



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado Gestão

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Relatório sobre Gestão de Recursos Humanos Numa Empresa De
Redes e Telecomunicações**

Elaborado por: Patrícia Apolinário

Orientador: Prof.^a Doutora Arminda Neves

Évora

Fevereiro/2013



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado Gestão

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Relatório sobre Gestão de Recursos Humanos Numa Empresa De
Redes e Telecomunicações**

Elaborado por: Patrícia Apolinário

Orientador: Prof.^a Doutora Arminda Neves

Évora

Fevereiro/2013

Dedicatória

À minha família e aos meus grandes amigos...

... Pelo empenho e carinho com que fui sempre apoiada, pela vossa confiança,
um muito obrigada!

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”

Confúncio

Resumo

Ao longo do relatório de estágio relata-se e analisa-se, do ponto de vista técnico e de eficácia organizacional, as actividades mais importantes realizadas ao longo de um ano numa empresa, no sector de redes e telecomunicações.

Tendo em conta as actividades em que a estagiária esteve afecta, é objecto de descrição, e análise do seu funcionamento, os processos de selecção, recrutamento e integração na empresa, incluindo o processo de estágio através do IIEFP.

Foi ainda objecto de análise o modo como funciona o processo de formação, formação complementar e *e-learning* e o porquê da entrevista de saída.

Os processos de gestão de carreiras também foram explorados, nomeadamente, quais os métodos de avaliação ligados à gestão da carreira.

Neste contexto, é ainda considerada a actividade de realizar *posters* para a divulgação do programa *traineeships* e contactos com Universidades para dar a conhecer a empresa.

O trabalho recorreu, sendo um trabalho de estágio, às metodologias de investigação-ação e observação participante.

De modo a permitir uma análise crítica do estágio, procedeu-se a análise documental sobre as matérias em causa, permitindo um enquadramento teórico da ação e no fim, realizar comparações entre a prática e as teorias.

Não é feita a identificação da empresa do estágio, bem como a explicitação de documentação específica consultada, por razões de confidencialidade.

Palavras-chave:

Gestão Recursos Humanos; Recrutamento; Selecção; Integração; Formação; Carreiras.

Abstract

Along the internship report, I reported and analyzed from the point of view of technical and organizational effectiveness, the most important activities made along one year in a company in the sector of telecommunications and networks.

Taking into account the activities that was affect, is the subject of description and analysis of its operation, processes of selection, recruitment and integration into the company, including the process stage by IEFPP.

It also object of analysis how the process works training, additional training and e-learning and why the exit interview.

The career management processes were also explored, including the methods of assessment connected to career management.

In this context, it is also considered the activity to make posters to the diffusion of program Traineeships and contacts with the universities to make know the company.

The work used, as a work internship, action-research methodologies and participation observation.

Allow a critical analysis of traineeship, proceeded to the analysis of documents on the matters in question, allowing a theoretical framework of action and in the end, make comparisons between practice and theory.

Is not made identification the internship of the company, as well as the clarification of specific documentation consulted, for reasons of confidentiality.

Keywords:

Human Resources Management, Recruitment, Selection, Integration, Training, Careers.

Agradecimentos

São tantas as pessoas a que terei que agradecer, por se dedicarem tanto tempo a mim, não apenas por me terem ensinado, mas por me terem feito aprender! Ao concluir a tese, a palavra mestre atribuída, não fará certamente justiça ao saber dos professores que estiveram presentes comigo ao longo destes anos e a outros que passaram por todo o meu percurso, entretanto não serão mencionados, mas terão todo o meu eterno agradecimento.

Agradeço, em especial aos meus pais, irmão e afilhada, por todo o apoio e paciência pela minha ausência em tantos momentos dedicados inteiramente ao estudo.

Um muito obrigada a toda a família que sempre acreditou no meu sucesso e que sempre me fez entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Ao meu noivo, Frederico Carvalho, um enorme obrigado por toda a paciência, amor e carinho. Aos meus amigos e amigas, em especial à Carina Alves, Marisa Tavares, Mónica Galamba Valadas, Nuno Daniel Pratas, Sara Martins e Sónia Vale, por serem a minha segunda família e por me darem tanto apoio e terem imensa paciência comigo em momentos de *stress* e desmotivação durante todo o meu percurso.

Agradeço, também, à Rute Diniz, minha orientadora e tutora de estágio, por me ter incluindo em todos os projectos que conseguiu, por me ter ensinado muito do que sei hoje e por me ter feito acreditar e continuar a gostar cada vez mais dos Recursos Humanos.

Por último, um enorme obrigado à Professora Arminda Neves por me ter aceite nesta longa jornada.

Índice

Introdução	10
Problemática do estudo	10
Motivos de escolha do trabalho	10
Objecto e problemas do estágio	11
Objectivos do trabalho	12
Metodologia	12
1. Enquadramento Teórico	14
1.1. Enquadramento histórico da Gestão de Recursos Humanos	14
1.2. Gestão do Talento	20
1.2.1. Atrair o talento	22
1.2.2. Reter o talento	23
1.2.3. Desenvolver o talento	23
1.3. Gestão de Pessoas	24
1.4. Recrutamento e Selecção	30
1.4.1. A decisão de preenchimento de um cargo	30
1.4.2. Qual o papel do recrutamento?	31
1.4.3. Processo de recrutamento e selecção	31
1.4.4. Processo de recrutamento e selecção em diferentes contextos culturais	32
1.4.5. Recrutamento	33
1.4.6. Recrutamento interno, externo e misto	35
1.4.7. Métodos de recrutamento	38
1.4.8. Selecção	43
1.4.9. Técnicas de selecção	45
1.5. Integração	54
1.6. Formação	58
1.7. Gestão de carreiras	65
1.7.1. Princípios e objectivos da gestão e planeamento de carreiras	66
1.7.2. Teorias e modelos de carreiras	68
1.7.3. Tipos de carreiras	69

1.7.4. Construção de planos de carreira	73
1.7.5. Componentes de planos de carreira	74
1.7.6. Condicionalismos à opção de carreira	75
1.7.7. Formas de desenvolvimento de carreiras	76
1.8. Entrevista de saída	78
2. A empresa	
2.1. História	79
2.2. Visão e valores	79
2.3. O negócio	80
2.4. A empresa	81
2.5. Ambiente de trabalho: Recursos e Comunicação Interna	81
2.6. Diversidade e inclusão, ética e responsabilidade social	83
2.7. <i>Coaching</i> e orientação	86
2.8. Avaliação de desempenho	87
2.9. Liderança	88
2.10. Formação e desenvolvimento	90
2.11. Desenvolvimento da carreira	91
2.12. Programa de competência e benefícios salariais	92
2.13. Programa de benefícios não salariais	92
3. O Estágio	
3.1. Projecto <i>Employer Branding</i>	93
3.2. Projecto de Estatísticas de formação	100
3.3. Projecto <i>Leadership Talent Program</i>	104
3.4. <i>DIALOG</i>	105
3.5. Projecto <i>Account Manager/Key Account Manager</i>	106
3.6. <i>Dream.Change.Now</i>	109
3.7. Actividades de formação na <i>Company</i>	113
3.8. <i>HR Skills Program</i>	115
3.9. Melhores Empresas Para Trabalhar 2012	116
3.10. Entrevista de Saída	119
Considerações Finais	121
Bibliografia	125
Anexos	128

Índice de Anexos

Anexo A: Listagem das Universidades – Portugal	129
Anexo B: <i>Poster</i> de Engenharia	136
Anexo C: Guião de Entrevista com Método STAR	137
Anexo D: Relatório de Entrevista	139
Anexo E: <i>Poster</i> de Gestão	140
Anexo F: Análise SWOT	142
Anexo G: Ficha de Avaliação do Estagiário	143
Anexo H: Exemplo de <i>Poster</i> do DIALOG	144
Anexo I: Calendário das Actividades das Universidades	145
Anexo J: Entrevista de Saída	149

Índice de Figuras

Figura 1. Tipos de Talentos e Acção de Gestão	21
Figura 2. Actividade da Gestão de Recursos Humanos na organização	25
Figura 3. Cruzamento ou Relação do binómio da formação adequado às diferentes finalidades	60
Figura 4. Traços fundamentais das carreiras proteanas	71
Figura 5. Carreiras com e sem fronteiras	72

Introdução

Problemática do estudo

A Gestão de Recursos Humanos é hoje em dia um factor muito importante nas organizações. Os recursos humanos são confrontados com as necessidades de permanente reajustamento às novas condições ambientais. As empresas cada vez mais são obrigadas a desenvolver capacidades de adaptação rápida às novas condições que vão surgindo, um processo com apreciáveis implicações internas, em termos de organização e de relação com os indivíduos e a empresa. As mudanças internas são exigidas e os desafios implicam a agilização da estrutura e do processo, e a flexibilização da força de trabalho, mas também compreendem mudanças no papel desempenhado pela função pessoal. A contribuição de todos e de cada individuo na organização, e a contribuição da própria função para reforçar a posição competitiva da empresa, tornaram-se preocupações principais da gestão de pessoas. Rapidamente, as pessoas passaram a ser vistos como um ser activo da organização.

A posição competitiva da empresa passou a ser, em boa parte, pela capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências principais, formando uma equipa de colaboradores flexíveis e com níveis elevados de empenho organizacional e do envolvimento no projecto da empresa.

Esta é a problemática do estudo, compreender a importância da gestão dos recursos humanos, hoje em dia, nas empresas, não descurando o negócio e desenvolver o capital humano de acordo com a visão, missão, valores e cultura da empresa.

Motivos de escolha do trabalho

O estágio que desenvolvi resultou de uma oportunidade dada pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), em que diversas empresas se candidataram para acolher os jovens licenciados na área de Recursos Humanos. Passaporte RH, assim se chama a acção desenvolvida pela APG. Esta iniciativa proporciona um estágio de 4 meses e um programa de *mentorship* de 5 meses na área de recursos humanos.

A empresa que me escolheu para esta oportunidade de estágio através da APG foi uma empresa no sector de redes e telecomunicações. Iniciando o estágio em Janeiro e findo os 4 meses previstos no mesmo, a minha tutora de estágio deu-me a oportunidade de continuar até Janeiro do ano 2012. A justificação desta continuidade na organização foi a necessidade de injeção de sangue novo, ideias novas e conhecimentos mais actualizados.

Neste estágio, o principal objectivo é aprofundar os conhecimentos teóricos apreendidos durante a licenciatura e mestrado, confrontá-los e reconhecer a aplicabilidade das teorias aprendidas tendo em conta o seu contributo para a eficácia da organização. Deste modo, pretendo com este relatório de estágio confrontar as teorias apreendidas com as práticas organizacionais compreendendo o que é mais eficaz e prático de utilizar no dia-a-dia.

A minha motivação é bastante alta por todo o apoio quer profissional quer pessoal. Toda esta motivação está relacionada com a vontade de aprender e o gosto pela área de recursos humanos.

Objecto e problemas do estágio

O contexto essencial do estágio foi no âmbito da Selecção, Recrutamento e Integração. Pretende-se ao longo do relatório de estágio enunciar diversas teorias sobre os temas selecção, recrutamento e integração, definindo e explicando os métodos e as técnicas aplicáveis.

Pretendo ao longo do relatório explicar como funcionam o processo de selecção, recrutamento e integração na organização. Será também objecto de estudo todo o processo de estágio através do IEFP, tal como a realização de *posters* para a divulgação do programa *traineeships* e a preparação de informação para o contacto da empresa com as universidades.

As questões de formação, formação complementar e *e-learning* serão também objectos de estudo. O porquê da entrevista de saída será o último ponto a descrever.

Todos estes conteúdos que estarão presentes no relatório de estágio serão estudados através de análise documental tendo como ponto de partida as actividades a realizar no estágio.

Os processos de gestão de carreiras também vão ser explorados, nomeadamente quais os métodos de avaliação usados para gerir a carreira.

O objectivo do estágio era realizar um processo de recrutamento e selecção de forma mais eficiente e eficaz, com menos custos e de forma correcta, de modo que as pessoas escolhidas para integrar qualquer vaga que exista na organização sejam as pessoas certas, no tempo adequado, com as competências certas e motivações adequadas.

Objectivos do Trabalho

De acordo com as actividades a realizar até ao fim do estágio, os objectivos pretendidos são:

- Contribuir para a melhoria da acção da organização;
- Testar os conhecimentos apreendidos e aprofundá-los;
- Compreender o processo de Selecção, Recrutamento e Integração;
- Aplicar as novas formas de selecção na organização;
- Aplicar o processo de *e-learning* na organização;
- Compreender e contribuir para o processo de gestão de carreiras.

Metodologia

Este relatório foi o resultado de um estágio realizado em contexto empresarial visando a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões de prática empresarial nos domínios de conhecimento do curso. O estágio profissional teve como objectivo complementar a formação académica realizada.

A metodologia utilizada foi a investigação-acção e a observação participante. Na metodologia da investigação-acção, o investigador formula em primeiro lugar os princípios especulativos, hipotéticos e gerais em relação aos problemas que foram identificados. Posteriormente são produzidas hipóteses quanto à acção que deverá conduzir, na prática, aos melhoramentos desejados. A acção deverá ser experimentada e recolhida a informação correspondente aos seus efeitos, formula-se hipóteses preliminares e a identifica-se a acção mais apropriada que já reflecta uma modificação dos princípios gerais. A recolha de informação sobre os efeitos da nova acção poderá gerar hipóteses posteriores e alterações de

princípios e, assim, ficamos cada vez mais perto de um maior entendimento e melhoramento da acção. Todo este processo implica um trabalho de pesquisa contínua. Esta metodologia tem características como a observação, indagação e focalização em determinados aspectos através de reajustes constantes que melhoram a qualidade e a adequabilidade da sua prática.

A observação participante é uma técnica de investigação em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitem, as actividades, os interesses de um grupo de pessoas. O observador não só observa como também tem que captar os significados das experiências.

É realizado um enquadramento teórico no relatório de estágio porque é necessário obter uma comparação argumentativa de toda a aprendizagem retida com as actividades realizadas no estágio.

O relatório de estágio é constituído por três grandes grupos:

- Enquadramento teórico: envolve a história dos Recursos Humanos, a gestão de pessoas, a evolução dos recursos humanos até aos dias de hoje, o recrutamento, selecção e integração, as carreiras e a formação.

- Empresa: dou a conhecer a empresa através da sua história, dos seus valores, negócios, visão e cultura. Através do ambiente de trabalho, da sua ética e responsabilidade social, dos projectos de liderança, *coaching*, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento de carreira.

- Estágio: nesta última fase, descrevo as actividades realizadas durante o estágio que me foi proporcionado. As actividades que realizei foram diversas: *employer branding*, estatísticas de formação, *Leadership Talent Program*, *DIALOG*, *Account Manager/ Key Account Manager*, *Dream.Change.Now*, actividades de formação e o projecto *HR Skills*.

1. Enquadramento teórico

1.1. Enquadramento histórico da Gestão de Recursos Humanos

Com a Revolução Industrial, no século XIX, a actividade produtiva deixou de ser artesanal e manual - manufactura. “Na manufactura, o colaborador dominava perfeitamente o seu processo de trabalho e dependia do empregador apenas porque não dominava os circuitos comerciais. O artesão geria o seu tempo e a sua própria organização do trabalho. O local de produção era, muitas vezes, a sua própria casa” (Câmara et al, 2007, pág. 81).

Um século antes do surgimento da máquina, meados do século XVIII, começa-se a verificar a junção de grupos de trabalhadores num mesmo espaço de produção, facto típico da Era Industrial, permitindo ao empregador um controlo mais efectivo e uma melhor rentabilização da força de trabalho. Acontece que o modo de produção era diferente, o artesão controlava melhor o seu tempo de produção.

As condições de trabalho eram motivo de pouca preocupação para a maioria dos empregadores no período da Revolução Industrial, crescendo ao longo do tempo um movimento de adeptos da necessidade de alteração das condições industriais.

Em 1896 foi criado “o primeiro *welfare office* (percursor daquilo que viria a ser o departamento de recursos humanos), encarregado de zelar pela melhoria das condições de trabalho e pelo apoio aos trabalhadores doentes e mais necessitados” (Cunha et al, 2007, pág. 56). O *welfare office* propunha, através da melhoria das condições de trabalho, criar empregados moralmente mais sãos. Esta prática pode ser vista como uma forma para acalmar ou seduzir a força de trabalho e abrandar as relações industriais.

A pouco e pouco são introduzidas regulamentações e o controlo directo é baseado numa norma. Cada vez mais fica claro os pólos de patrão-trabalhador, sendo que o patrão detém o controlo e cria a norma enquanto que o trabalhador rege-se por ela.

“A complexificação do controlo possibilitou a repartição das tarefas, permitindo uma distribuição dos trabalhadores ao longo de uma mesa comprida obtendo assim uma melhor rentabilização” (Câmara et al, 2007, pág. 81). O artesão passou a actuar em momentos parcelares do processo de produção, foi o primeiro passo para a perda do saber-fazer do artesão.

A máquina veio permitir uma diminuição do esforço do trabalhador e reforçou a perda do seu saber-fazer.

Este cenário faz com que surjam diversas teorias chamadas teorias clássicas das organizações.

Segundo *Taylor*, o principal objectivo das organizações é assegurar ao empregador e ao colaborador a prosperidade máxima, envolvendo optimização e desenvolvimento integral. *Taylor* propõe uma organização científica do trabalho assente em quatro princípios fundamentais (Câmara et al, 2007, pág. 81):

1. Os dirigentes assumem a reflexão relativa à planificação e concepção do trabalho, deixando a cargo do trabalhador a sua execução;
2. Recorre-se a metodologias científicas para determinar qual o método eficaz de efectuar o trabalho, preparando as tarefas do colaborador de forma optimizante, indicando a forma exacta de a desempenhar;
3. Especialização: especificar e formar o trabalhador para o trabalho e conseguir realizá-lo eficazmente. O trabalhador deve executar o seu trabalho de uma forma predeterminada;
4. Supervisionar o desempenho do trabalhador é uma condição especial para assegurar que o mesmo utiliza os métodos apropriados e que os resultados são os desejados.

Uma das consequências da gestão científica do trabalho foi a fragmentação funcional decorrente da divisão do trabalho num conjunto de operações simples. Esta divisão do trabalho tinha claramente razões económicas, na medida em que seria mais barato comprar trabalho desqualificado a várias pessoas do que trabalho qualificado a um especialista. *Ford*, seguidor de *Taylor*, responsável por uma mudança organizacional, provou que era possível a agilização da produção, a diminuição do ciclo produtivo e o aumento da eficiência. Ou seja, o fordismo trata-se de uma forma de racionalização da produção capitalista baseada em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção em massa e o consumo em massa. Este conjunto de mudanças nos processos de trabalho estava intimamente vinculado às novas formas de consumo social.

Henri Fayol procurava por sua vez o melhor modelo para administrar uma organização afirmando que o bom funcionamento do corpo social da empresa depende de regras, leis e princípios que devem estar na base da função da administração, cujo papel não é intervir nos indivíduos mas na organização, segundo determinados princípios. Princípios que reforçam a importância da unicidade de comando e de execução ligada a uma forte cadeia hierárquica, que se rege por um elevado nível de planeamento, organização, coordenação e controlo.

Max Weber apresenta um modelo de administração das organizações baseada numa autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade. A definição de regras e procedimentos são a base para um bom funcionamento das organizações. Para *Weber*, existem três tipos de autoridade (Câmara et al, 2007, pág. 85):

1. Autoridade racional-legal: baseada na crença da legalidade de regras normativas e no direito de quem impõe a sua autoridade;
2. Autoridade tradicional: baseada no estabelecimento de crenças na santidade que têm origem na tradição e no desenvolvimento dos povos e que legitima a autoridade dos que actuam ao abrigo destes pressupostos;
3. Autoridade carismática: baseada na devoção a um específico e excepcional acto de heroísmo.

Weber procura uma organização perfeita, e fá-lo através de uma legitimação da gestão pela autoridade racional-legal e de uma forte hierarquização, que pressupões uma clara separação entre a administração e a execução.

A escola das Relações Humanas acrescenta a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações. As organizações são sistemas sociais cooperativos, são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional.

A abordagem das Relações Humanas sofre três grandes influências: a experiência de *Hawthorne* na *Western Electric*, os estudos de *Maslow*, *McGregor*, *Herzberg*, entre outros e o estudo de *Lewin* e de *Moreno*.

O programa de *Hawthorne* foi pensado para estudar os efeitos dos vários níveis de iluminação na produtividade dos seus trabalhadores estabelecendo um grupo de controlo (níveis de iluminação inalterados) e um grupo experimental (sujeitos a diferentes níveis de iluminação), com base nos pressupostos de *Taylor*. Verificou-se que com a variação da luminosidade, a produção continuava a aumentar, diminuindo quando a luminosidade era fraca porque o grupo realmente tinha dificuldades em ver. A produção do grupo de controlo, sem quaisquer variações de luminosidade, também aumentou.

Elton Mayo, após diversas experiências conclui que os resultados obtidos do aumento de produção foram devido ao facto de os grupos estarem envolvidos em experiências e se terem sentido alvo de preferência e de atenção especial. Surge o efeito de *Hawthorne*.

A partir deste momento, o grupo de *Elton Mayo*, centraliza a sua investigação no papel, nas normas, nas atitudes e no comportamento dos grupos informais de trabalhadores. Recolhem, então, duas conclusões básicas:

1. A importância dos grupos informais: a necessidade de ver o processo de trabalho como uma actividade colectiva e não como uma actividade individual;

2. Necessidade de reconhecimento, segurança e pertença: as atitudes dos trabalhadores poderiam ser influenciadas pelo reconhecimento, segurança e também pelo sentimento de pertença produzido pelos grupos informais.

O estudo de *Hawthorne* considera a organização como um sistema social, no qual as actividades dos grupos e as suas satisfações e insatisfações são manifestações de um modelo complexo de inter-relações. Ficou evidente a importância dos factores afectivo-emocionais no desempenho dos trabalhadores, ressaltando que a motivação para a produtividade não depende apenas da organização do trabalho.

Maslow identificou cinco níveis de necessidades humanas colocadas por ordem hierárquica. Existe uma hierarquia das necessidades humanas, em que só surgirão novas necessidades se as necessidades de nível inferior forem satisfeitas na sua maioria.

A hierarquia de *Maslow* é composta pelas necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto-estima e por último, as necessidades de auto-realização.

A teoria de *Maslow* veio completar a experiência de *Hawthorne*. Após estarem satisfeitas as necessidades de segurança, os indivíduos procuram satisfazer as suas necessidades sociais, visam satisfazer as necessidades de auto-estima e, por último, as necessidades de auto-realização. Os indivíduos não procuram apenas satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança (necessidades primárias), também têm necessidades sociais, de reconhecimento e de desenvolvimento (necessidades secundárias). Depois de satisfeitas as necessidades básicas, é necessário motivar o indivíduo, satisfazendo sucessivamente as suas necessidades secundárias.

A teoria de *Herzberg* vem na sequência da teoria de *Maslow* e apresenta dois factores: os factores higiénicos (segurança, estatuto, relações com os superiores, supervisão e a política da empresa), que têm a ver com o contexto do trabalho e os factores motivadores (crescimento, responsabilidade, o trabalho em si, reconhecimento e realização), que têm a ver com o conteúdo do trabalho.

Os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivadores estão relacionados com a satisfação. A ausência dos factores higiénicos conduz à insatisfação dos trabalhadores. Para existir motivação, actua-se ao nível dos factores motivadores.

McGregor por sua vez opõe a visão pessimista do homem (teoria X) à visão optimista do homem (teoria Y).

Segundo a teoria X, o homem não gosta de trabalhar, tem necessidade de ser controlado, deve ser castigado para atingir os objectivos da organização, deseja segurança, tem poucas ambições, procura fugir às responsabilidades, não gosta de mudanças. Na teoria Y, o homem vê o trabalho de forma descontraída, é capaz de se autodirigir e de se autocontrolar, tem capacidade de iniciativa, aceita as responsabilidades, possui criatividade, capacidade de decisão, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e auto-realização.

Kurt Lewin realizou estudos sobre o funcionamento dos grupos restritos e as resistências internas à mudança, “demonstrando que o grupo é mais do que um simples somatório dos seus membros e que este possui uma dinâmica própria em que o incentivo à participação diminui consideravelmente a resistência à mudança” (Câmara et al, 2007, pág. 91).

Um estudo sobre a consequência dos diversos estilos de liderança levaram a concluir que o estilo de supervisão tem um papel determinante no comportamento e atitude dos subordinados. “Uma liderança mais permissiva e mais virada para as pessoas, para os seus problemas, e necessidades do que para a tarefa, cria uma atmosfera cooperativa e incrementa a satisfação e o rendimento dos trabalhadores” (Câmara et al, 2007, pág. 91).

Jacob Levi Moreno completou os seus estudos em que tinham o objectivo de determinar qual a consequência dos diversos estilos de liderança nos trabalhadores de *Iowa*, e com a abordagem sociométrica foi permitido uma maior compreensão do funcionamento do individuo no grupo, nas organizações e no sistema social. Segundo este modelo, os indivíduos num grupo estabelecem relações de maior ou menor atracção que dão origem ao sociograma do grupo (Câmara et al, 2007, pág. 92).

Os estudos de *Lewin* e *Moreno* vieram reforçar a importância dos grupos e do seu funcionamento na eficácia organizacional.

O novo modelo da gestão de Recursos Humanos “é multifacetado e de natureza contextual. Um dos cambiantes mais frequentemente apontados na literatura é o que coloca a ênfase da GRH em recursos ou activos, realçando as facetas estratégicas e unitárias do modelo” (Cunha et al, 2010, pág. 76). Este modelo é designado por modelo *hard*, tem como perspectiva entender as pessoas como recursos ou activos, geríveis de acordo com os critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano. De acordo com esta visão, a estratégia dos recursos humanos deve seguir a estratégia do negócio.

A outra variante existente na literatura é o modelo *soft*, a ênfase é colocada em humanos, reflectindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. O conceito deste modelo é a de que, sendo “as pessoas um recurso especial, a estratégia do negócio deve em grande medida equivaler à estratégia dos recursos humanos da empresa” (Cunha et al, 2010, pág. 76). Este modelo está inspirado na escola das relações humanas e no comportamento organizacional. Ainda neste modelo, constata-se que a gestão orienta a sua acção para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Neste modelo, a Gestão dos Recursos Humanos é uma actividade e uma responsabilidade de todos os gestores.

“A adopção destas duas perspectivas depende do contexto e das condições do mercado, verificando-se uma migração de uma perspectiva mais *soft* para uma perspectiva mais *hard*, em períodos de maior retracção, e o caminho inverso em períodos de maior desafogo” (Cunha et al, 2010, pág. 76).

1.2. Gestão do Talento

Os talentos são elementos fundamentais na dinâmica do negócio da organização. É preciso retê-los, porque ao perder-se talentos tem-se um impacto directo no capital humano da organização.

“A busca pela retenção dos talentos tornou-se uma constante para as empresas que querem manter a competitividade no mercado” (Furquim, 2008).

A gestão do talento implica, numa primeira fase, a identificação do talento necessário e do seu valor no contexto empresarial actual e previsível da empresa e numa, segunda fase, é necessário acções para atrair novo talento, reter e desenvolver o talento existente, respondendo às exigências do negócio.

Identificar o talento pressupõe categorizá-lo de acordo com o seu valor para a organização, tal como se pode ver na seguinte figura.

Figura 1 - Tipos de Talento e Acção de Gestão

Valor Organizacional	Acção de Gestão	Tipos de Talento
Estratégico	Desenvolver/Solidificar	Talento Estratégico: Está relacionado com o exercício de funções que são chave para as vantagens competitivas da organização. Estas funções são naturalmente indispensáveis para o sucesso da organização pelo que este talento deverá estar em desenvolvimento permanente dotando-o de mais solidez nas acções dinâmicas sobre a envolvente do negócio.
Core	Reter/Proteger	Talento <i>Core</i> : está associado a funções que são centrais para o desenrolar do negócio e que dizem respeito a conhecimentos ou capacidades de que a empresa possui. Este talento é importante reter na organização, desencadeando a acção para o proteger de eventuais concorrentes.
Requisito	Alternativa Interna ou <i>Outsourcing</i>	Talento Requisito: as competências que lhe estão subjacentes são uteis para responder aos requisitos do negócio. Estes requisitos não têm um valor organizacional relevante e pode ser satisfeito por estratégias alternativas ao talento interno. Nesta situação, ou existe alternativa interna ou este tipo de talento pode ser satisfeito via <i>outsourcing</i> .
Não-Core	Reconverter	Talento Não- <i>Core</i> : já não está ajustado à estratégia da organização. Este talento deve ser reconvertido: podem ser empreendidos planos de desenvolvimento que desenvolvam as competências do talento no sentido de as mobilizar para desempenhos em funções de Talento Estratégico ou <i>Core</i> .

(com base em Câmara et al, 2007, pág. 707)

As grandes linhas de acção na gestão do talento passam por Atrair, Reter e Desenvolver o Talento. É um sistema em que os três elementos se dinamizam mutuamente. Para que a empresa consiga atrair talentos com mais facilidade e atrair bons talentos, necessita ter uma imagem que retém e desenvolve talentos. Para conseguir reter talentos na organização tem que os desenvolver. Desenvolver talentos é a melhor forma da empresa se tornar atractiva e garantir a manutenção do talento.

1.2.1. Atrair o talento

Atrair um talento, normalmente, tem duas razões:

- Uma necessidade de preenchimento de uma vaga ou de uma exigência específica. Nesta situação, a atracção do talento é reactiva;
- Uma antecipação previsionial de um contexto de negócio que faz com que se recrutem do exterior potenciais ou actuais talentos ou se realizem planos de desenvolvimento internos para talentos potenciais. A atracção do talento, nesta situação, é proactiva.

A empresa tem duas formas de atrair o talento: internamente, desenvolvendo o seu talento embrionário, e externamente.

Segundo Câmara et al, “O recurso ao talento interno pressupõe a criação de uma incubadora de talentos internos e a uma gestão muito específica de optimização do potencial dos colaboradores. Uma gestão integrada de carreiras e planos de sucessão com políticas específicas de desenvolvimento de colaboradores com potencial que permitirá à Empresa uma forma permanente de talento” (Câmara et al, 2007, pág. 710).

Quando se efectua a atracção do talento no exterior, esta “deve estar assente numa estratégia proactiva de análise permanente de encaixe de potenciais candidatos nos concorrentes para potenciais lugares-chave acuais ou potenciais dentro de uma análise prospectiva do negócio” (Câmara et al, 2007, pág. 710).

Os talentos procuram uma proposta de valor integrada com os seus desejos. Uma proposta de valor compreende um conjunto de elementos valorizados pelo colaborador a ser atraído.

É importante ter sempre presente talento que atrai talento e a política de talento na empresa e o seu sucesso estarão sempre presentes na decisão de um colaborador a atrair.

1.2.2. Reter o talento

A retenção do talento é uma peça fundamental na gestão do talento.

São vários os factores que podem influenciar a retenção de um talento.

Ter espaço para o desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequadas, níveis motivacionais elevados consolidados num compromisso, estrutura que lhe permite um papel adequado ao seu nível de desempenho, são factores que interferem directamente na retenção de um talento.

Um grande factor de retenção do talento é o factor emocional: o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conseguir um forte compromisso com a organização, o desenvolvimento profissional, a satisfação com as variáveis objectivas e subjectivas do trabalho e consequente motivação, a forma como o talento se sente dentro da organização, como cresce e desenvolve a sua carreira.

1.2.3. Desenvolver o talento

Uma das melhores formas de garantir a retenção do talento é apostar no seu desenvolvimento.

Para desenvolver o talento é necessário que este desenvolvimento faça parte integrante da organização. O desenvolvimento significa experiências desafiantes, orientação, *feedback* e aconselhamento, uma permanente troca de experiências e o activar de novas experiências. Para que estas experiências sejam cada vez mais gratificantes, é fundamental que o desenvolvimento seja para todos. O desenvolvimento vem de uma “política de rotação de quadros, incentivo de *task forces*, assente numa estrutura onde o talento se possa mover e ver-se a crescer na estrutura. Bons programas de formação em sala, em *e-learning*, *outdoor*, *on the job*, perfeitamente ajustados aos planos de desenvolvimento do talento são essenciais” (Câmara et al, 2007, pág. 712).

Para se manterem na empresa, os talentos exigem desenvolvimento e chefias com talento para lhes proporcionar esse desenvolvimento, com políticas de *mentoring* definidas e que, preferencialmente, todos possam ser alvo de *coaching*.

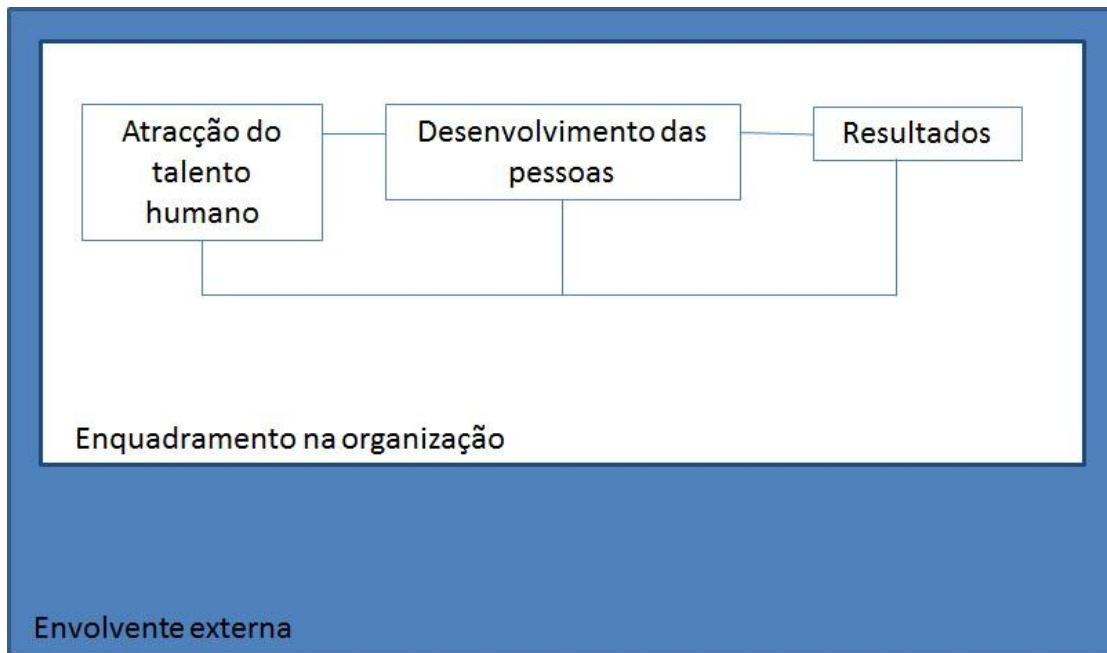
1.3. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem (Cunha et al, pág. 59, 2010):

- A determinação das necessidades de Recursos Humanos (planeamento de Recursos Humanos);
- A atracção de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (selecção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua actuação (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene do trabalho).

Estas práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objectivos organizacionais. Uma gestão de recursos humanos eficaz é estratégica quando esta contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a. As práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência. Para atingir este objectivo, é necessário uma abordagem ao nível da estratégia organizacional, da estratégia de Recursos Humanos e das práticas de gestão de pessoas. A Gestão de Recurso Humanos pode ser representada através da seguinte figura.

Figura 2 - Actividades da Gestão de Recursos Humanos na organização



(com base em CUNHA et al, 2010, pág.61)

Para uma melhor percepção da figura, é necessário acentuar o efeito recíproco das várias actividades:

- A entrada de pessoas talentosas facilita os processos de desenvolvimento e as empresas conhecidas por facultar oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores também ficam mais capacitadas para atrair talentos;
- Os talentos e o desenvolvimento das pessoas contribuem para melhorar os resultados organizacionais e as empresas que obtêm melhores resultados também ficam mais capacitadas para despende recursos na contratação dos melhores talentos e em actividades de desenvolvimento.

Explicando o que significa cada ponto envolvente da Gestão dos Recursos Humanos:

- Atracção do talento humano: um dos desafios mais importantes da gestão de pessoas consiste em preparar, adaptar, criar as bases necessárias para a eficácia de um processo de atracção e selecção de pessoas talentosas, e em assegurar uma harmonia entre as pessoas e a organização. Entre os processos envolvidos

encontram-se o recrutamento, a selecção e a adaptação das pessoas ao ambiente de trabalho.

- **Desenvolvimento das pessoas:** toda a organização deve ser um espaço de aprendizagem contínua, permitindo, assim, a aquisição e o desenvolvimento de competências que se devem ajustar às necessidades estratégicas da organização. Os processos de Gestão de Recursos Humanos, inseridos neste domínio são a formação, o desenvolvimento, a gestão de carreiras, a gestão de competências e a retenção da força de trabalho.
- **Resultados:** a gestão de pessoas assume um papel fundamental na obtenção de resultados organizacionais. Não se descarta os benefícios que proporciona, nem os custos em que incorre ou faz incorrer. Para contribuir para esta finalidade conta-se com a motivação através da implementação de sistemas de medição de desempenho e transmissão de *feedback*, assim como os sistemas de compensação que garantem a equidade externa, interna e individual. Acresce que as pessoas abandonam ou têm que abandonar as organizações, sendo fundamental assegurar uma eficiente política de saídas/desvinculações.
- **Enquadramento organizacional:** a gestão de pessoas para ser estratégica e competitiva, requer a apreciação permanente das envolventes externa e interna, ligando as práticas de Gestão de Recursos Humanos aos objectivos estratégicos da organização. É fundamental que a gestão global da organização requisite o envolvimento da função dos Recursos Humanos na definição e na implementação da estratégia, e que os especialistas e responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos sejam capazes de fazer jus a essa missão.

A filosofia da gestão de pessoas é baseada na crença de que os recursos humanos são singularmente importantes no sucesso do negócio sustentado. Uma organização ganha vantagem competitiva, utilizando os seus colaboradores de forma eficaz, com base na sua experiência e criatividade para alcançar os objectivos claramente definidos. A gestão de pessoas destina-se a recrutar, e não só, pessoas capazes, flexíveis e comprometidas.

A gestão de pessoas tem vindo a evoluir rapidamente devido a todas as mudanças que temos vindo a sofrer, mudanças económicas, sociais, culturais e tecnológicas. Mas, a gestão de pessoas não pode esquecer o grande factor das empresas: o factor humano. As pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações. Atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. Este desafio necessita que se identifique a pessoa certa para o lugar certo nas organizações e quando é realizado de forma correcta, as pessoas contribuem com todo o seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objectivos organizacionais.

No início do século XX, as actividades e responsabilidades desempenhadas eram organizadas em cargos e estudiosos enfatizavam que, para um melhor rendimento, o colaborador precisava de um incentivo monetário, cujo resultado era reflectido em menores custos e em aumentos de níveis de produtividade. Deste modo, o colaborador trabalhava mais e recebia mais.

A partir desta época, surge a necessidade de avaliar cargos, baseada no simples princípio da remuneração atribuída a qualquer cargo deve ser directamente proporcional ao esforço despendido e ao trabalho realizado. Surgiu, então, a determinação de um valor a um cargo, através dos seguintes factores: capacidade, esforço, responsabilidade e condições de trabalho. Consequentemente a esta atribuição de actividades e responsabilidades, as organizações começaram a fornecer alguns benefícios como forma de incentivo e valorização dos colaboradores, denominado de remuneração.

Mas nesta altura, o colaborador ainda era visto de forma fragmentada: uma pessoa submissa, de baixa iniciativa e criatividade, mesmo apesar de haver um desenvolvimento das pessoas.

A comunicação organizacional começou a ser pertinente. Uma das primeiras actividades ao inserir a gestão de pessoas é a comunicação: comunicar a todos, dentro de todos os níveis hierárquicos e de forma compreendida por todos, o que está a ser implementado, os seus objectivos e esclarecer que este controlo se torne benéfico a todos os colaboradores interessados no crescimento da organização.

Um dos grandes desafios provocados pela evolução da comunicação foi a chegada da era da globalização e do desenvolvimento tecnológico. Estes dois grandes desafios provocaram o rompimento de paradigmas ou de modelos antigos e fez com que

nas organizações existisse uma reestruturação, pois a competitividade era cada vez maior. O mercado tinha acabado de mudar, os lucros eram equacionados pelo valor de um bom serviço prestado aos seus clientes e os colaboradores teriam que ter qualificações e competências para atingir a excelência do serviço.

A partir deste contexto, o colaborador no seu ambiente de trabalho passou a ser visto de forma mais completa, como um ser racional e que tinha que usar as suas habilidades e competências para colaborar com o alcance dos objectivos e metas das organizações. Assim, surgiu uma diversidade de programas, projectos e incentivos que procuravam o desenvolvimento e que faziam fluir o que havia de melhor nas pessoas, passaram a fazer parte dos modelos de gestão.

As políticas da Gestão de Pessoas exercem um papel social para com os colaboradores da empresa. O bem-estar e o retorno financeiro do trabalho determinam o nível de qualidade de vida garantido ao colaborador. Um colaborador satisfeito irá trabalhar feliz e comprometido com o resultado que a organização espera dele.

Actualmente, para a gestão de pessoas o principal activo das organizações são os seus colaboradores, pessoas que, através das suas qualidades e competências, fazem girar o ciclo de interesses e impulsiona para que os colaboradores da empresa atinjam os seus objectivos existenciais.

“Nos últimos anos, têm sido usadas diferentes nomenclaturas, tais como capital intelectual, capital humano, activos humanos ou gestão do talento, com conceitos alinhados com a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos e procurando evoluir para além dela, nomeadamente quanto à contribuição das pessoas para a definição da estratégia de negócio e a demonstração dos impactos humanos nos resultados das organizações” (Cunha et al, 2010, pág.74).

Nos primeiros anos de vida do novo modelo, a discussão sobre a distintividade da Gestão de Recursos Humanos foi importante, reflectindo uma certa ambiguidade associada à designação da mesma. Segue alguns dos aspectos que permitem distinguir a Gestão de Recursos Humanos da gestão de pessoal (Cunha et al, 2010, pág.74):

- A Gestão de Recursos Humanos é proactiva e estratégica, assumindo que os indivíduos são activos que devem ser geridos de acordo com os objectivos de longo prazo do negócio da organização. A gestão de pessoal era essencialmente uma gestão operacional.

- A Gestão de Recursos Humanos adopta uma perspectiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceitos de comportamento organizacional, por exemplo: cultura e poder. A gestão de pessoal limitava-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituam, nem se ancoravam, num corpo conceptual coerente e global.

- A Gestão de Recursos Humanos leva em conta a individualmente de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento. A gestão de pessoal recorria ao tratamento estandardizado do pessoal e baseava a eficácia da sua acção em mecanismos de controlo externos ao próprio individuo.

- A Gestão de Recursos Humanos assume-se com uma actividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores. A gestão de pessoal era deixada aos especialistas, com reduzida interacção com a equipa de gestão do negócio.

- A Gestão de Recursos Humanos admite que os objectivos dos indivíduos e da organização possam convergir para benefício mútuo. A gestão de pessoal mantinha uma perspectiva adversativa das relações industriais.

Os próximos conteúdos teóricos estão relacionados com as actividades que as organizações desenvolvem tendo em vista suprirem as suas necessidades de recursos humanos pelo recrutamento. Os processos de recrutamento não são executados como um fim em si mesmo mas como um meio de captação de recursos seleccionados.

1.4. Recrutamento e Selecção

1.4.1. A decisão de preenchimento de um cargo

Para se proceder ao recrutamento tem que existir uma decisão de gestão sobre a necessidade de preenchimento do cargo vago. Esta vaga pode surgir pelos seguintes motivos: pode-se tratar de um cargo existente e o anterior titular foi transferido para outra função ou abandonou a empresa, ou pode-se tratar de um cargo novo.

Antes de ser tomada uma decisão de gestão sobre o preenchimento de uma vaga, devem-se encarar outras alternativas, tais como (Câmara et al, 2007, pág. 385):

1. Redistribuição das tarefas atribuídas a esse cargo em causa pelos restantes membros da equipa, evitando uma nova admissão;
2. Uma análise profunda dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas, evitando o recrutamento de novo pessoal;
3. Reanálise dos perfis e competências das funções próxima do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento;
4. Recurso a *outsourcing*.

Após esta análise de dados a necessidade de preenchimento do cargo persiste, deverá ser ponderado antes da decisão (Câmara et al, 2007, pág. 385):

1. Qual o custo adicional que o novo colaborador vai trazer;
2. Se esse custo está orçamentado;
3. Se o novo colaborador está dentro das previsões de *headcount* autorizado;
4. Quando é que o novo colaborador é realmente necessário para iniciar funções.

Ainda antes de se tomar a decisão, o departamento de Recursos Humanos deve certificar-se de qual é o perfil pretendido para a função, evitando erros de recrutamento que vão afluir candidatos inviáveis.

A definição do perfil da função deve compreender três elementos essenciais:

1. Identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional;
2. A clarificação de quais são os requisitos que o candidato ideal deve preencher (aptidões e competências técnicas e de gestão, experiência anterior, dimensões comportamentais, factores preferenciais);
3. O que a empresa tem para lhe oferecer em troca (salário e benefícios atribuídos ao cargo, oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, possibilidades de carreira, local e horário de trabalho, entre outros aspectos pertinentes).

1.4.2. Qual o papel do recrutamento?

Segundo *Ployhart* in *Cunha*, “Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem” (*Cunha et al*, 2010, pág.193), por isso é importante perceber qual é o papel do recrutamento em conformidade com a gestão estratégica dos recursos humanos.

Numa perspectiva estratégica da Gestão de Recursos Humanos, é relevante saber em que grau as actividades de recrutamento podem actuar como fonte de vantagem competitiva sustentável. Os recursos e as capacidades de uma empresa conferem-lhe vantagem competitiva se existir criação de valor, se forem raros (não existir na concorrência), não forem imitáveis facilmente pelos concorrentes, não poderem ser substituídos e estiverem integrados nas restantes políticas e práticas da organização.

1.4.3. Processo de Recrutamento e Selecção

O processo inicia-se com a análise das funções. Para cada função/carreira são determinadas as competências, as capacidades, as aptidões, os esforços e as qualificações necessárias para executá-las. A partir desta análise desenha-se um perfil apropriado para o exercício da função. Estabelece-se quais são os critérios que os candidatos devem ter.

Posteriormente, determina-se os métodos de recrutamento que irão ser utilizados. Normalmente, a opção recai sobre os métodos que, a custo mais baixo e tendo atenção às condições de mercado de trabalho, permitem cativar a maior quantidade de candidatos talentosos.

Seguidamente, procede-se à selecção dos candidatos. Aqueles que não cumprem os requisitos mínimos são afastados do processo e, geralmente, são inseridos em base de dados. A escolha irá recair sobre os indivíduos que denotarão os mais elevados desempenhos na função, que se empenharão mais vincadamente no desenvolvimento da equipa e da organização, que tenderão a manter o vínculo à empresa e que demonstrarão bons níveis de assiduidade e pontualidade.

Após a selecção do candidato, é importante assegurar o seu acolhimento e a sua integração na organização. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração dos novos colaboradores.

O processo de recrutamento e selecção permite para determinar e, gradualmente, modificar as características comportamentais e as competências da força de trabalho.

1.4.4. Processo de Recrutamento e Selecção em diferentes contextos culturais

Para que os processos de recrutamento e selecção ocorram com sucesso é preciso ter em mente os diferentes contextos culturais. Vejamos diversos processos de recrutamento e selecção em diferentes contextos culturais:

- “Nos EUA, a selecção é um processo em que o empregador testa o candidato tendo em vista prognosticar o seu desempenho futuro. Todavia, em diversos países da Europa, o processo aproxima-se mais de uma negociação e de um acordo mútuo entre a organização e o candidato;

- Os propósitos do recrutamento e da selecção variam consoante as culturas. Por exemplo, nos EUA, o objectivo é a escolha da quantidade apropriada de pessoas detentoras das melhores competências para executar as funções. Mas na Índia e na China e noutros países, as empresas seleccionam uma quantidade de colaboradores por

vezes superior à desejada tendo em vista combater a pobreza e o desemprego. Nas culturas mais paternalistas, as organizações protegem os seus colaboradores proporcionando-lhes emprego de longa duração ou vitalício;

- Os critérios de selecção também variam de cultura para cultura. Por exemplo, nas culturas ocidentais, as competências e os conhecimentos tendem a prevalecer. Todavia, noutras culturas, assumem particular relevância as opiniões favoráveis dos membros do grupo e o ajustamento (Japão), a amabilidade, confiabilidade e as relações interpessoais (alguns países árabes), a pertença ao mesmo endogrupo do gestor (Índia), e as atitudes positivas relativamente à vida familiar (América Latina);

- Em alguns países, matérias como o estado civil e a aparência física são acolhidas com naturalidade nos processos de recrutamento e selecção (...);

- A legislação de alguns países é enfática na proibição da discriminação baseada no género, na idade, na cor/raça, na origem nacional, na religião, e nos demais aspectos não relacionadas com as qualificações para o trabalho (...);

- Em alguns países, o recrutamento e a selecção assentam, em medida considerável, na definição específica do posto de trabalho que se pretende que o candidato venha a executar.” (Cunha et al, 2010, pág. 308).

1.4.5. Recrutamento

O recrutamento é definido como um processo a que as organizações recorrem para atrárem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos. Recrutamento é, também, o acto de atrair até à organização pessoas, a fim de encontrar a mais apta a preencher o cargo vago.

“Recrutamento é definido como o processo pelo qual indivíduos são solicitados a se candidatar a um emprego, (...) é o processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar numa certa organização” (Furquim, 2008). “A tarefa do recrutamento é a de atrair com selectividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido. O objectivo básico do recrutamento é abastecer o processo selectivo de sua matéria-prima: os candidatos” (Furquim, 2008).

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atracção de candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de empregos que pretende preencher.

“O recrutamento é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características próximas do perfil pretendido e capazes de ocupar cargos dentro da empresa” (Reis, 2010, pág. 2).

O processo de recrutamento, geralmente, antecede o processo de selecção e corresponde ao processo de atracção e recolha de candidatos aos lugares que se pretendem preencher.

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em várias fases que vão da recolha das respostas a anúncios, à recepção de *shortlits* de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho.

O recrutamento é a etapa inicial de um processo de busca e atracção de mão-de-obra para a organização, procurando promover o número adequado de candidatos para as posições em aberto. O principal objecto do processo de recrutamento e selecção, actualmente, é a capacidade de atrair e reter talentos.

Segundo Reis, o recrutamento tem como objectivo:

- Determinar as necessidades presentes e futuras paralelamente com o plano de recursos humanos e a análise do trabalho a efectuar;
- Aumentar o número de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização;
- Aumentar a taxa de sucesso do processo de selecção reduzindo o número de candidatos subqualificados;
- Diminuir a probabilidade de os candidatos seleccionados virem a deixar a organização, por falta de informação;
- Ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização (Reis, 2010, pág. 5).

Conhecer as fontes de recrutamento é importante, pois diminui o tempo de processamento do recrutamento e reduz os custos operacionais.

Existe dois tipos de fontes de recrutamento: pesquisa interna e pesquisa externa.

A pesquisa interna realiza-se na própria organização, de acordo com as suas necessidades relativamente às políticas adoptadas e aos recursos humanos. Tem como fontes os resultados dos testes de selecção, a avaliação do desempenho do candidato interno, o plano de carreira e a análise de compatibilidade dos cargos actual e futuro do candidato interno e as condições de promoção.

“A pesquisa externa faz-se no mercado de recursos humanos externo à empresa e opera sobre uma segmentação desse mercado conveniente à organização: mão-de-obra, empregados e quadros” (Reis, 2010, pág. 6). Tem como fontes o recrutamento académico, *headhunting*, recrutamento *on-line*, candidaturas espontâneas, bases de dados, entre outras fontes.

1.4.6. Recrutamento interno, externo e misto

O recrutamento interno é limitado ao quadro de pessoal da organização, considerando apenas como candidatos potenciais os colaboradores que possui no momento. O recrutamento interno permite encontrar os melhores candidatos entre o conjunto de pessoas que já se encontram a trabalhar na organização. Assim, os funcionários são transferidos, promovidos ou transferidos juntamente com a promoção ou não, para outras actividades mais complexas ou mais motivadoras dentro da organização. Este tipo de recrutamento tem três soluções possíveis: escolha directa, concurso interno e *refer a friend* (recomendar um amigo).

A escolha directa consiste na nomeação da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça um processo de consulta. As razões para se optar por esta solução são: o cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, melhor utilização do talento disponível na organização e a retenção dentro da organização de colaboradores imprescindíveis.

O concurso interno consiste na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da organização ou mesmo na intranet, incluindo o perfil detalhado da função, dando dele o conhecimento generalizado e convidando os interessados a candidatar-se, dentro de determinado prazo.

O *refer a friend* consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, na sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher a vaga aberta.

O recrutamento interno possui diversas vantagens, sendo elas:

- Possui uma política orientada para a valorização dos recursos humanos, estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento, aquisição de novas competências, empenhamento e uma saudável competição entre os membros da equipa;
- Minimiza os riscos de inadaptação e não requer socialização organizacional de novos membros;
- Aproveita os investimentos feitos em formação;
- Menos custos e maior rapidez;
- Permite o reforço da cultura da organização, a partilha de valores comuns;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos colaboradores da organização.

Apresenta como desvantagens:

- Não permite a entrada de novos conhecimentos, experiências, habilitações e expectativas;
- Pode provocar excesso de rotatividade na organização;
- Contribui para manter e conservar a cultura organizacional, que pode carecer de mudança;
- Pode promover de indivíduos para postos de trabalho acima do seu nível máximo de competência, tornando-os incompetentes;
- Pode gerar conflitos internos entre colaboradores que concorreram ao mesmo lugar e frustração dos candidatos excluídos.

O recrutamento externo procura apenas candidaturas de pessoas não pertencentes à organização. Consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente. O recrutamento externo ocorre quando as organizações não encontram, entre os seus colaboradores, pessoal qualificado para a vaga ser preenchida, ou quando constitui uma opção política da empresa. Este tipo de recrutamento visa o aproveitamento de injeção de “sangue novo” na organização.

O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis noutras organizações.

O recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos espalhados pelo mercado de recursos humanos são utilizadas várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair os candidatos, tratando-se de escolher os meios mais adequados para chegar até eles.

No recrutamento externo, a organização pode optar por recrutamento directo ou indirecto. No recrutamento directo, a organização recorre ao mercado utilizando os *media*, por exemplo, rádio ou jornais. O recrutamento indirecto verifica-se quando o recrutamento directo se revela ineficaz, tendo que se optar por empresas especializadas.

O recrutamento externo possui diversas vantagens, sendo elas (Reis, 2010, 2010):

- Introduz novos talentos, habilidades, experiências e expectativas na organização, aumento o capital intelectual;
- Introduz novas ideias, criatividade, aumenta o nível de conhecimento e habilidades;
- Permite aproveitar os investimentos em formação realizados por outras empresas;
- Reduz custos de desenvolvimento de pessoal, partindo do pressuposto que a pessoa contratada já está qualificada;
- Renova a cultura organizacional e enriquece-a.

Apresenta como desvantagens (Reis, 2010, pág.13):

- É mais demorado que o recrutamento interno e apresenta mais custos;
- Os candidatos externos provêm de trajetórias profissionais que a organização não tem condições para verificar com exactidão;
- Normalmente, afecta a política salarial da empresa;
- Afecta negativamente a motivação dos actuais colaboradores da organização;
- Pode gerar conflito de interesses entre os colaboradores.

O recrutamento misto é um processo em que se combinam as duas opções de recrutamento, interno e externo. Na realidade, qualquer processo de recrutamento misto acaba sempre por ter um recrutamento externo e interno.

O recrutamento misto pode apresentar diferentes formas de realização (Furquim, 2008):

- Pode ser iniciado o recrutamento interno recorrendo-se ao recrutamento externo quando pelo recrutamento interno não são encontrados colaboradores com as características pretendidas;
- Pode ser iniciado o recrutamento externo recorrendo ao recrutamento interno quando não se encontram resultados favoráveis nos candidatos disponíveis no mercado;

- Pode-se recorrer ao recrutamento externo e interno em simultâneo, oferecendo-se as mesmas possibilidades a todos os candidatos.

Os métodos de recrutamento são extensos, começando pelos anúncios em jornais e revistas, rádio ou televisão, referências de colaboradores da organização, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, *campus* universitários, sindicatos, *e-recruitment*, consultores de recrutamento, *head-hunting*.

1.4.7 Métodos de Recrutamento

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em várias fases que vão da recolha de respostas a anúncios, terminando com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho. Após uma análise prévia dos CV's recepcionados, que devem obedecer a determinados critérios, limitados pelo perfil da função, é possível rejeitar uma parte das candidaturas e passar á fase seguinte, em que o técnico de recursos humanos, conduz entrevistas para validar o conteúdo dos CV's, observa os candidatos e forma um primeiro juízo.

Aquela triagem permite que seja apresentado ao painel de recrutamento o máximo de candidaturas viáveis. O painel de recrutamento é constituído pelo: supervisor do cargo que se pretende preencher, gestor da mesma ou de outra função e um técnico de Recursos Humanos. Cada membro do painel de recrutamento entrevista todos os candidatos e posteriormente avalia-o. A avaliação, normalmente, é feita numa matriz em que o resultado das entrevistas, dimensão a dimensão, é registado, usando uma escala de 1 a 5 (Câmara et al, 2007, pág. 395).

A entrevista tem o objectivo de informar o candidato sobre a organização, o posto de trabalho, suas características e permitir que o candidato possa dar o máximo de informações sobre o seu passado profissional e as suas aspirações para o futuro. Este tópico será devidamente desenvolvido no capítulo da selecção.

Recrutamento académico

O recrutamento académico é realizado junto das universidades, escolas profissionais, institutos politécnicos, entre outras instituições. É um recrutamento em que se pretende a busca pelo sangue-novo e novas ideias.

Headhunting

Headhunting ou *executive search* são expressões que “designam a actividade de procura, selecção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinadas a servir empresas que procuram tais serviços. (...) Envolve uma espécie de triângulo de cooperação, no seio do qual a empresa-cliente carece de um executivo recorre aos serviços de um “caçador de cabeças” para que este encontre e lhe proponha um profissional qualificado. (...) o processo goza de uma aura elitista, que tende a prestigiar tanto o candidato contactado como a empresa cliente que o procura” (Cunha et al, 2010, pág. 215).

Este processo possui uma série de vantagens (Cunha et al, 2010, pág. 215):

- O especialista tende a ser mais imparcial do que os respectivos internos da organização que procura o executivo;
- Podem actuar com mais descrição sem chamar a atenção da concorrência;
- A rede de contactos permite aceder a grande amplitude de contactos, com mais possibilidades de encontrar e com mais eficácia e eficiência, a pessoa certa;
- A empresa-cliente pode não dispor dos recursos e do tempo necessários para uma pesquisa cuidadosa e demorada.

Candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas são realizadas através da submissão de CV no *site* da empresa, envio de CV para a empresa ou submissão de ficha de candidatura.

Bases de dados

Todas as candidaturas submetidas no *site* da empresa, todos os CV's enviados para a empresa ou a submissão da ficha de candidatura da empresa ficam em base de dados para posteriores processos de recrutamento.

O e-recruitment

Segundo Martins, in Cunha, “Para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da Internet as respostas são quase imediatas?” (Cunha et al, 2010, pág. 206).

Na última década do século XX, o e-recrutamento ganhou alguma expressão na pesquisa de informáticos e profissões semelhantes. No início do século XXI, tornou-se o método mais eficaz na identificação de candidaturas a carreiras internacionais. No início da segunda década do século XXI, substituiu o papel dos *media* tradicionais neste domínio. A internet tornou-se um canal importante para o recrutamento.

O recrutamento *on-line* através da internet ou do *e-recruitment* são designações que representam uma das mais actuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação. O *e-recruitment* tem sido cada vez mais uma fonte de vantagem competitiva, procura ligar as pessoas à estratégia de negócio, unir as pessoas entre elas mesmas, difundir o conhecimento e facilitar o uso de ferramentas operacionais para alcançar o sucesso organizacional. O *e-recruitment* envolve uma tecnologia única ligada à estratégia, conecta as pessoas e as pessoas ao negócio, com o objectivo de adaptar ambos, as pessoas e o negócio, rapidamente às mudanças.

Segundo Cardoso (2010), o e-recrutamento além de colocar empregadores e candidatos à distância de um clique encerra um conceito mais alargado do que a simples prospecção de candidaturas, abrindo caminho à introdução de alguns mecanismos de triagem e selecção de candidatos *online* (Cardoso, 2010, pág.63).

O recrutamento *online* é um processo que está a ser cada vez mais adoptada pelas empresas de diversos ramos, como também por consultorias especializadas em recursos humanos, tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

A inovação pelo *e-recruitment* é um caminho para a melhor gestão dos factores organizacionais na busca pela competitividade, redução de custos, re-especialização, reciclagem profissional e realocação dos factores, sejam eles produtivos ou intelectuais.

Este tipo de recrutamento é utilizado por profissionais de recursos humanos, utilizando os recursos e as funcionalidades de oferta de emprego e de pesquisa de candidatos *on-line*, mantendo as tradicionais práticas de publicação de anúncios em jornais. É utilizada, também, por ter baixo custo e possibilitar maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato como para a organização que faz o recrutamento.

O e-recrutamento envolve não apenas a comunicação de vagas através da internet/intranet, mas também todas as ferramentas tecnológicas para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados actualizado e eficiente na busca por características específicas, o *feedback on-line*, bem como modernas formas de avaliação.

De acordo com Reis, o processo de *e-recruitment* dá-se em três fases:

- Atrair o candidato: através de anúncio do salário e benefícios oferecidos;
- Seleccionar o candidato;
- Contacto com o candidato seleccionado: deve ser rapidamente estabelecido, para evitar que a concorrência o admita (Reis, 2010, pág.27).

O *e-recruitment* é um processo que inclui diferentes tipos de ferramentas e recurso a diversas formas de os utilizar. As principais técnicas incluem:

- Base de dados de CV's;
- *Sites* especializados em ofertas de trabalho;
- Fóruns de debate;
- *Sites* das empresas.

De acordo com Reis, as principais diferenças do *e-recruitment*, que devem ser tomadas em conta, em relação ao recrutamento tradicional são:

- Acesso à base de dados exclusiva de candidatos;
- Gestão da entrega dos *e-mails* enviados aos candidatos;
- Candidatura *on-line* e envio de CV;
- Entrevistas dinâmicas de grupo *on-line*;
- Portal na intranet para recrutamento interno;
- Promoção da sua empresa e acesso em qualquer lugar do mundo;
- Publicações de vagas no seu *site*, na sua intranet e noutros sites de emprego (Reis, 2010, pág. 27).

Com o *e-recrutamento*, as organizações podem manter um contacto personalizado com os candidatos: através de mensagens de actualização da oferta de emprego, de agradecimento de eventuais respostas e de informação sobre processos de selecção.

Todos os custos associados ao recrutamento baixam consideravelmente no *e-recrutamento*, porque o valor de um anúncio de emprego é muito inferior ao valor de um anúncio de emprego publicado na imprensa.

Muitos dos serviços existentes para o *e-recrutamento* disponibilizam aos seus utilizadores bases de dados, quer de oportunidades de emprego quer de candidatos, facilitando a pesquisa de perfis e emprego. Os candidatos têm a possibilidade de

publicarem e distribuírem informação quanto ao seu percurso profissional, experiências e objectivos de carreira de forma permanente e global. Normalmente, estes sites têm a possibilidade de serem alertados através de *e-mail*, quando surge uma oportunidade de emprego adequada ao perfil previamente definido e identificado pelo serviço.

Tendências do e-recrutamento (Reis, 2010, pág.29):

- As empresas focarão os seus esforços de recrutamento através da internet;
- Para utilizar a internet eficazmente, os responsáveis do processo terão que obter competências específicas e complementares nas áreas de pesquisa e de marketing;
- Os processos de selecção de candidatura *on-line* melhorarão, enriquecendo o próprio processo;
- As organizações deveram passar a utilizar a Internet como uma rede privada virtual de gestão e armazenamento de informações sobre candidatos.

Vantagens do *e-recruitment* (Cunha et al, 2010, pág. 212):

- Para a empresa:
 - A empresa pode receber maior quantidade de CV's;
 - Permite aceder a profissionais que não procuram activamente emprego, mas que revelam disponibilidade para aceitar ofertas que lhes facultem maior desenvolvimento profissional e satisfação pessoal;
 - O processo de recrutamento é mais rápido;
 - Reduz-se a burocracia e os custos decrescem;
 - Exclui automaticamente candidaturas não aplicadas ao perfil.
- Para os candidatos:
 - Podem aceder facilmente a diversas páginas de empresas;
 - O processo é mais rápido e simplificado;
 - Os candidatos podem actualizar permanentemente a informação.

Desvantagens do *e-recruitment* (Cunha et al, 2010, pág. 212):

- Para a empresa:
 - Não alcança pessoas com fraco uso das novas tecnologias;
 - Pode produzir excesso de candidaturas inadequadas;
 - Pouca qualidade nas candidaturas recepcionadas.

- Para os candidatos:
 - A impessoalidade pode induzir a desconfiança de alguns candidatos;
 - Os candidatos com fraco uso das novas tecnologias podem ter dificuldade no acesso e/ou preenchimento dos campos da página;
 - Os CV's podem ser alvo de pirataria informática.

1.4.8. Selecção

A abordagem tradicional da selecção de pessoal está centrada na procura de instrumentos capazes de medir e de prever características dos candidatos necessárias para o sucesso de determinada função. O principal pressuposto é a possibilidade de identificar a pessoa certa para o lugar certo.

O processo de selecção é um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de realizado o processo de recrutamento. A selecção consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e as funções se ajustem. Não interessa que as características dos candidatos sejam superiores às exigências das funções.

A selecção procura, de entre vários candidatos que foram recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização. O processo de selecção compreende a escolha de candidatos que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base na avaliação das características pessoais e motivações. A selecção de pessoal dá-se por meio da comparação e decisão/escolha, e deve necessariamente resultar de algum tipo de critério ou padrão, para alcançar a validade. Esse critério ou padrão compreende as características do cargo a ser preenchido.

Segundo Furquim, “A tarefa da selecção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo. (...) O objectivo básico da selecção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” (Furquim, 2008).

A escolha no processo de selecção deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades da organização com as dos candidatos.

O processo de selecção requer a definição dos critérios de selecção, isto é, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir para um eficaz desempenho da função. Estes atributos devem ser diferenciadores do bom e do mau desempenho na função, permitindo à organização desenhar a *performance* futura, com base na recolha de informação acerca dos candidatos nesses atributos. Esta recolha de informação é retirada através dos métodos de selecção:

- Colocação: existe um candidato para uma só vaga;
- Selecção Clássica: existem vários candidatos para uma só vaga;
- Classificação: existem vários candidatos para várias vagas (Reis, 2010, pág.32).

No processo de selecção para podermos diferenciar das outras organizações é importante estar atento às características importantes das outras empresas, pesquisando-as, e tornar-nos mais competitivos.

Um dos aspectos mais importantes a considerar na selecção dos candidatos é a inteligência emocional. Os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as suas emoções e as emoções dos outros e lidar com elas, tomando decisões mais racionais. A inteligência emocional demonstra a capacidade para conciliar emoções e razão: usar emoções para facilitar a razão e reflectir inteligentemente acerca das emoções. A inteligência emocional refere-se a um conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa proceda de forma adulta e com auto-controlo, evitando, desta forma, envolver-se em comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a importância da inteligência emocional resulta da relação com o desempenho no trabalho e as competências de liderança. Os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a demonstrar mais elevado desempenho e a serem melhores prestadores de serviços.

1.4.9. Técnicas de Selecção

O processo de selecção pode ser realizado com recurso a diversas técnicas e métodos, dependendo das características da vaga que se pretende preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objectivos organizacionais. Existem diversas técnicas de selecção, sendo elas: análise curricular, verificação de referências, dinâmica de grupo, entrevista de selecção, questionário, testes e *assessment centers*.

Análise curricular

O currículo deverá apresentar uma série de informações a respeito do candidato, como por exemplo, a sua formação académica e profissional, experiência profissional, aptidões e competências.

A análise curricular visa fazer uma pré-selecção dos candidatos, eliminando os currículos que não preencham os requisitos desejados pela organização. Posteriormente, efectua-se uma análise cuidadosa aos restantes currículos para que nas próximas fases de selecção sejam direccionadas para os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes de cada candidato.

A análise curricular permite ainda verificar o perfil do candidato, nomeadamente no que se refere à definição dos objectivos de trabalho e como eles têm sido atingidos.

Verificação de referências

Através da verificação de referências procura-se obter informações profissionais e pessoais, com o objectivo de verificar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Esta verificação pode ser obtida através de contacto telefónico, pessoalmente ou por carta de referência.

Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo “consiste na elaboração de actividades a diversos níveis, como debates, tarefas e jogos, que proporcionam a interacção dos elementos de um determinado grupo” (Reis, pág.40, 2010). Esta dinâmica, com o objectivo de explicar o funcionamento do grupo ao nível da competição, cooperação e liderança, consiste em exercícios para serem resolvidos por um grupo de candidatos a um determinado emprego.

Através da participação nas dinâmicas de grupo, os candidatos têm a possibilidade de relacionar-se com a restante equipa, exhibir as suas ideias e opiniões perante a resolução de um problema, expor os seus perfis psicológicos e demonstrarem como resolviam o problema em questão.

Segundo a teoria da dinâmica de grupo, não há garantias de que o comportamento apresentado se repita numa situação de trabalho. A utilização desta dinâmica é essencial para a identificação de comportamentos em grupo mais marcantes e também as características desses comportamentos que são necessárias ou inconvenientes para o cargo a desempenhar.

Entrevista de Selecção

A entrevista de selecção é um processo de selecção referente ao prognóstico do desempenho futuro nas funções, tendo em consideração as respostas e perguntas verbais do candidato. É uma interacção interpessoal num período de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a vaga, com a intenção de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser sucessores do sucesso no cargo subsequente.

A entrevista de selecção permite o contacto directo com o candidato e a eliminação de dúvidas. Tem como objectivo principal confirmar as informações colocadas no CV, sendo este o momento em que se conhece e verifica se corresponde ao perfil que o cargo exige. É também utilizada para medir a capacidade de comunicação, liderança e argumentação, conhecer os objectivos do entrevistado e retirar informação relevante aos aspectos exteriores da sua personalidade. Permite ainda avaliar os factores intelectuais e morais da personalidade: ambição, adaptabilidade, bom senso, dinamismo, emoções, imaginação, capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação.

Segundo Cunha, a entrevista é um “procedimento de selecção destinado a predizer o desempenho futuro nas funções, tendo em consideração as respostas verbais do candidato às perguntas também verbais” (Cunha et al, 2010, pág. 277).

Os entrevistadores têm também o objectivo de informar o candidato, durante a entrevista, sobre a empresa, posto de trabalho e as suas características.

Existem diversos tipos de entrevista, Cunha considera como mais importantes:

- Entrevista individual: o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador;
- Entrevista sequencial: o candidato é entrevistado sequencialmente por várias pessoas, por exemplo: o seu futuro director e o director de Recursos Humanos;
- Entrevistas em duo: na mesma entrevista, dois entrevistadores questionam o candidato. Por exemplo: o responsável de linha e o director de Recursos Humanos;
- Painel de entrevistadores: mais do que dois entrevistadores realizam em simultâneo as entrevistas;
- Entrevistas em grupo: um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores (Cunha et al, 2010, pág. 278).

Segundo Cunha existem diferentes tipos de questões, vejamos (Cunha et al, 2010, pág. 278):

- Comportamentais: investigam o candidato sobre as acções que levou a cabo em determinada matéria;
- Situacionais/hipotéticas: investigam o candidato sobre o seu comportamento em situações hipotéticas;
- Abertas: o candidato responde de acordo com o seu ritmo, o seu desejo e os seus interesses;
- De resposta fechada: o candidato é confrontado com diversas respostas previamente definidas, devendo optar por aquela que mais se aproxime da sua resposta;
- De investigação positiva: induz o candidato a escolher várias opções positivas;
- Simulações: o candidato assume um determinado papel e exerce-o ao longo da entrevista;
- Dominó: o candidato é convidado a responder a uma série de questões sequencialmente, todas relacionadas com a questão inicial.

Quanto à estrutura da entrevista, segundo Reis, esta poderá ser:

- Não-estruturada: as questões não são pré-formuladas. O entrevistador indica-a como um tema geral, para que o entrevistado explique todas as suas ideias. É usada, com frequência, a reformulação para dar continuidade ao discurso do entrevistado, para que se esclareça qualquer ponto que esteja menos claro e o entrevistador mostra que está atento e interessado. É preparado um guião, com os temas principais a serem explorados e utiliza-se questões abertas e fechadas;
- Semiestruturada: o entrevistador segue de forma aleatória, um conjunto de questões provenientes de um quadro teórico (base que se constrói o guião da entrevista), com o objectivo de aprofundar a evolução daquela população que está a investigar.
- Estruturada: conjunto de questões estandardizadas e colocadas numa determinada ordem. Pressupõe um plano previamente elaborado e que deve ser seguido estritamente (Reis, 2010, pág.59).

Existe várias técnicas de entrevista possíveis, a mais evoluída e eficaz é a de *Targeted Selection* (Seleccção Orientada), que se baseia no princípio de que o comportamento passado permite prever o comportamento futuro.

Outra técnica de entrevista mais usual e actual é o método STAR: medição de um conjunto de dimensões comportamentais com relevância para a função em causa. Para efectuar esta medição, o entrevistador pede exemplos de situações concretas por que o candidato tenha passado, analisando-as pelo método STAR, em que cada inicial corresponde a uma componente da resposta:

- S de Situação: corresponde ao problema ou situação concreta que o candidato teve de enfrentar;
- T de Tarefa: tem a ver com o relacionamento do candidato com a situação descrita;
- A de Acção: descreve qual a actuação concreta que o candidato tomou perante a situação;
- R de Resultado: pretende saber qual foi o resultado concreto obtido como consequência da acção desenvolvida (Câmara et al, 2007, pág. 397).

Segundo Reis, as vantagens da entrevista de selecção são:

- Possibilidade de o entrevistador se adaptar ao entrevistado;
- Obtenção completa da informação que pretendemos;
- Conhecer o entrevistado;
- Analisar a comunicação não-verbal;
- Garantia de resposta por parte dos entrevistados (Reis, 2010, pág.51).

E as desvantagens:

- Inibição do entrevistado a questões delicadas;
- Pode comprometer a capacidade de verbalização do entrevistado;
- As condições onde decorrem a entrevista podem ser prejudiciais, obrigando a procura de um espaço confortável;
- É um processo que exige muito tempo;
- Por vezes é necessário entrevistar um elevado número de candidatos, o que faz despende muito tempo (Reis, 2010, pág.51).

Questionário

O questionário visa recolher informações, baseando-se numa série de perguntas que visam avaliar as atitudes, as opiniões e outras informações. O candidato responderá ao questionário, por escrito, sem a presença do entrevistador.

Esta ferramenta é das mais actualizadas para inquirir pessoas porque ajudam a organizar, normalizar e controlar os dados, podendo as informações solicitadas serem recolhidas com rigor.

Usualmente, os métodos adoptados em cada tipo de questionário distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais da comunicação e da interacção humana.

Segundo Reis, a prática dos questionários, deve-se ter em conta:

- Deve ser construído blocos temáticos, obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
- A redacção das perguntas deve ser feita em linguagem compreensível pelo candidato;
- A formulação das perguntas deve evitar a possibilidade de interpretação vaga;
- Cada pergunta deve focar apenas um assunto;

- Deve conter apenas perguntas relacionadas com os objectivos da empresa (Reis, 2010, pág.69).

Podem colocar-se três tipos de questões no questionário:

- “Questões de resposta aberta: as respostas são livres, o que permite ao candidato responder às questões apresentando as suas ideias;
- Questões de resposta fechada: é obrigado a responder, seleccionando a opção que mais se adequa à sua opinião;
- Questões de escolha múltipla: as questões são fechadas com várias respostas múltiplas” (Reis, 2010, pág.69).

Segundo Reis, as vantagens do questionário:

- Facilidade de análise dos dados;
- Económico;
- Menor enviesamento nas respostas;
- Capacidade de obter uma multiplicidade de dados;
- Os candidatos sentem-se mais seguros relativamente ao anonimato das respostas;
- O candidato não se sente inibido (Reis, 2010, pág.72).

E as desvantagens do questionário:

- A taxa de retorno da resposta costuma ser baixa;
- Dificuldades de interpretação do vocabulário do candidato;
- Falta de controlo na condução das respostas;
- Decréscimo de informação complementar;
- Não permite o esclarecimento de dúvidas (Reis, 2010, pág. 72).

Testes

O teste consiste num conjunto de provas que apreciam o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos dos respondentes. É uma medida de desempenho, seja através de operações mentais, manuais ou de escolhas sendo geralmente utilizado como meio para tomar decisões de selecção ou de orientação profissional.

Existem vários tipos de testes de selecção:

- Testes de inteligência: pretendem dar uma ideia da capacidade intelectual dos candidatos;
- Testes situacionais: constam situações do quotidiano das funções a desempenhar com o objectivo de analisar o comportamento do candidato;
- Testes psicotécnicos: são exercícios propostos aos candidatos que medem e avaliam diferentes aptidões mentais relevantes para o desempenho da função a que se candidatam. Permite identificar competências importantes que os dados curriculares não demonstram, medindo as aptidões individuais dos candidatos e permitem traçar o perfil do candidato, focalizando-se nas aptidões, com o intuito de generalizar e prever comportamentos em determinadas formas de trabalhar.

Os testes psicotécnicos mais utilizados são:

- Testes de aptidão: orientados para medir as capacidades do individuo;
- Testes de personalidade ou testes psicológicos: avaliam a forma habitual ou preferida de as pessoas se comportarem;
- Testes de simulação ou de grupo: constituem uma prova colectiva, através da apresentação de um problema ou situação prática que deve ser executada, num determinado tempo, por um grupo de pessoas;
- Testes perceptivos-cognitivos: destinam-se à medição de capacidades de ordem prática, com o fim de avaliar as competências intelectuais e prospectivas do candidato;
- Testes de conhecimentos específicos: nestes testes podem ser desenvolvidas provas para avaliar o grau de profundidade de um conhecimento específico necessário para o cargo;
- Testes de interesses e valores: destinam-se a verificar qual o tipo de trabalho que mais se adequa ao candidato.

As vantagens da realização de testes para os candidatos:

- Diminuição dos problemas de comunicação;
- Facilidade de transmissão de conhecimentos;
- Igualdade de tratamento;
- Conhecimento da empresa;

- Preparação do candidato (Reis, 2010, pág. 79).

E as desvantagens da realização de testes para os candidatos:

- Tensão que este tipo de testes acarreta;
- Característica eliminatória;
- É limitado;
- Rígido (Reis, 2010, pág. 79).

Assessment Centers

O *Assessment Centers* corresponde a um conceito de gestão profissional com base na avaliação de competências, permitindo conhecer as pessoas com maior eficiência e critério, autoconhecimento e também gestão do conhecimento. É um método de selecção que coloca os candidatos numa situação de trabalho simulada, pretendendo-se que o comportamento seja observado e avaliado por avaliadores competentes, com recurso a métodos padronizados e validados, durante um período com o mínimo de um dia e o máximo de três dias. Mediante a observação e a avaliação, os avaliadores são capazes de prognosticar como os participantes realizarão a função futura. Este processo deverá integrar uma sequência de procedimentos:

- Análise da função e definição das competências que vão ser analisadas;
- Preparação das técnicas de avaliação, exercícios e simulações;
- Vários observadores que registam os comportamentos evidenciados;
- Relatórios detalhados de cada observador relativo aos dados recolhidos;
- Integração dos dados fornecidos por todos os observados.

Os principais objectivos são: uma selecção interna e externa, avaliação de potenciais aptidões para uma função ou um conjunto de funções e a identificação de necessidades de formação.

Os exercícios mais utilizados são os seguintes:

- *Fact-finding*: pesquisa de informação sobre um determinado tema ou interacção com um entrevistador para obter informação adicional, com o objectivo de avaliar competências de comunicação e interacção profissional;
- Exercícios de grupo: neste tipo de exercício, a componente interpessoal é importante na resolução de problemas, visando a observação de competências de trabalho em equipa, orientação para os resultados, assertividade pessoal, liderança, etc.;

- Apresentações: de 10 a 15 minutos sobre um determinado tema, permitindo avaliar competências de comunicação;
- *Role-Play*: é composto pela representação de papéis referentes a situações de natureza profissional, permitindo antever comportamentos próximos das situações reais;
- Exercícios escritos: envolve resumos de uma série de documentos, permitindo identificar competências de análise, síntese e redacção escrita;
- *In-Basket*: é uma simulação relacionada com a vida profissional, com a função, em que os avaliados deverão dar seguimento por escrito a uma série de assuntos (Cardoso, 2010, pág. 124).

Os *assessment* são a ferramenta que oferecem a possibilidade de olhar para o individuo, de ter consciência das capacidades e daquelas que precisa de desenvolver enquanto futuro líder. São importantes para a organização, pois permitem identificar o potencial e o talento que se encontram na organização.

Deve-se, no entanto, ter em conta diversos erros que os *assessment centres* apresentam:

- O planeamento do processo é fraco;
- A análise das funções é inadequada;
- As dimensões que serão alvo não são correctamente definidas;
- Os exercícios destinados a avaliar as dimensões não são correctamente definidos;
- Não é realizado o pré-teste antes do processo ser implementado;
- Os avaliadores não são suficiente qualificados ou não recebem formação adequada;
- Os candidatos não são correctamente informados e preparados acerca dos objectivos e métodos do processo;
- Os resultados do processo não são correctamente usados (Cunha et al, 2010, pág. 305).

Vantagens do *assessment center*:

- Recorre a vários observadores e a vários exercícios de avaliação;

- Utilização de simulações que reflectem a realidade das tarefas a desempenhar na futura função;
- Existência de uma standardização das situações, facilitando a comparação entre os candidatos;
- Possui uma validade frequentemente superior à outras técnicas existentes;
- Pode servir de formação quer para os participantes quer para os observadores;
- Existe uma maior compreensão relativamente à existência da função (Cunha et al, 2010, pág. 305).

Desvantagens do *assessment center*:

- Exigência de uma boa formação por parte dos observadores;
- Reflexão sobre a sua concepção e desenvolvimento;
- Exige uma preparação muito cuidada (Cunha et al, 2010, pág. 305).

1.5. Integração

Após a selecção do candidato, é necessário assegurar o seu acolhimento e a sua integração.

O acolhimento é o processo através do qual os colaboradores são recebidos e integrados nas organizações. A organização dá a conhecer os aspectos que a caracterizam, nomeadamente a missão, história, cultura, comportamento organizacional, direitos e deveres sociais, informação dos níveis hierárquicos e responsabilidades que cada um tem a seu cargo.

Actualmente, tanto o êxito como o fracasso individual dependem das interacções sociais que cada individuo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão. O pensamento máximo: a primeira impressão é que fica, é válida neste tipo de situação, pois influencia a percepção do individuo na criação da imagem quanto à cultura e valores da organização que o está a acolher.

Com a entrada de cada novo membro na organização, o equilíbrio social existente é alterado, quer o individuo quer a organização procuram ajustar-se um ao outro numa relação de compromissos e cedências mútuas.

A integração irá ajudar o colaborador a relacionar-se de forma assertiva com os novos colegas, chefias e restantes colaboradores internos ou externos à organização. A integração consiste no planeamento de um conjunto de acções que vão permitir tornar o novo colaborador autónomo no seu porto de trabalho. É a partir deste momento que se podem começar a gerir as suas competências.

O acolhimento envolve:

- Recepção dos novos colaboradores;
- Apresentação aos colegas;
- Visita guiada à organização;
- Entrega do regulamento da empresa;
- Informação dos direitos e deveres básicos;
- Entrega de algum tipo de material ou equipamento que os colaboradores necessitam.

Todo este processo de acolhimento e integração do novo colaborador é essencial e crucial para a retenção do talento. Segundo Campos, “a retenção de quadros e a gestão de talentos inicia-se com a prática de acolhimento e integração de novos colaboradores nas empresas, que visam não só criar as condições para acelerar a adaptação do novo colaborador à função e à empresa, como apoiar a criação do contrato psicológico, estabelecendo o compromisso, o sentido de pertença, a lealdade ao projecto e à empresa.” (Campos, 2011).

A socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores que o ajudam no desenvolvimento da sua personalidade e na integração no seu grupo, tornando-o sociável.

A socialização envolve vários planos:

- Aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos apropriados no sentido de que venha a exercer o seu papel;
- Desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho;
- Ajustamento aos valores e normas do grupo e da organização (Cunha et al, 2010, pág. 330).

A socialização incorpora aspectos relacionados com a aprendizagem da cultura organizacional das matérias específicas relacionadas com as funções a exercer, das políticas da organização e da linguagem típica do cargo e/ou organização.

Segundo Reis, os métodos de socialização mais utilizados são os seguintes:

- Processo selectivo: a socialização tem início na entrevista de selecção, através da qual o candidato toma conhecimento do ambiente de trabalho, da cultura da organização, do director, dos colegas de trabalho, das actividades desenvolvidas, dos desafios, recompensas previstas, entre outros aspectos que sejam considerados relevantes;

- Conteúdo do cargo: o novo colaborador deve receber tarefas motivadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início da sua carreira, para posteriormente receber tarefas cada vez mais desafiadoras;

- Papel do mentor: o mentor é um colega que foi nomeado para ajudar a integrar o novo colaborador na organização e a desenvolver as suas capacidades profissionais e humanas durante o período inicial na organização;

- Grupo de trabalho: o grupo de trabalho desempenha um papel importante na socialização do novo colaborador porque tem uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles se devem comportar;

- Programa de integração: é um programa formal e intensivo de formação inicial destinado aos novos membros da organização para os familiarizar com a cultura organizacional, a estrutura na organização, a missão e os objectivos da organização (Reis, 2010, pág. 112).

E as estratégias de socialização que são utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento dos seus membros são:

- Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização: a socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por um conjunto de estratégias identificadas, através dos quais um individuo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não sequenciais são realizados num estágio transitório e sem uma relação com outras etapas já realizadas.

- Estratégias formais e informais de socialização: o processo formal de socialização previamente bem definido reflecte-se na preparação do novo colaborador para ocupar um cargo específico na organização. Numa socialização informal, não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do colaborador ocorre necessariamente nas tarefas que desempenha;

- Estratégias colectivas e individuais de socialização: na socialização colectiva, os novos colaboradores são observados por um conjunto de experiencias idênticas, com resultados relativamente similares. As estratégias individuais também geram mudanças

mas, quando comparadas com as colectivas, são menos significativas em termos de homogeneidade de resultados;

- Estratégias fixas e variáveis de socialização: os processos de socialização fixa proporcionam ao colaborador um conhecimento preciso do tempo de que necessitará para completar determinado estágio. Nas estratégias de socialização variáveis, os indivíduos desconhecem a dimensão do tempo do período de transição;

- Estratégias de socialização por competição ou por concurso: as estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. As estratégias por concurso possibilitam uma certa participação e cooperação entre os indivíduos (Reis, 2010, pág. 113).

O manual de acolhimento é um instrumento facilitador de integração do novo colaborador na organização e no meio profissional a que vai pertencer.

O manual de acolhimento é uma publicação sobre a organização, posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos tendo em vista fornecer-lhes informações sobre a organização, regulamentos no domínio das relações de trabalho, estruturas representativas dos trabalhadores, benefícios sociais, serviços de apoio e assistência social, política de gestão de recursos humanos.

No manual de acolhimento deve-se procurar o melhor equilíbrio entre a quantidade de informação e a pertinência da informação incluída no manual. Deve conter informação indispensável para o novo colaborador se sentir integrado na organização, evitando-se que o documento seja muito extenso e se torne pouco apelativo (Pereira, 2007).

Para que o processo de integração seja bem sucedido, deveremos proporcionar um primeiro dia na organização com significado. O programa de integração deverá ter as seguintes actuações:

- Boas-vindas oficiais ao colaborador: nas empresas de pequena e média dimensão, as boas-vindas são transmitidas pelo responsável máximo; nas empresas de maior dimensão, a tarefa pode ser executada pelo responsável de RH ou pelo superior imediato do novo colaborador;

- Encontro com a Chefia e os colegas da unidade organizacional: é apresentado ao seu superior (se ainda não tiver sido apresentado na fase de boas-vindas) e aos seus colegas de equipa;

- Preenchimento de documentação: o colaborador preencha e assine a documentação necessária;
- Transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos, regras e aspectos disciplinares;
- Visita às instalações da empresa;
- Introdução nos deveres e encargos da função: mesmo que na entrevista se tenha falado nas funções e tarefas que lhe iriam ser atribuídas; é importante, relembrar, quais são as funções e tarefas atribuídas;
- Seguimento do processo: decorrido algum tempo é importante fazer a avaliação do processo (Cunha et al, 2010, pág. 352).

1.6. Formação

A sociedade actual encontra-se em constante mudança, motivada essencialmente pelo surgimento de novas tecnologias. A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo numa aldeia global. Estas alterações contextuais, obriga a adaptações constantes para manter a qualidade, eficiência e eficácia. A não interiorização deste princípio leva a organização a possuir um *deficit* de investimento em conhecimento, que se pode reflectir em balanços negativos de produtividade e competitividade.

Na última década, as tecnologias transformaram-se no elemento-chave das organizações forçando novas formas de trabalho, de comunicação e de organização das actividades, tanto no domínio organizacional como no domínio pessoal.

A actualização do conhecimento é condição indispensável à manutenção das competências exigidas pela evolução das condições de trabalho. As competências surgem da conjugação do conhecimento com a experimentação cujo resultado é a capacidade do indivíduo em garantir uma adaptação e evolução.

A formação é fundamental para garantir esta actualização sistemática, devendo constituir uma área de grande importância para a empresa. A organização deve possuir uma política de formação claramente definida provocando uma melhor assimilação por parte dos Recursos Humanos dar orientações funcionais e regras pelas quais a empresa

se rege. Os trabalhadores necessitam de estar conscientes do seu papel e desenvolvimento no interior da organização. Associado à formação, surge um conjunto de benefícios para a organização. Os benefícios verificam-se:

- Preenchimento das necessidades de planeamento dos Recursos Humanos;
- Reforço de políticas de Recursos Humanos;
- Fomento de um clima de aprendizagem;
- Desempenho dos colaboradores;
- Motivação;
- Mudança de atitudes;
- Catálise da mudança;
- Promoção de uma vantagem competitiva;
- Redução do tempo de aprendizagem;
- Resolução de problemas operacionais.

O grande objectivo da formação é o de procurar colmatar algumas necessidades identificadas na organização, através da aquisição de novos valores, saberes e competências. A formação profissional é realizada com o objectivo de desenvolver competências que, quando aplicadas ao trabalho, conduzem à melhoria do desempenho profissional destes trabalhadores.

A aquisição de novas competências encontra-se associada ao desenvolvimento dos Recursos Humanos para que estes assegurem o desenvolvimento da organização. Os objectivos da formação nas organizações podem ser caracterizados de acordo com as seguintes finalidades:

- Formação orientada para o cargo cuja finalidade consiste em melhorar o desempenho actual de determinada função;
- Formação orientada para o desenvolvimento que se destina a preparar o colaborador para uma função que irá desempenhar no futuro e desenvolver o mesmo.

A formação deve ser entendida pelas organizações como um investimento do qual a empresa necessita para se desenvolver organizacionalmente e assegurar as suas vantagens competitivas, e não apenas como um dispêndio de recursos financeiros. O

recurso à formação deve ser efectuado para adquirir ou fomentar competências não só técnicas mas também comportamentais.

A escolha da execução da formação surge de uma identificação de necessidades existentes na organização. O processo de escolha de como irá decorrer a formação está dependente do tipo de necessidades levantadas. As necessidades de formação são resultado da verificação da organização relativamente ao posicionamento pretendido. O levantamento das necessidades de formação permite constatar diversos aspectos primordiais no auxílio à tomada de decisão. Através deste levantamento, a empresa vai identificar qual/quais as competências necessárias e quem necessita de formação.

Câmara classifica a formação como:

- Formação de integração e orientação: encontra-se relacionada com os valores, princípios e forma de actuação da organização;
- Formação técnica funcional: é a transmissão de novos conhecimentos relacionados com a parte técnica da sua função;
- Formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis: pretende ajustar, adaptar comportamentos de acordo com o desempenho pretendido;
- Formação para o desenvolvimento grupal: consiste em evidenciar o trabalho em equipa/ grupos;
- Formação no cargo: é realizada directamente no desempenho da função;
- Formação para o desenvolvimento pessoal: procura desenvolver o bem-estar pessoal do indivíduo para que este se sinta melhor, reflectindo-se posteriormente na sua função;
- Apoio e acções de auto - desenvolvimento: prende-se com o incentivo/estímulo a procura por cursos de formação por parte dos indivíduos (Câmara et al, 2007, pág. 569).

A diversidade da formação faz com que seja necessário utilizar um método adequado, procurando ser eficaz.

A escolha do método a utilizar, surge de uma conjugação do binómio: nível de capacidade a adquirir/desenvolver, que Cunha analisa da seguinte forma:

Figura 3 - Cruzamento ou relação do binómio da formação adequado às diferentes finalidades

		Capacidades a Desenvolver		
		Destrezas Básicas	Competências Interpessoais	Competências integradores e conceptuais
Nível de capacidades a adquirir	Conhecimentos fundamentais	Aulas, <i>E-Learning</i> , Rotação de Funções	Aulas, Representação de papéis, <i>Coaching</i>	Estudos de Caso, Simulações, <i>Assessment Centers</i>
	Desenvolvimento das capacidades	<i>E-Learning</i> , Simulações, <i>Assessment Centers</i>	Simulações, <i>Assessment Centers</i> , <i>Coaching</i>	Estudos de Caso, Simulações, <i>Assessment Centers</i>
	Desenvolvimento das competências de uso dessas capacidades	Simulações, <i>Assessment Centers</i>	Simulações, <i>Assessment Centers</i> , <i>Coaching</i>	Estudos de Caso, Simulações, <i>Assessment Centers</i>

(com base em Cunha et al, 2010, pág. 404)

Por sua vez, os métodos formativos podem ser classificados, segundo Velada, em:

- Expositivo: caracterizado pela posição passiva dos formandos. Este método revela pouca interacção dos formandos com o processo de formação, encontrando-se muitas vezes associados a formação em salas de aula ou conferências;
- Activo: caracteriza-se pela posição participativa e activa dos formandos durante o período de formação. Este método é observável na formação, no local de trabalho, onde a participação do formando é fundamental para a eficácia da formação;
- Grupal: assenta no trabalho em equipa cuja finalidade é melhorar/ aperfeiçoar o trabalho em grupo. Este método assenta na partilha de conhecimento e experiências dos formandos com vista à melhoria do seu desempenho (Velada, 2007, pág. 13).

A gestão da formação deve respeitar um conjunto de fases/etapas, as quais deverão ser efectuadas convenientemente, por forma à obtenção dos objectivos pretendidos. Este conjunto de fases/etapas designa-se por ciclo formativo ou processo

de formação. O ciclo de formação pode ser entendido de acordo com quatro fases (Cunha et al, 2008, pág. 400):

- Identificação ou diagnóstico das necessidades: é a primeira fase do processo de formação e compreende uma análise rigorosa da organização de forma a se efectuar um levantamento das necessidades. A finalidade desta identificação é servir de suporte ao plano de formação a elaborar. Estas necessidades resultam da procura por parte da organização em atingir um determinado estágio desejado através da resolução de alguns problemas organizacionais ou aproveitando algumas oportunidades existentes. A procura por este estágio desejado pode ter origem em diversos factores, por exemplo, uma nova tecnologia existente no mercado, uma mudança estratégica na forma de actuar ou ainda problemas pontuais que necessitam de ser resolvidos;
- Programação: refere-se à esquematização dos objectivos pretendidos com a formação e ao planeamento necessário para os alcançar. É na segunda fase que se define o que se pretende da formação, a quem se destina, quem efectuará a formação, qual o seu conteúdo, qual o método e quais os recursos necessários. A definição de todos estes aspectos referidos anteriormente é essencial. Existe uma dependência entre todos, vejamos: o método está sempre dependente do conteúdo da formação e dos seus destinatários, por sua vez implica a escolha do local da formação, de quem será o seu executor e dos recursos a utilizar, sejam eles financeiros ou didácticos. Quando se elabora um plano de formação deve-se procurar adequá-lo à concretização dos seus objectivos e interiorizar o princípio de que não existe um planeamento correcto e adequado, deve-se sempre que necessário adequar esse mesmo planeamento às necessidades identificadas no momento.
- Execução: é a implementação do que foi planeado. De acordo com o que foi planeado, nesta terceira fase do processo, inicia-se a formação das pessoas escolhidas, no local definido, com os métodos e recursos adequados para a obtenção das competências necessárias.
- Avaliação: é a última fase do processo e consiste na análise da influência que a formação gerou nos indivíduos e posteriormente na organização. Existe dois tipos de avaliação: sumativa e formativa. A avaliação sumativa está mais focada com os aspectos de alcance de objectivos e de resultados. A avaliação formativa

está relacionada com o facto de verificar em que medida, os recursos didácticos, métodos, local de formação e formador foram adequados para que a formação alcance os pressupostos definidos.

Assume particular importância o papel da formação como forma de obtenção de conhecimento para fazer face às mudanças que vão ocorrendo na envolvente organizacional.

Está, cada vez mais, implícito o contributo da formação, tornando-se impreterível avaliar de que forma a formação influencia o desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos.

A prática da formação é encarada como uma ferramenta cada vez mais necessária e imprescindível para o sucesso organizacional.

Segundo Alves, as actividades de formação, desenvolvimento e aprendizagem desempenham um papel fundamental porque “têm o potencial de trazer benefícios para as pessoas individualmente, para as organizações e para a sociedade em geral. Com os planos internos de formação, cada um desenvolve capacidades, satisfaz necessidades de melhoria, realiza um trabalho mais interessante e roda mais facilmente nas funções e nas organizações” (Alves, 2011).

Refere ainda que “quando a formação é de qualidade elevada, os colaboradores da organização desempenham as suas funções com rapidez e segurança, faltam menos, fazem menos erros e obtêm resultados de maior qualidade” (Alves, 2011).

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos vários modelos de avaliação do impacto da formação, sendo eles:

- Modelo CIRO (*Context, Input, Reaction e Outcome*): baseia-se na avaliação em quatro vertentes: avaliação do contexto, *input*, reacções dos participantes e dos resultados. A avaliação do contexto tem o pressuposto de esclarecer o que precisa de ser alterado, para permitir a elaboração dos objectivos pretendidos. A avaliação dos *inputs* tem como finalidade a de auxiliar na escolha dos meios mais adequados para alcançar os objectivos pretendidos. A fase da avaliação das reacções dos participantes face à formação surge devido à necessidade de obter o

feedback para perceber o que está correcto e o que necessita de ser alterado. A avaliação dos resultados é fundamental para se perceber que objectivos foram alcançados.

- Modelo de *Kirkpatrick*: é descrito frequentemente como o modelo de avaliação da formação predominante. Este modelo tem sido o mais aplicado por parte das entidades que realizam formação. Caracteriza-se em quatro níveis distintos: o primeiro nível corresponde às reacções/feedback fornecido pelos formandos relativamente a aspectos relacionados com a formação. O segundo nível refere-se à aprendizagem efectuada pelos formandos, onde se avalia o impacto nas competências que a formação provocou. No terceiro nível, vão ser avaliados os comportamentos dos formandos com o intuito de observar a aplicabilidade do conhecimento adquirido na formação no desempenho das suas funções. No quarto nível avalia-se os resultados da formação para a organização, analisa-se o contributo da formação em termos de qualidade, eficácia e eficiência.
- Modelo de *Philips*: baseia-se na perspectiva dos quatros níveis utilizados por *Kirkpatrick*, procurando actualizar esse mesmo modelo de avaliação para que a sua aplicabilidade tenha em consideração os aspectos económicos da sociedade actual. *Philips* defende um modelo de avaliação com cinco níveis: o primeiro nível está relacionado com a reacção dos formandos relativamente ao programa e expectativas de aplicabilidade do conhecimento adquirido. O segundo nível denomina-se de aprendizagem e caracteriza-se por avaliar de que forma as competências, atitudes e conhecimentos adquiridos durante a formação foram alteradas. O terceiro nível, tem o objectivo de verificar se os conhecimentos adquiridos na formação foram aplicados no desempenho das funções. O quarto nível é designado de resultados do negócio, cuja avaliação consiste em verificar se os conhecimentos adquiridos na formação e aplicados em contexto de trabalho, produziram resultados mensuráveis. O último nível do modelo é o retorno do investimento cuja funcionalidade é a de avaliar se os benefícios monetários resultantes da formação superam os custos da mesma.

1.7. Gestão de Carreiras

Vendo a perspectiva de uma carreira tradicional e tomando como exemplo o funcionário público, este era primeiramente contratado para uma categoria e função de uma dada carreira. O funcionário público sabia de antemão que iria subir de escalão após um determinado período. Sabia também a que categorias se poderia candidatar se houvesse algum concurso interno e sabia quais as categorias que posteriormente poderia aceder. O funcionário público fazia todo o seu percurso numa dada direcção e só saíria quando atingisse a idade requerida para a aposentação.

O termo carreira é também utilizado para designar as actividades desenvolvidas por um profissional ao longo da sua vida activa como ocupação profissional. Esta concepção de carreira tem a ideia de promoção e desenvolvimento, pressupondo que o indivíduo vai realizando tarefas de maior complexidade, prestígio e responsabilidade, ao longo do seu percurso profissional.

A noção de carreira tem também subjacente a ideia de esforço e dedicação limitados a uma dada área de actividade. Este esforço é exigido pelas profissões e quadros técnicos pressupondo uma ligação estável ao longo da vida a essa área de actividade. É este tipo de situação, fidelidade, que lhe permite ser encarada como carreira.

Ainda nesta ideia de carreira enquanto ligação estável e fiel a uma determinada área de actividade, dispensa-se a existência de uma entidade patronal ou de uma hierarquia, para se considerar estar perante uma carreira.

Vendo a carreira a partir da perspectiva de uma trajectória profissional que é o acumular de actividades e experiências de trabalho que um indivíduo vai percorrendo ao longo da sua vida e que são da sua responsabilidade, a carreira é o resultado da relação entre trabalho e tempo, entendendo-se trabalho em sentido amplo, abrangendo a forma como o indivíduo se relaciona com os outros indivíduos, organizações e a sociedade.

Uma última definição de carreira é a que concebe como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida de um indivíduo. Nesta visão de carreira, esta é entendida com o conjunto de mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional.

1.7.1. Princípios e objectivos da gestão e planeamento de carreiras

Segundo Cunha, a construção de planos de carreira constitui o reverso da medalha relativamente ao planeamento dos Recursos Humanos e a transposição das necessidades projectadas da organização para o plano individual dos colaboradores, perspectivando formas de evoluírem e desenvolverem-se profissionalmente de modo a atingir o seu potencial máximo (Cunha et al, 2010, pág. 577).

Plano de carreira é o conjunto de acções programadas que têm como objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que este consiga, a médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado.

O planeamento de carreiras existe na generalidade em todas as empresas, quer de forma embrionária quer de forma sofisticada.

Com efeito, não há empresa que não disponha de um «plano de sucessão», por exemplo para os gestores de topo, implicando a identificação e preparação dos seus sucessores para conseguirem assumir essas responsabilidades.

O planeamento pode envolver 10% a 15% da população de uma Empresa, quando é atingido outro grau de sistematização e sofisticação, implicando uma disciplina organizacional enorme e uma capacidade de gerir as diferentes variáveis e as situações de imprevisto e desvio que sempre surgem, com grande flexibilidade.

Um dos aspectos mais importantes são as alterações que o conceito de carreira tem vindo a sofrer ao longo dos anos, com sucessivos ajustamentos, de acordo com a alteração da envolvente de negócios e das estruturas organizacionais que lhe servem de suporte.

“ (...) na organização taylorista ou hierárquica, fazer carreira significa subir na hierarquia e o potencial do colaborador era avaliado pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional” (Câmara et al, 2007, pág. 463).

Este conceito podia mesmo ser sofisticado:

- Ao criar uma pista rápida para os que possuem maior potencial;
- Ao criar um percurso normal os que correspondem aos padrões estabelecidos;

- Ao criar uma via de escape que acabam por excluir da organização os mais lentos e menos capazes.

Todos estes conceitos ficaram comprometidos porque, actualmente, o mundo das organizações são horizontais, em rede ou virtuais. Estes conceitos ficam comprometidos porque, por um lado, com 3 ou 4 níveis hierárquicos no total, as organizações não podem equacionar a progressão de carreira como movimentação vertical; depois, porque a movimentação ascensional deixou de ser condição imprescindível para que as pessoas evoluem, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas (Câmara et al, 2007, pág. 463).

O planeamento de carreiras pretende operacionalizar o princípio da prioridade do recrutamento interno, procurando dentro da organização colaboradores de elevado potencial, capazes de satisfazerem as necessidades projectadas a médio prazo.

Este objectivo faz com que os colaboradores de elevado potencial tenham uma visão de médio prazo acerca do seu emprego e oportunidades de desenvolvimento dentro da organização.

O planeamento de carreiras também tem como finalidade dar um carácter sistemático e permanente ao desenvolvimento dos colaboradores de elevado potencial existentes na organização.

A existência de um planeamento de carreiras, à escala da organização, traz uma série de vantagens, destacando-se:

- O estabelecimento de orientações uniformes para o desenvolvimento de carreiras, em todos os sectores;
- A implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento;
- Assegurar a consistência interfuncional do exercício;
- Aumentar a satisfação profissional e reduzir a rotação de pessoas-chave.

1.7.2. Teorias e modelos de Carreira

Segundo *Wilensky* in *Cunha*, a perspectiva de uma carreira tradicional é entendida do seguinte modo: carreira significa uma sucessão de posições, normalmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo do seu percurso; tratando-se de uma propriedade estrutural das organizações, um percurso pré-determinado pela entidade empregadora, segundo uma sequência mais ou menos previsível e idêntica para todos os indivíduos que se encontram neste tipo de carreira tradicional (*Cunha et al*, 2010, pág. 580).

Em 1920, ocorreram os primeiros estudos sobre carreiras. A origem de carreiras está associada à análise de comportamentos desviantes no meio urbano e a uma nova metodologia desenvolvida para pesquisa desses comportamentos: as histórias de vida. É a partir do percurso de delinquentes que os autores dos estudos sobre carreiras, na década de 1930, desenvolveram a perspectiva de carreira como uma sequência de estádios.

No pós-guerra, foi *Everet Hughes* que iniciou o estudo de carreiras em contexto de trabalho. Aqui surge a visão de que as carreiras fazem as pessoas, isto é, a carreira é devidamente definida, preparada, planeada, objectiva, organizada e estruturada pela organização.

A visão de *Everet Hughes* contrasta com as abordagens da psicologia: as pessoas fazem a carreira. De facto, a compreensão da carreira enquanto acumulação única de experiências na relação entre o indivíduo e o ambiente em que está colocado pode ser particularmente enriquecida sendo vista na perspectiva subjectiva, que muda com o tempo à medida que o indivíduo vai reconstruindo o seu passado para uma melhor compreensão do seu presente, centrando-se nas aspirações, expectativas e significado que os indivíduos atribuem ao seu percurso e na descrição e interpretação que fazem do mesmo. Nesta perspectiva, a carreira é um processo subjectivo, construída pelos indivíduos e não é tão planeada, organizada e controlada pela organização.

Normalmente os estudos sobre carreiras são conduzidos segundo uma destas perspectivas, mas muitos autores defendem que se integrar apenas os elementos objectivos e subjectivos é possível compreender as carreiras na sua totalidade, porque as teorias juntas complementam-se.

Recentemente foi sugerido perspectivas diferentes sobre carreiras, por exemplo, a teoria do caos. Esta teoria explica como as carreiras são influenciadas por uma grande quantidade de variáveis, sendo elas, por exemplo: género, idade, clima político, clima organizacional, situação económica, situação familiar, entre outras. São variáveis tanto organizacionais como individuais, que se relacionam de modo complexo e imprevisível, mudando constantemente.

1.7.3. Tipos de Carreira

Segundo Cunha, as carreiras podem ser classificadas em carreiras burocráticas, carreiras profissionais e carreiras empreendedoras.

As carreiras burocráticas “assentam no princípio do progresso ao longo de uma sequência de níveis hierárquicos pré-estabelecidos. Progredir significa ser promovido a uma categoria superior, o que normalmente envolve passar a desempenhar tarefas diferentes, por vezes mudar de equipa e passar a ter acesso a mais e melhores benefícios e compensações” (Cunha et al, 2010, pág. 606).

As carreiras profissionais “assentam no estatuto e reputação conferidos pela posse de conhecimento socialmente valorizado. Progredir na carreira significa (...) aceder a trabalho mais exigente ou mais desafiante, uma retribuição mais generosa, maior acesso a conhecimento ou melhor utilização desse conhecimento. (...) o sucesso e a mobilidade das carreiras está muito dependente da reputação individual conquistada junto da comunidade de pares (colegas de profissão)” (Cunha et al, 2010, pág. 606).

As carreiras empreendedoras “podem ser consideradas carreiras empreendedoras os trabalhos à comissão, os trabalhos por projecto ou outras actividades desempenhadas em contexto organizacional (...). Progredir numa carreira empreendedora significa criar mais valor, alargar o leque de responsabilidades pessoais e aceder a uma maior retribuição resultante do valor criado” (Cunha et al, 2010, pág. 606).

Foi surgindo ao longo dos anos o conceito de carreira em ziguezague, em que os profissionais vão circulando entre diferentes funções, em movimentações laterais, permitindo aos colaboradores uma visão mais global do negócio, ganhando novas competências e só muito gradualmente são promovidos nas organizações.

Na carreira multifuncional, tradicionalmente, havia um quadro que tinha a sua função de origem e só saía dela, por determinados períodos estabelecidos, para efeitos de desenvolvimento, regressando à sua função de origem, logo que esses destacamentos terminassem.

As mudanças sociais, económicas e individuais tiveram grandes repercussões, nas últimas duas décadas, no *design* das estruturas organizacionais, nas relações de trabalho e no contrato psicológico que tradicionalmente existia entre o indivíduo e a organização empregadora. A carreira foi uma das áreas que sofreu maior impacto com esta transformação, obrigando ao desenvolvimento de novos conceitos e de um novo léxico de carreira.

As designações usadas para classificar carreiras e transições de carreiras são diversas, recorrendo-se por vezes a metáforas. Duas das metáforas usadas são:

1. Carreira atolada: *“refere-se a homens de meia-idade (...) que percebem que estagnaram na carreira e se sentem impedidos de progredir, ao mesmo tempo que vêem mulheres e colegas de minorias progredir. Os efeitos podem ser a quebra da auto-estima, do empenhamento e do envolvimento no trabalho, e o aumento dos sentimentos de injustiça e de frustração. As causas estão associadas a concepções e percepções sobre as medidas de discriminação positiva e a feminização dos locais de trabalho”* (Cunha et al, 2010, pág. 607);
2. Carreira caleidoscópico: *“é usada para referir as carreiras que são criadas e desenvolvidas nos próprios termos e desejos dos indivíduos, de acordo com os seus valores e escolhas de vida, mais do que em função dos interesses da organização – que muitas vezes fazem exigências que colidem com as responsabilidades pessoais e familiares. À medida que ocorrem mudanças nas suas vidas, os indivíduos fazem ajustamentos nas suas carreiras, em vez de prescindirem do controlo sobre as suas vidas permitindo que seja a organização a ditar imposições* (Cunha et al, 2010, pág. 607).

Nesta perspectiva, a carreira burocrática tem vindo a perder importância enquanto modelo de desenvolvimento de carreira, estando a favor de lógicas de carreira menos programadas e com mais iniciativa e intervenção do indivíduo na gestão da sua própria carreira.

- Carreiras Proteanas

As carreiras proteanas são carreiras designadas como auto-protegidas. Em vez de subirem na hierarquia de uma organização, os adeptos das carreiras proteanas assumem a responsabilidade pela gestão da sua carreira, procurando o bem-estar e o desenvolvimento pessoal.

Figura 4 - Traços Fundamentais das carreiras proteanas

<i>Objectivo da carreira</i>	- Bem-estar psicológico.
<i>Responsabilidade pela carreira</i>	- Do indivíduo e não da organização.
<i>Percurso de carreira</i>	- Sucessão de mudanças de identidade e aprendizagem contínua ao longo da vida.
<i>Senioridade</i>	- Em função da carreira e não da idade.
<i>O que espera da organização</i>	- Novos desafios e oportunidade para novos relacionamentos.
<i>O que não valoriza</i>	- Programas formais de formação, promoções hierárquicas.
	- Saber-aprender, em vez de saber-saber.
<i>Elementos chave de sucesso</i>	- Empregabilidade, em vez de segurança no emprego.
	- A vida como um todo, em vez de apenas o trabalho.

(com base em Câmara et al, 2007, pág. 608)

Este tipo de carreiras requer uma aprendizagem contínua ao longo da vida, a procura de diversos desafios e o desenvolvimento de contactos interpessoais. A transição para a carreira individual tem repercussões em vários níveis, por exemplo, ao nível psicológico, pois o indivíduo espera da sua organização oportunidades de desenvolvimento e não emprego seguro.

A carreira proteana faz com que o indivíduo tenha um controlo sobre a sua própria vida, exigindo elevada autoconfiança e sentido de responsabilidade. Por vezes, deixa-se entusiasmar pela elevada autonomia que a carreira proteana possui, havendo dificuldade em lidar com a incerteza e a falta de apoio organizacional.

- Carreiras sem fronteiras

Carreira sem fronteiras ilustra um percurso que não fica confinado aos limites de uma determinada estrutura hierárquica e de um plano de carreira pré-definido. Enfatiza a mobilidade, entre diferentes empregadores e áreas de trabalho/especialização.

Neste tipo de carreiras, o percurso do indivíduo poderá envolver relações de trabalho com diferentes entidades patronais, mas também poderá envolver ocupações diversas que podem atravessar diferentes áreas de conhecimento.

Figura 5 - Carreiras com e sem fronteiras

<i>Carreira com fronteiras</i>	<i>Carreira sem fronteiras</i>
- <i>Identidade derivada do empregador.</i>	- <i>Identidade derivada do próprio indivíduo e/ou da profissão.</i>
- <i>Percurso de carreira numa única organização.</i>	- <i>Percurso de carreira em múltiplas organizações.</i>
- <i>Gestão da carreira da responsabilidade da organização empregadora.</i>	- <i>Carreira gerida pelo próprio indivíduo.</i>
- <i>Indivíduo pouco preocupado em adquirir novas competências.</i>	- <i>Indivíduo valoriza a aprendizagem e procura de aprender a aprender.</i>
- <i>Lealdade ao empregador.</i>	- <i>Sem lealdade a qualquer empregador.</i>
- <i>Aversão ao risco.</i>	- <i>Disponível para assumir riscos.</i>
- <i>Ganhar dinheiro como primeira prioridade.</i>	- <i>Realização pessoal e satisfação como maiores prioridades.</i>
- <i>O indivíduo sente-se estabilizado.</i>	- <i>O indivíduo sente-se aberto à mobilidade.</i>
- <i>O indivíduo preocupa-se em alcançar o sucesso na organização empregadora.</i>	- <i>O sucesso na actual organização empregadora não é o mais importante.</i>

(com base em Câmara et al, 2007, pág. 611)

1.7.4. Construção de Planos de Carreira

O planeamento de carreiras, como está subentendido anteriormente, estando ligado às prioridades e objectivos da empresa, resulta da identificação de necessidades em termos de recursos humanos. Neste sentido é de referir que prioriza as necessidades organizacionais, mediante o desenvolvimento de recursos já existentes.

Importa frisar que a estruturação inerente a um plano de carreiras é complexa na medida em que deve considerar alguns aspectos como sejam:

- A necessidade de ter uma visão clara de evolução do negócio, a curto e médio prazo, facto que na presente conjuntura de mudança se torna difícil;

- A avaliação do eventual impacto da aplicação de novas tecnologias com efeitos ao nível do recrutamento ou formação para melhoria de qualificação;
- Ter em conta o melhor modelo organizacional que servirá de apoio quer ao negócio, quer às oportunidades de evolução que potenciarão individualmente aos colaboradores;
- Considerar a avaliação de desempenho, de forma clara, correcta e objectiva como referência para identificação dos Colaboradores com potencial;
- Pressupor disciplina organizacional, a fim de cumprir planos de desenvolvimento definidos;
- Subentender o equilíbrio de ambições, articulando o plano de carreiras com uma política de gestão de talento (Câmara et al, 2007, pág. 465).

A delimitação de um Plano de Carreiras deve ajustar-se à estrutura da organização, tendo em conta custos, percentagem de colaboradores a afectar e necessidades previsíveis. Além dos custos inerentes ao desenvolvimento dos colaboradores com elevado potencial, deve ter-se presente questões éticas ligadas por exemplo às expectativas criadas em torno de determinado colaborador, em detrimento da exclusão da grande maioria da população organizacional do plano de carreiras.

1.7.5. Componentes de Planos de Carreira

Considerando a criação do Plano de Carreiras, o mesmo deverá reunir uma série de requisitos, de forma a tornar-se credível. Desta forma deverá pressupor:

- “Ter um prazo de execução razoável, entre os 3 e os 5 anos;
- Ter passos concretos bem calendarizados;
- Comportar saídas alternativas, caso algum dos seus componentes se mostre inviável;
- Haver compromisso claro de execução, tanto da gestão como do interessado;
- Ser verificada periodicamente a continuação do consenso e oportunidade do que foi planeado” (Câmara et al, 2007, pág. 466).

Reunidas as condições referidas, importa descrever a composição que deverá definir um Plano de Carreiras, nomeadamente:

- Abarcar formação ajustada à carreira profissional para que o Colaborador tenha maior potencial, preparando-o para assumir funções de maior complexidade e mais elevado nível de responsabilidade;
- Apostar na transferência, que pode consistir quer em mutação de posto de trabalho para sector diferente, para conhecer melhor o negócio, quer em transferência temporária para outra empresa do mesmo grupo;
- Promover acções de apoio específico ao desenvolvimento de certos comportamentos ou aptidões em que teve classificação mais fraca e que são áreas de oportunidade, eventualmente detectadas na avaliação de desempenho;
- Proceder à calendarização rigorosa destas acções, bem como das promoções intermédias que devem ser concedidas ao Colaborador para atingir a função-alvo a que é destinado (Câmara et al, 2007, pág. 465).

1.7.6. Condicionaismos à opção de carreira

No âmbito do Planeamento de Carreiras é importante fazer referência às condições que poderão restringir o indivíduo quanto ao seu enquadramento profissional. Se tivermos em conta que é ao entrar no mercado e ambiente de trabalho que o indivíduo inicia a descoberta das suas potencialidades, nomeadamente, ao nível das suas habilidades e respectiva compatibilidade com motivos e valores, podemos considerar que é no início de carreira que o colaborador desenvolve o seu auto-conceito ocupacional, permitindo identificar a sua âncora de carreira.

Neste sentido e tendo em conta *Edgar Schein* podemos considerar âncora de carreira como “um padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo” (Cunha et al, 2010, pág. 600). Consequentemente estas âncoras vão condicionar as decisões individuais e por sua vez as profissionais, sendo possível identificar três componentes:

- Os talentos e habilidades percebidas, que o indivíduo aprende a conhecer com base nas primeiras experiências de trabalho, identificando o que sabe fazer e aquilo em que é mais talentoso.
- Os motivos e necessidades percebidas, que aprende a conhecer com base no seu auto-diagnóstico e no feedback de terceiros.
- As atitudes e valores percebidos, que aprende a conhecer ao ser confrontado com valores e normas da organização.

Tendo por base este conceito é possível discernir e compreender o motivo pelo qual os indivíduos que exercem funções ajustadas às suas âncoras acabam por alcançar melhores resultados de carreira, quer em eficácia, satisfação e estabilidade.

1.7.7. Formas de Desenvolvimento de Carreiras

As acções de desenvolvimento de carreira surgiram porque existe uma quebra das relações de lealdade e a incerteza e volatilidade das envolventes organizacionais. Há quem afirme que os desafios actuais tornam estas acções de desenvolvimento mais necessários do que nunca, isto é, as práticas de desenvolvimento de carreira servem como mecanismo que garante esperança às pessoas, a afirmação da sua dignidade e do seu valor, e o apoio para estabelecer novas rotas de carreira. Caso contrário, o indivíduo não consegue atingir o seu potencial máximo como ser humano.

A gestão da carreira é uma responsabilidade partilhada pelos indivíduos e as organizações. O desenvolvimento da carreira organizacional assiste a uma espécie de *dança organizacional*, isto é, um processo de influência mútua entre indivíduos e organizações, em que cada parte é simultaneamente agente e alvo de influência. Tudo isto é válido quando as organizações ambicionam alcançar e expandir competências indispensáveis para as necessidades estratégicas organizacionais. Resumindo, desenvolvimento de carreira é o processo que requer que os indivíduos e as organizações criem uma parceria que fomente os conhecimentos, as capacidades, as competências e as atitudes das pessoas necessários para o exercício de incumbências actuais e futuras.

O facto de as carreiras organizacionais modernas serem diferentes das carreiras lineares, burocráticas e desenvolvidas na mesma organização, não significa que as empresas devam descartar-se de acções de desenvolvimento de carreira. Estas acções são necessárias para alinhar os interesses das organizações e os interesses dos indivíduos. Contribuem também para cativar, manter e reter bons colaboradores, seguindo a direcção do progresso das competências necessárias aos desafios estratégicos. Para que esses objectivos sejam alcançados, as práticas e políticas de desenvolvimento devem cumprir alguns requisitos. Existe numerosas actividades pouco dispendiosas e com elevado potencial de motivação:

- Centros de recursos e de avaliação;
- Formação on-the-job;
- Gestão de desempenho;
- Reembolso de despesas em formação/educação;
- Testes psicológicos;
- Instrumentos de inventários de interesses;
- *Assessment centers*;
- Aconselhamento de carreira;
- Programas de formação e desenvolvimento;
- Planos de sucessão;
- Mentoria e *coaching*;
- Rotação de funções;
- Apoio e feedback do superior;
- Concessão de oportunidades diárias para aprendizagem (formal e/ou informal);
- Fomento de redes interpessoais formais e informais;
- Promoção do envolvimento dos colaboradores na comunidade (e.g., através do voluntariado e de outras acções comunitárias);
- Apoio e medidas de conciliação trabalho-família;
- Medidas de apoio destinadas a casais com dupla carreira, especialmente para colaboradores incumbidos de missões no estrangeiro.

1.8. Entrevista de Saída

A entrevista de saída é uma reunião estruturada entre a entidade patronal/chefia e o colaborador demissionário. A entrevista de saída quando bem preparada e conduzida fornece uma série de percepções acerca do colaborador demissionário à empresa. Estas percepções estão enquadradas nos seguintes temas: bem-estar, clima organizacional, o seu líder, a equipa e a interacção entre ambos.

Ainda durante a entrevista de saída, o colaborador demissionário poderá dar outro tipo de informações, tais como: pontos fortes e pontos a melhorar da organização ou da equipa, informações importantes sobre colaboradores que podem potenciar uma análise mais detalhada na contratação de talentos.

Ao disponibilizar-se para ouvir o colaborador demissionário, a entidade patronal mostra a abertura de diálogo, a recepção de feedback, capacidade de encaixe para ouvir comentários menos positivos e simpáticos, humildade para processar informação e, se necessário, corrigir métodos e práticas.

Todo este processo da entrevista de saída é importante tanto para o colaborador demissionário, como para a entidade patronal. Pois, este processo faz parte das práticas da gestão de pessoas, que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

2. A Empresa

2.1. História

A empresa do sector de redes e telecomunicações, tem sido líder na tecnologia, trocando o telégrafo pelo telefone e perseguindo o caminho para a implementação do 4G. A empresa teve, também, uma participação forte nos padrões da indústria NMT, GSM e actualmente no LTE.

A empresa tem uma das mais ricas heranças de telecomunicações e foi uma das primeiras empresas a estabelecer operações no exterior. Quando a empresa ainda estava a iniciar-se no mercado, o fundador decidiu abrir uma unidade de produção em São Petersburgo, na Rússia.

No dia-a-dia, o mercado continua a expandir-se e a inovar para tornar os serviços de telecomunicações acessíveis e disponíveis para todos, assim como o fundador propôs em 1978 quando vendeu o seu primeiro telefone.

2.2. Visão e Valores

A Visão da empresa é ser o principal agente num mundo de comunicação. Voz, dados, imagens e vídeo são comunicados convenientemente a qualquer hora e em qualquer lugar do mundo, aumentando a qualidade de vida, a produtividade e favorecendo um mundo mais eficiente na utilização de recursos.

Os valores fundamentais da organização são o profissionalismo, o respeito e a perseverança, guiando o trabalho diários dos colaboradores e a maneira como todos se relacionam e como praticam o negócio.

A inovação é um elemento importante da cultura da empresa. É crucial para a competitividade e sucesso futuro da empresa. Neste sentido, a investigação e desenvolvimento/inovação é fortemente incentivada na empresa a nível global. Esta forte aposta contínua em Inovação tem garantido à empresa um dos portfólios de propriedade intelectual mais abrangente da indústria das telecomunicações.

Adicionalmente, a capacidade para gerar inovações de primeira linha é enriquecida através da cooperação com uma variedade de parceiros, incluindo clientes, universidades e institutos de investigação.

2.3. O negócio

Actualmente, a visão global da organização é fazer com que tudo o que é possível estar ligado, esteja ligado. Para realizar esta visão, a empresa, líder na indústria, fornece os equipamentos de rede e *software*, bem como os serviços para as operações de rede e de negócio.

É importante conhecer os produtos da empresa, sendo eles: redes e multimídia. Começando por explicar o que consiste as redes.

A sociedade é tão forte quanto as suas conexões. Essas conexões precisam de redes de confiança. As comunicações móveis, em particular a banda larga móvel, estão no núcleo da sociedade em rede de hoje. A empresa é a maior fornecedora mundial de redes móveis, escolhido por cerca de metade dos operadores do mundo, com redes comerciais de banda larga móvel.

A empresa é líder no desenvolvimento e implantação de sistemas de LTE em todo o mundo, também continua a investigação sobre soluções inovadoras para GSM, que ainda fornece serviços de voz e dados para biliões de pessoas; WCDMA, trouxe a banda larga móvel em massa para todo o mundo, e CDMA é agora o que oferece custo-benefício telefone-conexões de dados. Os modelos de banda larga móvel a ligar a uma gama crescente de dispositivos, sistemas e até mesmo veículos para a internet.

Além de redes móveis, a empresa é um jogador forte em redes *core*, *microwave*, *Internet Protocol (IP)* e soluções de redes fixas com o acesso de cobre e fibra. Mantem-se essas redes recorrendo à máxima eficiência com o portfólio de sistemas de operações de apoio (OSS).

Como as comunicações desempenham um papel crescente na sociedade em rede, redes de comunicação estão a expandir-se para além da esfera tradicional de telecomunicações.

A energia eficiente de redes e soluções estão a contribuir para o crescimento sustentável da sociedade em todo o mundo, tornando as telecomunicações acessíveis e disponível para todos.

2.4. A empresa

É uma empresa multinacional detida por accionistas que está organizada por áreas de negócio e por áreas regionais. A empresa tem uma organização matricial, ou seja, a empresa funciona com uma estrutura geográfica e funcional cruzada. A empresa é composta por dez regiões distribuídas por todo o mundo. As áreas de negócio são as seguintes: serviços, redes e multimédia.

A empresa tem um sistema de gestão global, em que os seus processos são também globais.

Em Portugal, a empresa pertence à Região Mediterrânea. Portugal está submetida à estrutura da Região Mediterrânea que é constituída por três áreas comuns: *Engagement Practices*, *Operations* e *Commercial Management*, pelas unidades de vendas e pela unidade de *staff functions*. Esta estrutura existe para que os colaboradores tenham definidos os seus objectivos, actividades e responsabilidades alinhados com a região.

2.5. Ambiente de trabalho, Recursos e Comunicação Interna

A empresa disponibiliza aos seus colaboradores os meios necessários para a realização do seu trabalho. Os computadores portáteis com acesso remoto à empresa, são um dos meios disponibilizados pela empresa, facilitando a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores garantindo a ligação ao trabalho em qualquer local e horário.

Na empresa, todos os colaboradores encontram-se em *open space*, sendo que as pessoas estão em contacto permanente, incluindo os gestores de topo. Seja qual for a circunstância, não se utiliza, entre os colaboradores, os títulos académicos que cada um possui.

A todos os colaboradores é atribuído um telemóvel móvel com *SIM Card*, sendo a empresa a suportar os custos das comunicações efectuadas até ao limite máximo definido pela empresa. A alguns colaboradores é oferecido também uma placa 3G. Através do telemóvel é possível aceder aos *e-mails*, contactos e a possibilidade de efectuar chamadas como se fosse através do telefone fixo.

A empresa tem diversas ferramentas que permite trabalhar com colegas de outros países ou regiões sem os colaboradores deslocarem-se. Uma das ferramentas é a teleconferência. Este serviço é baseado no conceito *OnDemand*, significando que pode realizar uma conferência sem pré-reserva (a qualquer hora e em qualquer lugar). O *Microsoft Lync*, outra das ferramentas, funciona para que exista uma interligação entre os clientes e a empresa, em que seja possível a realização de reuniões, apresentação de *Power Point* e diversa documentação. Uma última ferramenta é o *My Net*, é um site interno onde todos os colaboradores podem discutir assuntos de negócio, fazer/responder a questões, encontrar respostas ao que se pretende saber.

Existe na empresa um esquema de horário flexível que permite aos colaboradores uma certa flexibilidade de entrada e saída, sem que, por razões óbvias, resulte numa quebra de cumprimento das horas de trabalho obrigatórias e das suas obrigações profissionais.

Para além dos 22 dias úteis de férias, a empresa dá aos seus colaboradores três dias livres extras (“pontes”), bem como um dia por ano para acções de voluntariado, de acordo com a política de responsabilidade social da empresa.

Trimestralmente, a empresa organiza reuniões de informação geral que se caracterizam pela comunicação a todos os colaboradores de informação financeira da empresa, perspectivas de negócio, actividades e projectos em curso, e durante esta reunião, colaboradores podem colocar questões directamente à direcção. Estas reuniões são denominadas de *All Employees Meetings*.

O bom ambiente de trabalho nas equipas ou entre as equipas das várias unidades é reforçado através de actividades de *teambuilding*, que promovem a comunicação informal entre as equipas de trabalho.

O *DIALOG* é um processo em que permite o envolvimento dos colaboradores nos assuntos das respectivas áreas às quais pertencem, asseguradas pelas reuniões

periódicas, as opiniões dos colaboradores acerca das diversas áreas são auscultadas através de um questionário anual.

É um questionário efectuado através da Internet por uma empresa externa, garantindo o total anonimato das respostas através de critérios rígidos ao nível de segurança informática de acesso do colaborador ao questionário, da própria gestão e consolidação das respostas nos relatórios disponíveis para cada empresa de grupo.

Os resultados do *DIALOG* são consolidados e disponibilizados a diversos níveis, Global, empresa e unidade. Os relatórios dos resultados são apresentados, analisados e o envolvimento dos colaboradores é requerido na discussão dos resultados e na realização, implementação e acompanhamento dos planos de acção.

Desta forma, é assegurado o envolvimento de todos os colaboradores na discussão, identificação e implementação de acções de melhoria.

2.6. Diversidade e Inclusão, Ética e Responsabilidade Social

A empresa possui um Código de Conduta e Ética Comercial que contém normas sobre as responsabilidades individuais e dos parceiros, assim como sobre as responsabilidades com os colaboradores, clientes, accionistas e outras pessoas envolvidas. Cada colaborador é responsável por rever e seguir o Código de Conduta e Ética Comercial e cumprir todas as leis aplicáveis e as políticas e directrizes do Grupo. Não o fazer pode implicar responsabilidades civis e criminais e pode dar lugar a acções disciplinares, incluindo a rescisão do contrato.

Para compreender a importância de evitar comportamentos impróprios e as suas consequências, bem como, identificar situações questionáveis e assegurar o devido encaminhamento destas internamente, a organização lançou um curso de *e-learning* denominado *Anti-Corruption* obrigatório para todos os colaboradores.

Aos novos colaboradores, a empresa fornece um guia que serve como suporte para os primeiros três meses na organização, permitindo que todos os colaboradores integrem a organização com igual informação independentemente da sua função, localização geográfica ou estilo de trabalho.

O Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social resume a importância que tem para a empresa a Sustentabilidade e a Responsabilidade Corporativa. Para a empresa, a Sustentabilidade é o que a empresa designa de: capital social de longo prazo, prosperidade económica e desempenho ambiental. A Responsabilidade Social é manter o controlo necessário para minimizar os riscos, criando impactos positivos de negócio para os accionistas e para a marca, conectando os produtos, serviços e soluções no sentido de atingir os objectivos de negócio através de um crescimento sustentável.

Desde 2006 que a empresa realiza um programa em que apoia e incentiva esforços de diversidade local, dando aos colaboradores oportunidade para criar gestores com a adequada formação e as ferramentas necessárias para gerar uma força de trabalho diversificada.

Existe uma diversidade de políticas e práticas de ética e responsabilidade social em que os colaboradores da empresa podem participar.

Voluntariado é uma parte do desempenho sustentado da empresa. Cria-se oportunidades no local de trabalho para que os colaboradores participem de acordo com as suas preferências nas actividades que promovemos. Reforça-se o incentivo disponibilizando um dia útil de trabalho por colaborador por ano, para a prática de voluntariado.

Program Company Response, outra prática de ética e responsabilidade social, é um programa em que a empresa tira proveito da sua experiência e posicionamento global. A empresa está apta para actuar de forma rápida e coordenada no restabelecimento das comunicações em situações de catástrofe em todo o mundo. Este programa conta com colaboradores da empresa que voluntariamente estão prontos a prestar ajuda humanitária através da utilização dos seus conhecimentos e da utilização da tecnologia da empresa.

Anualmente a empresa é invadida por Super-Heróis. Uma das mais nobres acções de voluntariado promovida pela empresa desde 2002, mobiliza os colaboradores para uma campanha anual de doação de sangue e inscrição como doador de medula óssea. O Instituto Português do Sangue desloca-se às instalações da empresa para realizar a recolha de sangue.

A empresa tem uma campanha anual denominada de “Pirilampo Mágico”. É uma campanha de venda interna que mobiliza os colaboradores a participar nesta luminosa iniciativa, promovendo a angariação de fundos junto dos colaboradores.

Promover a literacia digital e a interacção com as mais recentes tecnologias é o principal objectivo do projecto “Telecomunicações – Unir Gerações”, que se concretiza em duas acções principais:

- Juniores: dar a conhecer a uma população estudantil do ensino secundário (área tecnológica) o sector das telecomunicações e ultimas inovações, através de visitas ao nosso laboratório e da experimentação das funcionalidades da tecnologia 3G com telemóveis de última geração;

- Seniores: proporcionar o acesso ao conhecimento tecnológico e interacção com os novos meios de comunicação. Sensibilização e formação para a realização de videoconferências em computadores com webcam, comunicação via aplicações *Instant Messaging* e utilização de telemóveis com última tecnologia móvel, procurando demonstrar a conveniência e interactividade que estas tecnologias proporcionam.

Com esta iniciativa, a empresa pretende quebrar as barreiras ao contacto com as inovações tecnológicas e, assim, ajudar a criar “um mundo todo comunicativo”.

A empresa tem mais outras actividades de prática de responsabilidade social, tais como a recolha de roupas, Projecto de Mãos Dadas Para a Vida (os colaboradores fornecem diversos materiais necessários e, anualmente, a empresa oferece a ceia de Natal).

2.7. *Coaching e Orientação*

O programa *Talenting* visa atrair, desenvolver e reter elementos de elevado talento em todo o mundo integrando-os como potenciais futuros líderes da empresa. A concepção do programa reflecte as melhores práticas no mercado e envolve uma mistura de rotação de trabalho, trabalho de projecto, teoria, leituras, desenvolvimento pessoal e *networking* internacional. Este programa tem a duração de 18 meses.

As relações com as universidades são cada vez mais importantes e para a empresa é realmente importante investir numa relação universidade-empresa. Esta relação universidade-empresa é um investimento do futuro e investir no futuro. É investir na inovação, no crescimento económico, na criação de empregos, no aumento da competitividade do país e da prosperidade dos níveis de vida. A necessidade de recursos humanos altamente qualificados na área das telecomunicações e das tecnologias de informação é uma questão-chave para o desenvolvimento deste sector tão essencial à economia da empresa. Através da colaboração com as universidades e institutos politécnicos nacionais, pretende-se fomentar o aumento do papel destas no sector das telecomunicações e contribuir, de uma forma activa, para que o desenvolvimento das competências e a preparação profissional dos estudantes estejam sempre o mais actualizado possível.

A empresa patrocina e organiza *workshops*, seminários e apresentações, sobre temas de interesse do mundo das telecomunicações, com o objectivo de aumentar o conhecimento e a discussão entre a comunidade universitária. Algumas destas iniciativas são mesmo incluídas no currículo regular de alguns cursos ministrados, e têm vindo a revelar-se altamente apreciadas e requisitadas pelas universidades.

O Passaporte RH é um programa promovido pela APG (Associação Profissional dos Gestores de Recursos Humanos) que visa proporcionar aos finalistas de estudos superiores na área das ciências humanas e sociais um estágio de 4 meses complementado por um programa de *mentoring* efectuado pela directora de Recursos Humanos.

O programa *Onboarding* é efectuado após a entrada de novos colaboradores na empresa. A empresa disponibiliza a todos os novos colaboradores/estagiários sessões de boas-vindas, disponibilização de informação básica e orientação nos primeiros meses de integração na empresa. É habitualmente identificado um colega que ajuda na integração bem como um supervisor de estágio no caso dos estagiários.

2.8. Avaliação de Desempenho

Os processos de recursos humanos são realizados a nível regional, existindo diversos processos e todos têm um objectivo específico.

O *Individual Performance* trata-se de um processo contínuo de avaliação, no qual através de conversas individuais entre o colaborador e a sua chefia directa é dado feedback sobre a performance e o desenvolvimento bem como qualquer outro tema que se justifique.

O *Individual Performance* visa estabelecer um entendimento comum dos objectivos que é necessário serem atingidos. É também uma abordagem à liderança e desenvolvimento dos colaboradores assegurando o atingimento dos objectivos. Os líderes clarificam o que é esperado de cada individuo e equipas. Este processo requer também a definição de expectativas expressas em objectivos que derivam dos planos de negócio bem como medir o progresso e atingimento de objectivos.

Todos os colaboradores são responsáveis pela discussão de *Individual Performance*: todos assumem a responsabilidade para que estas discussões tenham lugar com frequência, assumindo uma postura activa na preparação e definição de objectivos bem como na responsabilidade individual pelo desempenho e respectivo plano de desenvolvimento.

Todos os líderes devem estar determinados a apoiar o elevado desempenho de cada pessoa, estimulando as suas equipas a tomar a iniciativa, a assumir todo o seu potencial e a melhorar as formas de trabalho. Através do *DIALOG*, é medido como o processo de *Individual Performance* é usado em cada organização local e a respectiva qualidade da discussão.

No final de cada discussão, deverão estar alinhados:

- Os objectivos de negócio e os objectivos individuais e de unidade;
- Propiciar feedback quantitativo, qualitativo e contínuo a todos os colaboradores;
- Os comportamentos que mais impacto têm no desempenho e os seus indicadores;
- As acções de desenvolvimento profissional a prosseguir;
- Um entendimento comum das aspirações e mobilidade de cada pessoa;
- Registos de cada discussão de *coaching* contínuo.

O *Individual Performance* está ligado e os seus resultados estão ligados a outros processos de Recursos Humanos, nomeadamente:

- A avaliação final de cada colaborador é um elemento importante para o processo de revisão salarial;
- As acções identificadas de desenvolvimento são um elemento importante a considerar para a consolidação de um plano de carreira do colaborador.

2.9. Liderança

O *Leadership Talent* é a forma como a empresa constrói as capacidades de liderança na organização. Começa com a identificação de funções estratégicas, seguida da procura, avaliação e recrutamento de líderes de excelência que possam assumir essas mesmas funções. Os líderes têm uma função crucial e constituem verdadeiros exemplos no que concerne à vivência dos valores, cultura e marca. Têm igualmente uma missão muito importante a cumprir relativamente ao capital humano. Espera-se que todos os líderes demonstrem interesse no desempenho dos seus colaboradores: desenvolvendo o seu potencial, apoiando os colaboradores no atingimento das suas aspirações de longo prazo. Todos os anos o processo envolve líderes e recursos humanos que através de rigorosos critérios de identificação e avaliação de potencial de liderança, recolhem informação sobre os candidatos, efectuem reuniões de calibração e dão feedback aos candidatos incluindo identificação de *assessments* e programas de desenvolvimento. A

empresa efectua igualmente planos de sucessão para posições de liderança de topo e apoia a mobilidade internacional através de programas específicos.

O Modelo de Liderança é alinhado com os valores e cultura da empresa. Este modelo clarifica e comunica o pensamento, comportamentos e competências que é a fundação do que se considera uma boa liderança e que servirá como guia para os líderes da empresa usarem em toda a organização. O modelo descreve as cinco dimensões de liderança: *Business Leadership*, *Thought Leadership*, *People Leadership*, *Organizational Leadership* e *Self Leadership*. Para cada dimensão um grupo de competências são descritas para cada nível de líder: Líder Júnior, Líder Sénior e Líder Executivo. Transversal a este grupo de competências existe um requisito crítico aplicável a todos os líderes: actuar com rapidez, nunca comprometer a qualidade e sempre demonstrar total integridade.

O Desenvolvimento de Liderança efectua-se através de diversos programas que têm o objectivo de preparar os líderes para se desenvolverem com vista à excelência na liderança. O *Leadership Core CV* é o programa base focado na gestão de pessoas e respectivo desempenho. São utilizadas diversas metodologias de topo para formar não somente líderes mas também gestores de projecto e alguns especialistas que pela natureza do seu trabalho necessitem ocasionalmente de gerir equipas. Existem outros programas para líderes seniores: *Leadership Premium* que é realizado com o apoio da *Duke Corporate Education*, bem como programas dirigidos a executivos: *Magnet for Global Innovation* que é realizado no *Silicon Valley*, *Global Perspectives*, *Leading with New Realities* e o *Company Executive* dirigido aos executivos de topo na empresa.

Company Assessments: Em conjunto com um parceiro de excelência na área de *assessments*, a empresa desenvolveu um modelo de *assessments* para identificar e avaliar a liderança em todos os níveis da organização. Dependendo do nível de liderança que se pretende identificar e avaliar, a empresa dispõe de cerca de cinco tipos de *assessment* diferentes, que têm igualmente um elevado foco no desenvolvimento de competências através de um plano de desenvolvimento individual acompanhado e orientado pela chefia e Recursos Humanos.

A empresa tem um programa de reconhecimento que serve para motivar os colaboradores continuando a desempenhar as suas competências no seu melhor. O reconhecimento consiste num reconhecimento público do esforço ou realização do

colaborador. Cada colaborador ou *manager* pode propor um colega ou equipa de acordo com as várias categorias existentes no programa. A recompensa pode ser realizada através de um muito obrigado, mencionar o nome do colaborador/equipa em *All Employees Meetings* ou uma publicação nas notícias. Para além destes reconhecimentos existem vários níveis de prémios não monetários, que podem incluir, mas não está limitado a, presentes, vales, refeições (para uma equipa de trabalho ou para a família), eventos desportivos, viagens, *vouchers*, entre outros prémios.

2.10. Formação e desenvolvimento

Na empresa, o desenvolvimento de competência complementar compreende a formação académica dentro do sector ou no âmbito das actividades exercidas pelo colaborador, por exemplo: as licenciaturas ou a formação pós-licenciatura académica. A empresa comparticipa até 80% a formação académica e permite a frequência durante o horário laboral, caso seja necessário.

A língua oficial da empresa é o inglês. Consciente das necessidades de aprendizagem existe uma política de formação em inglês que permite a frequência dos colaboradores em aulas da língua de *Shakespeare*. Os colaboradores podem optar por duas metodologias distintas para a aprendizagem da língua inglesa: uma baseada em aulas em grupo com o formador; e a outra baseada numa componente mista, que inclui estudo via *web*, aulas em grupo, e acompanhamento virtual (multimédia).

O *Academy* é um espaço no qual os colaboradores podem aprender e melhorar o seu desempenho: obtém conhecimento e melhoram as suas capacidades, ganham novas perspectivas e inspiração, partilham *know-how* e experiências no qual novas ideias são geradas. Através do *Academy* (portal de desenvolvimento criado para a utilização do colaborador), têm acesso aos programas de desenvolvimento estratégicos, certificações, milhares de cursos *on-line*, artigos e muitas outras actividades.

O facto de a empresa ser uma multinacional e estar presente em quase todo o mundo, concede um âmbito de trabalho muito alargado, sendo frequente a deslocação de colaboradores da empresa a outros países em projectos de trabalho de cariz prático. A

formação prática assume uma importância fulcral e nesse sentido o *on-the-job training* é identificado como um dos métodos ideais para a aquisição ou desenvolvimento de competências de forma rápida e eficaz.

A formação efectuada através de sistemas multimédia, nomeadamente através da Web 2.0, está disponível na empresa para todos os colaboradores e é largamente incentivada tanto a nível global como a nível local.

A empresa disponibiliza a todos os seus colaboradores a possibilidade de se candidatarem a bolsas de estudo e a visitas a outras empresas do Grupo com o objectivo de proporcionar uma maior diversidade de experiências e realidade profissionais bem como de incrementar o nível educacional na área de telecomunicações.

2.11. Desenvolvimento da Carreira

Através do *Internal Job Site*, todos os colaboradores têm acesso a todas as vagas existentes em todas as companhias do Grupo através de uma plataforma interna através da qual podem efectuar a sua candidatura e inclusive formatar a candidatura por forma a poder receber *emails* de alerta quando determinadas vagas com interesse para o colaborador estão disponíveis.

A empresa fomenta a mobilidade internacional, proporcionando desenvolvimento de carreira com oportunidades muito diversas e únicas que uma empresa com uma dimensão global pode oferecer. Existem vários mecanismos de apoio à mobilidade internacional salvaguardando condições ajustadas e atractivas de mobilidade que em muitos casos envolvem a família directa do colaborador.

O Modelo de Carreiras está alinhado com todas as regiões a nível global. Cada colaborador tem assinado um determinado e específico *Job*, que pertence a um *Job Global*. Cada *Job* compreende um conjunto de actividades e responsabilidades que o caracteriza e na sua maioria têm um conjunto de níveis associados através dos quais os colaboradores podem progredir. A progressão depende das competências de cada colaborador, nalguns casos de certificações e também da existência de vagas no nível seguinte.

2.12. Programa de Compensação e Benefícios Salariais

A empresa dispõe de um competitivo plano de compensação variável que está alinhado com os objectivos da empresa, região, grupo e individuais. Dependendo do atingimento destes objectivos os colaboradores podem auferir um valor determinado pela percentagem de atingimento desses objectivos que é normalmente pago uma vez só ao ano.

Existe a possibilidade de se tornar accionista da empresa e de obter retorno do seu investimento. Poderão ser adquiridas acções, no valor máximo de 7,5% do salário bruto, e a subscrição ou alteração da forma de contribuição pode acontecer em dois períodos do ano.

A empresa complementa o subsídio de doença nos restantes 35% nos primeiros 90 dias de baixa por doença, por ano.

É atribuído um subsídio de creche e um subsídio escolar num determinado montante por mês e por ano, respectivamente, para os descendentes que façam parte do agregado familiar do colaborador.

A empresa atribui um subsídio de ginásio. Atribui um determinado montante para participação no valor de uma única e primeira inscrição do colaborador num ginásio à sua escolha e atribui outro montante para participação das mensalidades.

2.13. Programa de benefícios não salariais

A empresa tem um Seguro de Saúde de Grupo elegível para o próprio colaborador, o cônjuge e os filhos. De notar que a empresa paga a totalidade do prémio para o próprio e toda a família directa. Como este é um benefício mais valorizado pelas pessoas, desenvolve-se com alguma frequência uma análise de posicionamento competitivo do plano da empresa em comparação com a do mercado.

Através de um seguro de grupo, todos os colaboradores locais da empresa estão seguros a partir da data de admissão e sem qualquer encargo para os próprios. Actualmente, este seguro dá para usar cobertura no crédito de habitação.

A empresa possibilita a todos os colaboradores a realização de um *check-up* médico anualmente. O custo é pago na íntegra pela empresa. O desenho do *check-up* incorpora uma consulta, diversos exames de diagnóstico, análises laboratoriais, diagnóstico de cardiologia e de imagiologia e exames respiratórios. No final cada colaborador recebe um relatório medico final.

A empresa procura mecanismos de protecção social com o intuito de complementar a reforma da segurança social. Todos os colaboradores têm atribuído um Plano de Pensões de Contribuição Definida. Trata-se de um plano de pensões em que são estipuladas as contribuições de 1% do salário base por parte da empresa, sendo o benefício final variável, em função do montante acumulado dessas contribuições e do rendimento obtido.

3. O Estágio

O estágio sobre recursos humanos numa empresa do sector de redes e telecomunicações surgiu através da APG, uma iniciativa denominada Passaporte RH. Esta iniciativa tem o intuito de abrir portas aos novos gestores de recursos humanos para o mercado de trabalho.

Para mim, a realização deste estágio foi a porta aberta para os Recursos Humanos, iria ter a oportunidade de estagiar com os melhores, aprender com os melhores e aprofundar todo o conhecimento obtido.

Durante o estágio tive a possibilidade de participar em diversos projectos, tanto a nível regional como a nível ibérico. Realizei projectos de estatísticas de formação, projectos de desenvolvimento de carreiras, projecto de recrutamento, selecção e integração de novos colaboradores, entre outros aspectos.

Ainda durante o estágio, teria a oportunidade de desenvolver as minhas capacidades de comunicação, trabalho em equipa, liderança, pró-activa.

3.1. Employer Branding

Após a integração na empresa, tive como primeira tarefa e projecto nacional, o projecto *Employer Branding*.

Este projecto tinha como objectivo adquirir os melhores talentos junto das universidades. Após reunião com os *managers* das áreas em que as vagas estavam em aberto, definiu-se quais os cursos que eram do nosso interesse. Os cursos em questão estavam relacionados com as áreas de engenharia informática, de redes ou telecomunicações. Após os cursos definidos, fiz uma pesquisa intensiva por todas as universidades de norte a sul do país e contactei os diversos gabinetes de apoio à inserção na vida activa ou gabinete de estágios de modo a perceber quais os meios para a divulgação da oferta de estágios.

Para uma melhor orientação, realizei um ficheiro em *Excel* com os seguintes itens: universidades, cursos, licenciatura, licenciatura com mestrado integrado, mestrado integrado, localidade, gabinete de estágio com os nomes e contactos das pessoas

responsáveis pelos gabinetes de estágio e meio de comunicação preferido ou mais usado para a divulgação de estágio ou outras informações (Anexo A).

As universidades onde abordámos a divulgação dos estágios remunerados foram as seguintes: Instituto Superior Técnico da Alameda, Instituto Superior Técnico do TagusPark, Universidade Nova Lisboa, Faculdade de Ciências de Lisboa, Faculdade de Ciências do Porto, Universidade do Minho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro, Universidade de Aveiro, Universidade do Algarve, Universidade de Évora, Instituto Politécnico de Tomar, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Castelo Branco, entre outras, tal como se pode verificar no anexo A.

Após o contacto com as universidades, percebi que o método mais eficaz para a divulgação dos estágios era através da realização de *poster* de modo a poder divulgar rapidamente junto dos alunos.

Após todos estes contactos com as universidades e após ter recolhido junto dos *managers* as actividades e os requisitos pretendidos dos candidatos, realizei um *poster*, em tamanho A3, com as informações necessárias para que os alunos pudessem concorrer para os estágios remunerados. O *poster* continha as seguintes informações (Anexo B):

- Empresa;
- Estágio Remunerado;
- Área de negócio do Estágio;
- Principais actividades do Estágio;
- Requisitos;
- Cursos de Licenciatura/Mestrado;
- Data limite de envio de CV;
- Contactos (e-mail, link da empresa).

Através da realização do *poster*, realizei uma *newsletter* com as mesmas informações, mas em formato electrónico, no sentido de os orientadores/assessores dos gabinetes de estágios poderem divulgar a oferta de estágio mais rapidamente. O *poster* foi realizado de acordo com as políticas internas da empresa.

Ao mesmo tempo que a oferta de estágio profissional foi divulgada junto das universidades, a oferta foi também colocada no Sapo Emprego e no Universia.

O programa *Employer Branding* tinha como finalidade a integração de estagiários através de estágios *Company* ou através de estágios do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional).

Os novos colaboradores que já teriam realizado descontos entrariam através de estágio *Company*, enquanto que os novos colaboradores que ainda não tinham realizado qualquer tipo de desconto iriam entrar através de estágio do IEFP.

Para frequentar estágio do IEFP, este colocava algumas condições, destaco as somente as mais importantes:

- Constituem-se como destinatários dos apoios previstos para efeitos de estágio IEFP, os jovens com idade até aos 35 anos, inclusive, aferida à data de início do estágio, à procura do primeiro emprego ou de novo emprego e com o ensino secundário completo ou nível de qualificação 3 ou superior.

- A Entidade Promotora deve designar um orientador para cada estágio proposto, não podendo, cada orientador, ter mais de três estagiários a seu cargo;

- Compete ao orientador de estágio, realizar o acompanhamento técnico e pedagógico do estagiário, supervisionando o seu progresso face aos objectivos indicados no plano individual de estágio e avaliar os resultados obtidos pelo estagiário no final do estágio, através da elaboração de um relatório.

Todo este processo foi realizado antes de a organização ter aprovação por parte do IEFP e de possuímos a quantidade correcta de estagiários que poderíamos ingressar através do IEFP.

Quando a empresa recebeu a aprovação por parte do IEFP para a ingestão de estagiários, deu-se o início da triagem curricular dos curriculum recepcionados e o início das entrevistas juntamente com os *managers* interessados nos estágios. A empresa possuía 20 vagas.

Quando comecei a realizar a triagem curricular estava baseada nos seguintes requisitos:

- Licenciatura concluída em Engenharia Informática, Telecomunicações ou equivalente;

- Poderia ter mestrado (as mesmas áreas que a licenciatura), mas não era necessário estar concluído;

- Requisitos: Arquitectura e desenho de redes de computadores, Redes de computadores (modelo OSI, protocolo TCP/IP), Sistemas operativos UNIX na vertente de administração, Desenvolvimento de *software* com metodologias orientadas a objectos, Conhecimentos de sistemas distribuído, Modelização de bases de dados relacionais, Capacidade para trabalhar em equipa, Conhecimentos de inglês avançado.

Antes de iniciar as entrevistas realizou-se um guião de entrevistas com base no método STAR (Anexo C).

Após a escolha dos candidatos, foi necessário uma breve descrição da necessidade do mesmo para o *head* da equipa que o estagiário iria integrar. Após esta aprovação comunicávamos ao novo estagiário as condições do estágio e passávamos ao processo de integração.

Ao mesmo tempo que este processo de *employer branding* decorria para a área de engenharia informática, redes e telecomunicações, iniciou-se um processo de *employer branding* para a área de gestão.

Esta oferta de estágio profissional na área de gestão tinha como objectivo integrar quatro estagiários como *Account Manager Junior*. Para este projecto, foi seleccionado os cursos relacionados com a área de gestão, Licenciatura em Gestão, Gestão de empresas ou equivalente, da Universidade Católica, ISCTE, ISEG e Universidade Nova Lisboa. Como já tinha pesquisado os contactos das universidades, foi mais fácil informar os gabinetes da nova oportunidade de estágio.

Após ter recolhido junto dos *Key Account Manager* das diversas contas, as actividades e os requisitos pretendidos dos candidatos, realizei um *poster*, em tamanho A3, com as informações necessárias para que os alunos pudessem concorrer para os estágios remunerados. O *poster* continha as seguintes informações (Anexo E):

- Empresa;
- Estágio Remunerado;

- Área de negócio do Estágio;
- Principais actividades do Estágio;
- Requisitos;
- Cursos de Licenciatura/Mestrado;
- Data limite de envio de CV;
- Contactos (e-mail, link da empresa).

Tal como fiz anteriormente, através da realização do *poster*, realizei uma *newsletter* com as mesmas informações, mas em formato electrónico, no sentido de os orientadores/assessores dos gabinetes de estágios poderem divulgar a oferta de estágio mais rapidamente.

A oferta de estágio profissional divulgada junto das universidades e colocada no Sapo Emprego e no Universia, tal como realizado anteriormente.

Para a realização da triagem curricular baseei-me nos seguintes requisitos:

- Licenciatura concluída em Engenharia Informática, Engenharia de Redes ou Engenharia de Telecomunicações;
- Poderia ter mestrado (as mesmas áreas que a licenciatura), mas não era necessário estar concluído;
- Requisitos: Bom comunicador, Gosto pelo contacto com o cliente, Facilidade de persuasão, Capacidade de Negociação, Identificar novas oportunidades de negócio, Orientação para os resultados, Bom relacionamento interpessoal, Inovador, Capacidade para trabalhar em equipa, Conhecimentos de inglês avançado.

Tal como anteriormente, antes de iniciar as entrevistas realizou-se um guião de entrevistas com base no método STAR (Anexo C).

Após a escolha dos candidatos, com base nos relatórios realizados após cada entrevista (Anexo D), foi necessário uma breve descrição da necessidade do estagiário para o *head* da equipa que este iria integrar. Após esta aprovação comunicávamos ao novo estagiário as condições do estágio e passávamos ao processo de integração.

Para ser uma integração eficaz, pede-se todo o material necessário para o estagiário poder iniciar o seu primeiro dia, tal como, computador portátil, telefone fixo e/ou telemóvel, criação de *e-mail* e acesso às ferramentas necessárias (fundamentalmente à ferramenta de formação *learning*). Ainda nesta fase é necessário ter em atenção o espaço físico onde o estagiário irá se sentar; terá que haver uma comunicação à equipa *Facilities* para providenciar esta situação e colocar o estagiário junto da equipa com quem irá trabalhar.

Para ambos os processos de recrutamento, a integração do estagiário era realizada do seguinte modo:

- No primeiro dia, o estagiário é direccionado aos recursos humanos para preencher a documentação necessária, receber o código de conduta e o Manual de acolhimento (a evolução do Manual de Acolhimento é um assunto que será tratado mais à frente);

- Após o preenchimento da documentação, é levado a conhecer às diferentes pessoas pelos diversos departamentos e conhecer o edifício; todo este acompanhamento é realizado com a técnica de recursos humanos;

- É levado ao seu departamento e ficará junto da sua equipa, para se poder integrar e iniciar as suas funções;

- Já com o seu mentor/*manager* é-lhe facultado informação acerca da empresa; informação que vai desde: a história da empresa, cultura, valores, princípios, estratégia e outras informações pertinentes; informação sobre o seu departamento e sobre as suas funções (este passo pode durar até uma semana) complementada com os cursos *learnings* da *Company*.

Ao fim de três meses, é pedido ao tutor/*manager* que faça uma primeira avaliação do estagiário, seguindo os seguintes requisitos (Anexo F):

- Integração e comportamentos de ética;
- Participação em projectos e reuniões no âmbito dos projectos onde foi integrado;
- Atitude para trabalhar em equipa;

- Respeitou os valores e princípios fundamentais da empresa;
- Atingiu os padrões de qualidade nos projectos onde trabalhou;
- Mostrou atitude pró-activa e vontade de assumir a liderança em projectos que trabalhou;
- Mostrou o conhecimento dos documentos e ferramentas das actividades em que esteve envolvido;
- Avaliação do desempenho global.

Esta avaliação é feita em conjunto com o estagiário, sendo que é um processo transparente e a troca de opiniões é importante tanto para o tutor/*manager* como para o estagiário. Desta sessão de avaliação poderá surgir efeitos de melhoria, agradecimentos, entre outros aspectos.

No final do estágio, normalmente ao fim de um ano e independentemente de o estagiário continuar na empresa ou não, é pedido novamente ao tutor/*manager* para fazer uma avaliação final. O formulário da última avaliação é exactamente igual ao primeiro formulário (Anexo E). Esta sessão de avaliação será novamente realizada em conjunto com o estagiário.

3.2. Projecto de Estatísticas de Formação

O segundo projecto que realizei na *Company*, desta vez a nível regional, foi o projecto de Estatísticas de Formação do 1º semestre do ano de 2011 face aos anos de 2009/2010.

Este projecto englobava a formação *face-to-face* e a formação *e-learning*, sendo que a formação *e-learning* era pedida a uma equipa global onde tinha toda a informação necessária para o tratamento dos dados. A formação *face-to-face* foi pedida ao responsável de formação a cada um dos países da região para o tratamento de dados. Ambos os ficheiros teriam que conter os seguintes dados:

- Nome do curso;
- Nome do colaborador;

- Estado do curso (completo, incompleto);
- Data de início e final do curso;
- Duração da actividade;
- Pontuação do curso;
- Competência do Curso;
- País;

Após a recepção dos ficheiros, todos os cursos que tinham o seu estado em branco ou incompleto eram retiradas, pois essa informação não me seria útil para as estatísticas.

Foi pedido ao departamento financeiro de cada país todos os gastos com os cursos de formação *face to face* dos anos 2009, 2010 e o primeiro semestre de 2012.

Após os dados terem sido trabalhados em *Excel*, realizou-se um *Power Point* com toda a informação compilada. A informação que seria mais pertinente foi a que foi compilada para *Power Point* para ser debatida em *meeting* com todos os países da região mediterrânea e tomar decisões para os próximos semestres. A informação apresentada em *Power Point* foi a seguinte:

- Evolução da Formação 2009/2010;
- Formação de 2010;
- Formação de 2010 VS Formação do Primeiro Semestre de 2011;
- Resultados Totais da Formação da Região Mediterrânea.

Na evolução da formação 2009/2010, os dados tratados foram para obter os seguintes tópicos, apresentados em forma de gráfico:

- Total de participações em formação *e-learning* e *face to face*;
- Total de participações em formação *e-learning*;
- Evolução das participações em formação *e-learning* e *face to face* de 2009 para 2010;

- Total de investimentos gastos em formação por cada país da Região Mediterrânea;

- Rácio dos investimentos gastos em formação por cada país da Região Mediterrânea;

- Investimentos gastos em formação por colaborador em cada país;

No tópico “Formação 2010”, os dados tratados, apresentados em forma de gráfico, tal como anteriormente, foram para dar os seguintes tópicos:

- Total de participações em formação (*e-learning* e *face to face*) versus as participações em formação *e-learning*;

- Participações em formação *e-learning* por país;

- Participações em formação *face to face* por país;

- Número de acções de formação por colaborador em cada país;

- Número de dias em formação por país;

- Número de dias em formação por colaborador em cada país;

- Percentagem de competências das formações *face to face*;

- Top 10 de cursos frequentados por cada país;

- Top 10 de cursos frequentados na Região Mediterrânea.

Para mostrar a diferença existente entre o ano de 2010 e o primeiro semestre de 2011 (Formação de 2010 VS Formação do Primeiro Semestre de 2011), tratou-se os dados de forma a se obter as seguintes informações:

- Total de participações em formação (*e-learning* e *face to face*) durante o ano de 2010, por país, versus o total das participações em formação (*e-learning* e *face to face*) no primeiro semestre de 2011;

- Rácio do total de formação (*e-learning* e *face to face*) durante o ano de 2010, por país, versus o total das participações em formação (*e-learning* e *face to face*) no primeiro semestre de 2011;

- Rácio do total de formação (*e-learning* e *face to face*) durante o ano de 2010 em toda a Região Mediterrânea versus o total das participações em formação (*e-learning* e *face to face*) no primeiro semestre de 2011;

- Total de participações em formação (*e-learning* e *face to face*) versus as participações em formação *e-learning*;
- Rácio dos investimentos gastos em formação por cada país da Região Mediterrânea;
- Participações em formação *e-learning* por país;
- Total de participações em formação por país;
- Número de acções de formação por colaborador em cada país;
- Número de dias em formação por país;
- Percentagem de competências das formações *face to face*;
- Investimentos gastos em formação por colaborador em cada país;
- Total de investimentos gastos em formação por cada país da Região Mediterrânea;
- Total de investimentos gastos por unidade operacional em formação, durante o primeiro semestre de 2011, versus o *budget* atribuído para o ano de 2011;
- Rácio do total de investimentos gastos por unidade operacional em formação, durante o primeiro semestre de 2011, versus o *budget* atribuído para o ano de 2011.

Por fim, complementou-se todos os dados referidos anteriormente no tópico - Resultados Totais da Formação da Região Mediterrânea. Neste tópico, fez-se um sumário com diversos aspectos:

- Análise SWOT de todos os dados consolidados, identificando quais as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças (ver anexo F);
- Analisando os dados da formação quais as tendências para o segundo semestre de 2011 a nível da Região Mediterrânea;
- Analisando os dados da formação quais as tendências para o segundo semestre de 2011 por cada país;
- Tópicos/aspectos importantes a considerar sobre a formação na Região Mediterrânea.

Esta apresentação foi divulgada pela directora de Recursos Humanos da Região Mediterrânea a todos os membros de Recursos Humanos dos diversos países que constituem a Região.

3.3. *Projecto Leadership Talent Program*

Fui convidada a participar no projecto *Leadership Talent Program*. O *Leadership Talent Program* é a forma como a empresa constrói as capacidades de liderança na organização. Os primeiros passos deste programa é a identificação de funções estratégicas, posteriormente seguida da procura, avaliação e recrutamento de líderes que possam assumir essas mesmas funções.

Ao longo do primeiro semestre do ano é recolhido os nomes dos candidatos de toda a região mediterrânea e pedido aos mesmos que insiram numa *tool* específica o seu *Curriculum Vitae* actualizado. Nessa mesma *tool* estão todos os *assessment's* que os candidatos às novas posições de líderes realizaram.

Esta selecção dos candidatos às novas posições de liderança é feita com base na evolução de carreira, projectos realizados, resultados dos *assessment's*, resultados da avaliação de desempenho anual.

Com base nos nomes seleccionados, na *tool* retirava toda a informação e compilava em Power Point e passava essa informação à Directora de Recursos Humanos da Região Mediterrânea. Quando não existia a documentação necessária de um candidato, teria que falar com o seu chefe e pedir que falasse com o seu colaborador e que colocasse na respectiva *tool* a documentação. Nunca podia falar com os candidatos, pois este processo é um processo muito sigiloso.

Os candidatos que não tivessem realizado os *assessment's* eram convidados a realizar num determinado dia, não podendo faltar, pois estariam automaticamente excluídos.

Após todo este processo, com todos os resultados compilados e estudados pela Directora de Recursos Humanos da Região Mediterrânea, foi convocada uma reunião com as diversas equipas de recursos humanos de todos os países que compõem a Região Mediterrânea para a discussão dos candidatos a evoluir na carreira. Após a decisão dos candidatos a evoluir na carreira, eram realizadas reuniões individuais a informar os candidatos seleccionados, mas só passavam a novas funções quando se realizasse o *employee meeting* com as novas informações. Ao mesmo tempo que estas pessoas são anunciadas na progressão de carreira, existe outras pessoas que também sofrem alterações nas suas funções e estas sucessões são realizadas em simultâneo.

3.4. DIALOG

O *DIALOG* é um projecto que se faz anualmente na organização, permitindo o envolvimento dos colaboradores nos assuntos das respectivas áreas a que pertencem, asseguradas pelas reuniões periódicas, as opiniões dos colaboradores acerca das diversas áreas são auscultadas através de um questionário anual.

Este questionário é realizado através da Internet por uma empresa externa, empresa que estava responsável por enviar todos os dias, até ao meio-dia, para os recursos humanos de cada país da Região Mediterrânea os resultados obtidos até às 00h00 do dia anterior. Após a recepção dos resultados, era responsável pela divulgação do resultado total da Região Mediterrânea em Portugal em forma de *poster* A3 (Anexo G) e pela divulgação junto dos *managers* de cada equipa em Portugal da percentagem de colaboradores que já tinham respondido ao questionário.

Nesta mesma divulgação junto dos *managers*, pedia para os mesmos conversarem junto dos seus colaboradores e apelarem ao preenchimento do questionário, pois este questionário iria reflectir na estratégia e planos de acção da organização.

Neste projecto era também responsável por qualquer questão que surgia por parte dos *managers*, como por parte dos colaboradores da organização. Nas divulgações dos resultados que fazia, para cada *manager* colocava sempre uma mensagem de apoio e um agradecimento por todos os dias os resultados estarem a evoluir.

Findo a data da realização dos questionários, avaliou-se os resultados a nível regional e a nível ibérico.

Ao analisar o quadrante do índice de motivação, verificou-se as percentagens de frustração, motivação, alienação e satisfação. Para se chegar a esta conclusão, através das perguntas do questionário relacionadas com os diversos aspectos: comprometimento com os valores e princípios da organização; acreditar fortemente e apoiar a futura direcção da organização; sentir-se valorizado e respeitado no local de trabalho; a função e as responsabilidades são claras para cada colaborador; o trabalho oferece grandes oportunidades de desenvolvimento profissional; satisfação com o trabalho; entre outras perguntas.

Após a apresentação dos resultados a todos os *managers* foi-lhes pedido sugestões de melhoria. Estas sugestões foram aceites, partilhadas e colocadas em cima da mesa para definir a estratégia da organização.

Face aos resultados obtidos foi decidido apostar numa formação específica para cada área.

3.5. *Projecto Account Manager/ Key Account Manager*

Um dos projectos mais grandiosos a nível regional onde fui integrada foi o programa de avaliação de *Account Manager/ Key Account Manager*.

Este programa está incluindo no plano de formação e no plano de carreiras dos colaboradores. Neste caso, este programa está relacionado com os colaboradores que têm a função de *account manager* e *key account manager*. Todos os colaboradores com esta função foram convidados a responder a um questionário que em simultâneo o seu *manager* também iria ser convidado a responder ao mesmo questionário. Este questionário, além de ser uma avaliação a 360º, englobava questões de carácter:

- Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos;
- Identificação de novas oportunidades de negócios;
- Gerir as vendas lucrativas;
- Garantir operações contínuas;
- Optimização do desempenho da equipa de trabalho.

Neste projecto fui responsável pela recolha de todos os colaboradores a nível regional com a função de *account manager* e *key account manager*. Todos os países da Região Mediterrânea, tiveram que preencher uma tabela em Excel, com os dados dos colaboradores que compõem as equipas das contas:

- Número de colaborador;
- Primeiro e último nome do colaborador;
- *E-mail* do colaborador;

- Primeiro e último nome do superior operacional do colaborador;
- *E-mail* do superior operacional do colaborador;
- Centro de Custo do colaborador.

Após a recepção de todos os dados necessários, foi enviado para a entidade que suportava a plataforma com os questionários, os ficheiros em Excel por país com os nomes dos colaboradores e, no dia que foi estipulado por mim, eles iriam divulgar a *password* e o acesso ao questionário. Desde o envio da *password*, os colaboradores teriam 3 semanas para responderem ao questionário.

Para uma explicação mais elaborada da importância deste projecto, passo a citar algumas questões que estavam no questionário:

- Expande e aprofunda os relacionamentos com os clientes (Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos);
- Desenvolve e realiza actividades de promoção para posicionar a empresa com maior vantagem (Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos);
- Planeia e gere reuniões com clientes produtivos (Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos);
- Comunica-se e age-se de acordo com as normas e valores da empresa (Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos);
- Identificar oportunidades de negócio (Identificação de novas oportunidades de negócios);
- Prioriza as oportunidades de venda de negócio (Identificação de novas oportunidades de negócios);
- Assume a responsabilidade pessoal para orientar e conduzir o processo de vendas “*end-to-end*” (Identificação de novas oportunidades de negócios);
- Oferece as melhores soluções que aproveitam totalmente as capacidades da organização para atender as necessidades do cliente (Identificação de novas oportunidades de negócios);

- Mostra dedicação e persistência quando se lida com os desafios da concorrência e dos clientes (Gerir as vendas lucrativas);
- Realiza análise de risco para assegurar o sucesso e a sustentabilidade da venda (Gerir as vendas lucrativas);
- Desenvolve ofertas e propostas de preços que se enquadram nos parâmetros do orçamento do cliente (Gerir as vendas lucrativas);
- Fecha negócios e executa contratos de forma atempada, de maneira eficiente e eficaz (Gerir as vendas lucrativas);
- Patrocina o projecto de implementação para garantir e monitorizar o alinhamento com acordos e contratos (Garantir operações contínuas);
- Mantém o relacionamento com o cliente após a realização do contrato (Garantir operações contínuas);
- Cria uma visão a equipa (Optimização do desempenho da equipa de trabalho);
- Comunica as metas e estratégias da equipa (Optimização do desempenho da equipa de trabalho);
- Dá feedback a todos os membros da equipa (Optimização do desempenho da equipa de trabalho);
- Mantém e actualiza os planos de crescimento e planos da equipa (Optimização do desempenho da equipa de trabalho);

Terminado o prazo estabelecido para a resposta ao questionário, retirei os relatórios de cada país e enviei para os respectivos departamentos de recursos humanos. Estes relatórios iriam ser apreciados e avaliados pelos recursos humanos e *manager* de cada colaborador e realizar um plano de formação e carreira de acordo com os resultados obtidos.

Para efeitos de comparação, foi retirado também um relatório a nível regional com os dados das respostas de todos os colaboradores.

Para apresentação a nível regional, foi elaborado um *power point* com os resultados das avaliações dos questionários. Estes resultados foram apresentados em forma de gráfico, com os seguintes dados por cada país:

- Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos;
- Identificação de novas oportunidades de negócios;
- Gerir as vendas lucrativas;
- Garantir operações contínuas;
- Optimização do desempenho da equipa de trabalho.

Ainda na apresentação dos resultados, colocou-se um gráfico comparativo da média por cada país face à média da Região Mediterrânea.

3.6. Dream.Change.Now

O *Dream.Change.Now* foi um projecto concebido por dois colaboradores portugueses e implementado em toda a região mediterrânea. É um programa de estágios nos países mediterrâneos, que visa construir a próxima geração de colaboradores da organização, atraindo os mais competentes, pessoas altamente desempenhadas e motivadas, para crescer no mundo das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) como líderes.

As principais mensagens que o programa transmite e que todos os colaboradores devem ter em mente são as seguintes:

- Inspiração diária: as inovações da empresa estão a moldar e a melhorar a vida das pessoas, empresas e sociedades.
- Um mundo de oportunidades: procuramos os melhores e os mais brilhantes, os mais inovadores e os mais entusiasmados com a mudança.
- Vem ser a equipa global: se nos sonhos o mundo é melhor, juntar-se a nós agora, vamos mudá-lo juntos.

Para alcançarmos o sucesso neste projecto tivemos que nos aproximar das universidades, fazendo os primeiros contactos com os professores dando-nos a conhecer e criar os primeiros laços de uma longa relação.

Juntamente com a responsável pela área de Marketing, tivemos reuniões com os diversos *managers* das diversas áreas da organização e questionámos quais seriam as universidades, que para eles fazia mais sentido estabelecer os primeiros laços e começar a trabalhar rapidamente com os alunos. Questionámos também algumas ideias para projectos de teses de mestrado, o que foi muito bem aceite por todas os *managers*. Destas reuniões, ficámos com um TOP 5 de Universidades (Instituto Superior Técnico, Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro e Universidade do Minho), para as quais propusemos Workshops/Palestras de diversos temas realizadas pelos nossos colegas, em diversas disciplinas do curso de licenciatura, mestrado ou doutoramento.

Todas as reuniões, *workshops*, feiras de emprego, entre outras actividades, estão registadas num ficheiro em Excel (Anexo H). Estas actividades eram registadas para uma melhor orientação das pessoas envolvidas no projecto e para o envio de actividades mensais para o departamento de recursos humanos de todos os países da região mediterrânea.

Com as universidades atrás mencionadas realizamos parcerias de propostas de aulas dadas pelos colaboradores da organização, propostas de teses de mestrado, propostas de estágios curriculares e estágios profissionais, tais como propostas de trabalhos finais de licenciatura.

Ao mesmo tempo que se desenvolvia o relacionamento com os professores e os nossos colegas convidados por nós participavam em *workshops*, fui convidada a elaborar um manual de acolhimento para os novos estagiários.

O manual de acolhimento, após aprovação por todos os membros do departamento de recursos humanos de cada país da região mediterrânea, iria ser divulgado junto dos novos estagiários que iriam integrar na organização.

O manual de acolhimento tinha a seguinte composição:

- Mensagem de boas vindas;
- Uma pequena mensagem acerca das responsabilidades do *manager*, recursos humanos e estagiário;
- Actividades a realizar no primeiro dia;
- Actividades a realizar no segundo dia;
- Actividades a realizar na primeira semana;
- Actividades a realizar na segunda semana;
- Actividades realizadas durante o primeiro mês;
- Ferramentas e aspectos práticos.

Meramente informativo: após o sucesso do manual de acolhimento para os estagiários, foi-me atribuída a tarefa de reorganização do manual de acolhimento para os restantes colaboradores. Este manual de acolhimento tinha as mesmas características do manual que foi realizado para os estagiários, mas foi realizado para um período de 3 meses. O manual de acolhimento estava repartido da seguinte forma:

- Mensagem de boas vindas;
- Uma pequena mensagem acerca das responsabilidades do *manager*, recursos humanos e colaborador;
- Actividades a realizar no primeiro dia;
- Actividades a realizar no segundo dia;
- Actividades a realizar na primeira semana;
- Actividades a realizar na segunda semana;
- Actividades a realizar durante o primeiro mês;
- Actividades a realizar durante o terceiro mês;
- Ferramentas e aspectos práticos.

Retomando à actividade principal do projecto *Dream.Change.Now*, quando havia *workshops* e participações em feiras de emprego era divulgado panfletos elucidativos da organização. Estes panfletos tinham as seguintes características:

- História da empresa;
- Visão, Missão, Valores e Cultura;
- Negócio da empresa;
- Áreas de negócio;
- Carreiras na empresa;
- Oportunidades de Estágio/Emprego;
- Informação para poder concorrer a estágio/Emprego.

Na Universidade Nova Lisboa e no ISCTE foi realizada uma apresentação meramente informativa e elucidativa da organização para apresentar no *workshop* perante os alunos. A apresentação era composta pelas seguintes características e tópicos:

- História da empresa (com vídeo);
- Visão, Missão, Valores e Cultura;
- Negócio da empresa (com vídeo);
- Áreas de negócio;
- Resumo geral das actividades da empresa em Portugal;
- Carreiras na empresa;
- Oportunidades de Estágio/Emprego;
- Testemunhos de colaboradores acerca da empresa;
- Informação para poder concorrer a estágio/Emprego.

3.7. *Actividades de Formação na Company*

Uma das áreas com qual tive o prazer de trabalhar ao longo de todo o ano foi a formação. A formação na *Company* era delineada conforme as necessidades pontuais das equipas. Não era uma formação planeada a longo prazo.

A formação dada aos colaboradores era essencialmente formação interna. Os pedidos de formação eram pedidos pelos *managers* aos Recursos Humanos que tinham como função encontrar a formação de acordo com a necessidade das equipas. Inicialmente a pesquisa era realizada internamente com o departamento da Academia de Formação Global. Com as propostas que a Academia nos proporciona decidíamos se iríamos apostar ou não numa formação interna. Após esta decisão, se não apostássemos numa formação interna, iríamos então pesquisar propostas de formação externa. Normalmente esta pesquisa de formação externa era sempre feita ao mesmo tempo que a pesquisa de formação interna, para uma questão de eficácia e rapidez.

Sendo formação interna ou externa, teria sempre que renegociar os valores junto do cliente e apresentar datas. Posteriormente, organizava-se os *dossiers* de formação para cada formando, as salas devidamente equipadas,

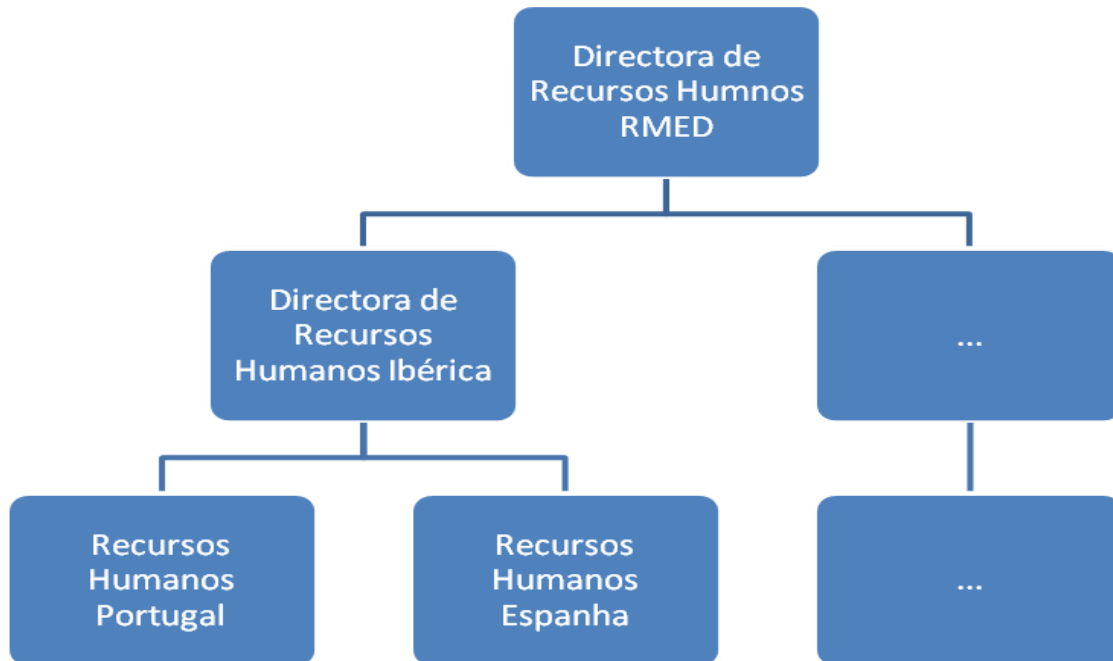
A formação complementar é uma formação pedida pelos colaboradores aos recursos humanos. A formação complementar, após uma justificação do colaborador em que este explica o porquê da necessidade da formação, é apreciada pelos recursos humanos e é indicada qual a percentagem em que a empresa comparticipa no pagamento da mesma. Normalmente a empresa comparticipa em 60% do pagamento e é realizada uma adenda em que o colaborador após a conclusão da formação terá que ficar na empresa, obrigatoriamente, um a dois anos.

Sempre que havia formação, esta era inserida numa *tool*, denominada TMT. Em todas as formações eram colocadas os nomes dos colaboradores, nome do formador, nome do curso, área de formação, horas de formação, mapa de presenças, avaliação e valor da formação por cada colaborador. Através desta ferramenta também se consegue extrair os diplomas de formação que são entregues no final de cada formação.

A TMT tem toda a informação compilada acerca da formação e, é através, desta ferramenta que se extrai o ficheiro do Relatório Único e, posteriormente, é preenchido com os NIF (Número de Identificação Fiscal) e o nome completo de cada colaborador.

É também através desta ferramenta que conseguimos verificar facilmente qual o número de horas de formação de cada colaborador.

Para que tudo esteja bem organizado, esta ferramenta está organizada de acordo com a estrutura hierárquica da organização. Por exemplo, eu que pertença ao grupo dos Recursos Humanos tinha a seguinte organização na TMT:



Todas as formações são aprovadas pelo nosso superior hierárquico. Neste caso, eu estava nos Recursos Humanos de Portugal e quem aprovava as minhas formações era a Directora de Recursos Humanos Ibérica. Quando o valor da formação era muito elevado, quem iria fazer a aprovação da minha formação era a Directora de Recursos Humanos da Região Mediterrânea (RMED). Todos os cargos hierárquicos tinham um valor estipulado para aprovar, sendo que, a aprovação da formação ia subindo conforme o valor estipulado a cada superior hierárquico.

Esta estrutura hierárquica estava constantemente a ser actualizada na ferramenta conforme as alterações que a empresa ia sofrendo. Esta responsabilidade era da minha competência, tinha que estar constantemente atenta a estas alterações para quando houvesse aprovações de formação esta se dirigisse para o superior hierárquico correcto.

3.8. HR Skills Program

Um dos últimos projectos regionais que realizei na empresa foi o *HR Skills Program*. Este programa consistia em reunir cursos, artigos, *workshops*, livros, vídeos, conferências gratuitas de diversas competências e partilhar com todos os elementos de recursos humanos da região mediterrânea.

As competências a adquirir eram as seguintes:

- Entender o negócio (*Business Understanding*);
- Finanças (*Financials*);
- Gerir projectos (*Project Management*);
- Parceria com os Recursos Humanos (*HR Partnership*);
- Novas ferramentas de Comunicação (*New Communication Tools*).

Após a recolha de toda a matéria solicitada, esta foi compilada em *Power Point* e foi apresentada perante todos os outros colegas de RH.

Depois desta fase, juntou-se todas as recolhas que vários colaboradores dos RH pesquisaram e colocou-se em tabela para todos poderem avaliar conforme iam aprendendo.

Este projecto de formação estava idealizado para 100 pessoas de Recursos Humanos aprenderem mais acerca de todas as áreas de forma gratuita e conseguirem mostrar aos outros colaboradores da empresa que também se pode aprender gratuitamente dentro da organização.

3.9. Melhores Empresas para Trabalhar 2012

A Revista Exame juntamente com a consultora Accenture convidou-nos a participar no programa “Melhores Empresas para Trabalhar 2012”. Fiquei como a responsável por todo este projecto. Foi o projecto onde eu consegui conhecer a fundo toda a organização.

Durante cerca de um mês tive de reunir toda a informação relativa à organização. A informação reunida foi a seguinte:

- Ambiente de trabalho:

- Balanço Trabalho/Vida Pessoal: Programas de promoção de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho;

- Recursos: Disponibilização dos meios necessários para a realização do trabalho;

- Segurança: Ambiente de trabalho seguro e saudável;

- Empresa:

- Comunicação Interna: Iniciativas de comunicação interna, reuniões, recurso a novas tecnologias, partilha de informação entre departamentos, etc.;

- Diversidade e Inclusão: Respeito pelos colaboradores independentemente da sua idade, educação, orientação sexual, género, etnia, estilo de trabalho, culturais, etc.;

- Marca e Reputação da Empresa: Identificação com a imagem institucional da empresa transmitida para o exterior;

- Políticas e Práticas: Políticas internas, ética e responsabilidade social;

- Valores e Cultura: Promoção dos valores e cultura a toda a organização;

- Visão e Estratégia: Comunicação e envolvimento na estratégia de negócio seguida pela empresa;

- Oportunidades:

- *Coaching* e Orientação: Aconselhamento e acompanhamento de colaboradores;
- Desenvolvimento da Carreira: Oportunidades e experiências de desenvolvimento de carreira profissional;
- Formação e Desenvolvimento: Formação com vista ao crescimento e valorização profissional dos colaboradores;
- Pessoas:
 - Colaboradores: Preocupação pelos colaboradores enquanto pessoas, relação entre colegas e superiores hierárquicos, promoção de encontros informais, etc.;
 - Liderança: Programas de desenvolvimento e apoio à liderança;
 - Supervisão/Gestão: Comunicação, acompanhamento, promoção de bom ambiente de trabalho na equipa, etc.;
- Recompensas e Reconhecimento:
 - Avaliação de Desempenho: Modelo de avaliação anual claramente definido, processo de avaliação de desempenho justo e com atribuição de feedback;
 - Benefícios: Programas de benefícios não salariais;
 - Reconhecimento: Programas de reconhecimento;
 - Salário: Programas de compensação e benefícios salariais;
- Trabalho:
 - Clientes: Práticas e procedimentos de serviços ao cliente, externo e/ou interno, questionários de satisfação de clientes, etc.;
 - Processos e Pessoas: Redução da burocracia, definição de procedimentos de trabalho, processos de tomada de decisão, abertura a novas sugestões, etc.;

- Tarefas: Descrição e análise de funções, definição clara de funções e responsabilidades, autonomia para a realização de tarefas.

Após reunir a informação, as diversas áreas reuniram-se e deram o feedback do trabalho já realizado, realizaram-se os ajustes e enviou-se a informação para a Revista Exame/Accenture.

Enquanto se reunia esta informação, primeiramente foi enviada para a Revista Exame/Accenture, informação geral acerca da empresa. Foi pedido, também, os *emails* dos colaboradores internos da empresa para o envio de um questionário de modo a avaliarem a empresa. A informação geral acerca da empresa que foi pedida, foi a seguinte:

- Nome Da Empresa;
- Se a sua localização incorporar outras geografias além de Portugal, indique quantos colaboradores existem em situação de expatriação;
- Qual a previsão de expansão a médio prazo? [% de incremento em termos de número de colaboradores];
- Número total de Colaboradores com vínculo contratual;
- % de Colaboradores do Género Masculino;
- % de Colaboradores do Género Feminino;
- % de colaboradores em cargos de chefia;
- % de mulheres em cargos de chefia;
- % de colaboradores que detêm habilitações académicas ao nível do ensino básico e secundário;
- % de colaboradores que detêm habilitações académicas completas ao nível do ensino superior ou pós-graduação/mestrado/doutoramento;
- A empresa participa programas de mestrado/pós-graduação/MBA's?;
- Nº total de colaboradores recrutados no último ano;

- Nº de Colaboradores recrutados com Experiência;
- Nº de Colaboradores recrutados sem Experiência;
- Nº total de candidaturas recebidas no último ano;
- A empresa aceita estágios?;
- A empresa está preparada para a contratação de pessoas que sofram de incapacidades/deficiência? Se sim, justifique;
- Idade média dos colaboradores da empresa;
- Nº médio de anos de antiguidade dos colaboradores da empresa;

Após a Revista Exame/Accenture ter toda a informação acerca da empresa, eles iriam decidir quem eram as 100 melhores empresas para trabalhar. Iriam visitar a empresa, falar com algumas pessoas e, por fim, realizar uma cerimónia com a entrega dos prémios.

3.10. Entrevista de saída

Ao longo do estágio, fui realizando diversas entrevistas de saída (Anexo I) aos colaboradores que iam saindo da empresa involuntariamente ou voluntariamente. Estas entrevistas eram marcadas pelos Recursos Humanos de acordo com a disponibilidade de ambos e tinha apenas o intuito de ser uma simples conversa de forma a reter alguns aspectos importantes para a empresa. A entrevista de saída tinha a duração de 30 minutos, sensivelmente.

Desta conversa pretendia-se reter os seguintes aspectos:

- Porquê da saída;
- Avaliação de todo o percurso que esteve na empresa;
- Aspectos positivos e aspectos negativos da empresa;
- Aspectos/Sugestões a melhorar.

O meu balanço sobre as actividades realizadas durante todo o estágio é um balanço positivo, pois consegui participar em imensos projectos, regionais e ibéricos. Consegui dar o meu contributo e obti feedback positivo de todos os projectos em que participei.

O projecto que eu mais gostei de participar e que ocupava grande parte do meu tempo, pois era um projecto contínuo foi o *Dream.Change.Now*. Neste projecto, a comunicação, o trabalho em equipa, a criatividade, a pró-actividade, foram características importantes que consegui desenvolver facilmente.

O projecto *Employer Branding*, também foi um dos projectos em que gostei mais de trabalhar. Aqui, teria que realizar todo o processo eficazmente para poder integrar os novos colaboradores, estes que seriam as pessoas certas, com as competências adequadas, para o lugar certo.

Constantemente, os colaboradores eram recordados da visão e dos valores da organização. Afirmo que, os colaboradores esforçam-se imenso para que a visão seja cumprida, ser o principal agente num mundo de comunicação. Aliada à visão, a organização coloca a inovação, elemento importante da cultura da empresa. Destaque da inovação é o projecto *Dream.Change.Now* que foi criado por colegas portugueses.

Os valores são também reconhecidos nos colaboradores da organização, pois exercem a sua função com profissionalismo, respeito e perseverança.

Considerações Finais

Nas últimas décadas, verificou-se um significativo processo de transformação da Gestão dos Recursos Humanos. Gradualmente, as empresas reconheceram a importância, para o sucesso dos seus negócios, das práticas da gestão do capital humano. Assim, as equipas de Recursos Humanos começaram a assumir um papel mais participativo e influente nas reflexões estratégicas das empresas. Esta mudança conduziu a um novo modelo de organização dos Recursos Humanos em que a liderança sobre como gerir pessoas, o foco na concepção de políticas e programas de Recursos Humanos e a prestação dos serviços administrativos de Recursos Humanos estão todos interligados.

O modelo actual não é de todo o mais eficiente e eficaz, mas tende a ser melhorado no futuro. Na minha opinião, o modelo futuro da Gestão dos Recursos Humanos terá que compreender como funcionam os Recursos Humanos actualmente e como podem apoiar a estratégia da empresa, definir a estratégia para o desenvolvimento da nova função dos Recursos Humanos de modo a suportar da melhor forma as prioridades das pessoas e da organização e, por último, definir quais as competências necessárias para a evolução e concretização das novas estratégias do modelo dos Recursos Humanos.

Uma das grandes preocupações da actualidade é também o talento dos colaboradores. Descobrir o talento dos colaboradores da organização é um grande desafio para o gestor de Recursos Humanos. O gestor de Recursos Humanos terá que criar na empresa programas de desenvolvimento de liderança e criar práticas de gestão de talentos para os níveis seguintes de liderança de modo a apoiar o crescimento do negócio. As empresas terão que fazer experiências novas para se tornarem mais fortes nesta altura de crise.

Numa fase de selecção é importante referir que o método STAR é aplicável sempre numa entrevista. Mesmo no nosso inconsciente estamos a analisar as características deste método: situação, tarefa, acção e resultado e a tirar conclusões sobre o entrevistado. Todo o processo desde a triagem dos currículos até à integração do novo colaborador é um processo que na prática é muito equivalente à teoria.

O processo da gestão de carreiras é um processo muito meticuloso que merece especial atenção. Cada vez mais, os colaboradores pensam na evolução da sua carreira. Para que esta esteja a evoluir constantemente, é necessário estar na vanguarda e apostar em métodos para o desenvolvimento da mesma, ajudando os colaboradores a serem mais eficientes e eficazes, desenvolvendo as suas capacidades e competências. Ao analisarmos verificamos que as carreiras multifuncionais, empreendedoras, zigzague estão tão actuais com as novas carreiras: carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras. É importante referir que é necessário ter uma planificação da construção da carreira.

A formação, é actualmente, o ponto forte das organizações. Existe uma grande aposta na formação para a evolução contínua das competências dos colaboradores da organização. É com tristeza que realço que a formação só é pedida quando existe necessidade de a ter, não existe um programa de formação delineada. E é aqui que a teoria não vai de encontro com a prática realizada nas organizações. Não existe um levantamento das necessidades de formação.

Após o termo do meu estágio, penso que a empresa deveria apostar em alguns desafios. Deveria ter um plano de formação estruturado a médio/longo prazo para diferentes áreas que compõem o negócio da empresa, de forma a que os colaboradores continuem motivados e consigam perceber que a empresa aposta na evolução dos seus colaboradores por um período de tempo mais longo, procedendo assim ao desenvolvimento do talento e à retenção do mesmo.

Um dos desafios mais grandiosos que proponho à organização é continuar a apostar no projecto DREAM.CHANGE.NOW. Para continuar a aposta neste projecto terá que continuar a existir força de vontade dos colaboradores para a atracção de talento. Um dos desafios que proponho à organização é o evento *Company's Day*, primeiramente para os professores e posteriormente para os alunos de algumas universidades e cursos, em que se poderá iniciar com um *workshop* sobre a empresa, o negócio e os desafios da empresa com os respectivos responsáveis de cada área, uma pequena conversa com os estagiários da empresa (poderão ser colaboradores que já foram estagiários) para poderem dar uma visão diferente da organização e falar um pouco da sua experiência e, por último, convidar alguns dos alunos interessados a passar

um dia com colaboradores da empresa para verem o que se passa realmente no mundo profissional.

Ainda dentro deste projecto, em conjunto com as universidades TOP 5, criar módulos em disciplinas específicas e darem aulas juntamente com os professores. Esta aproximação com os alunos faz com que os colaboradores conheçam mais de perto a necessidade dos estudantes e, posteriormente, no processo de recrutamento e selecção os estudantes vão mais preparados e detentores de conhecimento acerca da organização e os responsáveis pelos futuros projectos já têm uma informação prévia acerca dos candidatos.

Fazendo uma análise crítica ao meu estágio e à minha aprendizagem contínua, sinto que evolui profissionalmente. Com o mestrado face ao estágio apliquei os meus conhecimentos ao nível do recrutamento e selecção, desde os métodos de recrutamento e as técnicas de selecção; apliquei o procedimento do manual de acolhimento e o processo de integração de novos colaboradores; a compreensão da importância da formação na empresa e a aplicação da mesma; a compreensão e a aplicabilidade da gestão/planeamento de carreiras na empresa.

As minhas competências ao nível da comunicação evoluíram, desenvolvi com mais eficácia as competências ao nível da liderança, espírito de equipa, proactividade e inter-relacionamento com os colegas, tal como o espírito de ajuda com toda a equipa envolvente em qualquer projecto.

Analisando a disciplina de Gestão de Recursos Humanos leccionada durante o mestrado face ao estágio retiro as seguintes conclusões:

- A compreensão da evolução da gestão de recursos humanos ao longo dos anos é essencial para uma melhor percepção da criação de estratégias e planeamentos dos recursos humanos;

- Um dos modelos de gestão de recursos humanos apreendidos no mestrado e verificados durante o estágio foi o modelo *soft* e *hard*. Este modelo reflecte uma visão mais humana da organização e os Recursos Humanos da organização têm a percepção

de que as pessoas são um recurso especial, tendo o cuidado de manterem os colaboradores alinhados com as estratégias da organização, mantendo-os motivados diariamente com o seu envolvimento nas decisões e o seu constante trabalho em equipa;

- Na organização, a gestão estratégica de Recursos Humanos é alinhada com a estratégia do negócio, tal como apreendido durante o mestrado. A esta gestão dá-se o nome de planeamento estratégico de Recursos Humanos que feito correctamente traz imensos benefícios directos e indirectos para a organização, por exemplo: comunicação clara dos objectivos da organização, participação em oportunidades de negócio;

- De acordo com o que foi apreendido, o processo de recrutamento e selecção da organização é um processo pelo qual a organização solícita, contacta e se interessa por potenciais candidatos e, posteriormente, segue para a escolha de um ou mais candidatos;

- A necessidade de avaliar os colaboradores e avaliar o desempenho dos mesmos é importante para se poder definir estratégias de melhoramento ou desenvolvimento do mesmo, conforme as suas aptidões, capacidades e interesses. Esta matéria foi alvo de estudo no mestrado e na organização foi alvo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de diversas formas de avaliação de desempenho tendo em conta as actividades dos colaboradores;

- Por último, na organização, a gestão de carreiras é alvo de constante aperfeiçoamento e desenvolvimento. Esta situação acontece devido ao contexto sócio-económico em que a organização está inserida, à evolução profissional do colaborador e ao seu contributo pessoal.

Em todos os trabalhos que realizei ao longo do meu percurso académico tive algumas limitações. Uma das grandes limitações que senti sempre que tive, e nesta pesquisa também o senti, foi a falta de tempo para aprofundar mais e melhor os conhecimentos. No entanto, não posso deixar de sublinhar que aprofundei muito os meus conhecimentos sobre as matérias objecto do estágio e hoje posso estabelecer uma relação mais clara entre a teoria aprendida no mestrado e analisada em sede de análise documental, durante o estágio, e a prática numa grande empresa, atendendo nomeadamente a cada contexto específico.

Bibliografia

- ALVES, Jorge, *Formação sempre*, Pessoal, Nº 107, Série III, Ano 10, Outubro 2011.
- BETIM, Mathias T., KOVALESKI, João Luiz, MATTOS, Simone Nasser, *A contribuição da tecnologia de informação no processo de recrutamento de pessoas*, Congresso Internacional de Administração, 2009, www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202009/.../2.doc, consultado a 19 de Outubro de 2011.
- CÂMARA, Pedro B., GUERRA, Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vincente, *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 7ª Edição, 2007.
- CAMPOS, Paula, *Case Study – Promover um casamento bem sucedido!*, Pessoal, Nº 106, Série III, Ano 10, Setembro 2011.
- CARDOSO, Adelino Alves, *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, Lisboa, LIDEL, 7ª Edição, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Campus, 1ª Edição, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos*, São Paulo, Editora Atlas, 7ª Edição, 2002.
- COSTA, Tatiana Ribeiro da, *E-RH: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*, 2002, Universidade de São Paulo; http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf consultado a 10 de Outubro de 2011.
- CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e, CABRAL-CARDOSO, Carlos, MARQUES, Carlos Alves, GOMES, Jorge F.S., *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH, 6ª Edição, 2007.
- CUNHA, Miguel Pina e, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e, CABRAL-CARDOSO, Carlos, MARQUES, Carlos Alves, GOMES, Jorge F.S., *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª Edição, 2010.

- FONSECA, Paulo, *A Importância da Formação Profissional contínua nas Empresas Portuguesas*, ISEG, 2008, <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/643> consultado a 2 de Dezembro de 2011.
- FURQUIM, Flavia, *Recrutamento e Selecção: O que é e como funciona o recrutamento e a selecção nas empresas?*, Faculdade Fleming, 2008, <http://www.faculdadesfleming.com.br/revista/ed5.pdf> consultado a 10 de Outubro de 2011.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, <http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/Estagios/Documents/Programa%20Est%C3%A1gios%20Profissionais/Regulamento%20dos%20Est%C3%A1gios%20Profissionais.pdf>, consultado a 19 de Abril de 2012
- JACKSON, Susan E., SCHULER, Randall S., *Understanding human resource management in the context of organizations and their environment*, Annual Rev. Psychol., 1995, http://www.orga.unisb.de/lehre/semester/09_10/HR%20Strategy/Artikel_Understanding%20HRM.pdf consultado a 19 de Novembro de 2011
- LIMA, Micheli Almeida, *A inovação do recrutamento e selecção nas organizações*, (sem editora), 2010, <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-inovacao-do-recrutamento-e-selecao-nas-organizacoes/2966/> consultado a 19 de Outubro de 2011.
- MITTER, Gabriela Vilharquide, *Recrutamento On-line/Internet*, Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Vol. 2, Nº2, Pág. 19 – 34, Edição 13, Julho/Dezembro 2005.
- OLIVEIRA, Erick Faria de, *Recrutamento e Selecção*, UNISAL, 2008, http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_2366_201002281826368625.pdf consultado a 10 de Outubro de 2011.
- PALMA, Patrícia, *Balanced scorecard da formação*, Pessoal, Nº 104, Série III, Ano 10, Junho 2011.
- PEREIRA, Andreia R., MACHADO, João Pedro Alves, *Recrutamento, Selecção e Integração*, Instituto Politécnico de Coimbra – Departamento de Engenharia Cívil,

2007, http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/GIRH-Recrutamento.pdf

consultado a 10 de Outubro de 2011.

- PEREIRA, Filipe, *A Avaliação do Impacto da Formação – Um Estudo Exploratório na Força Aérea*, Universidade de Lisboa, 2010, http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2523/23/ulfp037431_tm_tese.pdf consultado a 5 de Dezembro de 2011.

- PONTES, Benedito R., *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, São Paulo, LTR, 4ª Edição, 2004.

- PRICE, Alan, *Human Resources Management in a Business Context*, London, Thomson Learning, 3rd Edition, 2007.

- REIS, Felipa Lopes dos, *Recrutamento, Seleção e Integração*, Lisboa, Editora RH, 1ª Edição, 2010.

- RIBEIRO & BISCOLI, *A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção*, Revista Expectativa, Edição nº3, 2004.

- ROCHA, J.A. Oliveira, *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença, 1ª Edição, 1997.

- SERRANO, António, *Gestão do Conhecimento*, Lisboa, FCA, 1ª Edição, 2003.

- SILVA, Jaime, *Na hora de partir – A entrevista de saída*, Laboratório RH, sem ano, <http://www.rhfarma.pt/anexos/art018.pdf> consultado a 19 de Outubro de 2011.

- STOREY, John, *Human Resource Management: A Critical Text*, London, Thomson Learning, 3rd Edition, 2007

- VELADA, Ana, *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o local de trabalho*, ISCTE, 2007, <http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/626> consultado a 5 de Dezembro de 2011.

- VELOZO, Elsa, *Gestão de Carreiras e Gestão Profissional*, Universidade de São Paulo, 2010, http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902011000100008&script=sci_arttext&tlng=es consultado a 4 de Janeiro de 2010.

Anexos

Anexo A: Listagem de Universidades – Portugal

Universidades	Cursos	Licenciatura	Mestrado	Mestrado Integrado	Localidade	Gabinete de Estágio		
						Nomes	Telefone	E-mail
IST/UTL	Engenharia de Redes de Comunicações (TagusPark)	X	X		Lisboa	Sónia Gil (Tagus Park)	214233200	sonia.gil@ist.utl.pt
						Carlota Silva (Alameda)	218417000	carlota.silva@ist.utl.pt
	Engenharia Electrónica (TagusPark)	X	X			Prof. Rui Rocha		rui.rocha@ist.utl.pt
						Prof. José Delgado (Tagus Park)		jose.delgado@tagus.ist.utl.pt
	Engenharia Informática e de Computadores (Alameda/TagusPark)	X	X			Prof. Luis Correia (Alameda)		luis.correia@lx.it.pt
						Prof. Custódio Peixeiro (Alameda)		Custodio.Peixeiro@lx.it.pt
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores (Alameda)			X		Prof. Guilherme Arroz		guilherme.arroz@ist.utl.pt
					Ana Marcelino		ana.marcelino@ist.utl.pt	
ISEL	Engenharia Electrónica de Telecomunicações e Computadores	X	X		Lisboa	Associação de estudantes	218317000	gesp@ae.isel.ipl.pt
	Engenharia Informática e de Computadores	X	X			Prof. António Serrador		aserrador@deetc.isel.ipl.pt
						Nuno Cota		ncota@isel.ipl.pt
	Engenharia de Redes de Comunicação e Multimédia	X	X			Prof. Paulo Trigo		ptrigo@deetc.isel.ipl.pt
Universidade Católica	Engenharia Informática	X			Lisboa	Eng. Catarina Castanhas	214269770	ccastanhas@fe.lisboa.ucp.pt
						Prof. Jorge Henriques		jh@dei.uc.pt
						Prof. Jorge Sá Silva		sasilva@dei.uc.pt
Faculdade de Ciências de Lisboa	Engenharia Informática	X			Lisboa	Carlos Duarte - Dep. De Informática	217500087	carlos.duarte@di.fc.ul.pt
						Comissão de Alunos		cadi@di.fc.ul.pt
ISCTE /IUL	Engenharia Informática	X	X		Lisboa	AESP	217903053	aesp.gmiva@iscte.pt
						Sara Veiga		sara.veiga@iscte.pt

	Engenharia de Telecomunicações e Informática	X	X		Lisboa	Prof. Pedro Sebastião Prof. João Oliveira		pedro.sebastiao@iscte.pt joao.p.oliveira@iscte.pt joao.oliveira@lx.it.pt
ISTEC	Informática	X			Lisboa	Secretaria	218436670 218436678	secretaria@istec.pt
Universidade de Lisboa	Engenharia de Informática	X			Lisboa	Reitor Ferreira	217967624 210113400	aferreira@reitoria.ul.pt
Universidade Nova de Lisboa	Engenharia Informática	X	X		Lisboa	Integração na Vida Activa	212948300	div-a.ae.helpdesk@fct.unl.pt
	Engenharia Electrotécnica, Sistemas e Computadores		X					
	Lógica Computacional		X					
ESTAL	Engenharia Informática	X			Lisboa	Secretaria	213 964 086	direcao@estal.pt
Escola Superior Tecnológica de Setúbal	Engenharia Informática	X			Setúbal	Prof. João Francisco Fernandes Prof. José Carlos Viegas	265790000	gip@estsetubal.ips.pt
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores	X	X					
	Electrotécnica e Telecomunicações		X					
	Informática de Gestão		X					
Universidade Portucalense	Informática	X			Porto	Patrícia Soares	225 572 000	ssoares@upt.pt
						Cláudia Carvalho		claudiap@uportu.pt
Escola Superior de Engenharia do Porto	Engenharia Informática	X	X		Porto	Gabinete de Orientação	228340500	isep-go@isep.ipp.pt
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores - Esp. Telecomunicações		X			Prof. Manuel Ricardo		mricardo@inescporto.pt
						Prof. Teresa Mata		tmata@iric.up.pt
Faculdade de Ciências - Universidade do Porto	Engenharia de Rede e Sistemas Informáticos			X	Porto	Prof. Elisabete Rodrigues	220 402 000	Elisasabete.rodrigues@fc.up.pt

ISPGaya	Engenharia Informática	X			Vila Nova de Gaia	Gabinete de Estágios	223 745 730 223 745 733	estagios@ispgaya.pt
	Engenharia das Telecomunicações e Computadores	X						
Universidade do Algarve	Engenharia Electrónica e Telecomunicações			X	Algarve	Departamento de Engenharia Informática, Electrónica e Telecomunicações	289 800 905	neualg@gmail.com
	Engenharia Informática	X						gagomes@ual.pt aruano@ual.pt
Universidade de Coimbra	Engenharia Informática	X	X		Coimbra	Dep. Eng.Electrotécnica e de Computadores - Prof. Pedro Faia (Vice-Presidente)	239 796 200	direccao@deec.uc.pt
	Engenharia Electrotécnica e de computadores			X	Coimbra			
Universidade de Aveiro	Engenharia Electrónica e Telecomunicações			X	Aveiro	Dep. Electrónica, Telecomunicações e Informática	234 370 355	nautilia@ua.pt
ESTG de Oliveira do Hospital	Engenharia Informática	X			Coimbra	Prof. Mateus Mendes	238605170	geral@estgoh.ipc.pt mmendes@estgoh.ipc.pt
Universidade da Beira Interior	Engenharia Informática	X	X		Covilhã	Abel João Padrão Gomes ajpgomes	275242080	agomes@di.ubi.pt
Universidade de Évora	Engenharia de Informática	X	X		Évora	Secretaria	266 740 800	
Escola Superior de Gestão de Santarém	Informática	X			Santarém	Teresa Ferreira	243303200	teresa.ferreira@esg.ipsantarem.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Engenharia Informática	X			Portalegre	Dep. Engenharia Informática	245 300 200	vrealinho@estgp.pt	
Instituto Superior da Guarda	Engenharia Informática	X			Guarda	Teresa Teodoro	271220146	teresa-teodoro@ipg.pt	
Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro	Engenharia de Electrotécnica e de Computadores	X	X		Vila Real	Gabinete de Apoio na Inserção à vida activa	259 350 000	gaiva@utad.pt	
	Informática	X	X			Susana Lisboa	259350675	sulisboa@utad.pt	
						Prof. Carlos Seródio		cserodio@utad.pt	
Universidade do Minho	Engenharia Electrónica Industrial e Computadores			X	Guimarães	José Manuel Cabral	253 510 377	cabral@dei.uminho.pt	
						António Nestor Ribeiro	253 604 443/30	dc-lei@di.uminho.pt	
	Engenharia Informática	X				Braga	Prof. Adriano Moreira		adriano@dsi.uminho.pt
							Prof. Francisco Soares de Moura		fsm@di.uminho.pt
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Engenharia Electrónica e Redes de Computadores	X			Viana do Castelo	Prof. Doutor Gaspar Rego	258 809 610	gaspar@estg.ipvpc.pt	
	Engenharia Informática	X				Prof. Doutor Rui Gomes		rgomes@estg.ipvpc.pt	
						Prof. Alexandre Ramos		alexandre.ramos@estg.ipvpc.pt	
Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Engenharia Electrotécnica e de Computadores	X			Tomar	Departamento de Engenharia Informática	249 328 100	dei@ipt.pt	
	Engenharia Informática	X							
Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco	Engenharia Electrotécnica e das Telecomunicações	X			Castelo Branco	Secretaria	272 339 300	secretariado.est@ipcb.pt	
	Engenharia Informática	X				Prof. José Carlos Metrôlho		metrolho@ipcb.pt	

Instituto Politécnico de Beja	Engenharia Informática	X			Beja	João Paulo Mestre Pinheiro Ramos e Barros	284311540	joao.barros@ipbeja.pt
IPBragança – ESTG	Engenharia Informática	X			Bragança		273 313 050	
Instituto Politécnico de Leiria	Engenharia Informática	X			Leiria		244 830 010	www.ipleiria.pt
ESTG Felgueiras	Engenharia Informática	X			Felgueiras		255 314 002	
Instituto Politécnico de Viseu	Engenharia Informática	X			Viseu	Carlos Cunha	232 480 533	cacunha@di.estv.ipv.pt
Escola Superior Tecnologia & Gestão Lamego	Engenharia Informática e Telecomunicações	X			Lamego		254615477	
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Engenharia de Sistemas Informáticos	X			São Martinho	Prof. Doutor Nuno Lopes	253 802 500	nlopes@ipca.pt
Instituto Superior da Maia	Redes de Comunicação e Telecomunicações	X			Maia	Gabinete de Estágios e Inserção Profissional - Dr. Paulo Barbosa	22 986 60 75	estagios@ismai.pt
	Sistemas e Redes		X					
	Sistemas de Informação e Software		X					

ISEC (Instituto Superior de Engenharia de Coimbra)	Engenharia Electrónica	X			Coimbra	Prof. Nuno Antunes		nantunes@mail.isec.pt
	Engenharia Informática	X				Prof. Francisco Duarte		pdeis@isec.pt
	Engenharia Informática e de sistemas	X						
	Informática e Sistemas		X					

Anexo B: *Poster* de Engenharia

ESTÁGIOS PROFISSIONAIS REMUNERADOS

PROCURAMOS JOVENS FINALISTAS



Se já terminaste a tua licenciatura em Engenharia Informática, Telecomunicações ou equivalente e estás a planear a tua carreira, a Ericsson oferece um excelente ambiente de trabalho e oportunidades únicas para um futuro com êxito!

As áreas de estágio são:

SUORTE TÉCNICO DE EQUIPAMENTOS E SOLUÇÕES DE REDES DE NOVA GERAÇÃO

REQUISITOS: Arquitectura e desenho de redes de computadores; Redes de computadores (modelo OSI, protocolo TCP/IP); Sistemas operativos UNIX na vertente de administração

IMPLEMENTAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E PARAMETRIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E SOLUÇÕES DE REDES DE NOVA GERAÇÃO

REQUISITOS: Arquitectura e desenho de redes de computadores; Redes de computadores (modelo OSI, protocolo TCP/IP); Sistemas operativos UNIX na vertente de administração.

DESENVOLVIMENTO SW PARA SERVIÇOS VALOR ACRESCENTADO E RESPECTIVOS SISTEMAS DE OPERAÇÃO E SUPORTE DE NEGÓCIO DAS REDES DE NOVA GERAÇÃO

REQUISITOS: Desenvolvimento de software com metodologias orientadas a objectos; Conhecimentos de sistemas distribuídos; sistemas operativos UNIX; Modelização de bases de dados relacionais.

ENVIA O TEU CV PARA: TALENTOS@COMPANY.COM
(ATÉ 31.03.2011)

VISITA-NOS EM: [HTTP://WWW.COMPANY.COM/CAREERS](http://WWW.COMPANY.COM/CAREERS)

Anexo C: Guião de Entrevista com método STAR

Carácter Geral

1. Porquê que nos enviou o seu CV?
2. Fale-me um pouco sobre si. (Pessoal e profissionalmente)

Passado/Actual Profissional

3. Porquê que escolheu o curso que frequentou? O que o motivou para a escolha?
4. Qual foi a função que desempenhou mais recentemente?
5. Que avaliação faz da sua última/actual experiência?
6. Qual foi a decisão mais difícil que tomou na sua actividade profissional?
7. Porquê que escolheu o curso que frequentou? O que o motivou para a escolha?

Projectos de Carreira

8. Quais são os seus objectivos profissionais?
9. Porque lhe interessa esta função?
10. Quais são os seus planos de carreira nos próximos 5 anos?

Personalidade

11. Descreva-me uma situação recente em que surgiu um conflito na sua equipa de trabalho/no seu grupo de trabalhos na faculdade.
12. Qual foi o propósito desse conflito?
13. Quais foram as medidas que tomou?
14. Quais os resultados que obteve com tal actuação?
15. É capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos?
16. Como se define a trabalhar em equipa?
17. Quais as experiências que mais contribuíram para a formação da sua personalidade?
18. Se lhe pedisse para se autodescrever utilizando apenas 5 palavras, quais escolheria?
19. Pode-me indicar quais são as suas principais qualidades e defeitos?

Salário

20. Quais são as suas expectativas salariais?

Hobbies

21. De que forma passa o seu tempo disponível?

Outros

22. Identifique as razões pelas quais devia ser contratado.

Anexo D: Relatório de Entrevista

Relatório de Avaliação

Nome

Localidade:

Data de Nascimento:

Análise de Perfil Pessoal

Motivações

Carreira Profissional

Pontos Fortes/Pontos a Melhorar

Expectativas salariais

Referências Profissionais

Anexo E: Poster de Gestão

ESTÁGIOS PROFISSIONAIS REMUNERADOS

PROCURAMOS JOVENS TALENTOS



Se já terminaste a tua licenciatura/mestrado em Gestão, a Ericsson oferece um excelente ambiente de trabalho e oportunidades únicas para um futuro com êxito!

A área de estágio é:

Gestão Comercial

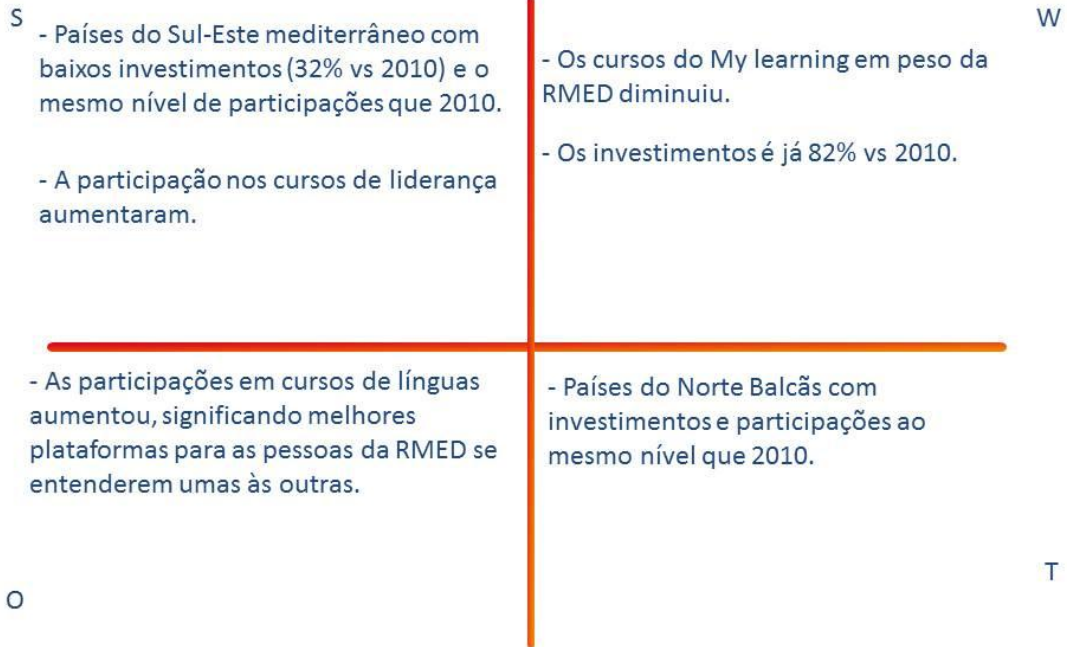
Requisitos: Licenciatura ou Mestrado em Gestão

ENVIA O TEU CV PARA: TALENTOS@COMPANY.COM
(ATÉ 28.07.2011)

VISITA-NOS EM:
[HTTP://WWW.COMPANY.COM/CAREERS](http://WWW.COMPANY.COM/CAREERS)

Anexo F: Análise SWOT

H1/2011 DADOS DE FORMAÇÃO DA RMED - SWOT



Anexo G: Ficha de avaliação do estagiário

EVALUATION		<u>Name:</u>					<u>Month:</u>
ITEMS	T	A	B	C	D	N/A	
1	<i>He/she shows high level of Integrity and ethics behaviors</i>						
2	<i>He/she participates in activities and meetings in the project scope and gives his/her contribution</i>						
3	<i>He/she shows Team working attitude and openness towards diversity</i>						
4	<i>He/she has entered in the meaning Ericsson core values and principles</i>						
5	<i>He/she achieves quality standards of results in the activities carried out</i>						
6	<i>He/she shows proactive attitude and willingness to take the lead on activities on which (s)he is involved</i>						
7	<i>He/she shows knowledge of documentation and tools related to activities on which (s)he is involved</i>						
8	<i>Evaluate the overall performance</i>						

Anexo H: exemplo de *Poster* do DIALOG

77%
OF RMED COLLEAGUES HAVE
MADE A DIFFERENCE.

WHAT ABOUT YOU ?



HAVE YOUR SAY BY OCTOBER 5!

Anexo I: Calendário de Actividades das Universidades

September	
1 S	NATIONAL HOLIDAY
2 S	
3 M	
4 T	
5 W	
6 T	
7 F	
8 S	
9 S	
10 M	
11 T	
12 W	
13 T	
14 F	
15 S	
16 S	
17 M	
18 T	Meeting with IST Alameda
19 W	Meeting with UNL
20 T	
21 F	
22 S	
23 S	
24 M	
25 T	Meeting with ISEL
26 W	Conf. Call with Univ. Minho Conf. Call with UTAD
27 T	
28 F	
29 S	
30 S	
31 M	

October	
1 T	
2 W	
3 T	Meeting with IST Alameda
4 F	
5 S	
6 S	
7 M	
8 T	
9 W	
10 T	Meeting with IST Tagus Park
11 F	
12 S	
13 S	
14 M	
15 T	
16 W	
17 T	
18 F	
19 S	
20 S	
21 M	
22 T	Meeting with IST Tagus Park
23 W	
24 T	
25 F	
26 S	
27 S	
28 M	

November	
1 T	NATIONAL HOLIDAY
2 W	
3 T	
4 F	
5 S	
6 S	
7 M	
8 T	
9 W	
10 T	Conf. Call with Univ. Minho Conf. Call with UTAD
11 F	
12 S	
13 S	
14 M	
15 T	
16 W	UTAD WKP - Evolved Packet Core & Fiber
17 T	Univ. Minho - Evolved Packet Core & Fiber
18 F	
19 S	
20 S	
21 M	
22 T	
23 W	21º APDC EVENT
24 T	
25 F	
26 S	
27 S	
28 M	
29 T	Meeting with ValDoRio
30 W	
31 T	

December	
1 T	NATIONAL HOLIDAY
2 F	
3 S	
4 S	
5 M	
6 T	
7 W	ISEL WKP - Evolved Packet Core & Fiber IEFP
8 T	NATIONAL HOLIDAY
9 F	Deadline Apply Careers Forum 2012 – ISCTE
10 S	
11 S	
12 M	ValDoRio - FSO Presentation
13 T	
14 W	
15 T	
16 F	
17 S	
18 S	
19 M	
20 T	
21 W	
22 T	
23 F	
24 S	
25 S	NATIONAL HOLIDAY
26 M	OFFICE IS CLOSED
27 T	
28 W	
29 T	
30 F	
31 S	

January	
1 S	NATIONAL HOLIDAY
2 M	
3 T	
4 W	
5 T	
6 F	Cocktail de Reis
7 S	
8 S	
9 M	
10 T	Meeting with IST Alameda
11 W	
12 T	
13 F	
14 S	
15 S	
16 M	
17 T	Meeting with IST Alameda
18 W	
19 T	IST / IEEE – LTE
20 F	
21 S	
22 S	
23 M	
24 T	
25 W	Meeting "Seminários IST TagusPark"
26 T	Information with students about IST Computer Science Career Week Meeting ISEL
27 F	
28 S	
29 S	
30 M	
31 T	Information with students about IST Electrical Career Week Meeting IST TagusPark

February	
1 W	
2 T	
3 F	
4 S	
5 S	
6 M	
7 T	
8 W	Meeting with UNL
9 T	ISCTE - Career Forum 2012: RH & MKT
10 F	ISCTE: Network Society
11 S	
12 S	
13 M	Meeting with IST Tagus - Jornadas
14 T	
15 W	
16 T	
17 F	
18 S	
19 S	
20 M	
21 T	NATIONAL HOLIDAY
22 W	
23 T	
24 F	
25 S	
26 S	
27 M	IST Computer Science - Career Week
28 T	
29 W	

March	
1	T
2	F
3	S
4	S
5	M
6	T
7	W
8	T
9	F
10	S
11	S
12	M
13	T
14	W
15	T
16	F
17	S
18	S
19	M
20	T
21	W
22	T
23	F
24	S
25	S
26	M
27	T
28	W
29	T
30	F
31	S

April	
1	S
2	M
3	T
4	W
5	T
6	F
7	S
8	S
9	M
10	T
11	W
12	T
13	F
14	S
15	S
16	M
17	T
18	W
19	T
20	F
21	S
22	S
23	M
24	T
25	W
26	T
27	F
28	S
29	S
30	M

May	
1	T
2	W
3	T
4	F
5	S
6	S
7	M
8	T
9	W
10	T
11	F
12	S
13	S
14	M
15	T
16	W
17	T
18	F
19	S
20	S
21	M
22	T
23	W
24	T
25	F
26	S
27	S
28	M
29	T
30	W
31	T

Anexo J: Entrevista de Saida

ENTREVISTA DE SAÍDA

Dados Pessoais

Nome: _____ Nº _____

Situação contratual: Contrato sem termo Contrato a termo certo Estágio

Categoria Profissional: _____ Vencimento: _____

Divisão: _____ Departamento: _____ Sigla: _____

Chefia Directa: _____ Director Divisão: _____

Data de Admissão: ____ / ____ / ____ Data de Demissão ____ / ____ / ____

Demissão: Voluntária

Involuntária: Termo do Contrato de Trabalho a Termo Certo

Cessação durante o período experimental

Despedimento por justa causa

Rescisão por mútuo acordo

Análise da saída (Em caso de demissão voluntária)

Em relação à saída da Empresa, indique, por ordem de importância os factores que a motivaram:

- Remuneração
- Funções
- Situação contratual
- Evolução na carreira
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento com colegas
- Localização das instalações
- Horário de trabalho

Motivos pessoais

Outros

Obs.:

Existe uma alternativa profissional ?

Sim Qual ? Negócio próprio Outra Empresa

Não

Em caso afirmativo, especifique:

Empresa:	
Sector:	
Função:	

Em relação à nova Empresa, indique por ordem de importância quais os factores que o(a) levaram a aceitar a proposta.

Remuneração

Evolução na carreira

Funções

Localização das instalações

Horário de trabalho

Motivos pessoais

Outros

Obs.:

Pontos fortes – Company

Indique os pontos fortes da *Company*, constatados enquanto colaborador(a) desta:

Pontos a melhorar – Company

Indique quais os pontos a melhorar da *Company*, constatados enquanto colaborador(a) desta:

Indique quais as medidas/acções a tomar no sentido de melhorarmos nos pontos acima indicados:

___ / ___ / ___

O(A) Colaborador(a)

Data

Conclusão

___ / ___ / ___

O(A) Entrevistador(a)

Data

