fazendo parte de uma rede internacional de Centros de Inovação pertencentes ao grupo. Estes centros seguem um modelo integrado, multi-site e multi-cliente, tirando partido de tecnologias de alto valor de modo a ajudar as empresas a transformarem e a fazerem crescer os seus negócios.

O Centro de Inovação Tecnológica coloca à disposição dos seus clientes as infraestruturas, as ferramentas e os profissionais capazes de responder às suas necessidades no que reporta a questões relacionadas com a área das Tecnologias de Informação. Deste modo, oferecem serviços especializados e personalizados, como a gestão remota de infraestruturas, aplicações e/ou processos, com uma cobertura completa e com capacidade de processamento de informação em diversos idiomas.

De forma a incentivar e motivar candidatos para trabalhar no centro do país, a entidade impulsiona a carreira dos novos talentos com base no programa de formação avançada gratuita em *Enterprise Applications*, em *Analytics* e em Programação, de maneira a reforçar a equipa de consultores da organização, selecionando uma nova geração de colaboradores com elevado potencial nos próximos anos.

Em suma, o Centro de Inovação Tecnológica representa um modelo de serviço realizado com base nas necessidades do cliente e assente em três pilares: Pessoas, Processos e Tecnologia. É suportado por profissionais altamente qualificados técnica e funcionalmente através de metodologias comuns de gestão de projetos com alto nível de certificação.

2.4 Serviços e Soluções

Os serviços oferecidos pela entidade podem ser divididos em duas áreas de atuação: *Global Business Services* e *Infrastructures Services*.

Relativamente aos serviços de ***Global Business Services***, a empresa oferece:

- **Consultoria SAP** – na qualidade de *SAP Gold Partner*, a empresa oferece o seu extenso *know-how* de gestão empresarial ao mercado através da implementação de soluções SAP e consultoria especializada.
- **Business Intelligence** – utiliza a analítica de negócio para melhorar os resultados e auxiliar o processo de tomada de decisões.

- **Smarter Cities** – designada por “cidades inteligentes”, esta solução permite utilizar a tecnologia para transformar os sistemas básicos e otimizar o retorno dos recursos cada vez mais limitados.
- **Maximo Enterprise Asset Management** – permite alcançar uma maior eficiência na gestão de todos os tipos de ativos numa única plataforma.

No âmbito das soluções de **Infrastructures Services**, a empresa oferece:

- **Ender User Services** – programa eficiente de gestão de postos de trabalho e suporte ao utilizador, desde o help desk ao suporte local.
- **Data Centers** – os *Data Centers* contemplam as mais avançadas tecnologias disponíveis no mercado de Tecnologias de Informação, permitindo uma fácil e rápida implementação de um Centro de Processamento de Dados de Alta Segurança para proteção dos sistemas de informação e dos dados neles existentes.
- **Soluções Tecnológicas** – conjunto de serviços que visam otimizar as plataformas de Sistemas de Informação, oferecendo serviços de suporte técnico pontual.
- **Private Cloud Services** - permite que os clientes tenham um *data center* privado, eliminando os custos energéticos e operacionais e maximizando a performance da infraestrutura de TI.
- **Soluções as a Service** – serviços continuados de apoio às Tecnologias de Informação.
- **Out-tasking** – permite reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço através da externalização dos serviços de TI. Inclui a manutenção de Software, a gestão de aplicações, o suporte de sistemas e help desk.
- **Outsourcing** – permite acrescentar valor aos processos de gestão de negócio, aplicações e infraestruturas dos clientes.

2.5 Organograma da empresa – Comité de Negócio

O Comité de negócio da empresa (ver ilustração n.º 1) é apresentado pelo conjunto de diretores que atuam nas demais áreas funcionais da entidade e que representam a empresa. Neste sentido, o cargo máximo da hierarquia é composto pelo Diretor Geral, o qual assume a orientação suprema da entidade. Todavia, a extensão da empresa, através da criação do Centro de Inovação Tecnológica no centro do país, tornou necessário eleger um Diretor responsável pelo estabelecimento. No entanto, este último tem também a seu cargo o negócio relacionado com a Banca e Seguros. Adicionalmente, reportando ao Diretor Geral, encontram-se os diretores responsáveis pelas diferentes áreas que constituem a organização, entre eles:

- Diretor Comercial;
- Diretor de Serviços e Soluções;
- Diretor Financeiro;
- Diretora de Recursos Humanos;
- Diretor da Qualidade, Processos e Meio Ambiente;
- Diretor de *Global Business Services*;
- Diretor de *Infrastructures Services*.

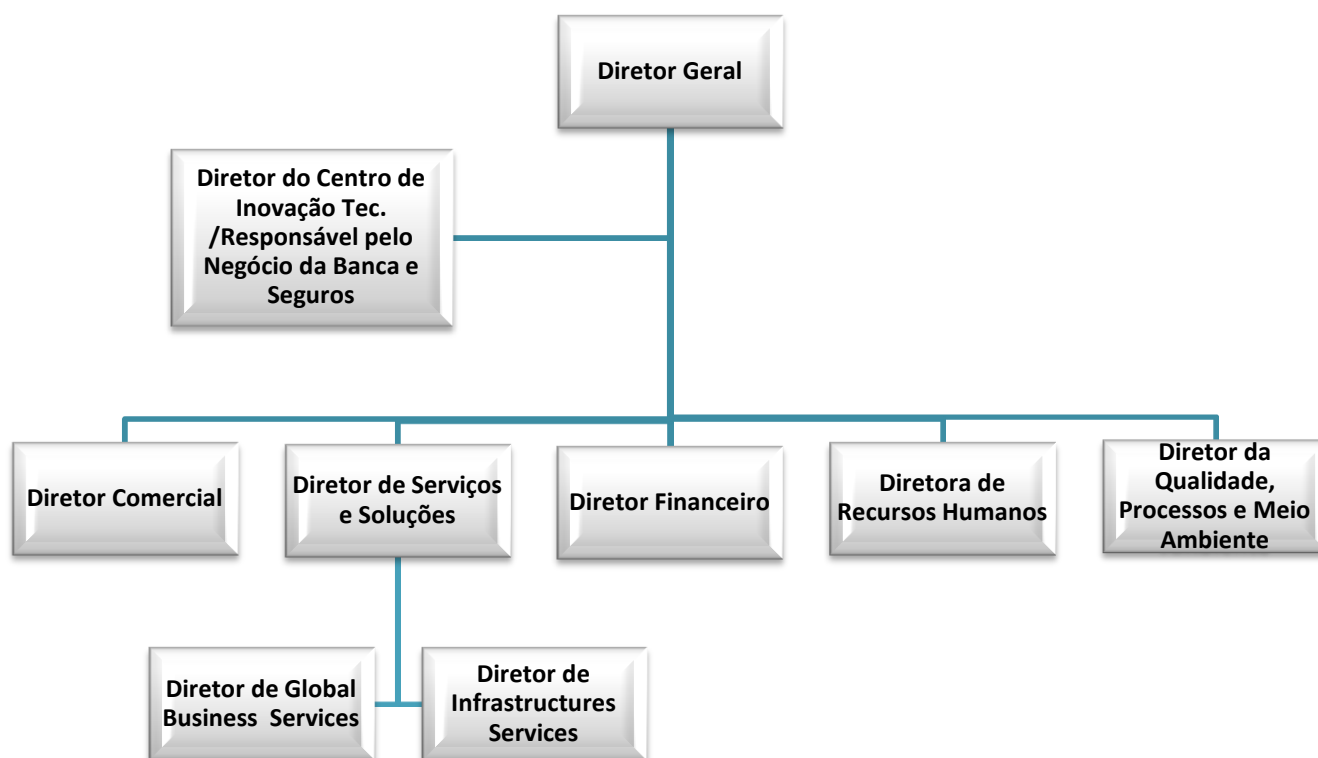


Ilustração n.º 1: Organograma da entidade de estágio – Fonte: Elaboração própria.

O Diretor Geral representa a empresa e tem como função formular a política interna praticada pela entidade e planejar e dirigir a atividade da empresa com a colaboração dos restantes cargos diretivos de acordo com o poder que é delegado a cada um destes pelo comité de negócio. Desta forma, o Diretor Geral colabora na definição dos objetivos estratégicos e tem a seu cargo a elaboração ou aprovação das linhas orientadoras do campo de atuação da empresa e programas de execução da política a implementar, nomeadamente, nos departamentos existentes na organização. Adicionalmente, poderá ter que (re) estruturar as atividades das diferentes áreas funcionais da empresa, realizando controlos administrativos através da elaboração de relatórios, verificações contabilísticas e inspeções. Caso necessário, tem como dever aplicar medidas corretivas e ajustamentos de forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

O Diretor responsável pelo Centro de Inovação Tecnológica e pela área de Negócio de tecnologias de informação da Banca e Seguros coordena todas atividades desenvolvidas pelo centro através da colaboração e participação na delimitação da política interna do mesmo, garantindo a existência de todos os recursos necessários para o seu funcionamento. Tem ainda como missão colaborar na gestão técnica, económica e financeira da empresa, cooperando no desenvolvimento de serviços relacionados com a atividade bancária e seguradora.

O Diretor Comercial define, de acordo com o interesse estratégico da empresa, a política de vendas, tendo como função organizar e dirigir todas as atividades e relações comerciais instituídas pela organização. Nesta perspetiva, o Diretor Comercial elabora um ponto de situação acerca das vendas e identifica campos de atuação onde possam surgir novas oportunidades de negócio. Cabe ao mesmo, com a cooperação dos restantes cargos diretivos, determinar as tabelas de preço, delimitar as condições de desconto e entregas e fixar o orçamento relativo aos vendedores e à promoção de vendas, tendo em conta o programa de vendas praticado pela entidade. Em último caso, poderá interferir diretamente nos contratos de venda, particularmente naqueles que são mais relevantes para o negócio.

O Diretor de Serviços e Soluções tem como responsabilidade apoiar a definição das políticas e estratégias de negócio, tendo em conta a consecução dos objetivos e missão da empresa, com o intuito de assegurar e garantir o planeamento, conceção, execução e avaliação das novas soluções, com vista a atualização das tecnologias e serviços oferecidos pela empresa por forma a preservar uma gestão eficaz e racional dos recursos disponíveis. Neste sentido, tem como função assegurar que a oferta de tecnologias e serviços da empresa vai ao encontro das expetativas que o mercado e os clientes providenciam.

O Diretor Financeiro estrutura e dirige as atividades dos serviços contábilísticos e financeiros da empresa, participando na definição da política financeira da organização tendo em conta as considerações de orientação propostas pelo Diretor Geral. Em colaboração com os restantes cargos diretivos, o Diretor Financeiro determina as prioridades e elabora os planos de investimento de acordo com as estimativas de custos e de rentabilidade e define os meios de financiamento necessários, nomeadamente o tipo de financiamento e organismos financiadores (negociando as condições mediante estes) e condições gerais de aplicação da política financeira, controlando a sua execução através de pareceres tendo em consideração a atividade dos serviços contábilísticos e financeiros. O Diretor Financeiro elabora também os relatórios que sustentam a viabilidade financeira da empresa, apresentando os resultados aos restantes elementos da direção.

A Diretora de Recursos Humanos planeia, dirige e coordena as atividades em matéria de recursos humanos da empresa. Neste sentido, tem como responsabilidades efetuar estudos, propor e dar pareceres no que respeita à definição das políticas de Recursos Humanos, definir um sistema de indicadores de gestão, coordenar, mediante uma gestão previsional, as operações de carácter técnico relativas a recrutamento e seleção, mobilidade e desenvolvimento de recursos humanos, organizar e coordenar o funcionamento de um sistema de análise e qualificação de funções, bem como implementar as atividades relacionadas com a avaliação de desempenho dos colaboradores da organização, diagnosticar e assegurar as necessidades e os planos de formação e colaborar no ajuste das estruturas, propondo ações específicas de bem-estar na organização.

O Diretor da Qualidade, Processos e Meio Ambiente elabora e recomenda planos para a aplicação das normas de controlo de qualidade e higiene e segurança no trabalho de acordo com as normas legais, profissionais e comerciais e estabelece métodos e práticas de controlo, aprovação e avaliação dos processos para assegurar a conformidade das especificações técnicas requeridas, com a finalidade de obter uma análise rigorosa sobre os mesmos. Se necessário, tem também como responsabilidade apresentar correções ou dar orientações no sentido de melhorar os processos. O Diretor da Qualidade, Processos e Meio Ambiente, ainda que reportando ao Diretor Geral da entidade, é responsável pelas áreas mencionadas em todo grupo empresarial em que a organização está envolvida.

O Diretor de *Global Business Services* é o responsável por liderar e coordenar as equipas de consultores, analistas e programadores, especializadas no desenvolvimento, implementação e gestão de soluções tecnológicas inovadoras, que permitem suportar a

atividade dos clientes nos diversos setores de atuação e os ajuda a atingir os seus objetivos estratégicos.

Por último, o Diretor de *Infrastructures Services* é o responsável por gerir as equipas de operadores e técnicos de monitorização e help desk que desempenham serviços de apoio aos utilizadores finais através do registo e encaminhamento de incidências, bem como serviços de suporte e manutenção das infraestruturas dos clientes.

3. Plano de estágio e atividades desenvolvidas

3.1 Plano de Estágio

O plano de estágio curricular (ver ilustração n.º 2) foi desenhado com a finalidade de explorar e compreender como as diferentes matérias de Gestão de Recursos Humanos funcionam, desde a atração e seleção de perfis na área de informática, passando pela contratação, acolhimento e integração de novos colaboradores, bem como pelos processos de avaliação de desempenho e de diagnóstico das necessidades de formação. A componente de gestão administrativa esteve sempre presente no decorrer do estágio, complementando, desta forma, todos os processos anteriormente mencionados.

O estágio desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora teve a duração de 6 meses, iniciando no dia 23 de junho de 2015 e finalizando no dia 22 de dezembro de 2015.

CALENDÁRIO 2015

JANEIRO								FEVEREIRO								MARÇO							
SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
1					1	2	3	5	1	2	3	4	5	6	7	9	1	2	3	4	5	6	7
2	4	5	6	7	8	9	10	6	8	9	10	11	12	13	14	10	8	9	10	11	12	13	14
3	11	12	13	14	15	16	17	7	15	16	17	18	19	20	21	11	15	16	17	18	19	20	21
4	18	19	20	21	22	23	24	8	22	23	24	25	26	27	28	12	22	23	24	25	26	27	28
5	25	26	27	28	29	30	31	9								13	29	30	31				

ABRIL								MAIO								JUNHO							
SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
14							4	18							1	2	23	1	2	3	4	5	6
15	5	6	7	8	9	10	11	19	3	4	5	6	7	8	9	24	7	8	9	10	11	12	13
16	12	13	14	15	16	17	18	20	10	11	12	13	14	15	16	25	14	15	16	17	18	19	20
17	19	20	21	22	23	24	25	21	17	18	19	20	21	22	23	26	21	22	23	24	25	26	27
18	26	27	28	29	30			22	24	25	26	27	28	29	30	27	28	29	30				
								23	31														

JULHO								AGOSTO								SETEMBRO							
SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
28				1	2	3	4	32							1	37			1	2	3	4	5
29	5	6	7	8	9	10	11	33	2	3	4	5	6	7	8	38	6	7	8	9	10	11	12
30	12	13	14	15	16	17	18	34	9	10	11	12	13	14	15	39	13	14	15	16	17	18	19
31	19	20	21	22	23	24	25	35	16	17	18	19	20	21	22	40	20	21	22	23	24	25	26
32	26	27	28	29	30	31		36	23	24	25	26	27	28	29	41	27	28	29	30			
								37	30	31													

OUTUBRO								NOVEMBRO								DEZEMBRO							
SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
42					1	2	3	46	1	2	3	4	5	6	7	50			1	2	3	4	5
43	4	5	6	7	8	9	10	47	8	9	10	11	12	13	14	51	6	7	8	9	10	11	12
44	11	12	13	14	15	16	17	48	15	16	17	18	19	20	21	52	13	14	15	16	17	18	19
45	18	19	20	21	22	23	24	49	22	23	24	25	26	27	28	53	20	21	22	23	24	25	26
46	25	26	27	28	29	30	31	50	29	30						54	27	28	29	30	31		

Ilustração n.º 2: Plano de Estágio Curricular – Fonte: Elaboração própria.

PREVISÃO DE ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

- Dia 23 de junho de 2015- Data de início do estágio curricular
- De 23 de junho a 14 de agosto de 2015 – Recrutamento e Seleção
- De 17 de agosto a 30 de setembro de 2015 – Acolhimento e Integração / Gestão contratual e administrativa
- De 01 de outubro a 06 de novembro de 2015 – Formação e Desenvolvimento Profissional
- De 09 de novembro a 22 de dezembro de 2015 – Avaliação de Desempenho
- Dia 22 de dezembro de 2015 – Data de fim do estágio curricular

3.2 Atividades desenvolvidas

Nos seguintes subcapítulos serão apresentadas e descritas pormenorizadamente todas as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio.

3.2.1 Recrutamento e seleção

Inicialmente, as atividades desenvolvidas foram realizadas no âmbito do processo de Recrutamento e Seleção (ver ilustração n.º 3) de perfis recém-licenciados, juniores e atuantes ou não no mercado de tecnologias de informação que, podendo aprender competências técnicas e específicas, através de formação inicial, tivessem as *softskills* requeridas.

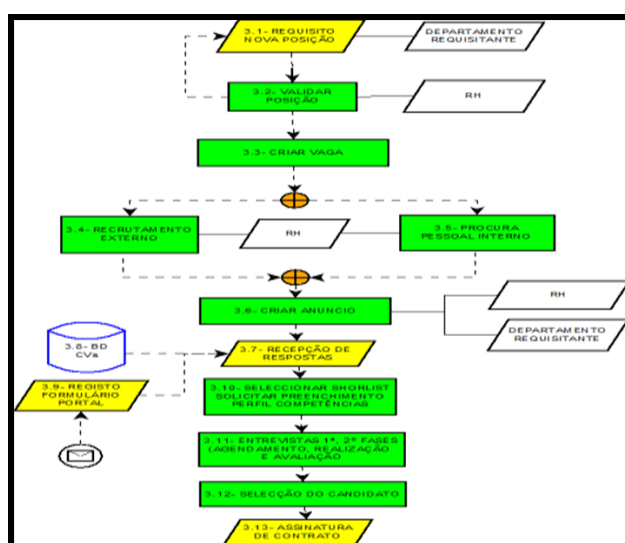


Ilustração n.º 3: Processo de Recrutamento e Seleção – Fonte: Documento interno da entidade acolhedora de estágio.

A entidade acolhedora de estágio, especialista em serviços globais de tecnologias de informação, oferece um vasto leque de serviços e soluções tecnológicas aos seus clientes, tendo por base atividades desempenhadas por diversos profissionais com formação académica e experiência profissional em informática e gestão. Contudo, associado a cada área de serviço prestado ao cliente existe um coordenador responsável pelos recursos humanos que constituem a equipa, o qual reporta diretamente a um Diretor de Área. Ao receber um novo projeto, o coordenador de área deverá certificar-se que detém os recursos necessários para alcançar os objetivos propostos pelo projeto. No caso de existir uma insuficiência de recursos, o coordenador de área é o responsável por solicitar uma requisição.

A aplicação SIR - Sistema de Informação de Recrutamento - da empresa (ver Ilustração n.º 4), permite que o coordenador de uma determinada área crie uma requisição, a qual deverá indicar claramente o perfil correspondente para a necessidade em aberto, assim como o número de recursos precisos.

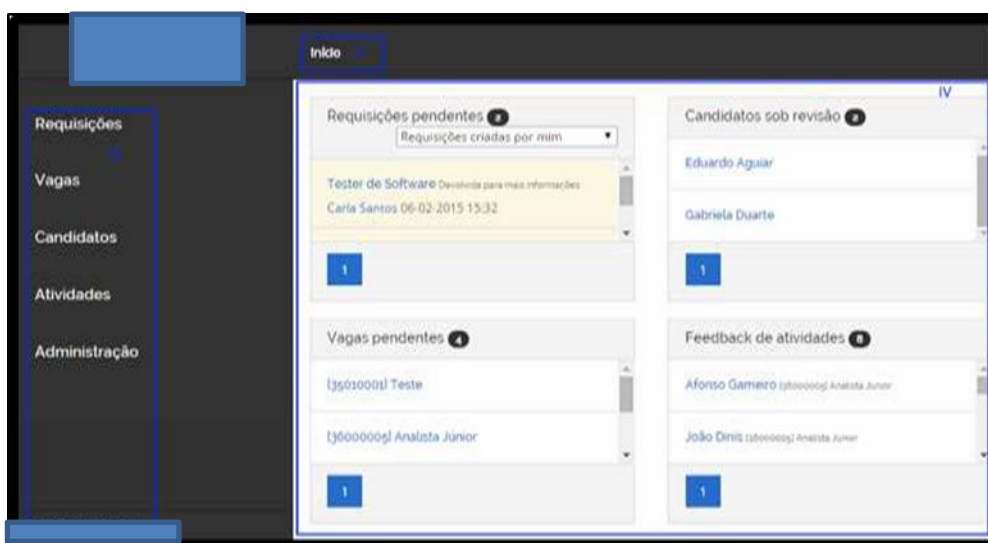


Ilustração n.º4: Aplicação SIR (Sistema de Informação de Recrutamento) – Fonte: *Print screen* da aplicação.

Após este procedimento, é impreterível que o Diretor de Área verifique se, mediante os requisitos apresentados, existe ou não algum recurso que poderá preencher a necessidade em aberto, recorrendo, portanto, ao recrutamento interno. Se porventura não existir um recurso interno disponível para esta oportunidade, o Diretor de Área deverá aprovar a

requisição, sendo a mesma encaminhada para o responsável de Recrutamento e Seleção da organização. Desta forma, o estagiário validava a informação necessária para prosseguir com o pedido e no caso de existir falta de algum parâmetro necessário, a mesma era devolvida ao coordenador solicitante para proceder à devida correção.

Aprovada a requisição pelo Diretor de Área e pelo responsável de Recrutamento e Seleção, esta era convertida numa vaga e, acompanhado e supervisionado pela orientadora, o estagiário colocava em prática os métodos e técnicas de recrutamento utilizados pela empresa, seja através de *sites* gratuitos e especializados para atrair candidatos, anúncios institucionais e corporativos no portal *on-line* da empresa, procura ativa e intensiva no *linkedin*, contatos diretos com instituições de ensino superior, parceiros de *outsourcing* ou juntamente dos colaboradores da empresa. A escolha dos métodos e técnicas de recrutamento e seleção relacionam-se com a área de atuação da empresa, tendo como principal função a atração de recursos tecnológicos, utilizadores maioritários das plataformas digitais de emprego, bem como os principais utilizadores das redes sociais/profissionais, como é o caso do *linkedin*.

Ao rececionar um certo número de candidaturas, o estagiário, sob orientação, teve como função analisar algumas competências técnicas e específicas que constavam nos currículos dos candidatos, de forma a selecionar para a próxima fase do processo os recursos que mais se adequavam e se aproximavam ao perfil pretendido. A nível curricular eram analisados e valorizadas particularidades como a área de formação, projetos desenvolvidos no decorrer do percurso académico, se possuía ou não experiência profissional relevante, atividades extracurriculares capazes de revelar *softskills*, zona de residência, entre outros aspetos adequados para a análise.

No seguimento do processo, os candidatos selecionados através da avaliação curricular eram contactados via telefónica pelo estagiário e convocados para a próxima fase de seleção, onde seriam submetidos a testes psicotécnicos com uma componente numérica e lógica, seguidos de uma entrevista individual com uma abordagem de avaliação comportamental. A escolha dos testes psicotécnicos prende-se pelo facto de ser necessário avaliar o desempenho cognitivo dos candidatos, uma vez que as funções para as quais são contratados requerem uma capacidade elevada de raciocínio lógico e cálculo numérico. Dadas estas circunstâncias, o estagiário aplicava os testes psicotécnicos, resolvendo nos primeiros 5 minutos os exemplos práticos juntamente com os candidatos. Corrigidos os exemplos, os candidatos tinham 20 minutos para a resolução autónoma de cada uma das provas.

Terminadas estas fases de seleção, o estagiário corrigia os testes psicotécnicos, tendo em consideração a área de formação do candidato e a quantidade de respostas corretas que correspondiam a um determinado nível de critério (ver ilustração n.º 5).

IGAC 7	Gênero	Formação	1		2		3		4		5		6		7	
			Feminino	Lic. Economia / Gestão	0	14	15	17	18	20	21	23	24	27	28	30
	Lic. Engenharia	0	13	14	17	18	21	22	25	26	29	30	33	34	40	
	Outras Habilitações	0	10	11	14	15	18	19	21	22	25	26	29	30	40	
Masculino	Lic. Economia / Gestão	0	16	17	19	20	23	24	26	27	30	31	33	34	40	
	Lic. Engenharia	0	14	15	18	19	22	23	25	26	29	30	33	34	40	
	Outras Habilitações	0	11	12	16	17	20	21	24	25	28	29	32	33	40	
Numérico	Feminino	Lic. Economia / Gestão	0	12	13	15	16	18	19	21	22	24	25	27	28	36
		Lic. Engenharia	0	11	12	14	15	17	18	21	22	24	25	27	28	36
		Outras Habilitações	0	9	10	12	13	15	16	18	19	21	22	24	25	36
	Masculino	Lic. Economia / Gestão	0	15	16	18	19	21	22	25	26	28	29	31	32	36
		Lic. Engenharia	0	12	13	16	17	20	21	23	24	27	28	30	31	36
		Outras Habilitações	0	11	12	14	15	18	19	21	22	24	25	28	29	36
D70	Superior ao 12º Ano	1		2		3		4		5		6		7		
		0	19	20	22	23	26	27	29	30	33	34	36	37	44	

Ilustração n.º 5: Critérios de avaliação dos testes psicotécnicos – Fonte: Documento interno da entidade acolhedora de estágio.

Após a análise dos resultados da entrevista e testes psicotécnicos, os candidatos selecionados pelo estagiário e pela orientadora de estágio eram novamente contatados e convocados para uma entrevista técnica e estruturada com o coordenador da área e/ou com o *Team Leader*, onde era solicitada a resolução de um pequeno teste de competências técnicas, sendo este o último método de seleção aplicado aos candidatos. Os restantes candidatos também eram contactados para informar a sua não seleção.

Assim sendo, eram tidos em conta cinco elementos de avaliação de cada candidato: avaliação curricular, resultado dos testes psicotécnicos, resultado da entrevista de avaliação comportamental, resultado do teste de competências técnicas e resultado da entrevista técnica e estruturada, tendo em conta o feedback do requisitante. Analisados os instrumentos de avaliação, era selecionado o recurso para a vaga em aberto e comunicado o resultado do processo de recrutamento e seleção ao requisitante. Com a aprovação e concordância deste último, o estagiário elaborava e encaminhava para a Direção da empresa, sob a aprovação da orientadora de estágio, o resumo do perfil a contratar e, se aprovado pelo comité de negócio, o processo era encaminhado para a área de contratação para a realização da oferta ao candidato.

Semanalmente, o comité de negócio é reunido para discussão das demais matérias atuais da companhia, incluindo os temas de Recursos Humanos. Uma das funções da Diretora de Recursos Humanos era elaborar a ata da reunião, a qual era direcionada para os restantes

elementos da equipa de Recursos Humanos por forma a dar seguimento aos processos aprovados pelo comité (ver ilustração n.º 6).

EUC (MBCP)

Solicita-se aprovação para Contratação de um perfil junior para integrar a equipa de Help desk MBCP Minerva:

Offering/Dpt : 9601 (End User Computing) **Tipo Vínculo:** Contrato a Termo 12M

Categoria Profissional: OPO1

Candidato:

SBA:

Perfil: Sem experiência profissional relevante.
Licenciatura em Design e Desenvolvimento de Produtos. Formação profissional em Comunicação.
Conhecimentos de Matemática, Processos Tecnológicos.

Data de Admissão:

Ilustração n.º 6: Exemplo de aprovação de contratação pelo Comité de Negócio – Fonte: Ata de reunião do Comité de Negócio.

Neste sentido, outra atividade desenvolvida pelo estagiário seria contactar o recurso selecionado e apresentar a proposta de contratação, fornecendo informações como a modalidade e durabilidade do contrato de trabalho, a renumeração mensal bruta, o valor do subsídio de alimentação pago através de cartão de refeição, bem como outras variáveis associadas ao projeto em específico. Desta forma, quando era rececionada a resposta de aceitação das condições de oferta por parte do candidato, o responsável pelo processo de recrutamento e seleção encerrava a vaga, tendo em consideração, juntamente com o estagiário, de que todo o processo encontra-se devidamente registado e gravado (candidaturas rececionadas, currículos analisados, atividades realizadas com os candidatos e resultados) na plataforma de recrutamento e seleção da organização. Na qualidade de estagiário, uma das atividades realizada no âmbito do processo de recrutamento foi gerir, coordenar, complementar e atualizar a informação que consta na aplicação SIR da empresa.

Através das práticas de atração de talentos eram rececionados diariamente, como resposta aos anúncios divulgados pela empresa, diversos *curriculum vitae* que necessitam ser validados. Os currículos são inseridos na aplicação SIR, através da opção Candidatos, com o intuito de recolher e registar informações cruciais sobre os candidatos, tais como a idade, o género, dados de identificação pessoal, habilitações literárias e experiência profissional, criando uma ficha individual para cada candidato onde é depositado e registado todo o feedback sobre o mesmo.

A aplicação SIR tem diversas funcionalidades que permitem assegurar e controlar o processo de recrutamento, tais como:

- **Requisições** – funcionalidade que permite efetuar pedidos para novas requisições, pesquisar, consultar e criar novas requisições a partir de outras já existentes.
- **Vagas** – funcionalidade que permite pesquisar, consultar, editar informações, fechar e cancelar vagas, publicar anúncios, agendar atividades, associar ou remover vagas.
- **Candidatos** – funcionalidade que permite adicionar, pesquisar e consultar candidatos, agendar atividades e gerir vagas.
- **Atividades** – funcionalidade que permite agendar, pesquisar, consultar e editar atividades, bem como ver e fornecer feedback sobre os candidatos.
- **Administração** – funcionalidade que permite pesquisar, editar, adicionar, remover, ativar e bloquear utilizadores, criar grupos e atribuir permissões.

3.2.2 Gestão administrativa e contratual

Após a aceitação da proposta de trabalho por parte do candidato, inicia-se o processo de contratação. Para o efeito, o estagiário enviava um *e-mail* ao candidato a solicitar o envio da documentação necessária para proceder à emissão do contrato de trabalho, bem como para colocar junto ao processo individual de colaborador. Era também função do estagiário agendar a data de assinatura do contrato com o candidato selecionado, indicando e prestando a informação do dia e hora em que deveria estar presente nas instalações da empresa. Após a receção da documentação solicitada, o estagiário partilhava a mesma na rede de suporte digital comum ao Departamento de Recursos Humanos e colocava-a no processo individual de colaborador para, seguidamente, proceder à emissão do contrato de trabalho, tendo em consideração as condições aprovadas pelo comité de operações e aceites pelo candidato, tais como o tipo e duração de contrato, a categoria profissional, o descritivo de funções (aprovado

pelo coordenador do projeto), a área de trabalho a que está associado, o motivo do contrato, o local de trabalho, a renumeração e outros requisitos legais.

No dia de assinatura do contrato de trabalho, o candidato era convidado a ler com a máxima atenção as cláusulas do contrato, estando o estagiário ao dispor para esclarecer as dúvidas que eventualmente pudessem existir. Posteriormente, procedia-se à assinatura dos documentos internos de admissão compostos pela declaração de IRS prestada pela companhia com a finalidade de apresentar a situação do colaborador no que concerne ao processamento de salários, a folha destinada aos contatos de emergência, onde o colaborador mencionava duas pessoas com as quais a empresa poderia entrar em contato caso necessário, a brochura para inscrição voluntária no seguro de saúde da empresa e, por último, as normas de conduta profissional pelas quais a companhia se rege.

Com o contrato de trabalho assinado, e por forma a vincular o novo colaborador à empresa, o estagiário teve como funções realizar a sua admissão na Segurança Social e inscrição nos Fundos de Compensação através dos *sites* destinados para o efeito, adicionar o mesmo na base de dados da empresa (ver ilustração n.º 7), criando uma ficha individual de colaborador e, uma vez que o subsídio de alimentação é pago através de cartão de refeição, atualizar o ficheiro de suporte para solicitar a emissão do cartão à entidade que presta o serviço (ver ilustração n.º 8)

The image shows a screenshot of a web-based form titled "FICHA DE EMPREGADO". The form is divided into several sections. At the top, there is a blue header with the title "FICHA DE EMPREGADO". Below this, there is a large blue rectangular area, likely a placeholder for a photo or logo. To the right of this area, there is a "Contacto:" label followed by a blue rectangular input field. Below the photo area, there is a section for "Estado do Empregado" with the value "ACTIVO AO SERVICO". The main section is titled "Dados Pessoais" and contains a grid of fields for personal and employment information. The fields are as follows:

*preenchimento obrigatório	
Nº Empregado *	0100952
Nome Interno *	[Redacted]
Nome Completo *	[Redacted]
Área de Desenvolvimento *	3100 -SAP Core [Redacted]
Offering SoRNSA	3100 -SAP Core [Redacted]
Categoria Profissional *	CONSULTOR JUNIOR 1 [Escolher]
Tipo de Contrato	FTR - EFECTIVO
Data de Início *	12-07-2016
Data Fin Per. Experimental *	
Morada *	[Redacted]
Código Postal *	[Redacted]
Telefone 1	[Redacted]
Data Admissão (dd-mm-aaaa) *	12-07-2015 16
E-Mail(s) *	[Redacted]
E-Mail(s) Pessoal	[Redacted]
Cláusula Antiguidade	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não
Desde	12-07-2015
Desde (dd-mm-aaa) *	12-07-2015
NF *	[Redacted]
Data de Fin	31-12-9999
Data Pré-Aviso *	
Localidade *	[Redacted]
Telefone Empresa	

Ilustração n.º 7: Ficha individual de colaborador – Fonte: Base de dados da entidade acolhedora de estágio.

Código do Cliente:

Ordem de Compra/ P.O.

Campos obrigatórios a amarelo Por favor não altere a estrutura deste ficheiro, caso contrário a sua encomenda poderá não ser reconhecida nos nossos sistemas

Código da Morada	NIF (colaborador)	ID colaborador (facultativo)	Nome da Empresa (facultativo) (cartão máx 26 caracteres)	Nome	Apelido	Telemóvel (facultativo)	E-mail colaborador (facultativo)
1							
1							
1							
1							
1							

Ilustração n.º 8: Exemplo de ficheiro de suporte para solicitação de cartão de refeição – Fonte: Documento interno da entidade acolhedora de estágio.

Ao celebrar o contrato de trabalho, uma das tarefas desempenhadas consistia, caso o colaborador reunisse as condições necessárias, solicitar apoio financeiro através da Medida Estímulo Emprego. No entanto, o contrato de trabalho efetuado teria de ser realizado em regime Sem Termo ou a Termo Certo pelo período igual ou superior a 6 meses, sendo que a empresa comprometia-se a proporcionar formação profissional aos colaboradores contratados. A candidatura era realizada através do portal NetEmpregos, onde se regista a oferta de emprego com a indicação do candidato desempregado que se pretende contratar através da medida anteriormente mencionada.

Paralelamente ao processo de contratação, o estagiário, juntamente com a orientadora de estágio, coordenava os processos de renovação e conversão de contratos de trabalho aprovados também pelo Comité de Negócio e, portanto, procedia-se, caso necessário, à elaboração de adendas de renovação e/ou emissão de acordos de conversão, efetuando também os documentos internos necessários para o efeito. Neste sentido, o estagiário agendava e acompanhava a assinatura da renovação/conversão do colaborador, esclarecendo as dúvidas colocadas.

No âmbito do processo de conversão do contrato de trabalho, a empresa tem a possibilidade de usufruir da isenção do pagamento de contribuições à Segurança Social durante 36 meses. Neste sentido, uma das tarefas realizadas no decorrer do estágio era solicitar a isenção de contribuições através do *site* da Segurança Social Direta. Todavia, primeiramente era necessário saber se os colaboradores que convertiam o contrato de trabalho para Sem Termo reuniam as condições precisas para realizar o requerimento, isto é, jovens à procura do primeiro emprego, com idade superior a 16 e inferior a 30 anos e que à data do contrato nunca tenham exercido atividade profissional ao abrigo de contrato por tempo indeterminado. Para que a empresa possa usufruir deste benefício, a situação

contributiva perante a Segurança Social e a Administração Fiscal tem que estar regularizada e o número atual de colaboradores ser superior ao número existente em dezembro do ano anterior. Porém, para salvaguardar o pedido, eram também enviados para o Centro Distrital da Segurança Social os meios de prova necessários para dar seguimento ao processo, isto é, o modelo de requerimento GT11-DGSS devidamente preenchido e assinado pelo colaborador e pela Diretora de Recursos Humanos, a declaração de honra assinada pelo colaborador onde refere nunca ter realizado um contrato Sem Termo com outra entidade, o documento de identificação do colaborador, a cópia do acordo de conversão e os contratos a Termo realizados anteriormente.

Adicionalmente, e no âmbito da medida Estágio Emprego, a entidade acolhedora de estágio possui um interesse estratégico para a incorporação de estagiários através de bolsas participadas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, com o objetivo de fornecer aos candidatos formação em contexto de trabalho prático na área das tecnologias de informação. Uma das atividades desenvolvidas foi gerir todo o processo administrativo, realizando um controlo sobre as vagas de estágio disponíveis por nível e número de processo e candidatura (ver ilustração n.º 9).

Estágios - Interesse Estratégico							
Ponto de situação							
Número Processo	Nome	Candidatura	Nível	Data início	Centro de Custo	Tutor	Observações
2022594			V				
2022594							
2022594							
2022594							
2022594							
5							
Número Processo	Nome	Candidatura	Nível	Data início	Centro de Custo	Tutor	Observações
2023263			VI				
2023263							
2023263							
3							

Ilustração n.º 9: Exemplo de ficheiro de controlo de estágios profissionais – Fonte: Documento interno da entidade acolhedora de estágio.

Tal como o processo de contratação, a incorporação de estagiários requer uma aprovação por parte da direção, solicitada após a escolha do perfil indicado para preencher a vaga em aberto. Deste modo, quando aprovada a incorporação, era realizada a proposta ao candidato com a finalidade de preencher uma das vagas existentes nas bolsas de estágios. Para dar continuidade ao processo, solicitava-se ao candidato o número de identificação fiscal e o

nome completo para, posteriormente, enviar um *mail* à responsável pelo processo de incorporação de estagiários no Instituto de Emprego e Formação Profissional com as informações fornecidas pelo candidato, encaminhando o seu curriculum vitae para respetiva análise.

Verificada a elegibilidade para realização de estágio profissional, a responsável pelo processo enviava um destacável de apresentação para os Recursos Humanos da empresa, o qual deveria ser devolvido indicando a data de incorporação do estagiário e devidamente assinado pela Diretora de Recursos Humanos. Neste seguimento, o candidato era contactado para informar que poderia iniciar o estágio, com a finalidade de acordar uma data para assinatura do contrato de estágio e uma data para sua admissão. Dado que o *site* da Segurança Social Direta não permite realizar a admissão de estagiários, procedia-se ao preenchimento do modelo RV1009-DGSS disponibilizado para o efeito, sendo o mesmo posteriormente enviado para o Centro Distrital da Segurança Social responsável pelo processo. Elaborado e assinado o contrato de estágio, era enviado um *e-mail* à seguradora que presta serviço à empresa (ver ilustração n.º 10) a solicitar a inclusão do novo estagiário na apólice de acidentes de trabalho dos restantes colaboradores.

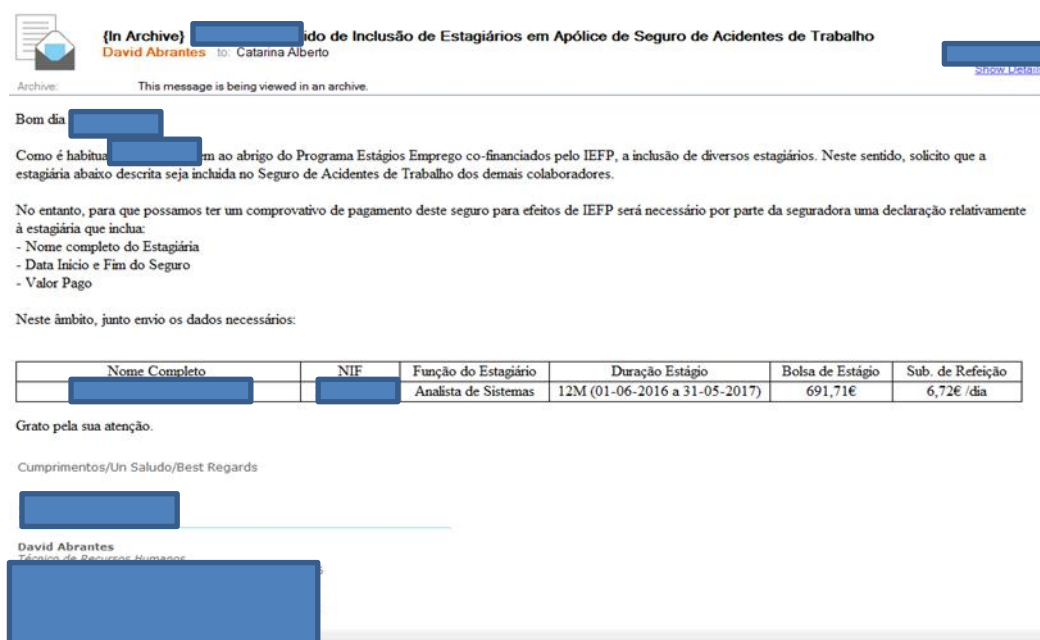


Ilustração n.º 10: Inscrição de estagiários no seguro de acidentes de trabalho – Fonte: Arquivo de e-mail de David Abrantes.

Toda a documentação relativa à admissão do novo estagiário era remetida para a responsável do processo no Instituto de Emprego e Formação Profissional para que esta ficasse a par da situação do mesmo.

Os estágios realizados no âmbito de interesse estratégico têm a duração de 12 meses, pelo que os estagiários têm direito a usufruir de 22 dias de dispensa, sendo o estágio prorrogado pelo mesmo número de dias desfrutados. Assim sendo, o estagiário deveria enviar um *e-mail* ao seu tutor de estágio a solicitar os dias de dispensa pretendidos. Aprovados pelo tutor de estágio, uma das tarefas desempenhas era controlar os dias de dispensa gozados pelos estagiários da empresa de forma a determinar a data prevista do seu término.

Para cessar o Contrato de Estágio, por motivo de término ou outra situação, o estagiário deveria preencher a ficha de avaliação do mesmo, enviar mensalmente para os Recursos Humanos os recibos de vencimento devidamente assinados e o Mapa de Assiduidade validado pelo tutor de estágio, o qual teria como responsabilidades enviar para os Recursos Humanos o relatório de acompanhamento intercalar e o relatório de acompanhamento final. No final do estágio, era enviado um *e-mail* ao tutor a solicitar a nota a constar no certificado de estágio (Suficiente; Bom; Muito Bom) para, seguidamente, elaborar o certificado e entregar ao estagiário. Para efeito de cessação de estágio, era também enviado por correio registado e com aviso de receção o modelo RV1009-DGSS à responsável pelo processo no Instituto de Emprego e Formação Profissional, visto que o *site* da Segurança Social Direta não permite realizar o procedimento. Por fim, toda a documentação relativa ao estágio realizado deveria ser submetida e anexada na plataforma disponível do *site* NetEmpregos no âmbito da Medida Estágio Emprego.

3.2.3 Acolhimento e integração

Relativamente ao processo de acolhimento e integração, a empresa opta por realizar uma Sessão de *Onboarding*, com vista a promover a integração dos colaboradores na organização. Esta sessão é realizada mensalmente em cada um dos estabelecimentos da empresa.

Enquanto estagiário, era o responsável pela convocatória dos recém-admitidos e oradores da sessão através do calendário disponível na plataforma partilhada a todos os colaboradores e por gerir todo o processo logístico. Neste sentido, e uma vez que a sessão também faz parte do processo de formação, era necessário reservar uma sala para a

concretização da sessão, elaborar os certificados de frequência, a lista de entrega dos certificados, a lista de presenças, determinar os cadernos e canetas necessárias e, no dia da sessão, entregar aos novos colaboradores o formulário de avaliação da qualidade da sessão e uma cópia da apresentação disponibilizada posteriormente também por *e-mail*.

3.2.4 Avaliação de desempenho

No que concerne ao processo de avaliação profissional da entidade acolhedora, este é um processo desenhado para medir e diferenciar o desempenho realizado durante o último ano por todos os profissionais da companhia, com o objetivo de valorizar e diferenciar o desempenho profissional, identificar os pontos fortes, áreas de desenvolvimento, desenhar um Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP) e conhecer a evolução das competências de cada colaborador. O encarregado de realizar a avaliação como avaliador/a, é o responsável direto de cada profissional, Diretor/a, Gerente ou Coordenador/a e, em alguns casos, pode ser o Chefe de projeto ou Diretor/a de projeto.

O processo de Avaliação de Desempenho na organização inclui competências transversais a todos os profissionais, baseados nos valores que identificam a entidade acolhedora de estágio. As competências para todos os profissionais da companhia são a base do desenho do formulário de Avaliação Base. Assim sendo, não se avaliam as competências em si mesmas, mas sim os comportamentos associados ao seu desenvolvimento, resumindo-se em quatro aspetos competenciais (e não competências). Estes fatores competenciais, incluídos no formulário da Avaliação Base, são:

- Aspetos Interpessoais (Trabalho em Equipa, Flexibilidade e Comunicação);
- Aspetos pessoais (Planificação e Organização, Criatividade e Inovação, Resolução e Gestão do Trabalho);
- Aspetos de Negócio (Orientação para o cliente, Identificação e Compromisso com a Companhia);
- Aspetos de Liderança (Desenvolvimento de Pessoas e Equipas, Influência e Confiança, Iniciativa e Responsabilidade, Decisões Informadas e Impacto, e Visão de Negócio).

Uma das atividades desenvolvidas no âmbito do processo de Avaliação Profissional foi estabelecer juntamente com a orientadora de estágio o calendário anual para as distintas fases do processo e identificar a população a avaliar no ano corrente, isto é, profissionais da companhia com uma antiguidade mínima de 6 meses.

Dadas estas circunstâncias, no decorrer do último trimestre do ano, o estagiário e a orientadora de estágio enviaram um *e-mail* a toda a empresa, anunciando o início da campanha de Avaliação Anual de Desempenho, com o calendário e indicações necessárias para a sua realização. Uma vez iniciado o processo de avaliação, e segundo o calendário estabelecido, cada colaborador deveria introduzir na aplicação de avaliação profissional da empresa os seguintes pontos:

1. Principais projetos e funções
2. Áreas de desenvolvimento
3. Nível de Inglês (indicando nível básico, médio ou avançado)
4. Avaliação da formação recebida durante o período que se avalia.

Através da aplicação, todos os avaliadores tem acesso às informações fornecidas pelos profissionais. Paralelamente, cada avaliador/a realizou uma proposta de desempenho (A, B, C, D, E) para a população avaliada que reportou ao seu Diretor/a.

Os/as Diretores/as enviaram os resultados da avaliação do desempenho do seu departamento ao Departamento de Recursos Humanos. Neste sentido, e juntamente com a orientadora de estágio, o agendamento das reuniões de calibração das avaliações foi uma das tarefas desempenhadas, bem como a apresentação dos resultados dos painéis de calibração ao Comité de Direção que os aprova.

Segundo o calendário estabelecido pelo Departamento de Recursos Humanos, os avaliadores preencheram o formulário de Avaliação que inclui a avaliação das competências base, os pontos fortes e as áreas de melhoria e desenvolvimento, traçaram o Plano de Desenvolvimento Pessoal e atribuíram o resultado final do desempenho.

Após a aprovação final, o estagiário e a orientadora enviaram para cada responsável de departamento o resultado final das avaliações. Neste seguimento, cada avaliador/a marcou a entrevista de avaliação com o avaliado onde transmitiu a avaliação ao profissional e planeou e estabeleceu as ações de desenvolvimento profissional, posteriormente comunicadas ao Departamento de Recursos Humanos. Depois da comunicação, o avaliador/a publicou a avaliação para que, posteriormente, o avaliado confirmasse a sua avaliação diretamente na aplicação disponível para o efeito. É fundamental que todos os colaboradores da organização confirmem a sua avaliação para que o processo de avaliação de desempenho na entidade de estágio seja concluído.

3.2.5 Formação e desenvolvimento profissional

No que diz respeito ao processo de formação e desenvolvimento profissional, este surge na entidade acolhedora como uma oportunidade para acrescentar valor à companhia através da criação de vantagens competitivas, com base no desenvolvimento de competências individuais tendo como fundamento motivar e reter os colaboradores. Alinhados à estratégia da empresa, os Diretores/Coordenadores das diferentes áreas funcionais têm um papel crucial em todo o processo de formação, estabelecendo as necessidades anuais de formação para os colaboradores das suas equipas. Neste sentido, o Departamento de Recursos Humanos fornece no início de cada ano o Formulário de Necessidades de Formação (ver ilustração n.º 11) para que lhe seja possível determinar os cursos de formação necessários e que deverão constar no Plano de Formação Anual.

NECESSIDADES ACÇÕES FORMAÇÃO - [REDACTED] PORTUGAL

Ano: 2015

Elaborado em: Fev-15

Offering /Deptº	Responsável	1º Semestre/ 2º Semestre	Competência Técnica (CT)/ Competência Comportamental (CC)	Curso	Conteúdo Programático (Resumo)	Objetivo	Fornecedor / Instrutor Interno	Prioridade (1=Max; 2=Medio; 3=Baixa)	Potenciais Formandos		Justificação Detalhada da Necessidade
									Nome	Nº	

Ilustração n.º 11: Formulário de Necessidades de Formação – Fonte: Documento interno da entidade acolhedora de estágio

O formulário é preenchido pelos Diretores e/ou Coordenadores de cada departamento tendo em consideração as suas prioridades, projetos atuais e futuros, estratégias, competências técnicas e comportamentais e outras variáveis que considerem imprescindíveis. É impreterível que as necessidades de formação identificadas sejam revistas semestralmente.

Enquanto estagiário, e com a orientação da tutora de estágio, uma das funções desempenhadas no âmbito do processo de formação foi compilar e priorizar as necessidades de todos os departamentos da empresa, de acordo com a seguinte escala:

- 1- Prioridade máxima;
- 2- Prioridade normal;

3- Prioridade mínima.

A prioridade das necessidades era determinada tendo em consideração os planos de desenvolvimento profissional identificados na ficha de avaliação profissional dos colaboradores, as necessidades formativas estratégicas que derivavam das linhas de negócio e que se pretendiam desenvolver, tais como, novos serviços, produtos de vendas, certificações necessárias para poder iniciar, gerir e dar continuidade ao negócio e, por último, as necessidades formativas detetadas no decorrer do ano que não estavam incluídas no plano de formação, pelo que, nestes casos, o Diretor e/ou Coordenador deverá solicitar aprovação aos Recursos Humanos para a sua realização, justificando a necessidade.

A planificação e calendarização da formação dos colaboradores foi outra atividade desenvolvida neste processo, tendo em consideração as prioridades, disponibilidade e orçamento. No que respeita à formação interna, a gestão da calendarização somente dependeu das prioridades estabelecidas. Pelo contrário, a calendarização da formação externa foi elaborada de acordo com a disponibilidade dos colaboradores e a calendarização apresentada pelos fornecedores externos para realizar as ações.

Com base na previsão das necessidades anuais, o Departamento de Recursos Humanos estabelece uma estimativa de sessões formativas a realizar e o seu custo, que resulta na previsão do orçamento necessário para gerir a execução do Plano de Formação, o qual, de acordo com o valor estipulado pela Direção Financeira, é apresentado ao Comité de Negócio para aprovação ou modificação. Todavia, poderão ser incluídas formações pontuais, não identificadas e posteriormente solicitadas, devido, sobretudo, à incorporação de novos colaboradores com necessidades formativas ou profissionais sem experiência, incorporação de colaboradores técnicos em novos projetos, atualização de conhecimentos ou novas necessidades de negócio.

A planificação e execução dos cursos pontuais solicitados pelos Diretores e/ou Coordenadores dos respetivos departamentos da empresa foi outra tarefa desenvolvida ao longo do estágio. No caso das ações de formação realizadas com entidades externas, as mesmas são aprovadas excecionalmente pelo Departamento Financeiro tendo em conta o *budget* disponível para este tipo de atividades. Assim sendo, o estagiário e a sua orientadora entravam em contacto com entidades de formação que tivessem as ferramentas necessárias para dar seguimento ao processo. Desta forma, agendávamos reuniões com as entidades externas e solicitávamos propostas de parceria para posteriormente serem analisadas. Após a sua análise, era realizada uma comparação entre as mesmas de forma a apresentar a solução

mais adequada à Direção. Caso a proposta de formação fosse adjudicada, o estagiário entrava em contacto com a entidade externa para determinar os detalhes de pagamento, bem como a calendarização e logística das ações de formação.

Para garantir a realização das ações de formação sem nenhum percalço, o procedimento de logística foi um dos aspetos a ter em consideração no decorrer do estágio, quer na informação da calendarização ou outra adicional, assim como na preparação da documentação de apoio ou do material necessário para a sua realização (sempre que a ação o justificasse). Neste sentido, o estagiário e a sua orientadora de estágio, determinavam a forma mais adequada para a realização da formação, identificando os colaboradores capazes de coordenar a ação formativa ou recorrendo a uma entidade formadora externa. No caso de se tratar de uma entidade externa, era necessário realizar uma requisição de compra de acordo com o procedimento estabelecido pelo Departamento Financeiro para o efeito.

Havia também necessidade de identificar o local mais apropriado para a realização da formação, podendo ser as instalações da empresa, as instalações da entidade formadora ou outro local identificado pelo estagiário e a orientadora de estágio. Caso necessário alugar o espaço a outra empresa que não a entidade formadora, era impreterível solicitar aprovação ao Departamento Financeiro.

Outro aspeto a ter em consideração era a preparação dos materiais de apoio necessários para a realização das ações formativas internas, os quais deveriam estar funcionais no primeiro dia da ação. Para o efeito, dever-se-ia ter em conta os sistemas de acesso e confidencialidade que a área de Informática Interna estabelece através dos seus procedimentos de Segurança de Tecnologias de Informação. Os acessos e o funcionamento de cada um dos elementos informáticos eram testados antes do início de cada uma das sessões.

A disponibilização da documentação necessária para a realização das ações formativas internas foi outra tarefa desenvolvida no estágio. Desta forma, para cada sessão era necessário elaborar uma lista de presenças para o controlo dos participantes, fornecer o questionário da qualidade da formação, realizar os certificados de presença que atestavam a participação na ação e a lista de entrega de certificados, a qual deveria ser assinada pelos participantes para comprovar que os certificados eram entregues. De acordo com o formato mais ajustado às necessidades para a realização da ação formativa, era também garantido o acesso a toda a documentação precisa, como por exemplo, manuais, conteúdos pragmáticos e apresentações em formato digital. Quando a formação era realizada nas instalações da empresa por

entidades formadoras externas, parte da documentação era disponibilizada pelas mesmas e obedecia aos seus próprios modelos de gestão das ações formativas.

4. Aspectos teórico-conceituais

4.1 Atração e seleção de talentos

As organizações deparam-se cada vez mais com mercados competitivos e em constante mudança. Desta forma, a capacidade de adaptação de cada uma destas às modificações e alterações que surgem diariamente determina em grande parte o seu sucesso. No entanto, para acompanhar este processo e para fomentar altos níveis de desempenho organizacional torna-se impreterível escolher pessoas com competências adequadas para a execução de determinadas tarefas, por forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização. Nesta perspetiva, Anyim, Ekmoaba e Anhony (2012) referem que a análise das necessidades de Recursos Humanos em contexto organizacional permite planear e desenvolver sistemática e continuamente políticas de trabalho que sejam adequadas à realidade, tendo em conta a eficácia a longo prazo para a organização. É de salientar que, para uma gestão de capital humano eficaz, os processos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm um papel crucial no que respeita à atração e escolha dos indivíduos apropriados.

Os conceitos de recrutamento e seleção são alvo de discussão entre os diversos investigadores da área, porém Rocha (1997) refere que são fases do mesmo processo, sendo que o recrutamento tem como objetivo atrair os candidatos e a seleção escolher as pessoas adequadas para o cargo. Na mesma perspetiva, Camara, Guerra e Rodrigues (1997) identificam o recrutamento como o processo que resulta da decisão de preencher um novo cargo, o qual finaliza quando existe o apuramento dos candidatos que demonstram preencher os requisitos para a ocupação do mesmo. Complementarmente, o processo de seleção tem como finalidade escolher de entre os candidatos selecionados aquele que deve ser incorporado na empresa.

Relativamente às fases que fazem parte do processo de Recrutamento e Seleção são vários os autores que estabelecem etapas importantes que delimitam as tarefas necessárias para a atração e escolha de candidatos. A título de exemplo, Armstrong (2009), citado por Anyim, Ekwoaba e Anthony (2012, indica que o processo de Recrutamento e Seleção assenta em quatro fases: 1- Definição de requisitos; 2 – Atração de candidatos; 3 - Seleção de candidatos; e 4 – Integração de candidatos. Adicionalmente, Robertson e Smith (2011), citados pelos referidos autores, integram nestes processos os testes e entrevistas que avaliam a personalidade e as competências de possíveis candidatos a um determinado cargo de trabalho.

Segundo Peretti (2007), o sucesso do processo de recrutamento e seleção de uma organização requer que exista um procedimento rigoroso no que se refere à procura comedida de candidatos e na eficácia das práticas de acolhimento e integração dos novos colaboradores da empresa. Numa ótica mais pormenorizada, o autor refere que este processo é composto por dez fases interdependentes que se interligam e complementam.

Primeiramente, há que ter em consideração as **necessidades de recrutamento** geradas por diversos motivos, tais como a saída de um colaborador destinado a uma determinada função, uma alteração nas especificidades e requisitos exigidos pelas tarefas associadas a um cargo ou a identificação de um novo posto de trabalho. Para que a manifestação destas necessidades sejam colmatadas, será necessário apresentar um requerimento ao responsável pelo processo de recrutamento. Numa segunda etapa, é necessário elaborar uma **análise das necessidades**. Neste seguimento, a Direção de Recursos Humanos deve analisar a proposta de recrutamento apresentada, a qual deve identificar claramente informações imprescindíveis, como por exemplo o nível de qualificações literárias, a renumeração e a durabilidade da necessidade. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos verificar a pertinência do pedido, através da análise de todas as soluções possíveis de melhoria de produtividade, antes de iniciar o processo de recrutamento.

A terceira fase do processo consiste numa **definição precisa da função** e do perfil desejado, os quais presumem a elaboração de uma determinação concisa e adequada da função para a qual existe a necessidade de afetar recursos humanos, sendo, posteriormente, crucial para a integração do candidato selecionado e para a diminuição do seu insucesso e insatisfação. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (1997), a definição da função a desempenhar requer:

- Identificação de um título e enquadramento organizacional;
- A indicação concreta dos requisitos que os candidatos deverão possuir para preencher a vaga (aptidões e competências, experiência profissional anterior, dimensões comportamentais exigidas e fatores preferenciais);
- O que a empresa pode oferecer ao candidato para além da renumeração (possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, perspectivas de carreira, horário e local de trabalho e outras condições específicas que atraiam os candidatos).

Na quarta fase do processo é realizada uma **prospecção interna** que pressupõe que as vagas sejam preenchidas por capital humano já vinculado à organização, o qual implica a transferência e promoção do candidato selecionado para o exercício de um nova função,

umentando a possibilidade de melhorar a sua motivação e condições de trabalho através da incrementação de maior responsabilidade e aumento salarial. Para o feito, é fundamental que exista um sistema de informação onde sejam partilhadas as propostas de trabalho disponíveis na empresa. As vantagens de recorrer a fontes de recrutamento internas, de acordo com Muscalu (2015) devem-se ao facto de:

- Os custos do processo de recrutamento e o tempo para seleccionar candidatos serem minimizados;
- À acessibilidade para atrair recursos humanos da organização;
- À identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores da organização;
- À estimulação de motivação para o alcance de uma promoção;
- Ao aumento de pertença e à incrementação da lealdade e comprometimento organizacional.

Por outro lado, a utilização de recrutamento interno poderá segundo Muscalu (2015):

- Impossibilitar a promoção de novas ideias e perspectivas;
- Criar novos postos de trabalho, uma vez que a transferência do candidato seleccionado para outro cargo deixa em aberto o lugar ao qual pertencia;
- Demonstrar favoritismo em relação aos candidatos;
- Potencializar conflitos gerados pelas diferentes formas de perceber determinadas situações;
- Causar problemas interpessoais e pessoais relacionados com a frustração em não conseguir alcançar a promoção desejada.

Quando não é possível preencher a vaga existente com recursos humanos já pertencentes à organização é necessário recorrer à quinta fase do processo que é caracterizada pela **prospecção de candidatos externos**, porém apenas deve ser considerada quando não existir a possibilidade de identificar no interior da organização o candidato com o perfil desejado. Este procedimento serve para melhorar o potencial interno através da entrada de pessoas com novas ideias e criatividade. Para o efeito, podem ser utilizadas diversas fontes de recrutamento, tais como parcerias com universidades, anúncios de emprego *online*, candidaturas espontâneas, contactos com outras empresas, recomendação de candidatos e agências de emprego.

Na perspectiva de Muscalu (2015), as vantagens de recorrer ao processo de recrutamento externo prendem-se pelo facto de:

- Existir a possibilidade de recorrer a recrutadores especialistas para o efeito;

- Realizar uma comparação entre os candidatos externos envolvidos no processo;
- Atrair um vasto número de diferentes perfis de candidatos com experiência em outras culturas organizacionais;
- Trazer “novo sangue” para a organização que tenham novas ideias e conhecimentos capazes de incrementar características inovadoras para a organização;
- Estabelecer acordos de “pré-recrutamento” com estudantes de prestigiadas instituições de ensino;
- Contratar candidatos que detenham experiência qualificada e comprovada e que possam incrementar vantagem competitiva.

Relativamente às desvantagens, Muscalu (2015) refere que o recrutamento externo:

- Tem maior dificuldade em identificar, atrair e avaliar os candidatos, na medida em que existe um menor conhecimento sobre os mesmos;
- Necessita de mais tempo e investimento disponível para completar as fases iniciais do processo de recrutamento e para a integração dos novos colaboradores na cultura da organização;
- Pressupõe maior risco ao selecionar o candidato desadequado para o preenchimento da vaga existente;
- Abarca uma maior possibilidade de surgirem divergências entre os novos colaboradores e os que já permanecem na organização;
- Aumenta o potencial de frustração por parte dos candidatos internos em relação ao uso frequente de recrutamento externo, não possibilitando a promoção dos mesmos e diminuindo o seu interesse e motivação.

A sexta fase do processo de recrutamento e seleção exige a **análise das candidaturas** recolhidas. Nesta etapa é realizada uma análise sobre das características apresentadas pelos candidatos nos currículos relacionadas ou não com os requisitos propostos pela função, como por exemplo, a idade, a área de formação e a experiência. É também nesta fase que são eliminados do processo diversos candidatos. A eventual utilização de **questionários** corresponde à sétima etapa do processo e serve para identificar elementos fundamentais dos candidatos que são importantes para tomar uma decisão, bem como para determinar os requisitos que os mesmos demonstram para ocupar a oferta de emprego proposta. Desta forma, nenhum candidato pode ser excluído devido à sua raça, sexo, origem familiar, opiniões políticas, preferências religiosas ou outras características e ideais adotados pelos mesmos.

Na oitava fase do processo é realizada a **entrevista de trabalho**, a qual corresponde ao meio de avaliação mais utilizado pelos recrutadores. Tem como finalidade transmitir ao candidato informações sobre o campo de atuação da empresa, as características e requisitos do posto de trabalho, bem como recolher o conjunto de informações relativas ao passado profissional do candidato e as suas aspirações futuras. É nesta fase que o candidato deve demonstrar e defender os seus pontos de vista e experiências de forma concisa. O entrevistador deverá reunir e assegurar as condições materiais e psicológicas, elaborar um esquema ou plano para a realização da entrevista, mostrar-se interessado e evitar juízos de valor, de maneira a que possa determinar e identificar os dados necessários para o êxito da mesma. Adicionalmente, poderão ser realizados **testes e provas de avaliação de personalidade e competências** para comprovar as competências dos candidatos.

Os testes constituem um procedimento bastante pertinente para avaliar os candidatos. Existem diversos testes possíveis a aplicar, como por exemplo, testes centrados na avaliação de competências para o desempenho da função, testes de personalidade, testes psicotécnicos e testes grafológicos. De acordo com Prado e Bulgacov (2009), os testes de avaliação de competências proporcionam um conjunto de mecanismos e ferramentas que, do ponto de vista estratégico, permite aos recrutadores pautarem o perfil de competências, identificando os candidatos que melhor adaptam as suas características pessoais às características organizacionais. Por outro lado, Just (2009), citado por Matosinhos (2012), refere que os testes de personalidade têm como finalidade prever os comportamentos que poderão ser esperados pelos indivíduos no exercício da atividade profissional. Quanto aos testes psicotécnicos, Pilbeam e Corbridge (2006), citados por Matosinhos (2012), indicam que os mesmos constituem uma prova de avaliação padronizada, com conteúdos relacionados ou não com o cargo, visando examinar as aptidões cognitivas dos candidatos. Segundo Matosinhos (2012), os testes carfológicos têm como objetivo aplicar conceitos derivados da psicologia no estudo da escrita. Neste tipo de teste é avaliada a caligrafia do indivíduo no que respeita à inclinação do texto, a altura e a forma das letras. De acordo com Frade (1960), citado por Matosinhos (2012), a caligrafia pretende identificar traços de personalidade que se adequam ou não à realidade de uma determinada função.

A última fase do processo de recrutamento e seleção designa-se pela etapa de **decisão**. Após a realização de entrevistas e testes de avaliação, os candidatos selecionados são apresentados ao responsável hierárquico que realizou a solicitação de necessidade de recrutamento, o qual poderá ainda desejar executar uma entrevista com os candidatos por

forma a confrontar as suas diferentes opiniões, aumentando, desta forma, a objetividade das apreciações. Por último, é escolhido o candidato para preencher a vaga.

4.2 Acolhimento e Integração de talentos

Após a tomada de decisão acerca do candidato selecionado para a execução de um determinado cargo, Peretti (2007) refere que é necessário que a organização assegure as condições necessárias para o acolhimento e integração do novo colaborador. Todavia, na esmagadora maioria das vezes as empresas não têm nenhum programa ou procedimento formalizado. De acordo com o autor, geralmente é identificado um tutor, o qual deve integrar o novo colega durante o período de integração. O tutor deve, portanto, verificar que o candidato selecionado detém todas as condições práticas para poder alcançar a sua missão e, desta forma, familiarizar-se o mais rapidamente ao seu novo ambiente de trabalho. O tutor poderá também auxiliar o novo colaborador na resolução de problemas, bem como aconselhá-lo sempre que for pertinente.

No entendimento de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), o acolhimento e integração é um processo que se inicia antes de admitir o candidato selecionado. É no processo de seleção que são transmitidas informações-chave entre o responsável pelo processo de recrutamento e o candidato, ou seja, o candidato partilha as suas competências e a organização esclarece as características e os requisitos fundamentais para a função. Porém, o que é partilhado no decorrer do processo de seleção não é suficiente para integrar o candidato, pelo que o papel de todos os colaboradores da empresa é fundamental para fomentar uma boa adaptação por parte deste. Qualquer indício de instabilidade poderá retrair o candidato e levar a que este se sinta prejudicado ao ingressar na organização.

Neste seguimento, Sousa et al. (2006) consideram que para minimizar o insucesso do processo de acolhimento e integração é necessário que o papel do novo colaborador seja previamente estabelecido e clarificado diante de todos os membros da sua equipa, que se realize uma reunião informal entre os mesmos e que lhe seja apresentado o seu antecessor caso este se mantenha na organização. Para além disso, o colaborador traz consigo o seu *background* baseado nas suas crenças e valores, os quais terão a necessidade de serem ajustados à cultura organizacional onde este irá ser inserido. Portanto, há que existir um alinhamento entre as duas partes para que a integração seja um processo mais fácil de realizar.

De acordo com Sousa et al. (2006), o processo de acolhimento e integração deverá possuir uma preparação do ambiente físico e psicológico onde o novo colaborador irá exercer as suas funções, bem como o planeamento de todos os documentos e materiais suscetíveis de esclarecer eventuais dúvidas e receios por parte do candidato, como por exemplo, um Manual de Acolhimento onde sejam descritos os procedimentos, normas e outras informações complementares e fundamentais para a integração do mesmo, bem como um *turn around* onde conste um plano que permita dar a conhecer ao colaborador os diversos e diferentes departamentos funcionais da organização. Será também importante presenciar uma formação de acolhimento e integração, seja a nível técnico ou comportamental, aumentando desta forma a relação que o novo colaborador terá com a organização. Em alguns casos, a formação técnica sobrepõe-se à comportamental, uma vez que a adoção de conhecimentos técnicos é o motor essencial para o rumo da organização.

Segundo Sousa et al. (2006), o Manual de Acolhimento deve indicar uma mensagem por parte da direção a desejar as boas vindas ao candidato selecionado, a descrição da história, missão e valores da empresa, a apresentação dos órgãos corporativos que a compõem e a explicação de outros processos internos fundamentais para vida e experiência diária do colaborador na organização, como questões de férias, faltas, direitos e deveres, avaliação de desempenho, formação e outros procedimentos usados pela organização.

No que concerne às práticas de acolhimento e integração, estas têm como fundamento a aprendizagem da cultura organizacional onde o indivíduo é inserido. A socialização, segundo Schein (1968), surge como um processo que visa transmitir ao novo membro o sistema de valores, regras e os comportamentos aceites pela organização, de maneira a que o novo colaborador se sinta membro da mesma. Saks e Ashforth (1997), defendem que, ao nível macro, este processo tem como finalidade reduzir a incerteza, ansiedade e ambiguidade com que o novo elemento se depara no início da sua atividade laboral.

Van Maanen e Schein (1979), reconheceram seis dimensões relativas às práticas de socialização desenvolvidas pelas organizações:

Socialização formal e informal - A estratégia formal de socialização refere-se ao conjunto planeado de atividades que preparam o indivíduo para a realização das tarefas a que está alocado na organização, sendo que a especificação das suas atividades acaba por isolá-lo dos restantes colegas. Numa abordagem mais informal, a apreensão de conhecimentos é realizada

naturalmente diante dos restantes colegas, visto não existir uma diferenciação na especificidade do papel que o indivíduo irá desempenhar.

Socialização individual e coletiva – Enquanto que nas estratégias de socialização coletivas os indivíduos são agrupados e remetidos para um conjunto de experiências de aprendizagem idênticas, o processo de socialização individual é destinado exclusivamente a um indivíduo, no qual a aprendizagem de conteúdos irá depender da qualidade existente na relação entre o indivíduo socializador e o indivíduo socializado.

Socialização sequencial e aleatória - A estratégia de socialização sequencial é estabelecida através da transmissão de um conjunto de processos e etapas identificáveis que permitem orientar o papel que o indivíduo irá executar e facilitar a aquisição de conhecimentos necessários. Contrariamente, a estratégia de socialização aleatória pressupõe uma aprendizagem baseada num programa com objetivos pouco delineados e estruturados, os quais aumentam a ambiguidade do indivíduo, bem como dificultam a sua integração.

Socialização fixa e variável - No que concerne à estratégia de socialização fixa, é estabelecida previamente uma durabilidade precisa no que diz respeito ao processo de transição e transmissão de conhecimentos para o novo indivíduo. Relativamente à estratégia de socialização variável, o período de transferência de conhecimentos não é antecipadamente delimitado o que incrementa a sensação de maior intranquilidade no novo elemento.

Socialização por competição ou por concurso - No que reporta à estratégia de socialização por competição, os novos membros são selecionados e divididos em diferentes grupos ou programas de socialização, tendo em consideração a competência e pretensão de cada um. Neste tipo de estratégia, cada indivíduo providência as suas próprias ações e, por isso, não se conecta a outros grupos que tenham como finalidade atuar contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias de socialização por concurso deduzem a existência de maior contribuição e cooperação entre os elementos que pertencem ao mesmo grupo de avaliação.

Socialização em série e isolada - Na estratégia de socialização em série, os colaboradores já vinculados à organização preparam os novos elementos agregados para a resolução de diversas atividades semelhantes, assumindo que a organização não sofrerá mudanças a longo prazo. Em contrapartida, nas estratégias de socialização isoladas o indivíduo é socializado de maneira autónoma e por iniciativa própria, não existindo nenhum paradigma a seguir. Este tipo de socialização pode eventualmente deixar o indivíduo com uma perceção ambígua do

processo de socialização, porém pode também estimular a sua criatividade uma vez que não existe um procedimento ou modelo pré-definido.

Socialização por meio de investidura e despojamento - As estratégias de socialização por investidura têm como finalidade constatar que o perfil contratado vai de encontro aos interesses instituídos pela organização. Por outro lado, as estratégias de despojamento visam adaptar o perfil do indivíduo em relação aos interesses organizacionais, passando por um conjunto de testes exigentes que o possibilitam alcançar uma posição fomentada na organização.

Na perspectiva de Sousa et al. (2006), é importante que no decorrer do processo de acolhimento e integração o novo colaborador seja acompanhado e avaliado continuamente por forma a validar o seu progresso ou, se necessário, estabelecer novas diretrizes e objetivos que permitam melhorar os níveis de desempenho do indivíduo. Este processo de avaliação visa confirmar que o perfil previsto no processo de recrutamento e seleção consegue adaptar-se à cultura organizacional onde foi inserido ou, em último caso, determinar que a continuidade deste novo colaborador na empresa é ou não justificável. Para o efeito, os autores indicam um conjunto de instrumentos que permitem avaliar o processo de integração dos novos membros. A ficha de acompanhamento e avaliação é um documento crucial no que reporta ao registo do progresso do indivíduo, o qual possibilita assentar quais os seus pontos fortes e fracos. Complementarmente, a entrevista a meio do período experimental realiza um balanço sobre a evolução do novo membro, identificando eventuais pontos de melhoria. Por último, a entrevista no final do período experimental transmite a avaliação final sobre o desempenho do indivíduo, bem como a comunicação da decisão ou não da sua contratação.

4.3 Gestão administrativa e contratual de Recursos Humanos

No entendimento de Chiavenato (2006), a gestão administrativa de pessoal insere-se num processo multidisciplinar, na medida em que as tarefas que permitem gerir pessoas baseiam-se em diversas áreas do conhecimento, tais como psicologia, sociologia, matemática, direito e medicina. Para o autor, a administração de recursos humanos fundamenta-se numa abordagem contingencial e situacional que não se orienta por regras e princípios gerais e inflexíveis, uma vez que a forma de gestão do capital humano altera de acordo com o contexto organizacional e, portanto, as técnicas e métodos utilizados para o prosseguimento dos processos de recursos humanos são adaptados à realidade da organização.

Na perspectiva de Chiavenato (2006), a administração de recursos humanos tem impacto direto nas pessoas e nas organizações, na medida em que *“a maneira de lidar com pessoas, de buscá-las ao mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspeto crucial na competitividade organizacional”* (p.121).

Segundo Chiavenato (2006), a gestão administrativa de recursos humanos baseia-se numa abordagem sistémica constituída por cinco subsistemas de gestão que atuam em conformidade de forma interdependente e interligada: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controlo. Neste sentido, estes cinco pilares de gestão formam um único processo a partir do qual as organizações têm a possibilidade de atrair e seleccionar e manter pessoas através da execução de determinadas tarefas, bem como fornecer-lhes instrumentos cruciais para as desenvolver e monitorizar. Assim sendo, e de acordo com o autor, qualquer alteração num dos subsistemas do processo tem impacto direto nos restantes, o que implica na esmagadora maioria das vezes a necessidade de adaptar e ajustar todo o sistema. Adicionalmente, o autor refere que nesta abordagem o processo de gestão de recursos humanos não se traduz num processo sequencial, visto que os subsistemas não estão relacionados entre si num único e específico procedimento, dependendo de condições internas e externas à organização, como fatores ambientais, tecnológicos, ambientes e humanos.

De acordo como Peretti (2007), a gestão administrativa de recursos humanos visa:

- Efetuar o registo, conservação e manutenção dos dados associados aos colaboradores existentes numa organização, através de suportes de arquivo que permitam acompanhar e controlar os processos;
- Implementar os dispostos legais que regulamentam as empresas;
- Estabelecer a relação com organismos legais externos, tais como a Segurança Social, a Inspeção do Trabalho e outras entidades de informação, documentação e emprego;
- Realizar o processamento de salários, o qual pressupõe a gestão e fixação de salários individuais, gestão de prémios e recompensas, estatísticas salariais e pagamentos;
- Determinar os encargos e benefícios sociais da empresa;
- Acompanhar e auxiliar as dúvidas colocadas pelos colaboradores.

Na perspectiva de Peretti (2007), a carga pesada de trabalho requerida pela integração de todas estas tarefas produz a necessidade de existir uma verificação e controlo frequente,

para que as imperfeições do processo administrativo sejam minimizadas. Neste sentido, é pela eficácia, credibilidade e rapidez deste processo que os profissionais desta área terão visibilidade perante os restantes colaboradores da organização e outros departamentos de direção.

No que concerne ao estabelecimento de relações laborais, quando um candidato é selecionado para a realização e desenvolvimento de determinadas funções, é necessário torná-los legalmente colaboradores da organização. A celebração de um vínculo através do contrato de trabalho permite, segundo Bartsiotas (2014), assegurar que, juridicamente, ambas as partes, ou seja, a organização e o colaborador, cumpram as suas respetivas obrigações de forma mais eficiente e eficaz possível.

Armstrong (2014) refere que a assinatura de um contrato psicológico realizado entre uma entidade empregadora e um indivíduo expressa-se numa combinação de crenças que descreve o que cada um espera em relação ao outro, isto é, o conjunto de expectativas recíprocas.

Na perspetiva de Armstrong (2014), o elemento fulcral para a existência de relação entre uma empresa e um colaborador é a atribuição de uma recompensa por parte da entidade empregadora em troca do esforço e trabalho desenvolvido pelo funcionário. Desta forma, a relação é estabelecida através de um contrato jurídico que dita os direitos e deveres de cada uma das partes interessadas. Por um lado, o empregador tem a obrigação e o dever de pagar devidamente um salário ao colaborador, proporcionar-lhe um ambiente de trabalho seguro, agir de boa-fé e não atuar de maneira a destabilizar a confiança e segurança da relação de trabalho. Por outro lado, o colaborador tem a obrigação de respeitar e obedecer as regras e termos contratuais impostos pelo empregador, agir de forma honesta e leal e executar as suas tarefas com competência.

Em suma, segundo Armstrong (2014), do ponto de vista do colaborador o contrato psicológico inclui aspetos como a forma pela qual se espera que seja tratado em termos de justiça, equidade e coerência, a segurança e ambiente de trabalho, a expectativa de carreira e a oportunidade de desenvolver habilidades, o envolvimento e influência e a confiança na organização para o cumprimento de promessas. Do ponto de vista do empregador, o contrato psicológico abrange aspetos como a competência, esforço, conformidade, compromisso e fidelidade esperados pelo colaborador.

4.4 Gestão de desempenho

De acordo com o autor Brumbach (1988), citado por Armstrong (2014), o comportamento dos indivíduos provém do próprio intérprete e são transformados em desempenho quando passam da abstração para ação. Desta forma, os comportamentos são produto do esforço mental e físico aplicado em determinadas tarefas, os quais podem ser avaliados tendo em consideração seus resultados.

Neste seguimento, Campbell (1990), citado por Armstrong (2014), refere que o desempenho é determinado pelos seguintes fatores: quando existe conhecimento sobre determinados factos e coisas (denominado como conhecimento declarativo), quando existe conhecimento de como as coisas são feitas e quais as competências para as executar (denominado conhecimento processual) e, por último, quanto existe motivação para agir, investir, esforço e persistir (denominado como motivação).

Relativamente ao processo de gestão de desempenho, Dolan e Schuler (1987) sugerem que este é parte integrante de um sistema adequadamente estruturado que tem como finalidade medir, avaliar e influenciar a conduta, comportamentos e resultados concebidos pelos colaboradores de uma organização, com o objetivo de elucidar o patamar onde se encontram no presente relativamente à sua performance pessoal no trabalho. Na mesma perspetiva Carvalho (1998), identifica este processo como um encadeamento sistemático e devidamente determinado que pressupõe uma análise precisa sobre os comportamentos e resultados associados a um conjunto de objetivos fixados, baseados em critérios, contudo, acrescenta que este permite identificar correções necessárias, tendo em consideração as limitações percebidas.

Rocha (1997) conceptualiza o processo de avaliação de desempenho como a *“apreciação sistemática do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”* (p. 120).

Complementarmente, Chiavenato (1997) clarifica que a avaliação de desempenho surge como um processo agregado às demais práticas de Gestão de Recursos Humanos, o qual proporciona um conhecimento detalhado das pessoas, permitindo assinalar os perfis adequados para determinadas áreas de negócio, refletir sobre a inserção de pessoas em certas funções ou equipas, dedicando-se ao desenvolvimento profissional das mesmas tendo em

consideração os seus pontos fortes e fracos e ainda assegurar o feedback acerca do seu desenvolvimento e potencial.

Anne L. (2010), citada por Al-Qudah e Al-Momani (2011), refere que a avaliação de desempenho, organizacionalmente, deve ser elaborada anualmente, todavia é um processo que pode trazer consequências indesejadas quando os resultados e as medidas tomadas não correspondem àquilo que seria esperado por parte dos indivíduos, não havendo, desta forma, um alinhamento entre o indivíduo e a organização onde este está inserido.

Na perspetiva de Armstrong (2014) a gestão do desempenho é um instrumento que permite obter resultados sustentáveis, fornecendo os meios necessários para que os indivíduos possam alcançar um bom desempenho tendo em conta um conjunto de objetivos previamente planeados, o que requer um entendimento comum acerca do que deve ser alcançado e como se deve alcançar. De acordo com o autor, o objetivo é desenvolver a capacidade que as pessoas têm em atingir e superar as suas expectativas e alcançar o seu pleno potencial para seu próprio benefício, mas também pela organização. Adicionalmente, a gestão do desempenho permite determinar a importância e qual a contribuição do indivíduo no que respeita ao alinhamento dos objetivos individuais e objetivos estratégicos da organização, desempenhando um papel crucial no que concerne ao feedback proporcionado.

Armstrong (2014) refere que a gestão de desempenho parte de um conjunto de expectativas definidas para determinados perfis de função tendo em consideração as seguintes áreas-chave: o conhecimento, as aptidões e habilidades necessárias e as competências comportamentais fundamentais para um bom desempenho. Desta forma, aquilo que é pretendido para cada área-chave é definido por objetivos ou metas. O acrónimo “SMART”, segundo o autor, é usado para definir um bom objetivo, sendo que a letra “S” (Specific) determina a sua especificidade, a letra “M” (Measurable) a sua mensuração, a letra “A” (Attainable) o seu alcance, a letra “R” (Relevant) a sua relevância e, por último, a letra “T” (Time-bound) a sua temporalidade.

Shields (2007), citado por Armstrong (2014), indica que a gestão do desempenho tem uma função de comunicação estratégica, uma vez que permite transmitir às pessoas a qualidade do trabalho que estão a desempenhar, de construção de relacionamentos, na medida em que cria relações de trabalho mais fortes entre os avaliadores e os avaliados ao rever regularmente questões de desempenho, de desenvolvimento individual e ao proporcionar feedback ao colaborador com base numa análise concisa acerca dos pontos fortes e fracos, identificando as áreas de melhorias de acordo com um plano de

desenvolvimento pessoal e de avaliação do desempenho como pilar para a tomada de decisões no que se refere à alteração de tarefas ou promoção relacionadas com o sistema de recompensas da organização.

4.5 Formação e desenvolvimento profissional de talentos

Na perspectiva de Salas, Tannenbaum, Kraiger e Smith-Jertsch (2012), o processo de formação pode ser definido como o conjunto de atividades planejadas e sistemáticas que têm como finalidade promover e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquilo que é necessário saber, fazer e sentir. Os autores esclarecem que para o efeito são necessárias oportunidades que permitam aprender pedagogicamente determinados conhecimentos, habilidades e atitudes, com base na instrução, demonstração prática e diagnóstico atempado de necessidades de formação, tendo em conta o feedback sobre o desempenho dos indivíduos. Complementarmente, de acordo com os autores, o processo de formação tem como objetivo produzir mudanças sustentáveis no comportamento e na cognição dos indivíduos para que estes sejam detentores de competências que os possibilitem realizar determinada função em contexto prático de trabalho.

Segundo Cruz (1998), as necessidades de formação prendem-se com duas dimensões: o domínio das técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade para realizar diagnósticos, sendo que estes podem ser de cariz reativa, isto é, definição de necessidades associadas a problemas que ocorreram mas que persistem, ou de cariz proactiva, através da antecipação de necessidades que se poderão verificar a longo prazo.

De acordo com Noe et al. (2006), o modelo de análise de necessidades Organização – Tarefa – Pessoa, defendido por McGehee e Thayer (1961), é ainda uma referência para diversos investigadores nesta área e elabora-se em três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise do indivíduo. A análise organizacional deve-se ao contexto de aplicabilidade e adequabilidade da formação para a estratégia de negócio organizacional no que concerne a tempo, dinheiro e perícia e a análise individual requer que se percecionem e identifiquem os problemas no desempenho das funções, tendo em conta a falta de conhecimentos, competências ou capacidades, capazes de se resolverem por via de formação. Por último, a análise de funções tem como finalidade determinar as tarefas a desenvolver para o alcance de padrões de desempenho pré-definidos, bem como os conhecimentos, competências e comportamentos que necessitam de formação adequada para que os colaboradores, posteriormente, apliquem nas suas funções.

Para Armstrong (2014), a formação trata-se de um processo formal que permite a transferência de conhecimentos necessários de maneira a que os indivíduos possam exercer a sua atividade profissional a um nível satisfatório. De acordo com o autor, a formação justifica-se quando existe:

- A necessidade de adquirir conhecimentos ou habilidades que não podem ser adquiridas facilmente no local de trabalho ou por autoaprendizagem;
- Um grupo de pessoas precisa adquirir uma grande quantidade de habilidades, as quais têm que ser desenvolvidas rapidamente para responder às necessidades impostas pela organização;
- Tarefas a desenvolver pelos colaboradores demasiado especializadas e complexas, as quais não são facilmente adquiridas por iniciativa própria a uma velocidade desejada;
- Um conjunto de pessoas precisam desenvolver habilidades comuns e que podem ser assimiladas através de um programa formativo, como por exemplo, aquisição de competências comunicacionais ou competências a nível de tecnologias de informação fundamentais para o exercício das suas funções.

Reynolds (2004), citado por Armstrong (2014), refere que a formação desempenha um papel complementar no que respeita à aceleração do processo de aprendizagem, sendo, portanto, fundamental em situações que a justificam.

Segundo Armstrong (2014), o desenvolvimento profissional assume um papel estratégico extremamente importante na gestão de recursos humanos ao permitir a aprendizagem e desenvolvimento de *skills*, sendo o capital humano o elemento fundamental na persecução dos objetivos delineados pela organização. Segundo o autor, a formação pressupõe o uso sistemático de atividades que promovem a aprendizagem de determinados conteúdos, sendo esta a resposta estratégica da organização e uma grande aposta no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Relativamente aos tipos de formação, Armstrong (2014) refere que os planos formativos podem incluir a aprendizagem de capacidades manuais, conhecimentos a nível de tecnologias de informação, desenvolvimento de competências de liderança através de programas específicos para líderes, programas para formadores, desenvolvimento de competências interpessoais, tais como *team building*, dinâmicas de grupo e aprendizagens neurolinguísticas, competências pessoais, como por exemplo assertividade, gestão de tempo, comunicação, bem como formação em procedimentos organizacionais específicos tais como a

segurança e saúde no trabalho, gestão do desempenho ou gestão de políticas e práticas de igualdade e diversidade.

De acordo com Armstrong (2014), o planeamento do processo de formação elabora-se em cinco fases distintas, mas interligadas. Primeiramente, é necessário estabelecer e realizar uma análise minuciosa sobre os objetivos que se pretendem alcançar, quais as competências a adquirir, identificar o ambiente onde irá decorrer a ação formativa e quais os formandos destinados a assistir. Numa segunda fase, é imprescindível executar um *design* do projeto, onde é realizado um esboço acerca do programa de formação e métodos de aprendizagem e instrumentos de avaliação.

A fase de desenvolvimento corresponde à terceira fase do processo, no qual é detalhado o plano de formação. Nesta etapa é constituído o plano de sessões a desenvolver, o seu conteúdo, os resultados pretendidos em cada sessão, as estratégias de aprendizagem a adotar, os comunicados, a preparação dos recursos visuais, dos materiais de apoio, de exercícios e de toda a logística para administrar o programa de formação, tais como público-alvo, salas de reuniões, projetores, *flip charts*, e, por último, a versão impressa do programa final para distribuir pelos responsáveis e formadores, a qual será crucial para definir os objetivos e os benefícios do programa e a forma mais eficaz para alcançá-los. É também nesta etapa que são identificados os custos da formação por forma a garantir que estão de acordo com o orçamento previamente estabelecidos. A quarta fase do processo corresponde à implementação do programa concebido nas fases anteriores.

A avaliação da ação de formação é a última fase do planeamento do processo. Nesta fase é realizada uma avaliação do programa, quer por parte do formador quer por parte dos formandos. Desta forma, é avaliado o impacto que o programa teve nas expectativas dos diferentes intervenientes. Segundo Armstrong (2014) esta avaliação é importante para avaliar a eficácia dos resultados estabelecidos pelos objetivos do programa e para identificar ações de melhorias e/ou de mudança para tornar o processo de formação mais eficaz.

5. Reflexão e análise crítica

Enquanto estagiário no Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora de estágio, houve a oportunidade de observar a evolução da companhia, bem como crescer juntamente com a mesma. A aposta e o alcance de novas oportunidades de negócio e respetiva necessidade de recursos tiveram um enorme impacto na gestão de pessoal da organização. Deste modo, o grande desafio imposto à equipa de Recursos Humanos foi, por um lado, gerir o ritmo frenético de atração, seleção e contratação de candidatos e, por outro lado, coordenar todos os processos internos estabelecidos para os restantes colaboradores da empresa.

Os novos projetos ganhos e adquiridos pela companhia no decorrer do estágio curricular foram cruciais para a aprendizagem dos métodos e técnicas de recrutamento e seleção praticados pela empresa no que concerne à contratação de diferentes perfis na área das tecnologias da informação, desde o Operador de Computador ao Analista de Informática. Houve a oportunidade de contactar diretamente com a realidade prática dos processos de recrutamento e seleção e compreender a sua complexidade e importância para a entidade organizacional.

Em conformidade com as etapas do processo de recrutamento e seleção apresentadas pelo autor Peretti (2007) e pelos autores Armstrong (2009) e Robertson e Smith (2011) estes últimos citados por Anyim et al. (2012), a organização acolhedora de estágio prossegue todas as fases indicadas, exceto a aplicação de questionários aos candidatos. Note-se que apesar de valorizar o recrutamento interno sempre que possível, a companhia direciona-se maioritariamente para o recrutamento externo, na medida em que os projetos e os clientes estão em contante dinamização e à procura de novos talentos e/ou pessoas com skills específicos.

Dadas estas circunstâncias, e devido muitas das vezes à pressão exercida pelos clientes, observa-se que o processo de recrutamento é elaborado geralmente no menor tempo possível, o que dificulta o trabalho do recrutador. A probabilidade de selecionar um candidato que não se enquadre no perfil desejado torna-se maior, o que, embora aconteça muito raramente, gera obstáculos na posterior integração do novo colaborador. Porém, ainda que o processo de recrutamento externo seja elaborado de forma rápida, verifica-se uma excelente análise e seleção de perfis, os quais geralmente são integrados nas equipas de trabalho de forma contínua e adaptável, sem necessidade de recorrer ao período experimental mencionado no contrato de trabalho assinado, seja a Termo Certo ou Sem Termo,

permanecendo na organização. Neste ponto as etapas de análise de necessidades e a definição concisa da função a desempenhar identificadas por Peretti (2007) têm um papel fundamental para definir concretamente o objetivo do processo de recrutamento em busca do perfil técnico e comportamental que se enquadre no padrão de requisitos necessários para a sua execução e para uma performance organizacional adequada.

Por forma a não desperdiçar tempo, e de acordo com a terceira fase do processo de Recrutamento e Seleção apresentada por Peretti (2007), a descrição detalhada da função para a qual existia a necessidade de afetar recursos era uma etapa fundamental, pois se os parâmetros precisos para dar seguimento ao processo não estivessem devidamente definidos era proposta uma nova revisão dos mesmos, ajustando adequadamente o perfil às funções a executar. Esta fase tem uma extrema importância no que concerne à determinação da tipologia de candidatos que se pretende atrair e respetiva triagem posterior, determinando em grande parte o sucesso deste processo, uma vez que o recrutador, tendo em consideração os requisitos comportamentais e técnicos indicados, tem como função selecionar o candidato mais apropriado.

Enquanto observador participante, percebeu-se a complexidade e rigor pelo qual se regem as diferentes etapas do processo de recrutamento e seleção. A título de carácter sugestivo, e por forma a incrementar um maior dinamismo, seria interessante a incorporação de dinâmicas de grupo no processo realizado pela empresa. Apesar de a dimensão psicológica, comportamental e técnica do candidato ser o *focal point* da companhia, seria importante avaliar a dimensão social dos mesmos através da realização de dinâmicas de grupo, uma vez que um grande número de colaboradores encontra-se alocado a projetos executados nos estabelecimentos dos clientes, sendo, por isso, bastante importante a capacidade de relacionamento com os outros. A avaliação da adaptação a diferentes contextos sociais e a avaliação da capacidade de interação interpessoal poderão ser aspetos a considerar em futuros processos que incluam dinâmicas de grupo para determinar a sua eficácia face à necessidade de selecionar candidatos com excelentes capacidades de comunicação e de modelação a diferentes realidades organizacionais, na medida em que, ao trabalharem para diversos clientes, tenham flexibilidade para adaptação a distintas culturas de gestão empresarial.

Relativamente à aplicação SIR – Sistema de Informação de Recrutamento - da empresa, seria benéfico alterar o aspeto funcional da seção atividades para que *output* relativo ao registo de *feedback* de entrevistas dos candidatos fosse mais simples de extrair. A

possibilidade de acrescentar uma funcionalidade que permita o envio automático de *e-mails* para algumas situações após o parecer final do processo de seleção, como por exemplo o resultado tanto ao coordenador solicitante como ao candidato, poderia também ser uma mais-valia para a aplicação em termos de otimização de tempo despendido.

No que respeita à imagem dos anúncios e ofertas de emprego divulgadas pela organização nas redes sociais, a standardização da estrutura dos mesmos poderia ter também um impacto positivo na atração de talentos, através da criação de anúncios mais apelativos com uma apresentação semelhante à imagem corporativa da organização.

Ao longo de todo o decorrer do estágio curricular, as práticas de gestão contratual e administrativa tiveram uma presença contante, uma vez que o elevado número mensal de contratações e respetiva gestão necessitaram de bastante tempo para cumprir todo o processo de admissão e legalização de novos colaboradores. Neste âmbito, destacam-se as excelentes metodologias e processos de trabalho adotados pela empresa no que concerne às práticas de contratação e rescisão de colaboradores. São processos devidamente estruturados e aplicados, reduzindo o risco de inadequabilidade face aos dispostos legais que regulam a entidade de estágio e que, em caso de auditoria, deverão estar apropriados para serem analisados.

A excelente relação que a entidade estabelece continuamente com os organismos legais externos e outras entidades de apoio contratual, determina na esmagadora maioria das vezes o sucesso de todo o processo de contratação, como por exemplo, através da diminuição de encargos associados às contratações que reúnem as condições necessárias para a candidatura à Medida Estímulo Emprego ou através da incorporação de diversos estagiários de acordo com as candidaturas a bolsas de estágios profissionais inseridas no âmbito do Interesse Estratégico da Medida Estágio Emprego, sendo esta uma das funções administrativas apresentada por Peretti (2007).

É de salientar o reconhecimento que a empresa tem perante o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) ao contratar pelo menos 85% dos estagiários que integram as bolsas de estágio aprovadas. A empresa não tem somente como missão proporcionar pedagogicamente aos estagiários um contacto direto com a sua realidade e cultura organizacional, mas também fornecer-lhes práticas e instrumentos de trabalho que lhes permitam crescer profissionalmente.

Relativamente ao processo de acolhimento e integração, a entidade de estágio deverá trabalhar no sentido de promover práticas que sejam adequadas ao seu contexto organizacional atual, uma vez que mensalmente são admitidos novos colaboradores. Apesar de serem realizadas sessões de *onboarding*, a empresa deveria apostar, de acordo com o indicado por Sousa et. al (2006), na elaboração e criação de um Manual de Acolhimento. A realização da sessão de *onboarding* não coincide na maioria das vezes com a data de admissão do colaborador, o que dificulta a sua compreensão acerca dos processos internos a cumprir, como por exemplo o *report* de atividade.

Dadas estas circunstâncias, o Manual de Acolhimento, para além de um método de simplificação do *onboard* dos colaboradores, indicando os procedimentos essenciais a cumprir, deveria funcionar como um instrumento de comunicação de conteúdos importantes, tais como a identificação das pessoas responsáveis por determinados processos internos para que os colaboradores saibam quem contactar em caso de necessidade e dúvidas.

É de recordar que muitos dos colaboradores contratados pela companhia trabalham na “casa” do cliente e em diferentes locais do país, o que, por vezes, devido às necessidades urgentes dos projetos e respetiva formação inicial para execução de futuras tarefas, torna difícil a sua comparência nas sessões de *onboarding* agendadas, diminuindo o sentimento de pertença relativamente à entidade de estágio. Numa outra perspetiva, este sentimento também é notado no Centro de Inovação Tecnológica, na medida em que os colaboradores executam as suas tarefas remotamente num *open space*, percecionando este centro como uma empresa à parte da entidade acolhedora de estágio. A falta de uma estrutura organizacional no Centro de Inovação Tecnológica é também motivo para que não exista uma cultura de sentimento de pertença à empresa, deixando os colaboradores muitas vezes distanciados da realidade empresarial e dos valores pela qual a companhia se rege.

A empresa tem vindo a observar que a falta de uma estrutura organizacional no Centro de Inovação Tecnológica tem tido impacto em situações de grande competitividade entre os colaboradores. As equipas que trabalham neste centro têm uma faixa etária muito jovem e a maioria dos colaboradores iniciaram como *trainees* quando o estabelecimento começou a sua atividade. Passados três anos de experiência, os indivíduos com *skills* de liderança mais desenvolvidos começam a querer assumir-se profissionalmente, o que, devido à falta de uma estrutura organizacional capaz de solucionar questões interpessoais, traz consigo uma instabilidade no que concerne ao clima organizacional da companhia, aumentando a construção de conflitos interpessoais entre os colaboradores.

A realização de *outdoors* anualmente poderia ser uma possível prática inserida no plano anual de formação para fomentar o aumento do sentimento de pertença entre os colaboradores e a companhia, gerando uma partilha comum de experiências que incrementam um melhor relacionamento entre os colaboradores da organização, os quais raramente estabelecem contacto profissional entre eles. Para além de uma função de *teambuilding*, esta modalidade de formação teria como finalidade potencializar o espírito de equipa concentrando-se em atividades realizadas fora do contexto organizacional de trabalho, permitindo reforçar a coesão de equipas e desenvolver competências de gestão de conflito e liderança que possibilitem fortalecer os laços entre os colaboradores e a empresa através da transferências de valores e cultura organizacional.

De acordo com as práticas de socialização apresentadas por Van Maaner e Schein (1979), a empresa esforça-se para apresentar uma abordagem informal e coletiva, uma vez que a integração dos novos colaboradores é realizada mediante os restantes colegas de trabalho. No entanto, em casos particulares poderá ser necessária uma abordagem formal, uma vez que na mesma equipa de trabalho poderão existir colaboradores que desempenham tarefas diferenciadas, sendo, deste modo, preciso a transmissão de conhecimentos específicos para a função contratada. Nestes casos, opta-se por uma estratégia de socialização individual, ao invés de uma estratégia de socialização coletiva. Contudo, em ambos os casos, a transferência de conhecimentos é executada de forma sequencial através de prazos previamente definidos, identificando etapas cruciais para a aprendizagem e apreensão de conhecimentos. Inseridos em equipas de trabalho, os novos colaboradores da empresa são orientados geralmente por um responsável que tem como função partilhar o máximo de conhecimento acerca das tarefas a desenvolver.

No que se refere ao processo de integração e acolhimento de novos colaboradores seria também importante fomentar o relacionamento entre a direção e os recém-admitidos, por exemplo, através de um *e-mail* de boas vindas que apresente o comité de negócio e respetivas funções de cada membro. Também uma reunião periódica de acompanhamento com a direção, na qual seriam partilhadas o alcance de objetivos propostos, poderia funcionar como uma estratégia para ampliar a relação entre as parte.

A partilha do resumo do percurso profissional dos novos colaboradores, bem como a sua identificação no canal informal de comunicação da empresa, poderia ser uma forma de dar a conhecer mensalmente aos restantes colegas os recém-admitidos nas diferentes equipas de trabalho.

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho, a companhia rege-se por um conjunto de competências transversais a todos os colaboradores e competências específicas necessárias para a realização de determinadas tarefas, identificando claramente os objetivos pretendidos para cada função na área das tecnologias de informação, o que confirma a especificidade e relevância identificadas por Armstrong (2014) como fundamentais para a definição de um bom objetivo. No entanto, verifica-se que não existe um alinhamento entre o processo de gestão de carreiras e avaliação de desempenho, pelo que este último fica, por vezes, aquém das expectativas daquilo que seria esperado pelo colaborador. Por um lado, é preciso gerir a ambição de colaboradores com um desempenho excelente e que almejam ser promovidos. Por outro lado, é preciso gerir e motivar aqueles que precisam melhorar tanto a nível comportamental e/ou técnico.

A definição de um plano de carreiras ajustado ao processo de avaliação de desempenho poderá ser uma forma de motivar os colaboradores, através da definição de objetivos concisos e competências cruciais e necessárias para alcançar determinada função. Assim sendo, a promoção do colaborador seria resultado de uma avaliação acerca da sua performance organizacional e quando devidamente preparado estaria apto para realizar tarefas com complexidade maior em relação às suas atuais funções.

Outro aspeto a ter em conta neste processo é a relação estabelecida entre o avaliador e o avaliado. Normalmente, e uma vez que o colaborador trabalha nos estabelecimentos do cliente, a relação entre os intervenientes no processo de avaliação de desempenho não é suficientemente próxima, pelo que o conhecimento acerca dos pontos fortes e fracos do colaborador e o *feedback* do seu desempenho é identificado pelo cliente. Esta situação torna-se desagradável e ambígua quando o colaborador considera a sua avaliação injusta devido ao não acompanhamento do seu desempenho por parte do coordenador interno.

No que respeita ao papel desempenhado pelo Departamento de Recursos Humanos neste processo, verifica-se a necessidade de controlar a conclusão de todas as etapas com sucesso e de acordo com o calendário e prazos previamente definidos. Caso exista alguma situação que não se encontre em conformidade, a mesma deve ser reportada à direção para que possa ser devidamente solucionada.

O processo de formação na entidade de estágio tem como finalidade promover ações que possibilitem melhorar as capacidades e competências dos colaboradores, adquirindo *skills* fundamentais para a prossecução das suas tarefas. Em conformidade com a perspetiva de Cruz (1998), a empresa antecipa na maioria das vezes as necessidades de formação,

desempenhando um papel proactivo através da elaboração de um Plano de Formação Anual baseado num diagnóstico detalhado. No entanto, é de reforçar a importância de existir um sistema empresarial que permite a realização de formações pontuais que não constam no plano de formação inicial, embora tenham que ser previamente aprovadas pelo Departamento Financeiro.

A aposta em certificações em determinadas matérias é uma estratégia de negócio utilizada pela entidade de estágio, tal como defendido por Armstrong (2014). Neste aspeto, é de salientar a elaboração de pactos de permanência, os quais são assinados quando são adjudicadas certificações de elevado valor que, por um lado, permitem o desenvolvimento profissional do colaborador e, por outro lado, estabelecem uma relação de compromisso entre o colaborador e a companhia, não podendo o mesmo solicitar a rescisão do contrato de trabalho durante um período definido. Caso o colaborador queira rescindir o contrato de trabalho, o mesmo terá que restituir o valor correspondente à certificação.

Enquanto estagiário existiu a oportunidade de gerir processos de formação, sejam internos ou externos, os quais permitiram adquirir sólidos conhecimentos nesta área. A gestão de ações de formação prioritárias foi uma atividade bastante desafiadora. Normalmente, a formação realizada internamente não tem custos associados e, por isso, é mais fácil assegurar a sua execução. No entanto, a formação realizada conjuntamente com entidades externas tem custos associados, os quais têm que estar enquadrados no *budget* aprovado anualmente. O grande desafio neste tema foi gerir o budget e garantir o sucesso dos processos de formação.

O registo de ações de formações pontuais e realizadas com entidades externas é um processo que os Recursos Humanos têm dificuldade em controlar. Acontece que, na maioria das vezes, estas formações são negociadas diretamente entre os coordenadores das áreas e o Diretor Financeiro sem que a direção de Recursos Humanos tenha conhecimento sobre a sua calendarização. Este procedimento trás consigo algumas complicações, uma vez que para a constituição do processo individual de formação são necessários documentos imprescindíveis que em caso de auditoria têm que estar em conformidade. Geralmente, o departamento de Recursos Humanos apenas tem conhecimento destas ações quando solicita ao departamento Financeiro os custos associados à realização de formações. Neste sentido, seria importante para a companhia introduzir e implementar um processo de gestão de formações pontuais, assegurando devidamente o seu registo. A falta de informação associada à execução de determinadas formações tem impacto em diversos processos internos, como por exemplo, na contabilização de horas dedicadas por cada trabalhador a esta atividade, bem como nos

processos de saída, uma vez que, caso o colaborador não tenha realizado formação, é necessário restituir-lhe o valor correspondente às horas que deveria ter usufruído no âmbito deste processo.

6. Conclusões

Enquanto estagiário no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa dedicada ao sector das tecnologias de informação, a primeira consideração a reter é de que o objetivo do estágio e respetiva redação do relatório foram concluídos com sucesso. Para além de uma interação direta com a realidade empresarial e análise de diversos processos nesta área, percebeu-se que o saber conhecer, saber fazer e o saber ser foram elementos fulcrais para o alcance do objetivo proposto com vista à redação final deste relatório.

O pré-conhecimento sobre determinados temas adquirido em contexto académico, os conhecimentos práticos e técnicos conquistados em contexto organizacional e a postura profissional melhorada diariamente possibilitaram o desenvolvimento de competências essenciais para o crescimento e amadurecimento na área de Gestão de Recursos Humanos.

O ambiente existente no Departamento de Recursos Humanos e toda a cultura organizacional transmitida durante o decorrer do estágio curricular permitiram apreender e perceber o funcionamento de todos os processos internos, assegurando uma aprendizagem contínua. Também a capacidade de entreatajuda e o espírito de equipa tornaram possível a transferência e análise de processos com vista a autonomia da sua execução.

O resultado final da realização do estágio curricular foi bastante positivo, uma vez que este permitiu consolidar conhecimentos transmitidos durante o percurso académico e adquirir outros que apenas são retidos em contexto prático no mundo empresarial. Ao contrário do que muitas vezes é expetável, verifica-se que tanto a teoria como a prática têm o seu impacto no funcionamento correto de um Departamento de Recursos Humanos.

Relativamente ao plano de estágio inicial, observou-se que o mesmo foi moldado de acordo com as necessidades da empresa, sendo que, apesar do objetivo do mesmo estar sempre presente, isto é, ter um contato direto com todos os processos de Recursos Humanos da empresa, a calendarização prevista para a execução das atividades propostas foi adaptada ao contexto vivido pela organização, pois todo o trabalho desenvolvido foi realizado tendo em conta as prioridades sentidas.

Quanto às atividades desenvolvidas ao longo do estágio, destaco a importância que a Dra. Edite Maria Brissos Alfredo, co-orientadora do estágio curricular, teve na transmissão de conhecimentos cruciais e na capacidade de gerir, por um lado, o trabalho executado e, por outro lado, a autonomia com que eram elaboradas as respetivas tarefas atribuídas, para que todo o esforço dedicado fosse apreendido e retido o máximo possível. Todas as tarefas foram

realizadas de acordo com o solicitado até existir autonomia e conhecimento suficiente para dar seguimento aos processos sem necessidade de auxílio. As funções atribuídas, simples ou complexas, foram importantes para a aprendizagem de metodologias de trabalho capazes de assegurar a sua execução. Neste sentido, importa salientar que todas as tarefas concedidas foram de encontro aos objetivos do estágio, tendo sido fundamentais para a redação deste relatório.

No que respeita à entidade de estágio, verifica-se que é uma empresa idónea e com forte potencial de crescimento. Tal como mencionado pelo Diretor Comercial da empresa, na sessão de *onboarding*, os principais vendedores da companhia são os próprios colaboradores que ao trabalharem diretamente com os clientes têm a possibilidade de reconhecer oportunidades de negócio. Desta forma, todos os colaboradores são fundamentais para o crescimento e sucesso da organização.

O ano de 2015 da companhia foi extremamente aliciante derivado ao seu crescimento. O ganho de diversos projetos trouxe bastante impacto para toda a organização. Por este motivo, e para que o crescimento da empresa seja sustentável, é necessário que a companhia tome medidas estratégicas que possibilitem assegurar o cumprimento de todos os seus processos.

No que respeita ao Departamento de Recursos Humanos, e uma vez que o número de colaboradores cresce a um ritmo constante, é preciso existir uma estrutura organizacional que permita dar resposta não só aos recém-admitidos, mas também aos colaboradores que já integram a organização. No ano de 2015, o departamento dedicou muito tempo a processos de recrutamento e seleção que, por sua vez, aumentaram a carga de trabalho administrativo devido ao elevado número de contratações. Face a esta situação, parte dos processos internos ficou aquém daquilo que seria esperado alcançar.

Num departamento onde todas as áreas de Recursos Humanos estão concentradas é necessária uma organização de processos e respetiva distribuição de tarefas entre os membros que o constituem. Por este motivo, o estagiário teve a oportunidade trabalhar com todos os elementos da equipa, permitindo que os mesmos tivessem um papel fundamental no que concerne ao seu desenvolvimento profissional.

Enquanto estagiário e observador-participante no seio da organização, existiu oportunidade para perceber de que forma a estrutura organizacional tem influência em toda a

companhia, estando a direção desta no conhecimento de profissionais de alta excelência que permite a sua subsistência.

A questão da confidencialidade dos documentos internos foi o principal obstáculo sentido no que concerne á redação deste relatório, uma vez que houve informações e dados bastante interessantes não considerados para análise.

Para futuros trabalhos de investigação, seria interessante realizar um estudo acerca dos níveis de comprometimento organizacional existentes na entidade de estágio de acordo com o Modelo Multidimensional identificado pelos autores Meyer e Allen (1991), uma vez que no decorrer do estágio percebeu-se que o sentimento de pertença relativamente à organização deve ser um aspeto a analisar para que a empresa adote estratégias adequadas e alinhadas com o esperado por parte dos colaboradores.

Em suma, a entidade acolhedora de estágio é uma empresa enriquecedora para profissionais que queiram ter uma experiência sólida no mundo laboral das tecnologias de informação. Ao fazer parte de um grupo empresarial bastante competitivo no mercado e devido às suas excelentes oportunidades de negócio, faz com que seja uma empresa em crescimento. No que respeita ao seu capital humano, conta com profissionais altamente qualificados em diversas áreas que diariamente trabalham no sentido de promover a satisfação dos seus clientes, tendo em conta os valores pelos quais a companhia se rege. Relativamente aos processos de Gestão de Recursos Humanos, apesar da empresa ter procedimentos devidamente identificados, existe necessidade de promover práticas de melhorias no que concerne ao controlo interno dos mesmos.

7. Bibliografia

Anyim, F., Ekwoaba, J., Anthony, I. (2012). The role of human resource planning in recruitment and selection process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*. 6 (2), 68-78.

A-Qqudah, H., Al-Momani, A. (2011). Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (16), 253-262.

Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice (13th Edition)*. London: Kogan Page.

Bartsiotas, G. (2014). *Contract management and administration in the United Nations system*. United Nations: Geneva.

Carvalho, R. (1998). *Avaliação de serviços públicos: A avaliação na administração pública*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (1997). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos (4ª Edição)*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações (8ª Edição)*. São Paulo: Atlas.

Cruz, P., (1998), *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dolan, S., Schuler, R. (1987). *Personnel and human resource management in Canada*. United States : West Publishing Company.

Glenn, A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40.

Kawulich, B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6 (2). Disponível em: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502430>

Matosinho, H. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto.

Muscalu (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*. 3 (79), 351-359.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (8ª Edition)*. United States: McGraw-Hill Education.

Peretti, J.M. (2007). *Recursos Humanos (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Prado, K. C. P., Bulgacov, S. (2009). Mudando para seleção por competência: um Caso Paranaense. *Revista Capital Científico - Eletrónica*, 7 (1), 175-186.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Sacks, A., Ashforth, B. (1997). Organization Socialization: Making Sense of the Past as a People for the Future. *Journal of vocational behavior*. 51, 234 – 279.

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., Smith-Jertsch, A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science*. 13 (2), 74-101.

Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*. 9, 1-15.

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas (10ª Edição)*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.