



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Talento numa Empresa de
Consultoria e Tecnologias de Informação – o
Caso Capgemini***

Cátia Filipa Arsénio Mantas

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva
Dr.^a Cátia Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Talento numa Empresa de
Consultoria e Tecnologias de Informação – o
Caso Capgemini***

Cátia Filipa Arsénio Mantas

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva
Dr.^a Cátia Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Resumo “A Gestão de Talento numa Empresa de Consultoria e Tecnologias de Informação – o Caso Capgemini”

O relatório de estágio aqui apresentado foi realizado no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Gestão – especialização em Recursos Humanos- da Universidade de Évora. Tendo por base a experiência de estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos da empresa Capgemini Portugal – Serviços de Consultoria e Informática, S.A., procedeu-se a uma descrição detalhada das atividades realizadas e posterior análise de acordo com as dimensões (i) Estratégia de Gestão de Recursos Humanos, (ii) Gestão de Emprego, (iii) Recrutamento e Seleção, (iv) Formação e Desenvolvimento, e (v) Manutenção de Gestão de Recursos Humanos. Posteriormente, foram enquadradas as atividades a nível teórico, e partindo de uma análise crítica, elaborou-se um conjunto de propostas de intervenção/melhoria da realidade organizacional, nomeadamente ao nível dos Recursos Humanos.

Palavras-chave: *Gestão de Recursos Humanos, Recursos Humanos, Dimensões de Recursos Humanos, Capgemini*

Abstract “Talent Management on a Consulting and IT Organization – Capgemini case”

The presented probation report was conducted as part of the Master’s curriculum in Management - specialization in Human Resources at Universidade de Évora. Based on the internship experience in the Human Resources Department of Capgemini Portugal – Serviços de Consultoria e Informática, S.A., the trainee proceeded to a detailed description of the activities and subsequent analysis according to the dimensions (i) Strategic Management of Human Resources, (ii) Employment Management, (iii) Recruitment and Selection, (iv) Training and Development, and (v) Maintenance of Human Resources Management. Afterwards, the activities were framed at a theoretical level, and a set of proposals for action / improvement of organizational reality were recommended, based on the previous critical analysis described.

Key-Words: *Human Resources Management, Human Resources, Human Resources Dimensions, Capgemini*

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que de forma direta, ou indireta, tornaram possível a elaboração deste Relatório de Estágio Curricular, nomeadamente aos meus orientadores: o Prof. Dr. Paulo Resende da Silva, por todo o apoio prestado durante a elaboração do mesmo e à Dr.^a Cátia Oliveira por toda a orientação e aconselhamento que me proporcionou no decorrer do estágio.

Agradeço ainda às instituições que tornaram possível a concretização desta experiência de aprendizagem. Em especial ao Departamento de Gestão da Universidade de Évora, por todo o leque de conhecimentos inculcados e por proporcionar uma experiência de ensino muito positiva que me fez crescer pessoal e profissionalmente no decorrer destes dois anos de Mestrado. Agradeço também ao Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal que me acolheu durante os seis meses, proporcionando-me constantemente desafios aliciantes e novas aprendizagens que pela sua componente prática completavam o meu percurso académico e me expandiam os horizontes relativamente às funções dos Recursos Humanos. Foi sem dúvida uma experiência memorável que decerto me fez crescer e agradeço a toda a equipa pelo apoio que me deram constantemente e pelo bom ambiente de trabalho que me proporcionaram.

Quero ainda deixar um agradecimento muito especial a todas as minhas colegas Capgemini: Flávia Gil, Marta Lourenço, Catarina Pereira, Ana Rita Mouro e Sandra Teixeira, por todo o companheirismo e por toda a boa disposição que sempre irradiaram: vocês tornaram tudo muito mais fácil e levo-vos todas como um exemplo a seguir. Obrigado por me inspirarem a ser uma melhor profissional: desejo que tenham o maior sucesso no futuro.

Pretendo ainda agradecer a todos os docentes que me apoiaram ao longo da licenciatura e do mestrado, assim como, aos colegas que me acompanharam durante este percurso. E não menos importante, agradecer à minha família por todo o apoio que sempre me deram, por acreditarem nas minhas capacidades e por fazerem sacrifícios enormes para me proporcionar a oportunidade de obter o Mestrado. Este título é tanto vosso como meu. Obrigado!

Índice

Índice

Índice Anexos	7
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	9
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	11
Glossário	13
Capítulo I - Introdução	16
Capítulo II – Enquadramento da Entidade Acolhedora de Estágio	19
II.1. Capgemini- <i>Consulting, Technology, Outsourcing</i>	19
II.2. Fatores de Diferenciação <i>Collaborative Business Experience & Rightshore</i>	21
II.3. História da Capgemini	22
II.3.1 História da Multinacional Capgemini	22
II.3.2 História da Capgemini Portugal	23
II.4. Estrutura e Organização	25
II.4.1 Estrutura e Organização Capgemini Internacional	25
II.4.2 Estrutura e Organização Capgemini Portugal	27
II.5. O Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal	29
II.6. Políticas Internas	30
II.7. Sistema de Qualidade Total	31
II.8. Responsabilidade Social	32
II.9. Plano de Estágio Curricular	32

Capítulo III – Gestão de Recursos Humanos na Capgemini	34
III.1. Gestão de Recursos Humanos – conceito e evolução	34
III.1.1 Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos	34
III.1.2 Gestão de Recursos Humanos – Definição	35
III.1.3 Modelos Soft e Hard da GRH	36
III.2. Gestão de Recursos Humanos na Capgemini Portugal	37
III.3. Políticas e Práticas de GRH na Capgemini Portugal	38
III.4. Dimensões de GRH na Capgemini Portugal	39
III. 4.1 Estratégia de Gestão de Recursos Humanos	42
III.4.1.1 <i>HR Simplex</i>	42
III.4.1.2 Proposta de Arquitetura de Reuniões	45
III.4.1.3 Arquitetura de Rituais e Elaboração de Manual “ <i>People Business Partner</i> ”	46
III.4.2 Gestão do Emprego	47
III.4.2.1 Contratação e Subcontratação	47
III.4.2.2 Rescisão e Renovação de Contratos	48
III.4.2.3 Acolhimento e Integração	48
III.4.2.4 Reporting	49
III.4.2.5 Gestão de Saídas	50
III.4.2.6 Gestão de Desempenho	50
III.4.3 Recrutamento e Seleção (R&S)	51
III.4.3.1 Atividades Correntes de R&S	51
III.4.3.2 Proposta de Automatização de Processos de R&S.....	53

III.4.3.3 <i>Reskilling</i> de Entrevistadores	53
III.4.3.4 Revitalização de Programa de R&S – <i>GET-U</i>	54
III.4.3.5 Proposta de <i>Flyer</i> para <i>Employer Value Proposition</i>	56
III.4.4 Formação e Desenvolvimento	56
III.4.4.1 Atividades Correntes de Apoio à Formação.....	56
III.4.4.2 Gestão de Competências	58
III.4.4.3 <i>Mentoring</i>	58
III.4.4.4 Proposta de Automatização de Processos de Formação.....	59
III.4.4.5 Plano de Ação de Formação	59
III.4.5 Manutenção de GRH	60
III.4.5.1 Medicina do Trabalho	60
III.4.5.2 Gestão de Férias e Absentismos	60
III.4.5.3 Proposta de Penalização por Incumprimento de Procedimentos de Subcontratação	60
Capítulo IV – Propostas de Intervenção na Realidade Organizacional	62
IV.1. Maior Alocação de Recursos Humanos ao DRH	62
IV.2. Redução do Tempo Empreendido em Tarefas Redundantes.....	63
IV.3. Adoção de Abordagem Estratégica de GRH	64
IV.4. Definição de Papéis e Funções de Atores Organizacionais	68
IV.5. Melhoria da Proximidade entre DRH e Colaboradores	71
Capítulo V – Conclusão e Considerações Finais	73
Referências Bibliográficas	76
Anexos	79

Índice de Anexos

Anexo I – Pedido de Autorização de Divulgação da Entidade.....	79
Anexo II – Parecer da Orientadora Interna de Estágio.....	80
Anexo III – Descrição de Atividades de RH por frequência e horas	81
Anexo IV – Calendarização de Eventos <i>GET-U</i>	88
Anexo V – Plano de Formação para <i>Reskilling</i> de Entrevistadores	89
Anexo VI – Proposta de <i>flyer</i> para <i>Employer Value Proposition</i> (E.V.P.)	90
Anexo VII – Arquitetura de Reuniões do Departamento de Recursos Humanos.....	91
Anexo VIII – Proposta para incumprimento de procedimentos de subcontratação.....	92
Anexo IX – Mapa de Interação <i>People Business Partner</i> (PBP)	93

Índice de Figuras

Figura Nº1 – Estrutura do Relatório de Estágio	18
Figura Nº2 – Serviços Prestados pelo grupo Capgemini	19
Figura Nº3 – Valores Capgemini	20
Figura Nº4 – Localização de Escritórios Capgemini e nº de colaboradores a 31 de Dezembro de 2015	23
Figura Nº5 – Instalações da Sede da Capgemini em Portugal	24
Figura Nº6 – Quadro de Diretores do Grupo Capgemini	25
Figura Nº7 – Organograma da Capgemini – Serviços de Consultoria e Informática, S.A.	27
Figura Nº8 – Organograma e áreas de competência do Departamento de Recursos Humanos	30
Figura Nº9 – <i>GREEN</i> : resultados de 2015	31
Figura Nº10 – Ciclo Processual do DRH	39
Figura Nº11 - Dimensões de Gestão de Recursos Humanos em Análise	40
Figura Nº12 – Estrutura de Análise de Atividades Realizadas no Decorrer do Estágio Curricular	41
Figura Nº13 – Distribuição da carga anual por Atividade de RH	45

Índice de Tabelas

Tabela Nº1 – Plano de Estágio Curricular.....	33
Tabela Nº2 – Semelhanças e Diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos	35
Tabela Nº3 – Estimativa de Carga Anual por Atividade de RH	44
Tabela Nº4 – Alocação de Recursos Humanos ao DRH: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	63
Tabela Nº5 – Recrutamento e Seleção: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	63
Tabela Nº6 – Formação e Desenvolvimento: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas.....	64
Tabela Nº7 – <i>Reporting</i> : Áreas de Melhoria e Medidas Propostas.....	65
Tabela Nº8 – Contratação, Rescisão e Renovação de Contratos: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	66
Tabela Nº9 – Revitalização de Programa <i>GET-U</i> : Medidas Propostas	67
Tabela Nº10 – <i>Employer Value Proposition</i> (E.V.P.): Medidas Propostas	67
Tabela Nº11 – Reskilling de Entrevistadores: Medidas Propostas.....	68
Tabela Nº12- Acolhimento e Integração: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	69
Tabela Nº13 – Arquitetura de Reuniões e Subcontratação: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	69
Tabela Nº14 – Gestão de Desempenho e Gestão de Competências: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas	71

Tabela Nº15 – Gestão de Saídas: Áreas de Melhoria e Medidas Propostas72

Tabela Nº16 – Formações Comportamentais: Áreas de Melhoria e Medidas
Propostas.....72

Listagem de Abreviaturas ou Siglas

AD – *Advanced Development* (área tecnológica da Capgemini Portugal)

ADM – *Application Development Maintenance* (área tecnológica da Capgemini Portugal)

ARVE - *Allocation Rate Vacation Excluded* (instrumento de medida de alocação de colaboradores)

CEO – *Chief Executive Officer* – Diretor ou Administrador-delegado da Empresa.

CS – *Consulting Services*.

CSTE – Centro de Serviços Tecnológicos de Évora (Centro de Desenvolvimento *nearshore* da Capgemini Portugal)

DCX – *Digital Customer Experience* (área tecnológica da Capgemini Portugal)

DRH – Departamento de Recursos Humanos

E.V.P – *Employer Value Proposition*

FISH – *Find, Invite, Select, Hire* (programa de recrutamento e seleção)

FTE – *Full-Time Equivalent*

GD – Gestão de Desempenho

GET-U – *Great Expectations on Talent – Universities*

GPS – *Global Procurement System*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GROW – *Great Results with Outstanding Work*

GROW-UP – *Great Results with Outstanding Work – Updated to Portugal*

HR – *Human Resources*

Infra – *Infrastructure Services* (área tecnológica da Capgemini Portugal)

IT- *Information Technology* (em português tecnologias de informação)

Packages – *Package Services* (área tecnológica da Capgemini Portugal)

PBP – *People Business Partner*

OTACE - *On Time and Above Client Expectations* (princípio orientador da prestação de serviços da Capgemini aos seus clientes).

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SFU – *Support Functions* (e.g. Recursos Humanos, Departamento Legal, *Finance*)

WIN - *Work Improvement Network*

Glossário

Blue Book - Conjunto de regras e procedimentos estruturantes do grupo Capgemini.

Collaborative Business Experience – marca registada pelo grupo e abordagem de trabalho da Capgemini que privilegia a colaboração entre os seus funcionários, nomeadamente através da combinação de esforços em equipas de projeto.

Consulting – Serviços de consultoria da Capgemini.

Core Business – Área de negócio central ou nuclear.

Employer Value Proposition – Momento de apresentação de proposta de valor a candidato.

F16 – Programa *Advanced Development Center* que visa ser uma escola de talentos e um centro de desenvolvimento avançado.

Full Time Equivalent – Medida que designa a quantidade de pessoas necessárias para realizar x nº de tarefas num determinado nº de horas previamente identificadas.

GET-U – Programa de recrutamento e seleção de recém-licenciados que visa a incorporação de colaboradores qualificados e que possam trazer um contributo rejuvenescido à empresa.

GROW – Modelo de gestão e desenvolvimento de carreiras da Capgemini.

GROW-UP - Modelo de gestão e desenvolvimento de carreiras da Capgemini Internacional posteriormente adaptado para a Capgemini Portugal.

HR Simplex – Proposta de simplificação de práticas e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos na Capgemini Portugal

Mentoring - Programa de orientação, aconselhamento e apoio levado a cabo na Capgemini por um Mentor a um *mentee* com vista ao desenvolvimento deste último.

Meta4 – Conjunto de funcionalidades genéricas consubstancializadas num sistema de base de dados, que fornece soluções integradas às áreas estratégias de recursos humanos das empresas.

MyPath – Nova ferramenta de Gestão de Desempenho da multinacional Capgemini.

Nearshore – Centro de Desenvolvimento Tecnológico que se localiza pouco distante do cliente.

Offshore – Prestação de serviços e/o desenvolvimento de solução estão localizados noutra continente (a longa distância do cliente).

Onboarding - Programa de acolhimento e promoção da cultura organizacional da Capgemini.

Onshore – Prestação de serviços e/ou desenvolvimento de soluções é realizado no próprio cliente ou numa localização relativamente perto.

On Time and Above Clients Expectations (OTACE) – princípio que a Capgemini adota relativamente à relação que estabelece com os clientes e garantia da qualidade através da satisfação dos clientes e do cumprimento dos prazos estipulados.

Outsourcing – Terceirização de serviços.

People Business Partner – Colaborador selecionado a quem cabe a função de elo de ligação entre o Departamento de RH (DRH) e os colaboradores, servindo como um apoio adicional ao trabalho dos Recursos Humanos.

Reskilling – Reciclagem de aprendizagens e competências.

Respect – programa de responsabilidade social implementado pela Capgemini

Rightshore - plataforma de produção global que oferece aos clientes a melhor solução em *onshore*, *nearshore*, e *offshore* de forma a satisfazer as clientes dos clientes, com os melhores recursos disponíveis, na melhor localização e ao melhor preço

Rule Book - Conjunto de regras aplicáveis na Capgemini Portugal.

Teambuilding – Conceito inglês que se traduz na formação, desenvolvimento e consolidação de equipas.

Technology – serviços de tecnologia prestados pela Capgemini.

WIN– Sistema de avaliação de desempenho da Capgemini.

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

O presente relatório decorre do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos na Capgemini- Serviços de Consultoria e Informática, S.A. (filial do grupo francês Capgemini- *Technology, Consulting, Outsourcing*), no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora (edição 2014/2016).

O referido estágio teve uma duração aproximada de 6 meses, com início a 1 de Setembro de 2015 e término a 25 de Fevereiro de 2016, tendo sido repartido por 35 horas semanais, perfazendo um total de 940 horas.

A seleção da entidade acolhedora do estágio decorreu do interesse prévio da aluna na empresa por se constituir como uma organização amplamente reconhecida nos seus setores de actuação e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), e como tal, suscetível de proporcionar uma oportunidade relevante para a aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária. A motivação para estagiar na organização decorreu também da ambição de integrar o contexto profissional, e a necessidade de uma perceção mais realista acerca da relação entre investigação e prática profissional. O referido estágio constituiu-se então como uma oportunidade para colocar em prática competências e conhecimentos teóricos já adquiridos no decorrer da formação académica, bem como adquirir novos conhecimentos e competências através de uma primeira experiência profissional na área.

A orientação foi realizada em dois níveis: interno (Universidade de Évora) e externo (Capgemini Portugal). A nível interno, foi requerida a orientação ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, docente da Universidade de Évora, ao qual competia o acompanhamento e apoio durante o período de estágio e todo o trabalho pós-estágio, nomeadamente, na elaboração do presente relatório. A nível externo, foi designada como orientadora a consultora Cátia Oliveira – mestre em Psicologia e responsável pelas áreas de recrutamento e seleção, gestão de *staffing*, acolhimento e integração e contratação na empresa, à qual competia a coordenação do estágio, atividades e tarefas desempenhadas, o acompanhamento e esclarecimento de dúvidas ao longo da experiência.

Após o término do estágio, foi então desenvolvido o presente relatório, cujo objetivo geral consiste na análise das atividades desenvolvidas pela estagiária, durante o

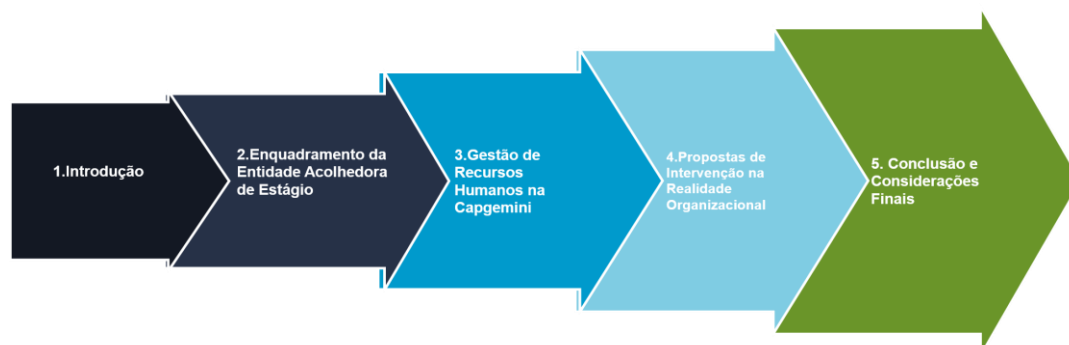
estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal. Para cumprir tal propósito foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e descrever as atividades realizadas no domínio de (I) estratégia de GRH, (II) gestão do emprego, (III) recrutamento e seleção, (IV) formação e desenvolvimento, (V) manutenção da GRH; enquadrar teoricamente as práticas levadas a cabo; analisar criticamente as atividades realizadas; explicitar qual a importância do trabalho desenvolvido para o desenvolvimento profissional da estagiária e, por fim propor um conjunto de ações de melhoria/intervenção na realidade organizacional objeto de análise.

As conclusões do relatório de estágio proposto, poderão não só representar uma oportunidade de maior conhecimento da realidade organizacional, nomeadamente através de uma identificação de áreas de melhoria e pontos fortes, permitindo alterações ou ajustamento dos processos, e por sua vez, contribuindo para uma melhoria contínua nos diferentes domínios organizacionais. Como também, representar uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional para a estagiária, ao permitir uma maior interligação entre conhecimento teórico e prático, e o desenvolvimento de espírito crítico e reflexivo resultante da experiência proporcionada.

Tendo como finalidade a elaboração do presente relatório foi utilizada uma abordagem qualitativa assente numa revisão de literatura acerca de Gestão de Recursos Humanos, bem como das suas políticas, práticas e dimensões. Optou-se ainda por um método de observação participante e por uma análise documental baseada em documentos internos quer da multinacional Capgemini, quer da filial portuguesa. Posteriormente, o tratamento e análise de dados alicerçou-se numa análise de conteúdo e autoavaliação do estágio realizado, sendo o relatório o produto de uma descrição, crítica e reflexão acerca da experiência de estágio.

A estrutura do presente relatório divide-se então em cinco capítulos: (1) introdução (2) enquadramento da entidade acolhedora de estágio, (3) Gestão de Recursos Humanos na Capgemini – que inclui a descrição e enquadramento das atividades realizadas em estreita ligação com teorias de Gestão de Recursos Humanos, (4) propostas de intervenção na realidade organizacional em análise e (5) conclusão e considerações finais (Figura Nº 1).

Figura Nº1 - Estrutura do relatório de estágio.



Fonte: Elaborada pela própria.

O primeiro capítulo surge como nota introdutória à estrutura e âmbito do relatório desenvolvido seguido pelo segundo capítulo no qual é enquadrada a entidade acolhedora do estágio, sendo caracterizado o grupo Capgemini e em específico a Capgemini Portugal, nomeadamente ao nível das áreas e setores de atuação, lema, visão, missão e valores, bem como os seus fatores de diferenciação, a história do grupo e da filial portuguesa, a sua estrutura e organização e políticas inerentes à identidade corporativa como as políticas internas, o Sistema de Qualidade Total e a Responsabilidade Social.

Por sua vez, o terceiro capítulo traça o paralelismo entre teoria e prática - iniciando-se com um enquadramento teórico de conceitos como GRH e Políticas, Práticas e Dimensões de GRH, sendo posteriormente explicitadas as dimensões de GRH em análise no presente relatório. Consequentemente, são exploradas as dimensões identificadas: (i) Estratégia de Gestão de GRH, (ii) Gestão do Emprego, (iii) Recrutamento e Seleção, (iv) Formação e Desenvolvimento, e (v) Manutenção de GRH. Para cada um dos pontos citados são enumerados projetos e iniciativas desenvolvidos pela estagiária e/ou com o seu apoio no decorrer do estágio, sendo simultaneamente descritas as tarefas realizadas.

Na sequência do capítulo anterior, o quarto capítulo aborda as propostas de intervenção para melhoria da realidade organizacional da Capgemini Portugal, considerando duplamente uma abordagem objetiva decorrente dos projetos realizados e uma abordagem subjetiva que parte da experiência da estagiária na empresa.

O quinto e último capítulo compreende então, a conclusão e considerações finais decorrentes dos capítulos anteriores. Por fim, são remetidos em anexo documentos considerados complementares aos relatórios, cuja análise poderá ser relevante para um melhor entendimento dos projetos enunciados.

CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

II.1 Capgemini – Consulting, Technology, Outsourcing

A Capgemini é uma empresa multinacional, presente em mais de 40 países, que atua essencialmente em três setores: consultoria, tecnologia e *outsourcing* - oferecendo simultaneamente serviços profissionais de gestão e serviços de tecnologias de informação (*IT*). Entre os referidos destacam-se a organização informática e administrativa de empresas, o desenvolvimento, gestão e manutenção de sistemas de informação, o fornecimento de serviços informáticos, estudos de racionalização, a assistência na criação de empresas e a consultoria em atividades empresariais, nomeadamente a nível financeiro, contabilístico, administrativo, político, estratégico, de recursos humanos e marketing (Figura N° 2).

Figura N°1 - Serviços Prestados pelo grupo Capgemini



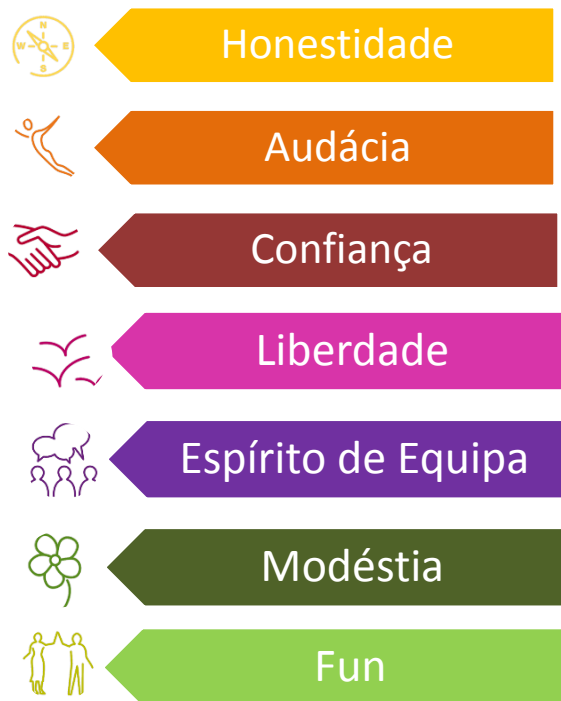
Fonte: Adaptado de Capgemini Portugal, 2015

O lema da Capgemini “*People Matter, Results Count*” traduz a visão e missão do grupo. A sua visão “Atingir resultados através das pessoas” expressa uma abordagem tecnológica centrada nas pessoas, considerando os seus colaboradores como o fator diferenciador do seu negócio. O grupo reconhece assim, que o seu negócio começa nas pessoas: é através do trabalho conjunto dos seus especialistas e dos seus objetivos individuais de negócio que surgem as soluções mais adequadas para cada desafio (Capgemini Portugal, 2016a).

Por sua vez, a missão “Alcançar resultados concretos de negócio”, demonstra uma preocupação com a *performance* da organização, através do encorajamento da transformação da organização e melhoria constante do seu desempenho, permitindo responder de forma rápida e intuitiva às oscilações do mercado. Neste sentido a Capgemini utiliza como fonte de vantagem competitiva, o reforço constante das suas capacidades de forma a adotar as melhores tecnologias (Capgemini Portugal, 2016a).

Partindo da experiência da empresa, foram definidos sete valores fundamentais que definem a identidade do grupo e a forma como os seus membros se deverão comportar, representando, de forma simultânea, uma componente de passado e futuro. O próprio fundador e atual *chairman* afirma que “Os nossos valores são o produto da nossa história e a base para o nosso futuro” (Serge Kampf, 2002 cit in Capgemini, 2015), sendo comprovada a extrema importância atribuída aos mesmos. São então definidos os valores: Honestidade, Audácia, Confiança, Liberdade, Espírito de Equipa, Modéstia e *Fun* (Figura N°3).

Figura N°2 - Valores Capgemini



Fonte: Capgemini, 2015.

A **honestidade** deverá ser característica inerente às relações de colaboração estabelecidas. Por sua vez, a **audácia** deverá ser demonstrada na ambição de inovar e

aceitar o risco (quer na colaboração com colegas, quer com os próprios clientes), sendo a **confiança** requerida enquanto condição e resultado da colaboração, uma vez que um maior grau de confiança interno proporcionará um aumento de confiança por parte dos clientes. A **liberdade** constitui-se também como valor, na medida em que permite o fomento de uma forte relação de colaboração, enraizada através do **espírito de equipa** que se traduz na essência da *Collaborative Business Experience*® (método de trabalho utilizado na Capgemini), tendo em vista o crescimento, a potencialização e a prosperidade do negócio. São ainda pilares da cultura organizacional, os valores **modéstia** e **fun** – o primeiro ao determinar o sucesso na colaboração e colocar o foco no grupo em detrimento do individualismo, e o segundo ao induzir a colaboração pois é através da interação humana e da conjugação de orgulho, motivação e realização grupal que surge a colaboração (Capgemini, 2015).

II.2 Fatores de Diferenciação | *Collaborative Business Experience* & *Rightshore*

Além da ênfase nas pessoas e resultados, surge um outro fator diferenciador da Capgemini: o seu método de trabalho, designado por *Collaborative Business Experience*®. Esta abordagem destaca a colaboração como aspeto essencial para a forma de trabalho do grupo, sendo simultaneamente uma combinação de esforços entre especialistas da Capgemini e os seus colaboradores, de forma a obter uma equipa de trabalho coesa, bem como uma característica essencial para a criação de interações e desenvolvimento de relações entre a Capgemini e os seus clientes (Capgemini Portugal, 2015).

Destaca-se ainda o modelo de *Rightshore*® introduzido pela Capgemini – plataforma de produção global que oferece aos clientes a melhor solução em *onshore* (em ou perto dos clientes), *nearshore* (num centro da Capgemini pouco distante do cliente) e *offshore* (num centro da Capgemini noutra continente) de forma a satisfazer as suas necessidades, permitindo oferecer aos clientes os melhores recursos disponíveis, na melhor localização e ao melhor preço. Na prática, o conceito traduz-se numa rede de centros de desenvolvimento localizados em todo o mundo, por exemplo, na China, Marrocos, Índia, e Polónia (Gaston-Breton, 2007).

II.3 História da Capgemini

II.3.1 História da Multinacional Capgemini

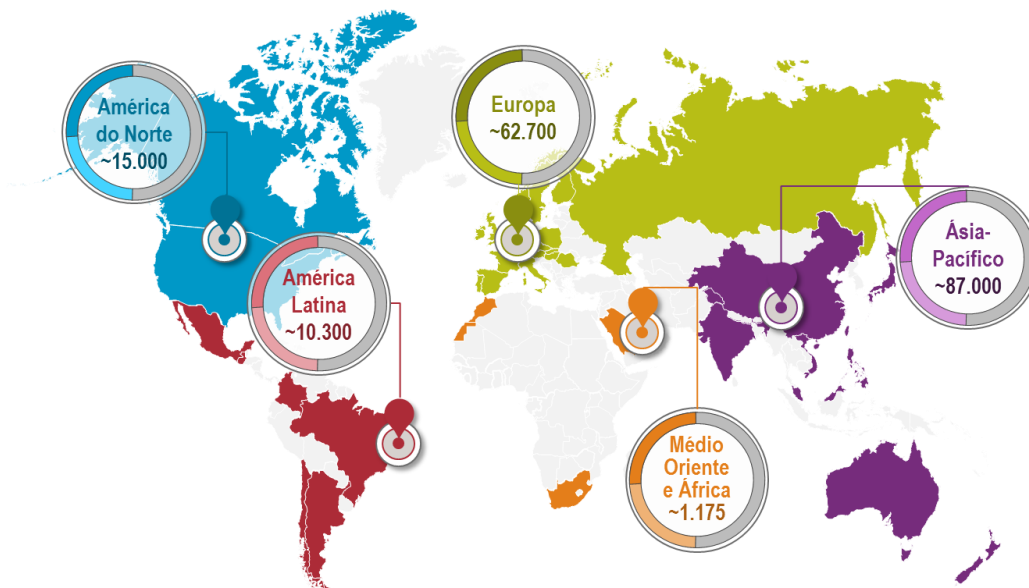
A Capgemini foi fundada a 1 de Outubro de 1967, por Serge Kampf em Grenoble, França. Inicialmente intitulada por *Société Pour la Gestion de l'Entreprise et le Traitement de Information* (SOGETI), a empresa cresceu pela aquisição de duas grandes companhias de serviços de *IT* (CAP e Gemini Computer Systems), levando à criação da Cap Gemini Sogeti em 1975. Após a transformação, seguiu-se um período de expansão da empresa na Europa e uma entrada no mercado Americano, focando-se em serviços de alto valor acrescentado e aumentando em larga escala o negócio de consultoria. Em 1989 adquiriu a SESA - uma das maiores concorrentes (Gaston-Breton, 2007; Capgemini, 2016b).

Durante a década de 90 a empresa beneficiou de um período de expansão tecnológico, tendo sido potencializado a partir de 2000 por uma conjugação de fatores, como a criação da moeda única (Euro), a Internet, o aumento de investimentos económicos, a globalização, a desregulação de mercados, o aumento de fusões e aquisições e a interação com entidades públicas e privadas. A companhia Capgemini conseguiu então um bom posicionamento face à conjuntura atual ao oferecer soluções completas baseadas simultaneamente em *IT* e Consultoria aos seus clientes, sendo reforçado o seu posicionamento pela aquisição da empresa Ernst & Young Consulting (Gaston-Breton, 2007; Capgemini, 2016b).

Contudo, em 2001 devido a uma combinação de fatores de natureza tecnológica e económica, enfrentou uma crise que levou à necessidade de criação de planos de transformação como o *LEAP*, o *Booster*, o *Green*. Tais planos permitiram a recuperação e o redirecionamento estratégico para tornar a empresa líder de mercado (Gaston-Breton, 2007; Capgemini, 2016b).

Atualmente está presente em mais de 40 países, contando com mais de 145 mil colaboradores e mais de 300 escritórios em todo o mundo (nomeadamente na América do Norte, Reino Unido, França, Benelux, países nórdicos, Alemanha e Europa Central, Ásia Pacífico, Índia, Ibéria, Itália, Médio Oriente e África, Marrocos e América Latina) – Figura N°4.

Figura Nº 3 : Localização de escritórios Capgemini e nº de colaboradores a 31 de Dezembro de 2015



Fonte: Capgemini Portugal, 2016c

II.3.2 História da Capgemini em Portugal

O percurso da Capgemini em Portugal designada por Capgemini- Serviços de Consultoria e Informática, S.A., iniciou-se em 1997, com a compra de uma *softwarehouse* de pequena dimensão – a Geslógica, que detinha importantes projetos de consultoria tecnológica no setor da banca. Após a fusão internacional da Capgemini com a Ernst & Young (em 2000), integrou-se a *Gemini Consulting* Portugal, dando origem à área de consultoria existente (Capgemini Portugal, 2015).

Como consequência, a Capgemini Portugal instalou-se na Torre de Monsanto em Miraflores, usufruindo de novas e modernas instalações, tendo-se deslocado posteriormente para a Torre Oriente do Centro Comercial Colombo em Lisboa, onde permanece até à atualidade (Capgemini Portugal, 2015) – Figura Nº5.

Figura Nº 4 - Instalações da sede da Capgemini em Portugal (Lisboa)



Fonte: Fotografia de Marco Balsinha. (Centro Comercial Colombo, 2016). Arquivo fotográfico disponível em Panoramio.com

Em Outubro de 2014, de forma a reforçar a capacidade de desenvolvimento e inovação de serviços de tecnologias de informação a nível mundial da Capgemini, foi inaugurado em Évora o *NearShore* da Capgemini em Portugal, denominado Centro de Serviços Tecnológicos de Évora (CSTE). Este constitui-se como um Centro de Serviços Remotos da Empresa, resultado de parcerias com entidades locais, cuja localização se constitui como fator de atratividade e de vantagem competitiva face à rede de infraestruturas, a proximidade de institutos de ensino superior, a facilidade de acesso a acessos rodoviários e aeroportuários, bem como a capacidade para o desenvolvimento de competências técnicas nos domínios da engenharia e das tecnologias de informação (CEO Jorge Martins, 2015 cit in Mateus, 2015).

Na atualidade, a filial portuguesa, apesar de ser um dos escritórios de menor dimensão, é um dos que possui melhor performance dentro do grupo Capgemini (Capgemini Portugal, 2015).

II.4 Estrutura e Organização

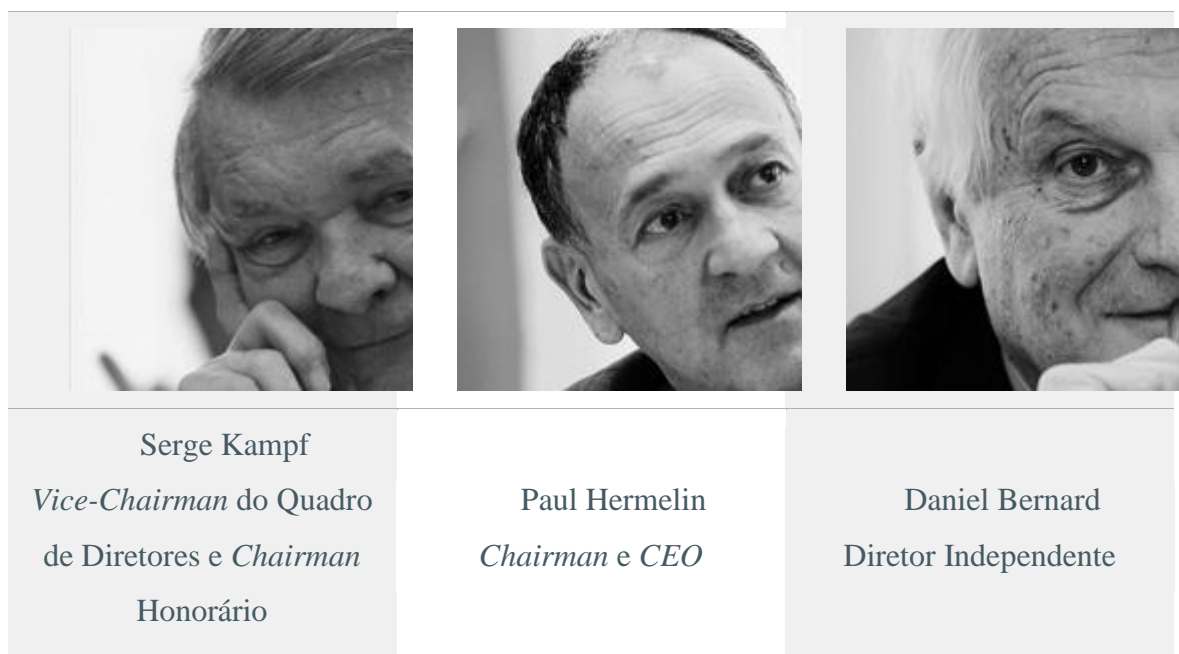
II.4.1 Estrutura e Organização | Capgemini Internacional

A Capgemini adota um modelo de governo internacional composto por um quadro de diretores, auditores estatutários, secretário do quadro e comitê executivo do grupo – Figura N°6.

O quadro de diretores é composto pelo *Chairman* Paul Hermelin, pelo Vice *Chairman* Serge Kampf e por 10 diretores adjuntos. Por sua vez a auditoria é realizada por 2 auditores estatutários externos (da PwC e KPMG). Por fim, o comitê executivo divide-se de acordo com a sociedade em que opera (*Capgemini Consulting, Sogeti ou Capgemini Technology & Outsourcing*) e com a área geográfica em que atua, sendo composto por 19 membros e presidido pelo *Chairman* do grupo e CEO Paul Hermelin.

A existência do comitê é justificada pela necessidade de examinar e preparar certas soluções que envolvem as áreas de *expertise* dos seus membros, desenhar propostas e transmitir pontos de vista ou recomendações do Quadro, contudo não têm autoridade para tomada de decisão (apenas os membros da direção têm esse poder).

Figura N° 6 – Quadro de diretores do grupo Capgemini





Anne Bouverot



Bruno Roger



Laurence Dors



Lucia Sinapi-Thomas



Phil Laskawy



Pierre Pringuet



Yann Delabrière



Xavier Musca



Caroline Watteuw-
Carlisle

Fonte: Capgemini, 2016a

II.4.2 Estrutura e Organização | Capgemini Portugal

Relativamente à estrutura organizacional Portuguesa, a Capgemini Serviços de Consultoria e Informática, S.A. estrutura-se de forma semelhante à utilizada pelo grupo. O nível mais alto da hierarquia toma forma no *Chairman* (Paulo Morgado – também com um papel relevante em Espanha) e no CEO – Jorge Martins. Sequencialmente, existem quatro *Principals*/diretores responsáveis pelos pelouros de vendas, funções de suporte, recursos humanos e *engagement* organizacional.

Subsequentemente, são referidos os responsáveis para cada uma das áreas de negócio da empresa: Consultoria, *Application Development and Maintenance (ADM)*, *Advanced Development (AD)*, *Digital Customer eXperience (DCX)*, *Packages*, *Infra* e Centro Serviços Tecnológicos de Évora (CSTE) – Figura N°7.

Figura N° 7 - Organograma da Capgemini - Serviços de Consultoria e Informática, S.A.



Fonte: Capgemini Portugal, 2016d

Em consultoria (vulgo, *consulting* na língua oficial do grupo – inglês) pretendem auxiliar-se os clientes, proporcionando aconselhamento estratégico, ajudando a transformar os respetivos negócios e capacitando-os para uma resposta mais rápida face às oscilações do mercado. Este processo inclui não só o desenvolvimento de estratégias

inovadoras como também o acompanhamento até à sua execução, tendo em vista resultados sustentáveis (Capgemini Portugal, 2016b).

Em ADM (*Application Development and Maintenance*), tem-se como objetivo acrescentar valor ao negócio dos clientes através do fornecimento de serviços de desenvolvimento, otimização e manutenção das soluções e plataformas tecnológicas de suporte ao negócio, através de uma redução de custos operacionais e aumento de eficiência (Capgemini Portugal, 2016b).

Já em AD (*Advanced Development*), são desenvolvidas e implementadas soluções baseadas em várias tecnologias e utilizando um carácter inovador, permitindo uma capacidade rápida de resposta aos desafios que o mercado apresenta. Este tipo de serviços é particularmente aplicado aos setores financeiro, da saúde, setor público, energia e telecomunicações (Capgemini Portugal, 2016b).

Outra das áreas de oferta em Portugal é DCX (*Digital Customer Experience*). Nesta área pretende-se transformar o investimento digital numa fonte de vantagem competitiva para o cliente, permitindo gerar crescimento e proporcionar uma experiência para o cliente, fornecer uma experiência multi-canal, permitir o acesso a informação em qualquer parte e a qualquer momento e ainda criar um envolvimento mais personalizado (Capgemini Portugal, 2016b).

Em *Packages* e *Infra* (Infraestruturas de IT) pretende auxiliar-se os clientes na adaptação a novas tendências de soluções *package* de forma a reduzir custos, melhorar o desempenho, modernizar-se tecnologicamente e garantir conformidade legal. Contudo, enquanto *Packages* inclui as fases de desenho, arquitetura, implementação e prestação de serviços de manutenção aplicacional nas áreas de *business solutions* e *cloud*, *Infra* abrange todas as fases de desenho, arquitetura, implementação e prestação de serviços nas áreas de segurança, *service integration*, *cloud*, *data services* e *end-user services* (Capgemini Portugal, 2016b).

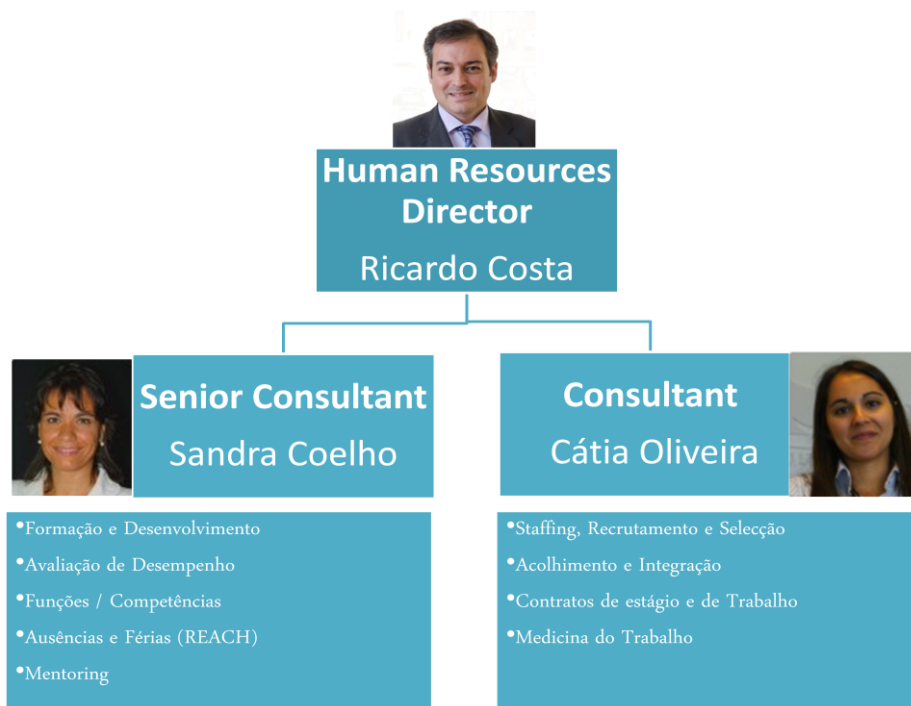
Por fim, o CSTE (Centro de Serviços Tecnológicos de Évora) tem em vista a transformação num centro de excelência de *Salesforce.Com* e a continuação do desenvolvimento de outras tecnologias, fornecendo soluções para toda a Europa, funcionando assim como um centro remoto (Capgemini Portugal, 2016b).

II.5 O Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal

O Departamento de Recursos Humanos da Capgemini, integra-se nas *Support Functions* (SFU), prestando apoio ao *core business* da organização, conciliando Gestão Estratégica e Gestão Corrente de Recursos Humanos. É composto por três elementos internos: Diretor do Departamento (Ricardo Fortes da Costa), *Senior Consultant* (Sandra Coelho) e *Consultant* (Cátia Oliveira) - Figura N°8. Adicionalmente, o Departamento conta ainda com o apoio de dois estagiários curriculares (com uma rotatividade de aproximadamente 6 meses).

Ao Diretor de Recursos Humanos Dr. Ricardo Costa cabe a função de gerir e alinhar os interesses da organização e as direções estratégicas globais do grupo com as políticas de Recursos Humanos. Por sua vez, a *Senior Consultant* Sandra Coelho tem como principais responsabilidades a coordenação das áreas de formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, funções/competências, ausências e férias (na ferramenta *Reach*) e *mentoring*. Já a *Consultant* Cátia Oliveira é responsável pelas áreas de *staffing*, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, contratos de estágio e de trabalho, e medicina do trabalho. Por fim, aos estagiários compete a prestação de apoio relativamente a atividades correntes de recursos humanos, assegurar as componentes logística e administrativa e participar em projetos previamente identificados como prioridades de atuação para a organização.

Figura nº8 - Organograma e áreas de competência do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Capgemini, 2015a.

II.6 Políticas Internas

De forma a manter a identidade cultural da empresa existem um conjunto de normas internas amplamente divulgadas pelos colaboradores, nomeadamente, o *blue book*, o *rule book*, o código de ética, a política anti-corrupção, a política para as leis da concorrência, a política da segurança de informação e a política da empresa.

O *blue book* é o documento interno que contém as regras transversais a todos os escritórios da Capgemini, incluindo os princípios estruturantes do grupo, ética e valores, processos nas várias áreas e o modelo de governo. Por sua vez, o *rule book* é uma compilação digital de todas as regras em vigor para a Capgemini Portugal, definindo ainda as regras gerais e de comunicação. Existem ainda códigos dedicados a questões éticas/ético-empresariais de extrema importância para a empresa, bem como um regulamento que gere as políticas face a informação sensível pela sua confidencialidade (política de segurança de informação). Adicionalmente, existe ainda a política da empresa que trata questões de legislação ambiental, formação interna e monitorização (Capgemini Portugal, 2016a).

II.7 Sistema de Qualidade Total

Na Capgemini está definido o “*On Time and Above Client Expectations*” (OTACE), i.e., um compromisso total com a qualidade em que são definidos critérios valorizados pelo cliente no projeto ou serviço prestado, alinhando as expectativas com o resultado final esperado.

Além do referido é ainda adotado o Sistema da Qualidade Total, em que são definidos e aplicados os princípios básicos da política do grupo, de Portugal e inclusive das normas em que a Capgemini está certificada – Norma ISO9001 e ISO14001 nos âmbitos de Consultoria Estratégica, Reorganização e Otimização de Processos de Negócio, Implementação, Integração e Desenvolvimento, Manutenção de Sistemas e Tecnologias de Informação. Para cada processo certificado existe uma sistematização que inclui as metodologias, documentos, formulários e ferramentas base de forma a garantir a Qualidade Total (Capgemini Portugal, 2016a).

Exemplo disso é a iniciativa GREEN em se estabelece a garantia de qualidade na componente ambiental e cujos resultados são publicados na *newsletter* oficial da Capgemini Portugal - *Landscape*. Comparativamente a 2014 registou-se uma melhoria em três dos objetivos estabelecidos: diminuição em 17% do consumo de papel e de copos de plástico, diminuição de 7% de utilização de guardanapos. Contudo, os resultados ficaram aquém do esperado relativamente a reciclagem, utilização de tinteiros, eletricidade e água que registaram aumentos face ao ano anterior – Figura N°9.

Figura N°9: Green - Resultados de 2015



Fonte: LANDSCAPE N° 124, 125 e 126 | May, June & July 2016 (Capgemini Portugal, 2016).

II.8 Responsabilidade Social

A Capgemini perspetiva o conceito de Responsabilidade Social como uma intervenção ativa da organização na comunidade envolvente, a níveis cívico, ambiental e social, indo além das suas obrigações legais. Neste sentido, a Capgemini Portugal desenvolveu o programa *RESPECT* que prevê uma contribuição da empresa para um mundo melhor. Ao nível social são desenvolvidas campanhas e ações de solidariedade social, ao nível cívico constituem-se todas as iniciativas que visem sensibilizar os colaboradores e sociedade em geral para problemáticas da sociedade, e por fim, ao nível ambiental, são realizadas e promovidas iniciativas de sensibilização dos colaboradores não apenas para a conservação e melhoria do meio ambiente, como também ao incentivo para a sua implementação no dia-a-dia profissional, sendo previsto em formações internas (Capgemini Portugal, 2016a).

II.9 Plano de Estágio Curricular

O plano de estágio curricular foi elaborado com base nas atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal e tendo em conta as tarefas previstas a desempenhar pela estagiária ao longo do estágio. O plano incide assim sobre várias vertentes de Gestão de Recursos Humanos (GRH) como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, acolhimento e integração, sendo inerente a componente administrativa que lhes serve de suporte. Atendendo à necessidade de dar resposta a estas vertentes foi realizada uma divisão em várias etapas das atividades a realizar, sendo adicionalmente definido um período inicial de adaptação da estagiária ao local de estágio. Posteriormente é identificado um período de passagem de pasta a futuros estagiários de forma a assegurar a continuidade das atividades realizadas – Tabela Nº1.

Como tal foi proposto a seguinte divisão de atividades a desenvolver:

- De 01/09/2015 a 04/09/2015: Integração e adaptação ao local de estágio;
- De 05/09/2015 a 16/10/2015: Atividades de Recrutamento e Seleção;
- De 19/10/2015 a 11/12/2015: Atividades de Acolhimento e Integração;
- De 14/12/2015 a 06/02/2016: Atividades de Formação e Desenvolvimento;
- De 08/02/2016 a 25/02/2016: Passagem de pasta a novos estagiários curriculares.

Tabela Nº1 – Plano de Estágio Curricular

	SETEMBRO 2015	OUTUBRO 2015	NOVEMBRO 2015	DEZEMBRO 2016	JANEIRO 2016	FEVEREIRO 2016
2ª F						1
3ª F	1			1		2
4ª F	2			2		3
5ª F	3	1		3		4
6ª F	4	2		4	Ano novo	5
S	5	3		5	2	6
D	6	4	1	6	3	7
2ª F	7	5	2	7	4	8
3ª F	8	6	3	8	5	Carnaval
4ª F	9	7	4	9	6	10
5ª F	10	8	5	10	7	11
6ª F	11	9	6	11	8	12
S	12	10	7	12	9	13
D	13	11	8	13	10	14
2ª F	14	12	9	14	11	15
3ª F	15	13	10	15	12	16
4ª F	16	14	11	16	13	17
5ª F	17	15	12	17	14	18
6ª F	18	16	13	18	15	19
S	19	17	14	19	16	20
D	20	18	15	20	17	21
2ª F	21	19	16	21	18	22
3ª F	22	20	17	22	19	23
4ª F	23	21	18	23	20	24
5ª F	24	22	19	24	21	25
6ª F	25	23	20	Natal	22	26
S	26	24	21	26	23	27
D	27	25	22	27	24	28
2ª F	28	26	23	28	25	29
3ª F	29	27	24	29	26	
4ª F	30	28	25	30	27	
5ª F		29	26	31	28	
6ª F		30	27		29	
S		31	28		30	
D			29		31	
2ª F			30			
3ª F						

Fonte: Elaborado pela própria com base no protocolo de estágio estabelecido.

CAPÍTULO III. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CAPGEMINI

III.1 Gestão de Recursos Humanos – Conceito e Evolução

Nas últimas décadas a prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sofrido grandes alterações (Ulrich & Dulebohn, 2015). Inicialmente concebida como uma função orientada para tarefas administrativas e de manutenção, tem gradualmente evoluído para uma função *core* de negócio, assumindo na atualidade um papel preponderante nas estratégias das organizações (Ulrich & Dulebohn, 2015; Amstrong, 2006).

A GRH, como preconizada nos dias de hoje, resulta da evolução do conceito de Gestão de Pessoal (GP), sendo ambas referentes à descrição de processos envolvidos na gestão de pessoas nas organizações (Amstrong, 2006).

III.1.1 Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos

Na Gestão de Pessoal os esforços são direcionados para os colaboradores da organização ao recrutar, formar e satisfazer as necessidades, bem como ao tentar modificar comportamentos de gestão que possam provocar respostas negativas por parte dos colaboradores (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Nesta abordagem os colaboradores são considerados como um recurso relativamente inflexível que não se interliga necessariamente com interesses de gestão. Os gestores de pessoal assumem então uma função de mediação entre a gestão e os colaboradores, tentando conciliar os interesses de ambas as partes (Torrington, Hall & Taylor, 2005; Amstrong, 2006). Por sua vez, na GRH os esforços são direcionados principalmente para as necessidades de gestão dos recursos humanos, sendo a ênfase colocada no planeamento, monitorização e controlo ao invés da mediação (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Esta abordagem identifica-se portanto com os interesses da gestão, aproximando-se da gestão e distanciando-se relativamente dos colaboradores.

Para Legge (1995), apesar da GRH se constituir como uma evolução da Gestão de Pessoal, a linha que separa os dois conceitos é bastante ténue, existindo contudo algumas diferenças importantes: (i) a GRH concentra-se mais na esfera de atuação dos gestores, do que na atuação dos gestores com os restantes colaboradores; (ii) os gestores intermédios têm na GRH um papel mais proativo e preponderante do que na GP e (iii) existe uma gestão de topo responsável por gerir a cultura organizacional. De forma a

tornar mais clara a distinção entre GP e GRH tomemos como exemplo a Tabela Nº2, que expressa as semelhanças e diferenças entre ambos os conceitos.

Tabela Nº2 - Semelhanças e Diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos

Semelhanças	Diferenças
1.As estratégias de GP e GRH decorrem das estratégias de negócio.	1. A GRH coloca maior ênfase no ajuste organizacional e integração
2. Os gestores de linha são os responsáveis pela gestão de pessoas mas cabe à função de RH fornecer aconselhamento e serviços de suporte possibilitando aos gestores o cumprimento das suas responsabilidades.	2. A GRH assenta numa filosofia orientada para o negócio e para a gestão
3. Os valores da GP e da versão “Soft” da GRH são idênticos: respeito pelo indivíduo, equilíbrio entre necessidades individuais e organizacionais, e desenvolvimento dos indivíduos até ao seu potencial máximo quer para a sua própria realização, quer para atingir objetivos organizacionais.	3. A GRH atribui maior importância à gestão da cultura e ao atingir do compromisso organizacional (mutualismo).
4. Tanto na GP como na GRH, uma das funções mais importantes é a correspondência entre pessoas e requisitos organizacionais, i.e., colocar e desenvolver as pessoas certas para as posições certas	4.A GRH coloca maior ênfase no papel dos gestores de linha enquanto implementadores das políticas de RH.
5. São utilizadas as mesmas técnicas de seleção, análise de competências, gestão de desempenho e sistemas de remuneração e compensação.	5. A GRH é uma abordagem holística que incide sobre a totalidade dos interesses do negócio – apesar dos interesses dos membros organizacionais serem reconhecidos, numa esfera de prioridades situam-se abaixo dos interesses da organização.
6. Tanto na GP como na versão “soft” de GRH é atribuída importância aos processos de comunicação e participação para um sistema de relações entre colaboradores.	6. Os especialistas de RH assumem a função de parceiros de negócio ao invés de meros administradores de pessoal.
	7. A GRH trata os colaboradores como um recurso que acrescenta valor e não como um custo.

Fonte: Adaptado de Torrington, Hall & Taylor, 2005

III.1.2 Gestão de Recursos Humanos – Definição

Apesar de amplamente estudado e difundido não existe uma visão consensual do conceito GRH, existindo múltiplas definições e classificações (Kazmi e Ahmad, 2002).

Para os fins do relatório proposto assumir-se-á a definição de Amstrong (2006) que explicita a GRH enquanto abordagem estratégica e coerente da gestão dos bens mais valiosos de uma organização – as pessoas que nela trabalham e que individual e

coletivamente contribuem para o alcançar dos seus objetivos. Segundo o autor, a GRH atua através de sistemas de recursos humanos que interligam de forma coerente (i) filosofias de Recursos Humanos (RH) que descrevem os valores e princípios estruturais adotados na gestão de pessoas, (ii) estratégias de RH que definem o sentido para o qual a GRH se deve orientar, (iii) políticas de RH que se constituem como orientações que definem como esses valores, princípios e estratégias deverão ser aplicadas e implementadas em áreas específicas de GRH, (iv) processos de RH que consistem nos procedimentos formais e métodos utilizados para dar forma a planos estratégicos e políticas de RH, (v) práticas de RH que se traduzem em abordagens informais utilizadas para gerir pessoas e (vi) programas que possibilitam a implementação de estratégias, políticas e práticas de RH de acordo com o planificado (Amstrong, 2006). Estas componentes segundo Becker e Gerhart (1996 cit in Amstrong, 2006) poderão ser classificadas em três níveis: arquitetura do sistema (princípios orientadores), alternativas de políticas e processos e práticas.

III.1.3 Modelos Soft e Hard da GRH

Existem vários modelos e práticas dentro das organizações, muitas vezes apenas correspondendo a alguns aspetos do conceito de GRH (Amstrong, 2006). Contudo, existe um modelo que abrange a dicotomia “*Hard*” e “*Soft*” da GRH e que será tido em consideração para enquadrar a GRH na Capgemini.

Segundo Storey (1989 cit in Amstrong, 2006), a versão “*hard*” da GRH coloca a ênfase nas pessoas enquanto recursos de extrema importância através dos quais a organização conseguirá atingir a vantagem competitiva. Assim sendo, tais recursos deverão ser captados e desenvolvidos de forma a beneficiar a organização, colocando-se o ónus nos aspetos quantitativos, e relacionados com a estratégia de negócio, abordados de forma racional como se de qualquer outro fator económico se tratasse (Storey, 1989 cit in Amstrong, 2006). Nesta perspetiva obtém-se valor acrescentado através das pessoas quando se implementam processos como o desenvolvimento de recursos humanos e gestão de desempenho em conjunto com uma forte cultura corporativa, expressa em afirmações acerca de valores e missão e reforçada por processos de comunicação, formação e gestão de desempenho (Storey, 1989 cit in Amstrong, 2006).

Por outro lado a abordagem “*Soft*” da GRH coloca o ênfase na comunicação, na motivação e na liderança, encarando os colaboradores como valiosos ativos, e como fonte de vantagem competitiva através do seu comprometimento, capacidade de adaptação e alta qualidade de desempenho ou competências (Storey,1989 cit in Amstrong, 2006). Neste tipo de abordagem atribui-se especial importância à necessidade de aumentar o comprometimento organizacional e confiança dos colaboradores através de políticas que promovam o envolvimento, comunicações e cultura organizacional (Storey,1989 cit in Amstrong, 2006). Apesar de parecerem totalmente distintas, sabe-se contudo, que podem encontrar-se organizações que integrem ambas as abordagens (Gratton et al,1999 cit in Amstron, 2006), exemplo disso é a Capgemini, como será explicado de seguida.

III.2 Gestão de Recursos Humanos na Capgemini Portugal

O lema da Capgemini “*People Matter, Results Count*” traduz uma dupla preocupação quer com os colaboradores, quer com os resultados da organização. Se de uma perspetiva marcadamente *hard*, é identificado o lucro como fim último da organização, importa também ter em conta uma perspetiva *soft* que identifica o capital humano gerador de conhecimento enquanto recurso vital para a sobrevivência e sucesso organizacional.

De forma a dar resposta a estes dois desafios, surge então a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como abordagem particular de gestão das relações trabalho/emprego que engloba um conjunto diversificado de políticas e práticas de RH (Bratton & Gold, 1999). Aplicadas à realidade organizacional, estas políticas e práticas dividem-se em processos e subprocessos cuja análise crítica é fundamental para tornar mais eficaz e eficiente o ciclo processual inerente.

Para os efeitos deste relatório, é adotada uma abordagem sistémica da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo conceptualizada a mesma como um sistema global que se integra num sistema mais vasto, e que atua duplamente como influenciada e influenciadora do contexto em que se insere (Delery & Doty, 1996 cit in Neves & Gonçalves, 2009).

III.3 Políticas e Práticas de GRH na Capgemini Portugal

As políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), definidas enquanto intenções organizacionais, atuam como um padrão de atividades que se constitui como o meio privilegiado para que a organização possa atingir os seus fins, tendo por base uma planificação alinhada com a visão, missão e objetivos previamente definidos (Neves & Gonçalves, 2009; Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Por sua vez, as práticas de GRH, definidas enquanto atividade atual e em funcionamento, observável e passível de ser experienciada pelo sujeito nas organizações, estão interligadas, sendo o seu funcionamento e impacto interdependentes (Boselie et al., 2005 cit in Neves & Gonçalves, 2009). De ressaltar que é também frequentemente utilizado o conceito de dimensão enquanto sinónimo de prática de GRH, sendo comum referir dimensões como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, entre outras (Neves & Gonçalves, 2009).

Na Capgemini em específico, o modelo de Recursos Humanos utilizado pela organização é representativo da dinâmica que envolve as políticas e práticas desenvolvidas, existindo múltiplos processos e subprocessos identificados como necessários para a garantia de qualidade. Como tal, todos os processos internos referentes ao *People Management* obedecem a requisitos do Sistema de Qualidade, nomeadamente ao nível do Recrutamento & Seleção, Gestão de Competências, Gestão de *Staffing* e Formação Interna. Importa referir que apesar de não documentados no Sistema de Qualidade, existem outras áreas de atuação dos Recursos Humanos fundamentais para o bom funcionamento da organização. Contudo, as políticas de recursos humanos respeitam ciclos temporais diferenciados de acordo com as necessidades da organização. Algumas das práticas decorrem em ciclos mais curtos como forma de resposta a necessidades pontuais, enquanto outras são desenvolvidas e programadas de acordo com ciclos temporais mais prolongados, congruentes com uma maior complexidade e/ou quantidade de informação a ser alvo de análise – figura N°10.

Figura Nº10: Ciclo Processual do DRH



Fonte: Elaborado pela própria.

III.4 Dimensões de GRH na Capgemini Portugal

De acordo com os objetivos previamente definidos são identificadas e descritas, de seguida, as atividades realizadas no decorrer do estágio em Gestão de Recursos Humanos, entre Setembro de 2015 e Fevereiro de 2016, no Departamento de Recursos Humanos da Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A .

Foram selecionados como critérios de análise para a estrutura conceptual, as dimensões de GRH identificadas por Lepak & Snell (1999 cit in Neves & Gonçalves, 2009; Neves, 2000), sendo divididas as atividades realizadas em (i) estratégia de GRH, (ii) gestão do emprego, (iii) recrutamento e seleção, (iv) formação e desenvolvimento e, (v) manutenção da GRH –Figura Nº11.

Figura Nº 11 - Dimensões de Gestão de Recursos Humanos em análise



Fonte: Adaptado de Neves & Gonçalves, 2009.

A dimensão (i) **Estratégia de GRH** como preconizada pelos autores, inclui questões interligadas com a formulação da estratégia de GRH, a periodicidade de revisão da mesma, estatuto dos responsáveis pela GRH e influências na formulação da estratégia do instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, contudo no âmbito deste relatório serão ainda introduzidos elementos de análise e revisão de todas as práticas realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos, e definição de novos rituais de GRH, como arquitectura de reuniões e definição de processos de atribuição de papéis a novos atores organizacionais.

Por sua vez, a dimensão (ii) **Gestão do Emprego**, inclui todas as atividades inerentes ao planeamento quantitativo e qualitativo de recursos humanos, a definição de requisitos básicos, a evolução e progressão das carreiras profissionais, a alocação dos RH aos postos de trabalho, as auditorias e a gestão de desempenho. Nesta dimensão serão analisadas as atividades da Capgemini inerentes à contratação, subcontratação, rescisão e renovação de contratos, acolhimento e integração, *reporting*, e gestão dos processos de saída de colaboradores da organização.

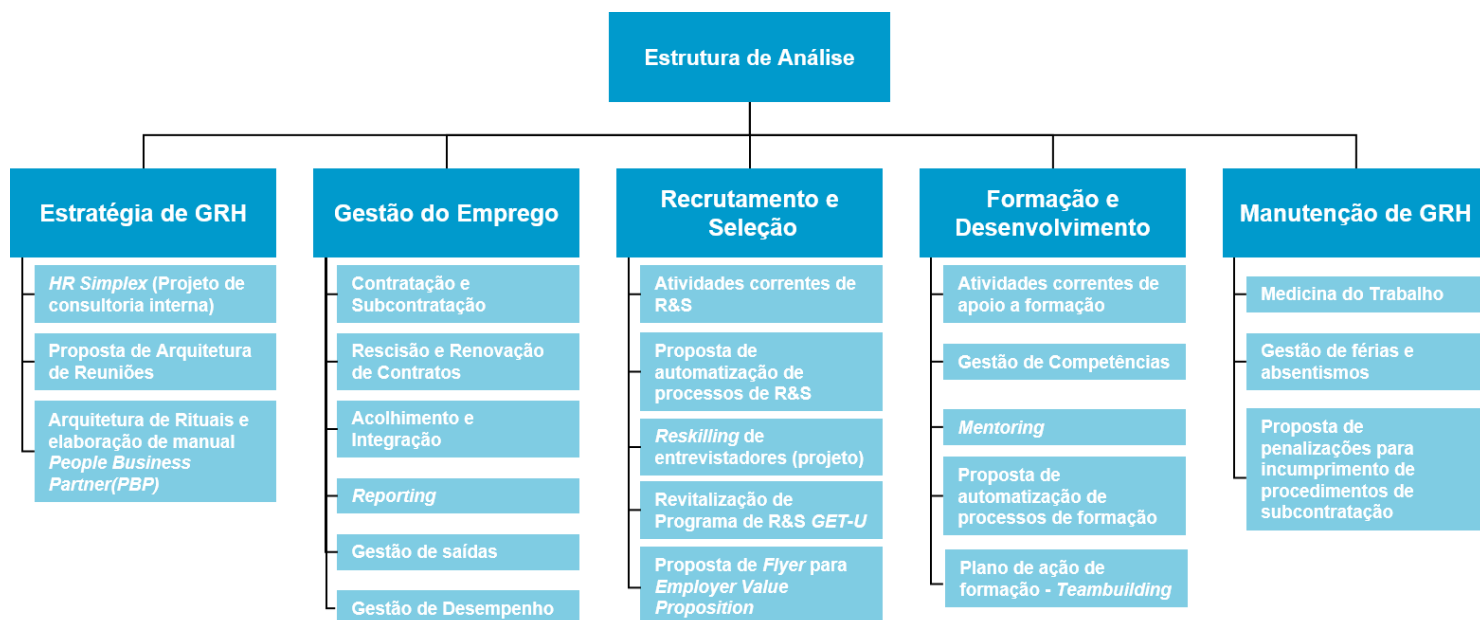
A terceira dimensão (iii) designada por **Recrutamento e Seleção (R&S)**, integra as atividades inerentes à pesquisa e análise de mercado, formas de recrutamento, técnicas de seleção, critérios de ponderação e plano de integração. No caso específico do estágio em análise serão incluídas propostas apresentadas pela estagiária no âmbito da automatização do processo de R&S, e da revitalização do Programa GET-U, bem como de um plano de *reskilling* para entrevistadores.

No que respeita à dimensão (iv) **Formação e Desenvolvimento**, incluem-se genericamente questões relacionadas com planos de formação, informação e comunicação, bem como avaliação de eficácia. Face às atividades desenvolvidas na Capgemini Portugal, serão também incluídos aspetos relacionados com a automatização dos processos de formação e desenvolvimento, gestão de competências e propostas de ações de formação (*teambuilding*).

Por fim, na quinta dimensão (v) **Manutenção de RH**, integram-se questões de natureza salarial e de benefícios, ambiente e condições de segurança no trabalho, ação social e relações de trabalho. Adicionalmente, incluir-se-ão para efeitos dispostos no âmbito do presente relatório, atividades inerentes à medicina do trabalho, gestão de férias e absentismos, e propostas de penalização em caso de incumprimento de procedimentos tipo face à dimensão subcontratação.

Segue abaixo o esquema (Figura Nº12) que reflete a correspondência entre as dimensões critérios de análise e o respetivo domínio trabalhado, bem como os projetos pontuais elaborados no decorrer do estágio.

Figura Nº 12 - Estrutura de análise de atividades realizadas no decorrer do estágio curricular



Fonte: Elaborado pela própria.

III.4.1 Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

III.4.1.1 HR Simplex

Uma vez que as atividades de GRH asseguram um comportamento e esforço dos indivíduos para a concretização do futuro, contribuindo para o desempenho organizacional (Schuler cit in Neves & Gonçalves, 2009), é de extrema importância um planejamento e alocação de recursos de acordo com os ideais de evolução de negócio e necessidades sentidas, sendo necessário que as atividades previstas estejam alinhadas com objetivos organizacionais e com planos de ação temporalmente definidos e diversificados (Armstrong, 2002). Neste sentido, o papel do Departamento de Recursos Humanos enquanto parceiro estratégico é identificar métodos de renovação de partes da estrutura organizacional, devendo tomar a iniciativa de apresentação de propostas, criação e debate de boas práticas a implementar na empresa (Ulrich, 1998).

Uma vez que o Departamento de RH promove constantemente o espírito de crítica nos processos que conduz, como forma de melhoria contínua, prevendo desvios aos planos de ação e objetivos já previstos, é requerido às estagiárias de recursos humanos a presença em reuniões de frequência quinzenal a mensal de equipa, nas quais são abordados os pontos de situação face a processos correntes de RH, e de projetos e iniciativas a decorrer ou a implementar, devendo as mesmas assumir uma postura ativa.

Na sequência de uma das referidas reuniões, foi solicitado pelo Diretor de Recursos Humanos a elaboração de um projeto de consultoria interna, assignado à estagiária, tendo em vista a análise de processos transversais a várias dimensões de RH e propostas de intervenção/melhorias para a realização dos mesmos. Designado como *HR Simplex*, o projeto visava a melhoria do desempenho do Departamento de Recursos Humanos através de uma maior eficiência processual.

O projeto realizado pode ser entendido enquanto processo de diagnóstico organizacional – conceito relativamente recente, que expressa uma necessidade de adaptação das organizações às alterações da sua envolvente, em que são enquadradas as necessidades reais da empresa face à identificação de pontos fracos e necessidades organizacionais (Ferreira & Martinez, 2013). Tal como referido por Beer & Spector (1993 cit in Ferreira & Martinez, 2013) o diagnóstico promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação contínua, proporcionando oportunidades de desenvolvimento de pontos de vista críticos face a práticas integradas e reconhecidas

como parte da cultura da organização, justificando assim a necessidade de adoção de uma postura crítica da estagiária face às práticas de GRH implementadas.

O diagnóstico organizacional permite então a implementação de processos de melhoria contínua e dinâmica organizacional, tendo em vista uma cultura de mudança como forma de resposta a alterações verificadas no meio em que a organização atua (Ferreira & Martinez, 2013), especialmente pertinente no contexto altamente competitivo em que a Capgemini Portugal se insere e no qual o Departamento de Recursos Humanos tem um papel preponderante.

O projeto iniciou-se, então, com a contabilização e registo do tempo empreendido para cada tarefa de cada processo integrante das dimensões de RH sob a alçada do Departamento: Recrutamento e Seleção, Contratação, Subcontratação, Renovação e Rescisão de Contratos, Acolhimento e Integração, Formação, Gestão de Competências e Gestão de Desempenho, *Mentoring*, Medicina do Trabalho, Férias, Absentismos, Mobilidade Internacional, Indicadores de Qualidade, *Reporting* e Gestão das Saídas. Para cada uma das atividades foi identificado e analisado o *workflow* processual, sendo realizada uma descrição extensiva e identificado o responsável por cada uma das tarefas. Seguiu-se o cálculo do FTE (*Full-time equivalent*) – unidade que mede o número de pessoas necessárias para realizar as atividades identificadas de acordo com a carga horária anual, tendo-se apurado que seriam necessários mais colaboradores alocados ao Departamento para que fossem realizadas todas as tarefas solicitadas.

Como tal, foi justificada a necessidade de diminuir o tempo de realização de cada processo, face à impossibilidade de novas contratações alocadas o Departamento, tendo sido definidas propostas de intervenção e melhoria para várias das dimensões apuradas. Foram então definidas as prioridades de atuação face ao tempo empreendido com cada um dos processos inerentes – uma vez que a maior percentagem de tempo de trabalho era alocado a processos de recrutamento e seleção e tarefas correntes de formação, foi elaborado um maior número de propostas de intervenção neste âmbito.

Segue abaixo a tabela descritiva do nº de horas empreendidas por dimensões de RH (Tabela N°3) –versão pormenorizada no Anexo III.

Tabela Nº 3- Estimativa de Carga Anual por Atividade de RH

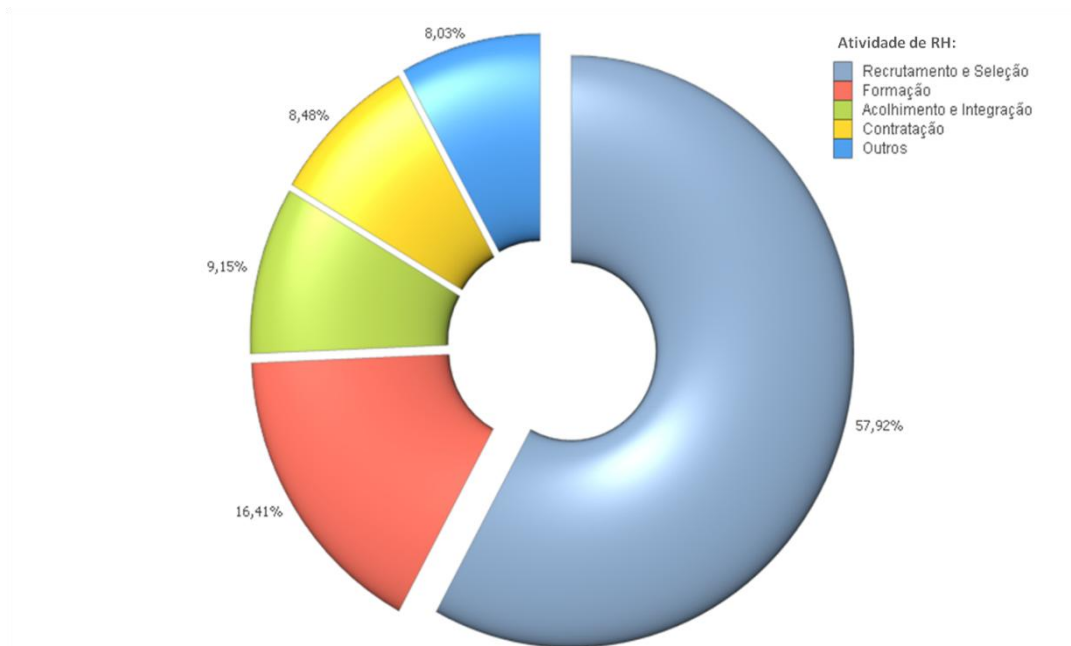
Atividade de RH	Carga anual (horas)
Recrutamento e Seleção	5242
Contratação	768
Subcontratação	235
Rescisão e renovação de contratos	7
Acolhimento e Integração	829
Formação	1485
Gestão de Desempenho e Gestão de Competências	176
<i>Mentoring</i>	4
Medicina do Trabalho	46
Férias	2
Absentismos	0,5
Mobilidade Internacional	13
Indicadores de Qualidade	25
<i>Reporting</i>	128
Saídas	89
Carga anual total	9051
FTE	4,81

Fonte: Elaborada pela própria.

Como pode verificar-se através da Figura Nº13, as atividades que comportam maior carga anual para o Departamento de RH são, por ordem decrescente, o recrutamento e seleção, a formação, a contratação, o acolhimento e integração. Sendo que tarefas como rescisão e renovação de contratos, gestão de desempenho e gestão de competências, *mentoring*, medicina do trabalho, férias, absentismos, mobilidade internacional, indicadores de qualidade, *reporting* e saídas são dimensões nas quais o tempo empreendido é menor. Tal discrepância em tempo poderá dever-se a procedimentos administrativos que ocupam um número considerável de horas nas primeiras cinco dimensões, e que através de uma otimização poderiam levar a uma redução da carga horária e a uma maior rendibilidade do trabalho dos colaboradores,

bem como a um aumento de eficiência processual. Como tal, irão ser apresentadas as atividades realizadas em cada âmbito, seguidas das propostas de melhoria, essencialmente para as dimensões identificadas como maiores consumidoras de tempo.

Figura Nº13- Distribuição da carga anual por Atividade de RH



Fonte: Elaborada pela própria.

III.4.1.2 Proposta de Arquitetura de Reuniões

As reuniões na Capgemini Portugal enquadram-se enquanto forma de resposta a necessidades emergentes e/ou previstas anteriormente, como mecanismo de criação, planificação, implementação de políticas, *respetivo follow-up* e avaliação, e ainda como ponto de contacto entre vários níveis hierárquicos, permitindo aos vários atores organizacionais um enquadramento na organização.

Uma vez que as reuniões são uma das formas mais importantes de comunicação interna, sendo transversal a várias áreas da Capgemini, torna-se pertinente analisar o processo comunicacional inerente de forma a compreender a própria estrutura organizacional. Tal como referido por Wio (1995, *cit in* Cunha, Rego e Cabral-Cardoso, 2006, pp. 434) “uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também

falha”, assim sendo, torna-se especialmente relevante desenvolver uma arquitetura de reuniões que identifique e explicita a natureza de cada uma das reuniões afetas ao Departamento de Recursos Humanos, bem como as suas características distintivas e tópicos a abordar.

Como tal, foi realizada uma proposta de arquitetura de reuniões que ao ser aplicada possibilitaria, desejavelmente, uma maior clareza e transparência, um planeamento mais eficiente do tempo de reunião e a eliminação de redundâncias nos tópicos em discussão, e em última análise melhoraria a comunicação interna.

Neste sentido, a estagiária procedeu à identificação de reuniões existentes com base em vários documentos e junto de alguns membros organizacionais detentores do conhecimento nessa matéria. Seguidamente, validou a informação, tendo esquematizado e analisado comparativamente os temas incluídos nas atas das últimas sessões de cada uma das reuniões. Posteriormente identificou e eliminou os temas redundantes e/ou duplicados, e submeteu à apreciação do Diretor de Recursos Humanos a arquitetura de reuniões a aplicar, sendo a mesma constituída por reuniões do *Comité GROW, R3, RERH, COM, Walk & Talk, ARVE e Presenting With Credibility*.

III.4.1.3 Arquitetura de rituais e Elaboração de Manual “*People Business Partner*”

No âmbito do Projeto *Forward*, apresentado pelo CEO Jorge Martins, a 30 de Outubro de 2015, na Reunião de Outono – evento de comunicação dos resultados do ano anterior e estabelecimento de novos objetivos, aberto a todos os colaboradores - foi explicitada uma proposta de inclusão de uma nova figura na organização. Designado como *People Business Partner (PBP)*, este elemento, preferencialmente, próximo quer do Responsável de Área, quer dos colaboradores afetos à sua área, constituir-se-ia como um elo de ligação entre a unidade em que se insere e o Departamento de Recursos Humanos. Face ao seu papel de detentor de conhecimento relativamente a dinâmicas organizacionais, em específico, da área em que se inclui, este elemento seria então um parceiro de negócio dos Recursos Humanos, com acesso a informações privilegiadas relativamente à área em que atua, recolhendo informação dos colaboradores de modo a comunicar essas mesmas informações ao Departamento de RH, e atuando como um ponto de contacto entre ambos. Pretendendo-se que contribuísse e apoiasse ativamente a estratégia de recursos humanos a implementar.

De forma a introduzir este novo papel organizacional foi solicitada a criação de uma arquitetura de rituais que estabeleceria a definição do PBP, o seu enquadramento na organização, as suas responsabilidades, as suas formas de interação com outros agentes organizacionais, bem como a planificação detalhada de procedimentos e passos a realizar para uma implementação bem-sucedida. Para tal, a estagiária pesquisou em várias fontes *online* os tipos de integração de figuras semelhantes realizados noutras empresas, questionou ativamente atores organizacionais com vasto conhecimento da cultura Capgemini, delineou um perfil de requisitos para a posição e elaborou um plano faseado de implementação dividido em planificação, implementação, acompanhamento e *follow-up*, e avaliação – subdivididos em Passos/Procedimentos, *deadline* e recursos. Posteriormente, o plano foi submetido à aprovação do Diretor de Recursos Humanos e ao Administrador Delegado Jorge Martins, tendo sido ajustado de acordo com novas necessidades identificadas.

Foi, por fim, adaptado pela estagiária o documento de arquitetura de rituais PBP de forma a criar um manual a entregar aos PBP's (nomeados durante o decorrer do processo pelos Responsáveis de Área).

III.4.2 Gestão do Emprego

III.4.2.1 Contratação e Subcontratação

As práticas implementadas pela organização enviam mensagens acerca daquilo que a organização espera dos seus colaboradores e o que oferece em troca (Rousseau & Greller, 1994), sendo a contratação um dos momentos cruciais para a criação de expectativas em futuras contratações, permitindo um enquadramento dos candidatos na cultura e estilo organizacionais (Rousseau & Greller, 1994).

Além desta perspetiva dialética, devemos ainda ter em conta a componente administrativa que lhe dá suporte e que inclui processos burocráticos com implicações legais para a empresa. Componente que foi amplamente trabalhada pela estagiária. No que respeita ao processo de contratação, era da responsabilidade da estagiária o preenchimento e redação do contrato de trabalho e IHT (de acordo com as *guidelines* indicadas pela orientadora interna de estágio),o assegurar da receção e registo de controlo dos documentos necessários à contratação, nomeadamente documentos de identificação, documentos de situação contributiva, documentos para pagamento, entre outros. Era também da sua competência assegurar o preenchimento dos formulários de

aceitação das políticas do grupo, devendo posteriormente digitalizar e arquivar cópias dos documentos, enviar os mesmos para as entidades competentes (nomeadamente para a área de *Finance*), inserir os dados dos colaboradores em sistema Meta4 e, por fim, enviar email para levantamento de contrato após assinatura.

Relativamente à subcontratação era responsabilidade da estagiária encaminhar os documentos para a entidade competente (orientadora e/ou *Finance*) e arquivar os documentos no respetivo arquivo.

III.4.2.2 Rescisão e Renovação de Contratos

Ao nível da rescisão e renovação de contratos, estavam sob a alçada da estagiária um conjunto de procedimentos burocráticos como o preenchimento da autorização de passagem aos quadros, o preenchimento de documentação de apoio a entregar à Comissão Executiva antes da cerimónia de passagem aos quadros, e ainda garantir apoio logístico (marcação de sala, preparação de espaço, entre outros).

III.4.2.3 Acolhimento e Integração

Os processos de acolhimento e integração formal em empresas mais estruturadas, incluem geralmente uma explicação acerca da empresa, história, produtos e serviços, bem como a apresentação de organogramas, políticas, processos e normas gerais da empresa. Poderão ainda incluir informação referente a normas de segurança, sistemas de comunicação e de apoio aos colaboradores (Xavier, 2006). É também comum organizar visitas às instalações gerais, e a áreas relacionadas com o departamento no qual o novo colaborador se irá inserir, bem como apresentar exercícios de segurança, distribuir regulamentos e manuais gerais (Xavier, 2006).

No caso da Capgemini, verificam-se todos os pontos anteriores, sendo realizadas sessões de *onboarding* cujo programa funciona como uma introdução à organização, abordando história, valores, missão, e sendo dado um pequeno enquadramento de cada uma das áreas trabalhadas, tipos de projeto e clientes (leccionados por formadores de cada área). É ainda atribuído durante o acolhimento um *buddy* a cada colaborador (colega que poderá responder a todas as suas dúvidas relacionadas com a empresa e que fará o acompanhamento do mesmo) e é apresentado o colaborador aos colegas com que

irá trabalhar e/ou outros que pela especificidade das suas funções sejam contactos úteis para o mesmo. São ainda entregues materiais úteis, cartões, computador e telemóvel e assinados documentos de aceitação das políticas. De ressaltar que os conteúdos são revistos periodicamente, utilizando-se a avaliação de satisfação realizada pelos novos colaboradores para melhorar a experiência de outras entradas no futuro.

Neste âmbito foram então definidas como atividades a realizar pela estagiária a programação de formações de acolhimento/*onboarding*, o envio de convocatórias para formação, a marcação de salas, a realização de contacto prévio com o novo colaborador, a elaboração da lista de elegíveis e seleção de colaboradores a convocar, o controlo de confirmações e elaboração de listas de presença, a preparação de entrada do novo colaborador (material a entregar), o tratamento de fotografias dos novos colaboradores, o controlo de receção dos documentos e, por fim, a inserção da lista de presenças em sistema (ERP META4) e arquivo das mesmas.

III.4.2.4 Reporting

A existência de contabilidade e controlo a nível da formação especialmente quando estas envolvem desenho, orçamentação e sistemas de reporte como formas de suporte à aprendizagem, são características de organizações que têm em conta a gestão do conhecimento e capital intelectual (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Além de gerir o capital humano, importa também cumprir com requisitos legais e diretivas do grupo, como tal, na Capgemini, a necessidade de reportar dados de diversas dimensões de recursos humanos advém tanto de solicitações internas (área de *Finance*, Comissão Executiva e Grupo Capgemini) como de solicitações externas, tais como IEFP, Estado Português, Autoridade Tributária e Aduaneira, entre outros. Apesar de serem solicitados vários tipos de *reports*, com ciclos variáveis de divulgação (PRM, *International Assignment Services*, Relatório Trimestral de Formação, Relatório Anual de Formação, Relatório Único Empregos Vagos, *Forecast Mensal de Custos de RH* e Indicadores de Qualidade), a colaboração da estagiária nesta dimensão apenas se traduzia na inserção e extração de dados relativos à formação que eram posteriormente tratados e validados pela *Senior Consultant* responsável pela formação.

III.4.2.5 Gestão de Saídas

A retenção de colaboradores é um dos temas de maior destaque na atualidade e um dos maiores desafios para as organizações, sendo que as organizações apenas podem ter um papel preponderante na gestão do *turnover*, caso entendam as razões que estão na base da decisão dos colaboradores, sendo esse tipo de informação geralmente difícil de obter (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Um método recomendado para recolher este tipo de informação consiste na realização de entrevistas de saída, permitindo lidar com casos de forma confidencial, e extrair conclusões relativamente a diferenças de taxas de *turnover* entre departamentos e equipas de trabalho, fornecendo pistas para as suas causas (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Consciente dessa necessidade, a Capgemini Portugal realiza entrevistas de saída, cujos registos são posteriormente tratados e analisados, fornecendo importantes elementos para análise de pontos de melhoria e áreas de intervenção, bem como para delineamento de novas linhas de orientação de políticas e práticas de RH.

Sendo as entrevistas um dos métodos mais utilizados de diagnóstico organizacional e indicado para fornecer informação acerca do desempenho organizacional (Ferreira & Martinez, 2013), é pois, necessário que o entrevistador se constitua como um elemento ativo no tratamento da informação, extraíndo através do diálogo informações relativas ao desempenho da organização que de outra forma seriam inacessíveis (Mason, 1996 cit in Ferreira & Martinez, 2013). No caso específico da Capgemini, as entrevistas são realizadas pela *Senior Consultant*, sendo os dados posteriormente inseridos em sistema, validados, analisados e extraídos pela estagiária. Cabe também à mesma a digitalização de documentos de saída (digitalização de carta de rescisão de contrato e encaminhamento dos mesmos).

III.4.2.6 Gestão de Desempenho

Sabe-se que a existência de um Sistema de Gestão de Desempenho (GD) eficiente e alinhado quer com os objetivos da organização, quer com os objetivos a que se propõe responder, constitui um contributo de enorme valor para a evolução das próprias organizações (Dos Santos, 2014). Contudo, para uma correta adequação à realidade organizacional e maior eficácia, devem ser identificados os tipos de desempenho

pertinentes face aos objetivos organizacionais, devendo o Sistema de GD ser configurado de acordo com os mesmos. Além do mais deve definir-se uma metodologia na qual se incluam instrumentos, critérios, processos e articulações com outros subsistemas de gestão de recursos humanos (Dos Santos, 2014). Complementarmente, o Sistema deverá aplicar-se a todos os níveis hierárquicos com competência, de forma a não se constituir apenas como mero formalismo sem implicações para as práticas de gestão da organização (Dos Santos, 2014).

Na Capgemini Portugal, em específico, a gestão de desempenho era realizada através da ferramenta de Gestão de Desempenho, sendo a mesma diferenciada das restantes ferramentas do grupo - ferramenta *WIN*. Contudo, no decorrer do estágio foi solicitado pelo grupo a uniformização da Gestão de Desempenho, passando posteriormente a utilizar-se a ferramenta *MyPath*.

A nova arquitetura funcional irá produzir *inputs* ao permitir definir perfis de entrada para contratação (Sistema de Recrutamento & Seleção), ao permitir a avaliação integrada de competências e de resultados profissionais (Sistema de Avaliação de Desempenho), ao permitir o *mapping* de *gaps* de competências dos colaboradores, permitindo a identificação de necessidades de formação (Sistema de Desenvolvimento), permitindo enquadrar uma política de salários e incentivos sustentável, contudo coerente (Sistema de Recompensas) e ao fundamentar decisões de promoção profissional e planos de desenvolvimento pessoal (Sistema de Gestão de Carreiras).

Neste âmbito era da responsabilidade da estagiária estudar os documentos internos existentes acerca de ambas as aplicações, tirar anotações acerca das principais diferenças, e reencaminhar *emails* relativos às migrações de objetivos dos colaboradores para a *Senior Consultant* responsável pela transição.

III.4.3 Recrutamento e Seleção (R&S)

III.4.3.1 Atividades correntes de R&S

De acordo com Xavier (2016), um processo de recrutamento e seleção engloba atividades como a definição do perfil a contratar (competências, experiência, habilitações literárias, entre outros), triagem curricular, análise dos currículos e seleção, entrevistas iniciais (em que é estabelecido um primeiro contacto, se analisa a adequação do perfil à vaga associada, e se verifica se há interesse real do indivíduo na participação no processo). Posteriormente, poderão ser realizados testes e entrevistas de seleção (na

Capgemini utilizam-se essencialmente entrevistas técnicas com *experts* na área e/ou responsáveis de área), e ainda dinâmicas grupais (permitem observar o sujeito na interação em equipa, formas de comunicação, liderança, entre outros – na Capgemini aplicam-se unicamente à área de consultoria).

Na Capgemini existe ainda a modalidade de subcontratação, sendo recorrente o envolvimento de profissionais externos no processo de seleção, principalmente para cargos técnicos e executivos de topo/*managers*. A aposta neste tipo de contratação, pode justificar-se pela diminuição de viés no processo seletivo aumentando a objetividade e pela especialização de quadros profissionais que podem ser usados pontualmente, como é o caso de técnicos contratados para projetos específicos de curta duração (Xavier, 2006).

Os processos de recrutamento e seleção da Capgemini diferem de acordo com as especificidades da área de negócio, com os programas de recrutamento e com a experiência profissional dos candidatos. Sendo identificadas variações entre processos de recrutamento decorrentes de pedidos de *staffing* para posições sénior (geralmente realizado através de *headhunting* e ou/subcontratação como referido acima) e pedidos de *staffing* para posições júnior: incluindo estágios de contacto, estágios curriculares, estágios profissionais e academia F16 (duplamente escola de talento e centro de desenvolvimento avançado). Existem ainda programas mais específicos como o recrutamento para o Centro de Serviços Tecnológicos de Évora (primeiro centro de serviços remotos da Capgemini em Portugal) e programas internos de recomendação de candidatos com bónus associados para colaboradores (Programa P750).

No caso de recrutamento para posições seniores as funções da estagiária foram limitadas à pesquisa em bases de dados e redes sociais profissionais, receção de candidaturas, triagem curricular, atualização de bases de dados e apoio na componente logística (marcação de sala e agendamento de entrevistas). Já para processos de R&S direcionados para perfis juniores, além das funções anteriormente referidas acrescenta-se a realização de entrevistas telefónicas e presenciais, a presença em feiras de emprego, a elaboração e colocação de anúncios, a receção e reencaminhamento de *emails* referentes a feiras de empregos e universidades/instituições parceiras para desenvolvimento de estágios e, por fim, apresentação de propostas a candidatos.

Relativamente ao programa P750, acresce ainda a validação de valores a pagar ao colaborador que recomendou a candidatura, o envio de *emails* de *follow-up* do processo de R&S do indivíduo recomendado para o colaborador.

III.4.3.2 Proposta de automatização de Processos de R&S

Durante décadas, os profissionais de recursos humanos foram rotulados de administrativos, contudo atualmente surge a necessidade de não só serem experts em processos administrativos, como ainda garantir que todo o trabalho relativo às rotinas de trabalho é bem sucedido. Assim sendo, os colaboradores de Recursos Humanos devem melhorar a sua eficiência tanto na sua função como de toda a organização, tornando os processos mais rápidos e com menores custos (Ulrich, 1998).

No decorrer da análise realizada ao tempo empreendido com tarefas de recrutamento e seleção verificou-se a necessidade de tornar mais eficientes os processos inerentes a esta dimensão. Como tal, a estagiária realizou um levantamento de requisitos a incluir no sistema, através da discussão de soluções com outros membros do Departamento de RH, da experiência de técnicos da Capgemini que gentilmente disponibilizaram exemplos de cadernos de requisitos e do estudo de um programa anteriormente projetado. Posteriormente, submeteu à apreciação de técnicos informações relativas a fase do processo, identificação de requisitos, requisitos macro, definição de requisitos, observações, especificações, campos a incluir e níveis de acesso, estando pendente a implementação do mesmo.

III.4.3.3 Reskilling de Entrevistadores

Os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) apresentam duas dimensões – a da empresa como um todo, sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, e a correspondente à função do gestor (Xavier, 2006). Dado que é do interesse do gestor ter candidatos adequados à ocupação de cargos em aberto para a sua área, é importante a sua colaboração para que o sistema de recrutamento da empresa funcione da melhor forma possível (Xavier, 2006).

Estes podem contribuir em grande parte para a solidificação das relações empresa-colaborador, chefias-colaboradores, e colaboradores entre si, ao adotar vários cuidados nas admissões (Xavier, 2006). Tais como: a promoção de uma discussão e revisão clara e concisa acerca das condições oferecidas – de trabalho, remuneração, férias, subsídios, entre outros; o cumprimento dos procedimentos formais de admissões incluindo documentação, formulários e processos; a observação do comportamento no decorrer da admissão e esclarecimento de dúvidas.

Sabendo-se que é necessário um processo de seleção rigoroso para construir uma equipa que acrescente valor à organização, é fundamental que o gestor não negligencie essa função. Como tal, o gestor deve ter uma visão adequada do sistema de recrutamento geral da organização e colaborar de forma a que funcione com a máxima eficiência, devendo ainda adotar uma política de acompanhamento dos processos de R&S da empresa (Xavier, 2006). Em suma, para que sejam integrados os melhores profissionais na Capgemini, os gestores deverão não só conhecer bem os processos de R&S, como também tomar parte nos mesmos, revestindo-se de particular importância, aquando das entrevistas de seleção.

Neste sentido foi proposto e submetido pela estagiária um plano formativo compactado de *reskilling* para entrevistadores, dirigido a *Senior consultants, Managers, Senior Managers, Principals*, tendo como objetivo principal a consolidação de conhecimentos dos participantes face aos processos de R&S, nomeadamente no que respeita à condução de entrevistas de seleção. Para a elaboração do mesmo foi realizada pela estagiária uma pesquisa em documentos internos relativamente à estrutura definida dos processos de R&S da Capgemini e consultada bibliografia relativamente a processos de R&S de forma geral, condução de entrevistas de seleção e exercícios de *role-playing*.

III.4.3.4 Revitalização de Programa de R&S – GET-U

Num período em que é cada vez mais reconhecido o papel fundamental do conhecimento, expresso através do capital humano, para a sustentabilidade e competitividade das organizações, torna-se necessária uma configuração dos processos de recrutamento e seleção estruturada e planeada que esteja alinhada com a estratégia da organização (Neves & Gonçalves, 2009).

No caso específico da Capgemini, foi criado o programa *Get-U (Great Expectations on Talent Universities)* em 2006/2007, tendo o mesmo sofrido alterações significativas durante os últimos anos. Na sua fase inicial o programa seria dividido em 4 subprogramas de acordo com a forma de captação de talentos definida: o *Finding Talent* consistiria na procura e captação de jovens para a realização de estágios de contacto e estágios internacionais (através de protocolo com a AIESEC); o *Building Talent* corresponderia a estágios curriculares; o *Testing Talent* para estágios profissionais nas

áreas de IT; e por fim, o *Hiring Talent* pressuporia a contratação de talentos nas áreas de economia e finanças.

Na atualidade, o *Get-U* é associado a programas de recrutamento e seleção exclusivos para a área de consultoria, contudo o objetivo inicial continua a permanecer intacto: a captação de jovens talentos, representando uma forte aposta da filial portuguesa do grupo Capgemini em camadas mais jovens e em fase final da conclusão de estudos superiores ou recém qualificadas, cujo contributo se revela fundamental enquanto fonte de vantagem competitiva.

Indo de encontro ao objetivo acima expresso foi solicitado à estagiária a elaboração de um processo de revitalização do GET-U, tendo sido retomado o modelo original do programa Get-U, e tendo-se proposto atividades de dinamização dos processos de recrutamento e seleção integrados no mesmo, com vista a uma melhoria contínua de processos e um maior ajustamento dos mesmos às necessidades identificadas.

Assim sendo, foi realizado pela estagiária um levantamento dos processos realizados, foram registados, renovados e retomados contactos com instituições parceiras, foram definidos tipos de perfis para cada tipo de programa de recrutamento e identificadas as universidades e cursos *target* a ter em conta com base na sua oferta formativa. Foi feito um levantamento de eventos de emprego acompanhados de orçamento e definida a participação ou não participação nos mesmos. Foram ainda, definidos os colaboradores a assignar para a participação em cada evento e foram reformuladas as apresentações e brochuras. Adicionalmente propôs-se a criação de concurso para jovens universitários com vista à captação de talentos de alto potencial para futuras contratações, propôs-se a atribuição de bolsas de mérito a alunos de excelência de cursos e universidades *target*. Foi ainda prevista a criação de sessões de esclarecimento a candidatos não enquadráveis para processos em aberto nas instalações da própria Capgemini e por fim foram previstas e planeadas sessões de partilha de conhecimento entre colaboradores Capgemini e estudantes universitários de forma a aproximar vertentes teórica e prática.

III.4.3.5 Proposta de Flyer para *Employer Value Proposition*

Relativamente à *Employer Value Proposition (EVP)* na Capgemini, descrita como o momento no qual é apresentada proposta ao candidato, verificou-se a necessidade de tornar mais salientes os benefícios tangíveis e intangíveis ao ingressar na organização,

subentendendo-se que a forma como estaria a ser apresentada até então poderia diminuir a percentagem de aceitação das mesmas. Assim sendo, a estagiária produziu os conteúdos para o *flyer*, tendo trabalhado a informação através de documentos internos e da intranet do grupo, mediante validação com os responsáveis pela atualização de conteúdos *online*. O *flyer* foi posteriormente submetido a tratamento gráfico pelo Business Centre, estando disponível para utilização imediata.

III.4.4 Formação e Desenvolvimento

III.4.4.1 Atividades Correntes de Apoio à Formação

Para o desenvolvimento do capital intelectual de uma organização são tidas em conta variáveis importantes como a aprendizagem organizacional que, muitas vezes, assume reflexo nas modalidades de formação e treino existentes (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). Actualmente, assume-se que as empresas com maior êxito deverão ser aquelas que têm em linha de conta a gestão dos bens intangíveis e que possuem ferramentas estratégicas para intervenção desse tipo de ativos (Brown et al., 2005 cit in Ferreira & Martinez, 2013). Desta forma parece ser mais ou menos consensual que se as empresas quiserem sobreviver têm necessariamente que apostar no desenvolvimento do seu capital intelectual.

A dimensão de Formação da Capgemini Portugal demonstra a preocupação da empresa com o seu capital intelectual, cumprindo para tal vários procedimentos, que variam de acordo com o tipo de formação em causa: formação interna, formação externa, formação *mylearning* (realizada de forma *online*), ou certificação, geralmente por entidades externas e sujeita a exame (ainda dentro desta, subdividem-se em AVANTAGE quando creditadas pela empresa ou Não Advantage quando solicitadas e pagas pelo próprio colaborador).

Esta dimensão, tal como descrita, implica uma carga burocrática muito intensa face à quantidade de informação a tratar. Neste âmbito são consideradas como funções da estagiária fazer a calendarização de formações anuais, enviar convocatórias para formadores, registar ações de formação em sistema, assegurar a preparação logística de formações internas (sala, material necessário, kit formação, envio de convocatórias), criar lista de elegíveis, criar lista de convocados e de participantes, receber inscrições, controlar as confirmações de participantes, registá-los em sistema, elaborar inquérito de avaliação de satisfação a enviar 1 dia depois da formação, elaborar inquérito de

avaliação de eficácia a enviar 6 meses após a formação, recolher, registar e analisar os resultados. Tem ainda de apurar com base nos inquéritos anteriormente referidos a avaliação dos formadores e comunicá-la, bem como corrigir os testes escritos das formações com base nas grelhas de correção fornecidas e enviar feedback relativamente às classificações aos formandos. Adicionalmente deve digitalizar todos os documentos e arquivar.

Relativamente a formações externas deverá enviar convocatória para formandos e garantir a receção dos dossiers técnico-pedagógicos, bem como a inserção dos dados em sistema.

No que respeita a formações *mylearning* deverá fazer uma extração dos dados, solicitar diplomas de frequência aos colaboradores e validar se os colaboradores realizaram todas as formações obrigatórias pelo grupo.

Por fim, relativamente a exames e certificações deverá enviar convocatórias, inserir em sistema os dados e validar chumbos e certificações bem sucedidas, através do arquivo do certificado e/ou *score reports* enviados pelo próprio colaborador ou pela entidade certificadora, bem como atualizar as bases de dados existentes para o efeito. Os dados relativos à formação deverão ainda ser compilados mensalmente tendo em vista o lançamento da *landscape* mensal em que são dados a conhecer a todos os colaboradores, via *email* de comunicação interna, os novos colaboradores certificados, as formações realizadas durante o mês e as formações a iniciar no mês seguinte. De notar que esta iniciativa é típica de uma organização que aplica práticas de gestão de conhecimento, uma vez que promove através da tecnologia, um *empowerment* aos colaboradores, ao informar os mesmos acerca de questões que poderão ser ou não da sua área, tornando disponível a informação em larga escala (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Essa informação deve ser então utilizada de forma a que todos possam compreender o que acontece na empresa, e estimular a aprendizagem, mais do que funcionar como forma de recompensa, punição ou controlo (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

III.4.4.2 Gestão de Competências

Os modelos de Gestão de Competências podem assumir várias configurações, estando geralmente interligados com a formação e desenvolvimento de colaboradores, neste sentido são definidos vários patamares a atingir que servem amplamente os interesses e motivações dos colaboradores e os interesses estratégicos da empresa. O

Modelo *Grow* traduz uma abordagem de gestão integrada cuja missão é a garantia de desenvolvimento profissional adequado dos colaboradores da Capgemini, corporizando a estratégia de gestão de pessoas da organização. A sua versão mais recente, denominada *Grow-UP* (*Great Results with Outstanding Work – Updated for Portugal*), preconiza um ajustamento ao modelo de competências global do grupo, definindo um conjunto de taxonomias de funções, competências e requisitos profissionais universais, cuja finalidade é uma maior facilidade na gestão global de RH no grupo.

Para esta dimensão específica, não existem funções assignadas aos estagiários, contudo, uma vez que o período de estágio correspondeu à transição do modelo geral (*GROW*) para o modelo *GROW-UP*, coube à estagiária dar apoio na tradução do modelo de competências e validar todos os documentos inerentes ao mesmo, bem como a impressão e encadernação do documento original.

III.4.4.3 Mentoring

Em interligação com a Gestão de Competências, surge a iniciativa do *Mentoring* - processo através do qual uma pessoa com mais experiência ajuda, aconselha e orienta outra no sentido de desenvolver o seu potencial e capacidades profissionais, através do estabelecimento de uma relação de abertura e comunicação baseada no conhecimento e confiança (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Permitindo por um lado, o desenvolvimento do indivíduo e por outra, uma gestão de talentos que promova elevados níveis de motivação nos colaboradores, refletindo-se no desempenho organizacional (Torrington, Hall & Taylor, 2005). Apesar de extremamente importante de uma perspectiva integracional, o papel dos DRH da Capgemini face ao *mentoring* é reduzido (coordenam um número relativamente baixo de tarefas neste domínio), uma vez que é um processo que funciona de forma quase autónoma, sendo requerido um papel mais ativo entre mentor e mentee. De ressaltar que em parte a grande autonomia deste processo se deve também ao início da utilização da ferramenta *MyPath* que simplifica o processo de forma significativa.

Neste âmbito a estagiária teria apenas de reencaminhar emails relativos a pedidos de mentores para a *Senior Consultant*.

III.4.4.4 Proposta de Automatização de Processos de Formação

Segundo Ulrich (1998), os técnicos de RH podem também acrescentar valor ao repensar como o trabalho pode ser melhorado na organização, ao desenhar e implementar um sistema que permita ao departamento a partilha administrativa de serviços.

Apesar de inicialmente ter sido proposta a automatização de processos de formação, verificou-se que os sistemas informáticos que suportam os diferentes tipos de registos de formação não permitiram uma integração de dados numa aplicação apenas. Assim sendo, foram anexados dois itens à proposta de automatização de R&S já abordada previamente. Os mesmos incluíam o *upload* de certificados e diplomas pelos colaboradores (reduzindo substancialmente o tempo investido no registo, controlo e arquivo dos mesmos) e a disponibilização de um histórico de registos de certificados e diplomas associados ao candidato tendo em vista não só a diminuição do tempo dispendido com pesquisa em bases de dados duplicadas e obsoletas, como também uma maior segurança e fiabilidade nos dados registados (a inserção manual vulgarmente causava perda de ficheiros, alteração de resultados, entre outros, requerendo validações adicionais constantes). Neste sentido as atividades da estagiária foram idênticas às especificadas na proposta de automatização de processos de R&S, nomeadamente ao proceder com o levantamento de requisitos e propor alterações junto dos técnicos.

III.4.4.5 Plano de Ação de Formação - *Teambuilding*

Após análise das necessidades formativas constantes no relatório trimestral de formação, propôs-se o desenvolvimento de uma componente mais dinâmica no que respeita às formações comportamentais, através da realização de atividades de *team building* e de *role playing*. Tendo em vista o aperfeiçoamento da comunicação e o trabalho em equipa, a ação de formação referida permitiria repensar formas e métodos de trabalho, partilhando conhecimento e experiências entre os colaboradores. Prevendo-se que teria um efeito positivo nas próprias equipas de projeto em que se enquadram os colaboradores.

Para a apresentação da proposta final foi necessária a elaboração da calendarização, a definição da localização e dos recursos necessários (humanos e materiais), o

apuramento de orçamento, o levantamento de métodos e técnicas necessários aos fins propostos, bem como a pesquisa e resumo de exercícios a realizar durante a mesma.

III.4.5 Manutenção de GRH

III.4.5.1 Medicina do Trabalho

A Medicina do Trabalho enquadrada nas práticas de RH, garante e assegura a aptidão do colaborador e/ou estagiário para exercer atividade na empresa, sendo agendados regularmente, pela entidade externa, exames médicos transversais a toda a organização, sendo ainda desenvolvidas campanhas de vacinação sazonal, entre outras.

Neste âmbito cabe à estagiária a receção de resultados de exames médicos, reencaminhamento dos mesmos para os colaboradores e arquivo dos registos, sendo solicitado apoio adicional aquando a realização de ações de sensibilização para questões de saúde através da receção e controlo de inscrições, elaboração de registo de presenças, inserção em sistema e arquivo dos mesmos.

III.4.5.2 Gestão de Férias e Absentismos

Uma vez que a gestão de férias e absentismos é um processo administrativo exclusivamente realizado por *consultants* e *senior consultants* e por técnicos da área de *Finance*, são apenas compreendidas como tarefas sob a responsabilidade da estagiária, a digitalização de justificações de faltas e reencaminhamento das mesmas para inserção em sistema.

III.4.5.3 Proposta de penalizações por incumprimento de procedimentos de subcontratação

As organizações são regidas por regras de bom funcionamento, devendo ser definidas com clareza desde a entrada do colaborador, sendo aconselhável a adoção de programas preventivos de forma a evitar desvios aos procedimentos, especialmente quando tenham implicações legais para a empresa (Xavier, 2006).

Em empresas de grande dimensão, como a Capgemini, a necessidade de standardização é ainda mais elevada, devendo existir procedimentos padronizados,

contudo após análise do *workflow* processual da dimensão subcontratação e respectiva descrição de acções, identificou-se como aspecto a melhorar o controlo do cumprimento dos procedimentos tipo. Como tal, foi decomposto o processo em várias tarefas, sendo identificados os intervenientes e definidas as responsabilidades esperadas para cada um. Posteriormente, propôs-se uma maior divulgação dos procedimentos a cumprir, foram apuradas as implicações legais e definidas as sanções a aplicar para incumprimento dos mesmos, tendo por base o parecer legal do advogado da empresa e a legislação laboral que lhe serve de suporte.

CAPÍTULO IV. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO NA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Tendo por base a análise realizada pela estagiária no decorrer do estágio, foram identificadas áreas de melhoria e elaboradas propostas de intervenção na realidade organizacional (constituintes da proposta geral *HR Simplex*, anteriormente abordada).

As propostas seguidamente apresentadas decorrem logicamente da análise efetuada e dos seus resultados. Neste espectro tem-se em especial consideração o *Full Time Equivalent (F.T.E.)* obtido após análise descritiva da carga horária inerente a cada processo: verificou-se que para o volume de trabalho desenvolvido, seriam necessários 4,81 F.T.E.. Isto é, para realizar as tarefas inerentes aos RH, seria necessário alocar um maior número de colaboradores ao Departamento do que aqueles que efectivamente nele trabalham. Assim sendo, recomenda-se (1) - uma maior alocação ao DRH; (2) uma redução do tempo despendido com tarefas redudantes; (3) a adoção de uma abordagem estratégica de GRH sustentável a longo prazo, (4) uma definição clara e transparente das funções e responsabilidades a incumbir a cada ator organizacional com impacto para o trabalho do DRH e, por fim, (5) uma maior proximidade aos colaboradores.

IV.1 Maior Alocação de Recursos Humanos ao DRH

A análise efetuada demonstra uma necessidade clara em termos de alocação de recursos humanos, uma vez que a grande quantidade de tarefas a executar por um número reduzido de pessoas pode colocar em causa a qualidade do trabalho realizado. Assim sendo, são propostas duas alternativas: a) a contratação de mais colaboradores especializados em Gestão de Recursos Humanos para integração no DRH da Capgemini, b) a alocação de colaboradores de outras áreas com baixo nível de alocação nas respetivas áreas, ao Departamento, ocupando-se os mesmos de tarefas administrativas, que não impliquem a violação de regras corporativas e não coloquem em causa a confidencialidade dos dados tratados pelo DRH, ou suscitem conflitos de interesses – Tabela N°4.

Tabela Nº 4 - Alocação de Recursos ao DRH – áreas de melhoria e medidas propostas

Alocação de Recursos Humanos ao DRH	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
- Número reduzido de colaboradores alocados ao DRH face ao nº de tarefas a realizar	- Contratação de profissionais de RH - Alocação de colaboradores de outras áreas ao DRH

Fonte: Elaborada pela própria.

IV.2 Redução do Tempo Empreendido em Tarefas Redundantes

Tendo em vista uma optimização processual do DRH, poderá optar-se por uma redução do tempo empreendido com atividades redundantes que acrescentem baixo valor ao trabalho desenvolvido. Exemplo disso é a atualização de várias bases de dados de forma manual cujos ficheiros poderão ser facilmente alteráveis, propiciando a perda de informação.

Assim sendo, propõe-se: a automatização dos processos de recrutamento e seleção, permitindo o *follow-up* de todo o processo através de um único sistema. Este iniciaria-se com a entrada do pedido de *staffing*, e permitiria um acompanhamento do estado do processo passando pela recolha e seleção de perfis, triagem curricular e telefónica, marcação de entrevistas e *feedback*, utilizando funções de busca inteligente, apresentando uma visão holística do decorrer dos processos e a possibilidade de visualização e consulta de possíveis candidatos a processos de R&S futuros – Tabela Nº5.

Tabela Nº 5 - Recrutamento e Seleção - áreas de melhoria e medidas propostas

Recrutamento e Seleção	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
- Falta de continuidade do registo de candidatos - Atualização excessiva de bases de dados que se traduz na morosidade do processo - Risco de perda de informação	- Criação de uma aplicação integrada de R&S

Fonte: Elaborada pela própria.

Neste âmbito propõe-se ainda, a automatização dos processos de formação, ao potencializar a utilização de uma plataforma de migração de dados que interligue vários *softwares* e/ou aplicações utilizadas no DRH. Por exemplo, os colaboradores realizam *Mylearnings* na plataforma do grupo, posteriormente enviam os diplomas para o DRH, que insere os mesmos na pasta de rede, e em ficheiros excel que depois extrai para *reports* e introduz no ERP META4. Ao criar-se um sistema de migração de dados, a própria plataforma receberia a informação, codificaria e enviaria para o sistema META4, permitindo a extração para reports, diminuindo consideravelmente o tempo despendido em tarefas altamente burocráticas – Tabela N°6.

Tabela N° 6 - Formação e Desenvolvimento : áreas de melhoria e medidas propostas

Formação & Desenvolvimento	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
<ul style="list-style-type: none"> - Intensa carga administrativa - Morosidade dos processos - Utilização de várias ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma aplicação que permita o <i>upload</i> de certificações, <i>score reports</i> e diplomas - Reencaminhamento automático (através da aplicação) de certificações, <i>score reports</i> e diplomas para as respectivas pastas - Lançamento de alarmística automática por parte do Meta4 para envio e levantamento dos questionários de avaliação de satisfação e de eficácia

Fonte: Elaborada pela própria.

No mesmo seguimento foi identificado para a dimensão *reporting* como fator passível de melhoria, a redação manual dos indicadores necessários aos diferentes tipos de relatórios. Face à problemática evidenciada propõe-se a identificação anual de dados necessários à execução dos vários tipos de relatórios, sendo os mesmos automatizados de forma a gerar *reports* automáticos, de acordo com a frequência requerida pelo utilizador/colaborador do Departamento de Recursos Humanos – Tabela N°7.

Tabela Nº 7- *Reporting* : áreas de melhoria e medidas propostas

Reporting	
Área de Melhoria	Medida Proposta
Redação manual dos indicadores necessários para cada tipo de relatórios (morosidade do processo).	Automatização de dados/indicadores de forma a gerar <i>reports</i> automáticos.

Fonte: Elaborada pela própria.

Atendendo à necessidade de aumento da eficiência dos RH, esboça-se ainda uma proposta que visa a optimização dos processos inerentes à assinatura e renovação de contratos. Uma vez que existe um número demasiado elevado de documentos a assinar cujos dados são preenchidos pelo candidato por diversas vezes, levando a cansaço e resistência dos colaboradores face aos mesmos e uma má imagem organizacional, torna-se necessário repensar o *workflow* de processos desta dimensão. Além do grande volume de documentos (por assinar, digitalizar, entregar, arquivar, entre outros) que gera uma perda de eficiência existe ainda uma definição pouco clara acerca do ciclo que os documentos devem percorrer, o que leva por vezes a falta de controlo de entrada de documentos e inclusivé erros no arquivo dos mesmos.

De forma a otimizar o processo de contratação propõe-se como medida a opção de realizar na área do colaborador *online* o *upload* de documentos requeridos. Os mesmos seriam reencaminhados para o respectivo arquivo virtual e disponibilizados os devidos acessos (*Finance* e DRH), sendo diferenciados os níveis consoante a informação necessária.

Ainda nesta dimensão, dada a quantidade de colaboradores da Capgemini, o nº diminuto de colaboradores no DRH e a inexistência de um sistema automatizado para identificação de obrigações contratuais, em específico relativamente à identificação de datas referentes ao término do períodos experimental e ao termo de contrato, tornando-se difícil alocar os recursos necessários para um controlo rigoroso dos prazos legais dos contratos. Como tal propõe-se adicionalmente a criação de uma alarmística no próprio ERP que identifique o fim de prazos legais contratuais e permita um maior controlo dos mesmos. Tal medida iria reduzir possíveis erros e atrasos relativamente ao cumprimento de prazos legais, e tornar mais eficiente o processo – Tabela Nº8.

Tabela Nº 8 - Contratação, Rescisão e Renovação de Contratos: áreas de melhoria e medidas propostas

Contratação, Rescisão e Renovação de Contratos	
Áreas de melhoria	Medidas
-Grande volume de documentação; -Processo moroso; -Perdas de informação devido a desconhecimento do fluxo do processo; -Má imagem da organização (pouco ágil e muito burocrática).	-Upload online de documentos
-Difícil controlo de prazos legais relativamente a contratos.	-Criação de alarmística para fim de prazos legais contratuais com efeito a partir da data de início do contrato.

Fonte: Elaborada pela própria.

IV.3 Adoção de Abordagem Estratégica de GRH

Neste âmbito propõe-se essencialmente uma abordagem que vá de encontro aos *guidelines* estratégicos da organização. Ou seja, deverá apostar-se na captação e retenção de talentos, bem como no desenvolvimento e formação dos colaboradores face a necessidades previamente identificadas – Tabela Nº9.

No que respeita à captação de talentos, foi identificada a necessidade de adoção de uma postura mais ativa relativamente à aproximação de Universidades e potenciais candidatos – renovação do Programa *GET-U*, e a necessidade de melhoria na qualidade da *Employer Value Proposition* (E.V.P.), uma vez que os benefícios de integrar a organização são pouco salientes no momento da proposta, podendo influenciar o nível de aceitação das mesmas – Tabela Nº10.

Seguem abaixo as medidas propostas:

Tabela Nº 9 - Re-vitalização de programa *Get-U*: medidas propostas

Re-vitalizar <i>Get-U</i> – Medidas propostas	
	Representação em Feiras de Emprego
	Maior proximidade com Universidades (anúncios em plataformas e Gabinetes de Inserção Profissional)
	<i>Jumping Talent</i> –patrocínio e participação em evento de captação de talentos
	<i>Capgemini Champions</i> – criação e desenvolvimento de concurso destinado a premiar ideias inovadoras na área da consultoria
	<i>Capgemini Experience</i> – Sessões de partilha de conhecimento em universidades por colaboradores Capgemini e <i>open-days</i> na sede da Capgemini Portugal

Fonte: Elaborada pela própria.

Poderá consultar-se a calendarização de eventos *GET-U* no Anexo IV.

Tabela Nº 10 - *Employer Value Proposition* (E.V.P.): medidas propostas

<i>Employer Value Proposition</i> (E.V.P.)– Medidas Propostas
Capacitação de entrevistadores – <i>Workshop de</i> Negociação e Comunicação.
Criação de documento tipo <i>flyer</i> com vantagens de ser colaborador na Capgemini

Fonte: Elaborada pela própria.

Consequentemente, surge também como factor passível de melhoria, o fortalecimento de competências de entrevistadores provenientes de áreas técnicas para a realização entrevistas (nomeadamente os responsáveis de área e os gestores de projeto), de forma a motivar e incentivar futuros candidatos, transmitir uma boa imagem organizacional e permitir uma margem de erros no processo de R&S relativamente baixa, possibilitando a captação de talentos adequados e que acrescentem valor à organização – Tabela Nº11. Assim sendo propõe-se o desenvolvimento de uma formação comportamental a incidir sobre os seguintes temas:

Tabela Nº 11 - *Reskilling* de Entrevistadores: medidas propostas

ReSkilling de Entrevistadores – Medidas Propostas (Formação comportamental)
Criação de empatia
Identificação de Resistências e incongruências no discurso do candidato
Interpretação de Linguagem Verbal e Não Verbal
Como ultrapassar a subjectividade (consciência de erros na avaliação)

Fonte: Elaborada pela própria.

Poderá consultar-se a proposta de plano de formação para reskilling de entrevistadores no Anexo V e a proposta de *flyer* para *Employer Value Proposition* (E.V.P.) no Anexo VI.

IV.4 Definição de Papéis e Funções de Atores Organizacionais

Uma definição clara dos papéis e funções a atribuir a cada um dos atores organizacionais, além de promover uma melhor organização da rede organizacional, poderá não só reduzir o tempo esperado para conclusão de tarefas, como promover uma repartição de esforços mais justa, aumentando a eficiência processual. Assim sendo, propõe-se que desde o primeiro momento em que o colaborador entra na organização, exista um acolhimento e integração mais estruturado de forma a tornar a experiência o mais valiosa possível.

Propõe-se então a preparação de uma sessão de acolhimento geral e sucinta (mais aprofundada para Academias F16, contudo tendo um cariz mais prático através da resolução de estudos de caso em grupo, *quizzes* e sessões de *onboarding* dinâmicas).

Tabela Nº 12 - Acolhimento e Integração: áreas de melhoria e medidas propostas

Acolhimento e Integração	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
- Sessão longa com muitos conceitos teóricos (difícil memorização de siglas e informação)	-Sessão de acolhimento geral e sucinta para colaboradores
	-Sessão de <i>onboarding</i> mais prática e dinâmica (estudos de caso em grupos, <i>quizzes</i>)
-Conteúdos repetidos em vários módulos da sessão <i>onboarding</i>	-Revisão de conteúdos para evitar repetição

Fonte: Elaborada pela própria.

Propõe-se ainda uma maior definição de regras face a reuniões – propósitos e objetivos, frequência, âmbitos de tomada de decisão e ações a implementar, com vista a uma maior rentabilização do tempo de todos os intervenientes (Anexo VII), e ainda uma maior clareza e transparência acerca de procedimentos tipo como a subcontratação – sendo amplamente divulgadas as regras internas e reforçadas se necessário através de sanções pelas vias legais (Anexo VIII).

Tabela Nº 13 - Arquitetura de Reuniões e Subcontratação: áreas de melhoria e medidas propostas

Arquitetura de Reuniões e Subcontratação	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
- Excessivo nº de reuniões com temas redundantes	- Identificação e diferenciação de reuniões - Eliminação de temas redundantes
- Incumprimento dos procedimentos tipo.	- Divulgação de procedimento a todos os intervenientes (comunicação) - Aplicação de Sanções

Fonte: Elaborada pela própria.

Outra das propostas neste âmbito incide sobre a Gestão de Competências e a Gestão de Desempenho. Apesar de existir uma consolidada ferramenta e um modelo detalhado e completo para colaboradores, o mesmo não se verifica, muitas vezes para estagiários, sendo necessário copiar e preencher dados em formatos facilmente mutáveis cujas

características permitiriam de forma simples a introdução de erros no processo de avaliação e cuja morosidade leva a uma perda de eficiência. Relativamente à Avaliação de Desempenho torna-se por vezes problemática, por não se aplicar a todos os níveis hierárquicos e ao não ter em conta objectivos individuais, especialmente quando considerando que o sistema de avaliação de desempenho deverá aplicar-se a todos os níveis hierárquicos com competência, de forma a não se constituir apenas como mero formalismo, sem implicações para as práticas de gestão da organização (Dos Santos, 2014).

Há contudo a referir, que com a adaptação da ferramenta *MyPath*, os objectivos individuais são já tidos em conta, sendo possível ao colaborador definir os seus objectivos e submeter os mesmos à apreciação do avaliador. Apesar de tudo níveis hierárquicos como vice-presidentes continuam a não estar sujeitos ao processo de avaliação *standard* no qual intervém o Departamento de Recursos Humanos.

Face às problemáticas identificadas sugere-se a inclusão dos estagiários no *MyPath* ou numa plataforma criada para o efeito, que inclua o armazenamento da totalidade da informação relacionada com a avaliação, sendo eliminada a cópia de dados em excel para um sistema mais fiável e de fácil acesso por parte dos RH. A mesma plataforma poderia criar um ranking de colaboradores com base no seu desempenho (apenas acessíveis a RH), tendo implicações em caso de necessidade de sucessões.

Adicionalmente propõe-se a definição de objectivos quer individuais (pelo próprio colaborador) quer organizacional, existindo a possibilidade de negociação de forma a assegurar a viabilidade do cumprimento dos mesmos (já previsto na ferramenta *MyPath*). Prevê-se que tal iniciativa de envolvimento, poderia aumentar o *engagement* dos colaboradores, e consequentemente a sua motivação e desempenho. Posteriormente, com base na apreciação acerca da realização dos objectivos propostos, seriam definidos objectivos para o ciclo de avaliação seguinte, servindo ainda como base para processos de tomada de decisão.

Tabela Nº 14 - Gestão de Desempenho e Gestão de Competências: áreas de melhoria e medidas propostas

Gestão de Desempenho e Gestão de Competências	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
- Utilização de ficheiros em excel para estagiários (susceptibilidade a erros na avaliação e morosidade decorrente da necessidade de duplicação de dados)	- Desenvolvimento de plataforma online que aglomere dados do processo de avaliação ou inclusão em MyPath
	- Criação de ranking de colaboradores com base no desempenho (p/ decisão em caso de necessidades urgentes de sucessão) – apenas visível para RH
- Não aplicação a todos os níveis hierárquicos	- Aplicação a todos os níveis hierárquicos / à generalidade dos colaboradores
- Não ter em conta os objectivos individuais	- Conciliação de objectivos individuais e organizacionais (já previsto no MyPath).

Fonte: Elaborada pela própria.

IV.5 Melhoria da Proximidade entre DRH e Colaboradores

Por fim, e não menos importante, surge a necessidade de motivar e estabelecer uma relação de proximidade entre a organização e os colaboradores. Propõe-se então a adoção de medidas como: a) a promoção de um *quizz* interdepartamental com equipas seleccionadas aleatoriamente de forma a promover maior interação entre colaboradores de diferentes áreas – com periodicidade anual; b) promoção de concurso de empreendedorismo interno em que é dado um *budget* para auxiliar na execução da ideia vencedora - preferencialmente aplicada a questões da organização; c) a criação de um protocolo com creches/jardins-de-infância que permita um desconto nas mensalidades dos filhos dos colaboradores; d) a revisão da política de férias; e) a criação de uma política de retribuição para compensação de trabalho extra; f) a introdução de subcategorias nos *grades* no modelo de carreiras. Estas medidas surgem como resposta aos motivos de saída reportados pelos colaboradores – sendo mencionadas questões como equilíbrio trabalho vs vida pessoal, o ambiente de trabalho e a dificuldade de desenvolvimento profissional.

Tabela Nº 15 - Gestão de Saídas: áreas de melhoria e medidas propostas

Gestão de Saídas	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
<ul style="list-style-type: none"> - Motivar colaboradores -Promover proximidade entre colaboradores e organização - Reduzir taxa de <i>turnover</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -Quiz interdepartamental -Criação de um protocolo com creches/jardins-de-infância - Revisão da política de férias -Criação de uma política de retribuição para compensação de trabalho extra -Introdução de subcategorias nos <i>grades</i> no modelo de carreiras

Fonte: Elaborada pela própria.

Sugere-se ainda a criação e manutenção da figura *People Business Partner* nos moldes anteriormente referidos – servindo como ponte entre DRH e colaboradores de áreas *core*, aumentando assim o alcance dos DRH e promovendo a proximidade entre DRH e colaboradores - Anexo IX.

Por fim, é ainda proposta uma maior dinamização relativamente a formações comportamentais através da realização de atividades de *team building* e de *role playing*. Tal poderá apresentar-se como uma variação agradável na rotina dos colaboradores permitindo não só trabalhar aspectos específicos mas actuando também na sua motivação. Esta formação visaria cumprir os seguintes objectivos: compreender a importância do trabalho em equipa; fortalecer o espírito de equipa; promover a coesão, aumentar a compatibilidade e a cumplicidade e mobilizar e desenvolver a equipa.

Tabela Nº16 - Formações Comportamentais: áreas de melhoria e medidas propostas

Formações Comportamentais	
Áreas de Melhoria	Medidas Propostas
Dinamização das formações comportamentais	Realização de atividades de <i>team building</i> e <i>role playing</i>

Fonte: Elaborada pela própria.

CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Capgemini Portugal, em específico o Departamento de Recursos Humanos, apesar de pequena dimensão, realiza um trabalho verdadeiramente abrangente pela multiplicidade de dimensões em que atua, assumindo-se duplamente como membro ativo na construção de oportunidades e como importante ator organizacional na resposta a desafios internos e externos.

De uma forma muito sucinta: o DRH da Capgemini Portugal está sujeito a vários desafios, que na sua maioria exigem uma resposta rápida e eficaz. Assim sendo, qualquer intervenção organizacional deverá ter em conta uma abordagem estratégica de Gestão de Recursos Humanos em que se consiga atingir um equilíbrio entre os seus colaboradores e o número de atividades a realizar, permitindo uma melhoria contínua nos processos sob a sua alçada. Sendo crucial uma planificação ajustável ao contexto altamente volátil em que atua e uma atitude que se diferencie da concorrência- quer a nível externo na captação de talentos, quer a nível interno – no desenvolvimento, formação e retenção de colaboradores.

Importa ainda acrescentar que o desajuste ao plano de estágio curricular proposto inicialmente se deve à abrangência das atividades desenvolvidas pelos DRH cujo ciclo de variação é também variável, tendo ainda sido empreendidos esforços noutras dimensões não contempladas previamente mas que acrescentaram valor à aprendizagem da estagiária – como a proposta de consultoria *HR Simplex* descrita neste relatório.

De ressaltar que a descrição das atividades aqui apresentadas traduz o trabalho realizado durante o decorrer deste estágio, não podendo as suas conclusões ser extrapoladas ou generalizáveis. Como tal, também as propostas apresentadas, vão de encontro àquilo que foi descrito, analisado e percebido pela estagiária, incluindo duplamente uma abordagem objetiva e subjetiva, constituindo-se como limitação do estudo. Constitui-se também como limitação a necessidade de dar resposta a várias atividades e iniciativas em simultâneo durante o decorrer do estágio o que poderá ter impactado a qualidade dos trabalhos produzidos e/ou gerar erros durante o *workflow* de processos sob o domínio do Departamento de Recursos Humanos.

Para futuros estudos neste âmbito seria interessante utilizar *benchmarking* de forma a comparar as políticas, práticas e dimensões de RH e a própria estrutura organizacional da Capgemini com a concorrência, permitindo extrapolar boas práticas, e por conseguinte, melhorar o desempenho organizacional. Seria ainda interessante analisar a

interligação entre o modelo dimensional de Neves & Gonçalves (2009), com o modelo de níveis GRH de Becker e Gerhart (1996): Como podem interligar-se as dimensões descritas com a arquitetura do sistema? Será que existe influência da arquitetura do sistema nas políticas, nos processos e nas práticas de GRH? Como pode essa influência traduzir-se nas dimensões da Gestão de Recursos Humanos nas empresas? E como potencializar as práticas de forma a melhorar o desempenho?

Para futuros estágios e como ponto de melhoria a implementar na Capgemini seria interessante atribuir um papel mais ativo ao estagiário na dimensão de recrutamento e seleção, mais especificamente durante o processo de entrevistas a candidatos, bem como na realização de dinâmicas de grupo. Uma vez que não foram criadas muitas oportunidades para que a estagiária desenvolvesse de forma autónoma estes processos, considerar-se-ia fulcral adotar no futuro um papel mais ativo dos estagiários neste âmbito, constituindo-se como uma mais valia para o desenvolvimento de competências de análise, comunicação e tomada de decisão dos mesmos e possibilitando uma menor carga horária para as consultoras do Departamento.

A nível pessoal, o estágio aqui refletido constituiu-se como uma experiência extremamente rica em termos de conhecimentos e aprendizagens para a estagiária: ao desenvolver atividades correntes de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, entre outras, adquiriu competências práticas que apenas neste contexto são possíveis – preenchendo uma lacuna nas aprendizagens teóricas lecionadas no Mestrado.

Ao ser colocada perante desafios constantes como a necessidade de analisar criticamente todos as políticas, práticas e processos implementadas, desenvolveu competências de análise, gestão de prioridades, gestão de tempo, e espírito crítico – de ressalvar que neste âmbito os conhecimentos teóricos adquiridos previamente foram essenciais, embora pudessem ser mais desenvolvidos em contexto académico (através de resolução de casos de estudo, por exemplo).

Partindo deste desafio promoveu-se também um elevado grau de crescimento profissional, permitindo a descoberta de novos interesses na área, nomeadamente por consultoria e comunicação para fins de recrutamento e seleção - que até então eram áreas por explorar. Após a realização do estágio e análise do trabalho desenvolvido, constatou-se que o leque de opções se tornou muito mais abrangente mas também mais realista. Ou seja, o estágio na Capgemini foi um veículo de aprendizagem imprescindível por demonstrar como é aplicada a teoria à prática profissional, e por

demonstrar a multiplicidade de dimensões a ser trabalhadas por profissionais de Recursos Humanos, não se cingindo apenas a uma dimensão específica.

Por fim, resta apenas referir que também o bom ambiente de trabalho e o apoio incondicional dos membros do DRH permitiu que o saldo da experiência fosse positivo, potencializando as aprendizagens da estagiária e contribuindo para o sucesso do estágio.

Referências Bibliográficas

Armstrong, P.(2002). The costs of activity-based management. *Accounting, Organizations & Society*. Vol. 27 1(2), p99-120.

Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page, London and Philadelphia.

Bratton, J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management – Theory and practice*, London, Macmillan.

Capgemini (2015). *Who we are: our values*. Portal Intranet Capgemini. Disponível em: http://talent.capgemini.com/pt/pages/who_we_are/values/.(Consultado em 22 de Dezembro de 2015).

Capgemini (2015a). *Equipa de RH: Quem somos?* Portal Intranet Capgemini. Disponível em: http://talent.capgemini.com/pt/pages/people_lounge/equipa/. (Consultado em 22 de Dezembro de 2015).

Capgemini Portugal(2016). *LANDSCAPE N° 124, 125 e 126 | May, June & July 2016* (Newsletter Interna).

Capgemini Portugal (2016a). *Guia do Colaborador - Versão 1.7*, Documento interno Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A., Lisboa.

Capgemini Portugal (2016b). *Oferta Global de Serviços*. Documento interno Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A, Lisboa.

Capgemini Portugal (2016c). *Onboarding Business & Market*. Documento interno Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A, Lisboa.

Capgemini Portugal (2016d). *Organograma da Capgemini - Serviços de Consultoria e Informática, S.A*. Documento Interno.

Capgemini (2016a). *Corporate Governance*. Disponível em <https://www.capgemini.com/about/governance/corporate-governance>. (Consultado em 22/01/2016).

Capgemini (2016b). *Our history*. Disponível em <http://talent-preview.capgemini.com/global/news/29534/> (Consultado em 06/01/2016).

Dos Santos, N. (2014). O desempenho e a sua avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (coord.) (2014). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Ferreira, A.;Martinez (2013). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH

Gaston-Breton, T. (2007). *The Capgemini: Saga 1967-2007 (1ª ed.)*. Castor & Pollux Publishing, Chaumont-en-Champagne (France).

Kazmi, A.; Ahmad, F. (2002). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 133-140,

Legge, K. (1995). HRM: rhetoric, reality and didden agendas. In Storey, John (Ed.) (1995). *Human Resource Management. A critical text*. (pp.33-59). London: Thomson Business Press.

Mateus, C. (2015). Capgemini está focada em Évora. *Expresso Emprego*. Disponível em <http://expressoemprego.pt/noticias/capgemini-esta-focada-em-evora/3928>. (Consultado em 12 de Janeiro de 2016).

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.

Neves, J; Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências . *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Oct 2009 8(4):66-83. Editora Lisboa: INDEG-IUL - ISCTE Executive Education.

Rousseau, D., Greller, M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, Vol, 33, Number 3, Pp. 385-401, John Wiley & Sons

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resources Management*. Prentice Hall, Financial Times (6th edition).

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, January-February 1998

Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática – Os desafios e as soluções*. Editora Gente.

Youndt, M. A., Subramaniam, M.; Snell, S. A. (2004), Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41, Pp. 335–361.

Anexos

I. PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE ENTIDADE



Ex.^{ma} Sr. Director do Departamento de Recursos Humanos da Caggemini Portugal, Serviços de Informática e Consultoria, S.A.

Venho por este meio requerer a Vossa Ex.^a, autorização para identificar a organização (Caggemini Portugal, Serviços de Informática e Consultoria, S.A.) no relatório a elaborar, tendo por base o estágio curricular realizado entre o período de 1 de Setembro de 2015 e 25 de Fevereiro de 2016, no Departamento de Recursos Humanos. O relatório acima descrito tem como objectivo a obtenção de aprovação para conclusão do Mestrado em Gestão (especialização de Recursos Humanos), pela Universidade de Évora. Sendo o mesmo composto por três componentes: (i) caracterização da organização, (ii) descrição das actividades realizadas e (iii) análise crítica.

Dada a estrutura requerida, e atendendo a aspectos de confidencialidade, solicito-lhe ainda, a revisão do documento previamente à sua submissão, por forma a salvaguardar a omissão de informação sensível da organização. Mais informo, que os dados recolhidos serão analisados unicamente para fins académicos, em específico para a realização do referido relatório.

Agradeço desde já pela atenção disponibilizada.

Com os melhores cumprimentos,

19/01/2016 Lisboa

Cátia Mantas

(Cátia Mantas)

II. PARECER DE ORIENTADORA INTERNA DE ESTÁGIO



CAPGEMINI PORTUGAL – SERVIÇOS DE CONSULTORIA E INFORMÁTICA, S.A.

Parecer de Estágio Curricular

Orientadora Interna: Dra. Cátia Oliveira

Mestranda: Cátia Mantas; N°33921

A Cátia sempre demonstrou grande sentido de responsabilidade durante todo o estágio e assumiu-se como um elemento fundamental para o bom desempenho do Departamento de RH.

Integrou-se facilmente na equipa e nas tarefas do Departamento, desenvolvendo rapidamente a sua capacidade de comunicação e proactividade.

Sempre demonstrou um grande nível de comprometimento, assiduidade e pontualidade estando sempre disponível para ajudar quando necessário. Contribuiu, ainda, com novas ideias e propostas de melhoria aos processos actuais e criatividade na elaboração de novas actividades.

Neste sentido, consideramos que a presença da Cátia no Departamento foi uma grande mais valia para a Capgemini e uma grande oportunidade de desenvolvimento e crescimento para ela própria.

Deste modo, equiparamos o desempenho da Cátia a 18/20 valores.

Caso seja necessário mais algum comentário da nossa parte, estamos ao dispor.

Obrigada
Melhores Cumprimentos,

02/09/2016, Lisboa

POI
CAPGEMINI PORTUGAL,
Serviços de Consultoria e Informática, S.A.

(Orientadora Interna do estágio curricular da mestranda)

III. DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES DE RH POR FREQUÊNCIA E HORAS

AÇÕES	Frequência	Tempo estimado (horas)	Carga Anual
1) Recrutamento			
1.1) Recrutamento Sénior			
Pedido de <i>Staffing</i>	N/A	N/A	N/A
Procurar recursos Internos	Mensal	1	12
Contactar recursos internos	Trimestral	0,5	4,5
Pesquisar em fontes externas	Semanal	10	520
Incluir CV's de candidatos nas pastas virtuais	Diário	1	260
Triagem curricular	Diário	1	260
Incluir candidato na Base de Dados (BD)	Semanal	3	156
Entrevista telefónica	Quinzenal	2	52
Marcação de entrevista/convocatória	Mensal	1	12
Entrevista Recursos Humanos	Mensal	3	36
Actualização de BD	Mensal	1	12
Entrevista Técnica	Mensal	2	24
Proposta	Mensal	2	24
1.2) Recrutamento Academias (F16/F1)			
Pedido de <i>Staffing</i>	N/A	N/A	N/A
Pesquisa em Bases de dados na rede	Diário	3	780
Pesquisa- colocação de anúncios	Mensal	0,5	6
Pesquisa- <i>LinkedIn</i>	Semanal	1	52
Pesquisa – <i>Careers</i> (email institucional)	Diário	0,5	130
Pesquisa - Feiras de emprego	Trimestral	16	64
Incluir candidatos na rede virtual	Diário	1	260
Triagem curricular	Diário	3	780
Entrevista Telefónica	Semanal	4	208
Incluir candidato na BD	Semanal	2	104
Entrevista RH e Técnica	Semanal	4	208
Apresentação de proposta	Semanal	1,5	78
Contactar candidato	Semanal	1,5	78
1.3) Recrutamento P750 (recomendação)			
Guardar cv recomendado em pasta e actualizar BD P750	Diário	1	260
Triagem curricular	Diário	1	260
Contactar candidato p/ marcação de entrevista	Semanal	1	52
Actualização de BDs (P750 e recrutamento)	Semanal	1	52
Preparação de entrevista (sala, convocatória, email e confirmação)	Semanal	2	104
Entrevista Presencial	Semanal	2	104
Proposta	Semanal	1	52
Actualizar BDs pagamento a colaboradores	Mensal	2	24
1.4) Recrutamento GET-U e Building Talent			
Colocação de anúncios	Mensal	0,5	6
Participação em Feiras de emprego	Trimestral	16	64
Plataformas de emprego (universidades)	Mensal	2	24
Triagem curricular	Mensal	3	36
Triagem telefónica	Mensal	2	24
Dinâmica de grupo (inglês)	Trimestral	3	12
Entrevista final <i>Get-U</i>	N/A	N/A	N/A
Dinâmica de grupo 2 (<i>Get-U</i>)	N/A	N/A	N/A
Entrevista RH/MK (<i>Building Talent</i>)	Semestralmente	4	8
Entrevista estágios de Verão (<i>Building Talent</i>)	Anual	10	10
Entrevista 2 estágios de Verão (<i>Building Talent</i>)	Semestralmente	N/A	N/A
Processos administrativos (Protocolos)	Semestralmente	7	14
Apresentação de proposta	Semestralmente	8	16
2) Contratação			

Preenchimento de autorização de contratação	Quinzenal	3	78
Redigir Acordo Isenção de Horário de Trabalho (IHT)	Quinzenal	2	52
Redigir Contrato de Trabalho	Quinzenal	3,5	91
Assegurar documentos de entrada	Quinzenal	7	182
Assinatura de Contrato	Quinzenal	4,5	117
Entrega de documentos	Quinzenal	1,5	39
Digitalização e arquivo de documentos	Quinzenal	2	52
Envio para entidades externas (Seg.social, IEFP, finanças)	Quinzenal	6	156
Inserção de colaboradores em Meta4	Quinzenal	N/A	N/A
Divulgação das entradas	Mensal	0,08	0,96
3) Subcontratação			
Pedido de subcontratação	Mensal	N/A	N/A
Verificar com <i>Finance</i> se está conforme PRP	Mensal	N/A	N/A
Contactar antigos fornecedores para pedido de candidatos	Mensal	1	12
Envio de possíveis candidatos	Mensal	N/A	N/A
Seleção de possíveis candidatos	Mensal	1	12
Enviar possíveis candidatos ao responsável de área	Mensal	1	12
Agendar entrevista	Mensal	1	12
Entrevista	Mensal	2	24
<i>Purchase order</i>	Mensal	N/A	N/A
Redigir Contrato	Mensal	1	12
Formalização de contrato (<i>CFO e CTO</i>)	Mensal	N/A	N/A
Envio de contrato à empresa de <i>outsourcing</i>	Mensal	0,25	3
Actualizar ficheiro Mapa Subcontratados	Semanal	2	104
Actualizar ficheiro Qualificações empresas /ENI's	Mensal	1	12
Actualizar ficheiro Lista endereço fornecedores	Trimestral	3	12
Aprovação de facturas dos fornecedores/GPS/MÃO	Mensal	1	12
Avaliação dos fornecedores	Anual	8	8
4) Renovação e Rescisão de Contratos			
Validação junto dos reponsáveis da continuidade ou não na empresa via email/ garantir a marcação da respectiva reunião de passagem aos quadros com a Comissão Executiva (COM)	Trimestral	0,75	3
Controlo dos pactos de permanência/ redução de horário	Trimestral (ocorrência residual)	1	4
5) Acolhimento e Integração			
5.1) Acolhimento <i>standard</i> - <i>onboarding</i> para colaboradores/estagiários			
Contacto com novo colaborador	Semanal	4	208
Agendar <i>onboarding</i>	Quinzenal	0,5	13
Preparar a entrada de novo colaborador	Quinzenal	8	208
Apresentação da empresa e ferramentas úteis	Quinzenal	2,5	65
Apresentação a <i>support functions</i>	Quinzenal	1	26
Tirar fotografias novos colaboradores	Quinzenal	0,5	13
Assinatura de documentos	Quinzenal	1	26
Assinalar receção de documentos na BD e lista de presenças em Meta4 e arquivar lista	Diário	0,5	130
Entregar telemóvel, computador, cartões	Quinzenal	0,25	6,5
Introduzir credenciais, passes de acesso e instalar programas	Quinzenal	N/A	N/A
Levar colaborador ao responsável de área/projeto	Quinzenal	0,1	2,6
Introdução	Quinzenal	N/A	N/A
<i>New comer</i> vai para o cliente	Quinzenal	N/A	N/A

Formatar fotos e enviar p/landscape (newsletter)	Quinzenal	1	26
Telefonema com novos colaboradores (após 3º mês)	Mensal	1	12
Envio e análise de questionário de satisfação do buddy	Mensal	1	12
5.2) Acolhimento F16 (especificidades) - onboarding			
Programação de formações	Trimestral	14	56
Enviar convocatórias formandos e formadores e marcar sala	Trimestral	2	8
Assegurar componente logística	Trimestral	4	16
6) Formação			
6.1) Formações Internas e Externas			
Levantamento de necessidades	Anual	6	6
Plano de formação	Anual	12	12
Elaboração dos planos de formação por áreas - anual	Anual	6	6
Pesquisa de mercado para fornecedores	Mensal	1	12
Pesquisar formadores na bolsa de formadores	Trimestral	6	24
Divulgação do plano (intranet)	Mensal	2,25	27
Identificação de colaboradores ou inscrição espontânea de colaboradores - atualização de lista de convocados e elegíveis	Diário	0,5	130
Marcação de sala	Quinzenal	0,25	6,5
Enviar convocatórias (formador e formandos)	Quinzenal	1,25	32,5
Controlo de inscrições	Semanal	0,25	65
Fazer lista de presenças	Semanal	0,5	130
Enviar e-mail ao formador para pedir versão actualizada dos testes e apresentações - F16	Quinzenal	0,1	2,6
Imprimir testes e lista de presenças	Semanal	0,5	26
Deixar material na sala	Semanal	0,1	5,2
Recolher material no final da formação	Semanal	0,1	5,2
Pedir/arquivar Dossier Técnico-Pedagógico (DTP)	Quinzenal	0,25	6,5
Criar curso/inserir participantes e custo da ação em Meta4 (actualizar lista Meta4,Meta4, arquivar em dossier e na rede)	Semanal	2,1	109,2
Inserir formação na landscape	Mensal	0,75	9
Corrigir testes - F16	Quinzenal	0,2	5,2
Arquivar testes (em dossier e na rede) - F16	Quinzenal	0,1	2,6
Enviar os resultados individuais aos estagiários - F16	Trimestral	2	8
Criar/enviar questionários de avaliação de satisfação	Semanal	1	52
Verificar nº mínimo respostas de avaliação de satisfação	Semanal	0,2	10,4
Recolher respostas Av. Satisfação	Semanal	0,4	20,8
Inserir dados avaliação quantitativa - Excel e Meta4	Semanal	1	52
Inserir dados avaliação qualitativa- excel	Semanal	0,5	26
Inserir avaliação dos formadores na BD	Semanal	0,05	2,6
Fazer forcing quando não há nº de respostas suficiente	Semanal	0,2	10,4
Criar/enviar questionários de avaliação de eficácia	Semanal	1	52
Verificar nº mínimo respostas de avaliação de eficácia	Semanal	0,2	10,4
Recolher respostas Av.Eficácia	Semanal	0,4	20,8
Inserir dados avaliação quantitativa - Excel e Meta4	Semanal	0,2	10,4
Inserir dados avaliação qualitativa- excel	Semanal	0,2	10,4
Fazer forcing quando não há nº de respostas	Semanal	0,2	10,4

suficientes			
Analisar resultados	Semestral	2	4
Elaborar pedidos formação/Certificação no GPS	Mensal	0,25	3
Validação de facturação	Mensal	0,0833	0,9996
Gestão administrativa inscrições Pós-graduações/MBA's	Semestral	1,5	3
Forecast de Formação	Mensal	1,5	18
Avantage - Monitorização inscrições/aprovações	Mensal	2	24
Avantage - Actualização Catálogo	Mensal	1	12
Avantage - Monitorização créditos solicitados e solicitação de pagamento	Trimestral	0,5	2
Global L&D report trimestral ao grupo	Trimestral	8	32
6.2) Formações - Mylearning			
Enviar links de <i>MyLearnings</i> obrigatórios	Quinzenal	0,1	2,6
Recolha do certificado	Diário	0,1	26
Guardar na rede/actualizar BD " <i>MyLearnings obrigatórios</i> " e " <i>Legal and Sales</i> "	Diário	0,5	130
Extração <i>MyLearning</i> mensal	Mensal	0,75	9
<i>Zoho Report</i>	Mensal	6	72
Criar ação em Meta4	Mensal	2	24
Inserir dados em Meta4	Mensal	1,5	18
Extração Meta4	Mensal	1	12
Verificar dados/corrigir	Mensal	2,5	30
Identificar colaboradores com <i>Mylearnings</i> obrigatórios em falta	Mensal	0,5	6
Enviar e-mail a colaboradores identificados	Mensal	0,2	2,4
6.3) Formações- Certificações			
Pedido de inscrição do colaborador	N/A	N/A	N/A
Se for ao abrigo do programa Avantage -inserir na aplicação	Mensal	1	12
Marcar exame	Quinzenal	1,5	39
Inserir dados no Excel "PDS certificações"	Quinzenal	0,5	13
Exame	N/A	N/A	N/A
Inserir em Meta4	Semanal	1	52
Guardar <i>score report</i> e certificado na rede	Semanal	0,1	5,2
Actualizar Excel "PDS Certificações"	Semanal	0,1	5,2
Extração Meta4	Mensal	0,75	9
7) Gestão de Competências e Gestão de Desempenho			
Calendarização e divulgação processo/regras e divulgação intranet dos prazos	0,17	1	0,1666667
Comunicação do pedido de abertura da ficha de avaliação semestral via e-mail pelo colaborador, com conhecimento da sua hierarquia, gestores de projeto e respectivo mentor dentro do prazo estabelecido.	N/A	N/A	N/A
Garantir avaliações de projeto carregadas	Semestral	3	6
Identificação avaliadores/alteração avaliadores	Mensal	1	12
Inserir informação nas fichas de projeto (F16)	Trimestral	2	8
Envio de fichas de avaliação de projeto (F16)	Trimestral	0,1	0,4
Monitorização do <i>MyPath</i> (enviar lista de não elegíveis para grupo - validação do cumprimento do calendário de avaliação)	Semestral	3	6
<i>Upload</i> no <i>MyPath</i> dos objectivos do ciclo de avaliação do <i>WIN</i>	Pontual	40	40
Auto-avaliação do colaborador	N/A	N/A	N/A
Validação de auto-avaliação realizada	N/A	N/A	N/A
Q&A a responsáveis directos das equipas para a gestão de competências de acordo com o modelo <i>GROW-UP</i> e da avaliação de desempenho (<i>MyPath</i>)	Anual	80	80
Ponderação de objectivos	N/A	N/A	N/A

Validar o potencial de desenvolvimento de acordo com a fundamentação do mapeamento feito no <i>insight</i>	N/A	N/A	N/A
Validar compromissos de melhoria e definição de objectivos para o próximo ciclo	N/A	N/A	N/A
Validar as necessidades de formação que decorrem da atividade anterior indicando o seu grau de criticidade	N/A	N/A	N/A
Avaliador/responsável deve fundamentar a elegibilidade do avaliado para promoção ou revisão salarial para análise em reunião de calibragem	N/A	N/A	N/A
Preparação R. Calibragem por Disciplina	Semestral	2	4
Preparação da R. Calibragem transversal dos resultados	Semestral	2	4
Reuniões de calibragem P&L e Geral	Semestral	4	8
Encerramento individual da ficha de auto-avaliação	N/A	N/A	N/A
Apresentação de resultados de avaliações, promoções e respectiva divulgação	Semestral	0,5	1
Marcação e agilização do <i>Comité Grow</i> (elaboração documentação a ser apresentada, convocatórias enviadas, resultados da reunião)	Semestral	3	6
Actas das reuniões	Semestral	0,5	1
Fornecer feedback de resultados aos avaliadores da unidade	N/A	N/A	N/A
Registar validação final e convocar colaborador e respectivo mentor para reunião de Avaliação de desempenho	N/A	N/A	N/A
Alterações e disponibilização ao colaborador para comentar e manifestar concordância ou discordância	N/A	N/A	N/A
8) Mentoring			
Análise pedidos efectuados	1	0,25	0,25
Validação atribuições e inserção Meta4	1	0,25	0,25
Actualização lista mentores elegíveis/divulgação intranet após preenchimento questionário aos mentores	Semestral	2	4
1º contacto com <i>mentee</i> e marcação de 1ª reunião	N/A	N/A	N/A
Reunião de mentor e <i>mentee</i>	N/A	N/A	N/A
Elaboração de plano de desenvolvimento pessoal	N/A	N/A	N/A
Acompanhamento do desenvolvimento do PDP	N/A	N/A	N/A
Revisão de planos de ação e objectivos a realizar	N/A	N/A	N/A
Acompanhamento do cumprimento de objectivos	N/A	N/A	N/A
Redefinição de objectivos, datas e planos	N/A	N/A	N/A
Actualização de PDP	N/A	N/A	N/A
Reunião de avaliação do processo de <i>mentoring</i>	N/A	N/A	N/A
Preenchimento de formulário de hetero-avaliação do mentor e do mentee	N/A	N/A	N/A
9) Medicina do Trabalho			
Pesquisa de Seguradoras	Bienal	N/A	N/A
Negociação	Bienal	N/A	N/A
Contrato de Prestação de Serviços	Bienal	N/A	N/A
Faturação Mensal do seguro	Bienal	N/A	N/A
Comunicação da entrada do colaborador à Medicina do Trabalho	Semanal	0,25	13
Marcação de exames	N/A	N/A	N/A
Realização de exames	N/A	N/A	N/A
Receção/arquivo de exames	Semanal	0,5	25

Enviar e-mail aos colaboradores	Semanal	0,05	2,6
Inserir dados na <i>Landscape</i>	Mensal	0,3	3,6
Levantamento de exames	N/A	N/A	N/A
9.1) Vacinação			
Divulgação da ação	Anual	0,25	0,25
Registar inscrições	Anual	0,5	0,5
Contactar Seguradora	Anual	0,25	0,25
Marcar sala	Anual	0,1	0,1
Enviar convocatória	Anual	0,25	0,25
Registar <i>accepts e declines</i> /fazer lista de presenças	Anual	0,2	0,2
Informar seguradora do número de participantes	Anual	N/A	N/A
Vacinação	Anual	N/A	N/A
Recolher/registar lista de presenças	Anual	0,1	0,1
10) Férias			
Aprovação e actualização da política de férias anual e Comunicação Interna	Anual	1	1
Monitorização marcação férias (aprovações, devoluções,...)	Trimestral	0,25	1
Alterações solicitadas em back-office	Anual	0,25	0,25
Inserção/correção workflow férias	Anual	0,25	0,25
11) Absentismos			
Receção justificativos, inserção Meta4 e digitalização pasta RH e encaminhamento dos originais para correção horas	Quadrimestral	0,17	0,51
12) Mobilidade Internacional			
Divulgação das políticas ou regras que grupo estabelece	Pontual	1	1
Envio dos documentos para autor. Grupo de colaboradores seniores	Mensal	0,17	2,04
Aprovação na ferramenta <i>Security Snapshot Tool</i> das viagens	Mensal	0,08	0,96
Elaboração report trimestral ao grupo das viagens efectuadas	Trimestral	1,5	6
Envio de nº dias trabalhados fora para os "destacados"	Trimestral	0,5	2
Pedir Formulário Ssocial A1 para os destacados	Anual	0,5	0,5
Agendamento de extensões visto no SEF quando temos colaboradores estrangeiros (Índia)	Pontual	0,17	0,51
13) Indicadores de Qualidade			
Preenchimento e envio dos diversos indicadores da qualidade RH	Mensal	0,08	0,96
Formação - Av. Satis/Eficácia	Semestral	1	12
<i>Turnover</i> recém contratados/ocupação dos recém contratados	Trimestral	1	4
<i>ARVE/Turnover global</i>	Mensal	0,03	0,36
Avaliação Fornecedores	Anual		
14) Reporting			
PRM	Mensal	1,5	18
<i>International Assignment Services</i>	Trimestral	2	8
Relatório Anual de Formação	Anual	32	32
Relatório único	Anual	12	12
Relatório trimestral de formação	Trimestral	3	12
Empregos vagos	Trimestral	1	4
Forecast custos RH	Mensal	2,5	30
Indicadores de Qualidade	Mensal	1	12
15) Gestão das Saídas			
Pedido de rescisão do contrato	N/A	N/A	N/A
Digitalização da carta e entrega	Quinzenal	0,1	2,6
Marcação de entrevista de saída	Quinzenal	0,1	2,6
Realização de entrevista de saída	Quinzenal	1	26

Ciclo de assinaturas	N/A	N/A	N/A
Actualização de BD "lista de colaboradores"	N/A	N/A	N/A
Actualização de Meta4	Quinzenal	0,25	6,5
Orientar/acompanhar o colaborador durante o processo de entrega de equipamento e fecho de contas	Quinzenal	0,25	6,5
Extração Meta4 trimestral	Quinzenal	0,1	2,6
Actualizar excel QX	Quinzenal	0,5	13
Analisar motivos de saída (por disciplina e por grade)	Trimestral	0,5	13
Redigir relatório trimestral de saída	Trimestral	4	16

IV. CALENDARIZAÇÃO DE EVENTOS GET-U

Calendário Get-U 2016											
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dia do Emprego (Escola de Engenharia da Univer. do Minho) - 22Jan	Fórum Carreiras (Católica)		IT Job Fair 2016							Talent Hunting (Católica)	Feira de emprego (Instituto Politécnico de Leiria)
	Nova Business Forum (UNL)	Semana Empresarial e Tecnológica (IST) - 1 a 3Mar		28º Jobshop (IST) - 3 a 5Mai						ISEG Career Forum	
	Career Forum (ISCTE) - 3 e 4Fev	Jumping Talent (Universia)		VII Jobshop (FCUL)						FEUP Career Fair	
	Sinfo 23 (IST) - 22 a 26Fev										

Faculdade	Evento
Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa	Sinfo X (Fev)
	Semana Empresarial e Tecnológica (1 a 3Mar)
	28º Jobshop (3 a 5Mai)
Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa	VII Jobshop (Mai)
Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto	Career Fair (Nov)
Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa	Jobshop (Fev)
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa	Feira de Emprego - ISEL 2 YOU (Out)
Instituto Politécnico de Leiria	Feira de Emprego
Universidade de Évora	Feira de Emprego, Empreendedorismo e Inovação
Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa	Nova Business Forum (Fev)
Faculdade de Economia, Universidade Católica de Lisboa	Fórum Carreiras (Fev)
ISCTE	Career Forum (3 e 4Fev)
ISEG	Career Forum (Nov)

V. PLANO DE FORMAÇÃO PARA *RESKILLING* DE ENTREVISTADORES

1ª Edição	1 de Fevereiro (2ª)	2 de Fevereiro (3ª)	3 de Fevereiro (4ª)
16h - 17h	Módulo 1: Processos de Recrutamento e Selecção (R&S)	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção
17h - 18h	Módulo 2: Fases dos Processos de R&S na Capgemini	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção	Módulo 4: Role-Playing

2ª Edição	7 de Março (2ª)	8 de Março (3ª)	9 de Março (4ª)
16h - 17h	Módulo 1: Processos de Recrutamento e Selecção (R&S)	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção
17h - 18h	Módulo 2: Fases dos Processos de R&S na Capgemini	Módulo 3: Condução de Entrevistas de Selecção	Módulo 4: Role-Playing

VI. PROPOSTA DE FLYER PARA EMPLOYER VALUE PROPOSITION (E.V.P.)



Condições

- Telemóvel
- Seguro de vida
- Seguro de saúde (cobertura familiar)
- Cartão Ticket Restaurante



Certificações

- Internas e externas
- Programa **AVANTAGE**



Formação e Crescimento

- Universidade Les Fontaines
- Cursos *MyLearning*
- Formação participada



Protocolos de Ensino

- **Escolas Cambridge** (válido também para familiares directos)



Protocolos de Serviços

- **Viagens Geostar** (7,5% de desconto)
- **Farmácia União** (10% de desconto; válido para familiares)
- **Solinca**
- **Repsol** (0,06€ de desconto por litro)
- **Vodafone**
- **MEO**

VII. ARQUITETURA DE REUNIÕES DE RECURSOS HUMANOS

- **Comité Grow/Grow-Up**

Análise do cumprimento de PDPs, análise de resultados da Avaliação de Desempenho e processo de tomada de decisão face ao processo de Avaliação de Desempenho realizado. Frequência mínima semestral.

- **R3**

A identificação de necessidades de recrutamento, a proposta de soluções para desafios na retenção de talentos, a apresentação de propostas de re-vitalização dos processos de recrutamento e selecção, a implementação, acompanhamento e avaliação do impacto das mesmas para cada unidade de negócio. Frequência: convocar apenas quando considerado necessário.

- **RERH**

Status de projectos em curso e dos desafios decorrentes da gestão corrente de recursos humanos, identificação de soluções/respostas e implementação de melhorias no desenvolvimento dos mesmos e respectivo *follow-up*. Frequência: quinzenal.

- **COM**

Status e análise da situação financeira, status e análise de vendas, status e análise de questões relacionadas com Recursos Humanos, tomada de decisões de natureza estratégica relativamente à Capgemini Portugal; mecanismo de apoio e controlo do processo de selecção. Frequência: variável (geralmente quinzenal).

- **Walk & Talk**

Partilha e troca de experiências e/ou *best practices* e levantamento de questões levantadas pelos colaboradores. Frequência: mensal.

- **ARVE**

Mecanismo de gestão de inactividade, no qual são identificados os colaboradores com baixa alocação, sendo analisados os motivos e discutidas previsões futuras de alocação. Frequência: mensal

- **Presenting with Credibility**

Espaço de apresentação e debate de várias temáticas de interesse para o grupo, quer de carácter global de negócios e mercados, quer num panorama mais específico direccionado para novas tendências tecnológicas. Frequência: quinzenal

VIII. PROPOSTA PARA INCUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTOS DE SUBCONTRATAÇÃO

- **Medida preventiva:**

Comunicação dos procedimentos do processo de subcontratação, via e-mail a todos os responsáveis/gestores de projecto, alertando para a importância do cumprimento do mesmo (acompanhada de uma descrição das sanções previstas no regulamento interno da empresa em caso de incumprimento).

- Infração classificada como “Grave” - de acordo o documento interno Sanções.

- **1ª Infração:**

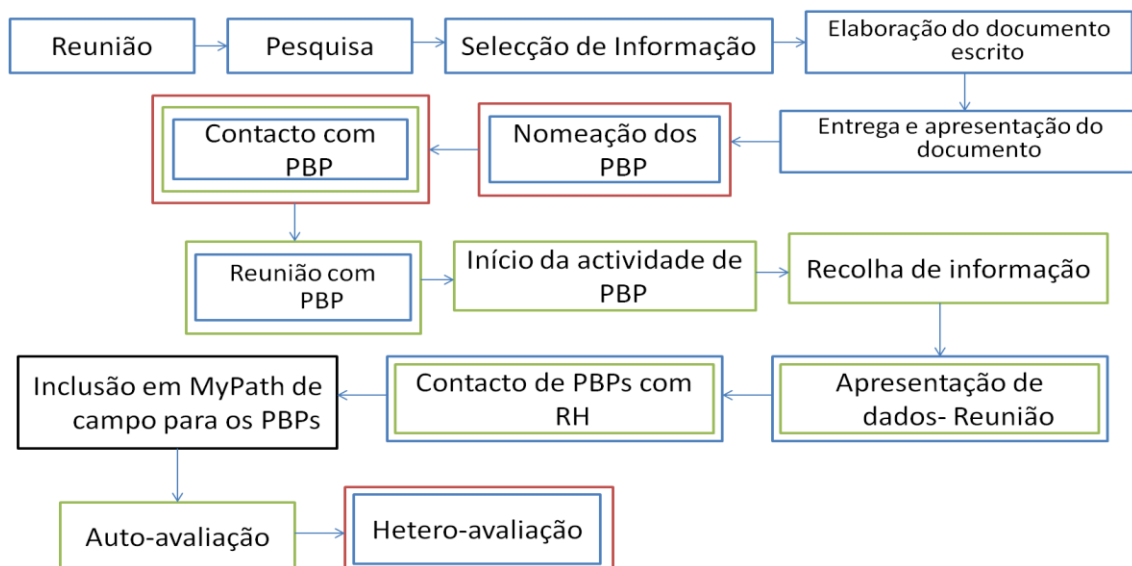
De acordo com o Regime das Infrações ao RULEBOOK será feita uma advertência por escrito do superior hierárquico. Nesse mesmo documento é indicado que, no caso de reincidência, a mesma será comunicada à Comissão Executiva.

- **2ª Reincidência:**

Instauração de um processo disciplinar tendente a suspensão com perda de retribuição e de antiguidade (de acordo com o artigo 328º do código de trabalho).

- As infrações, em linha com o Regime às Infrações do RULEBOOK, caducam no prazo de dois anos a contar da data da sua prática.

IX. MAPA DE INTERAÇÃO PEOPLE BUSINESS PARTNER (PBP)



Legenda:

