



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA BRISA: PERFIS
INDIFERENCIADOS E DIFERENCIADOS**

MARIA TOURAI S BRANCO
Nº 56256

ISEG, JANEIRO DE 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA BRISA: PERFIS INDIFERENCIADOS E DIFERENCIADOS

MARIA TOURAIIS BRANCO
Nº 56256

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
DR. RUI BRITO DE SOUSA (BRISA, AUTOESTRADAS DE
PORTUGAL S.A)

ISEG, JANEIRO DE 2024

ÍNDICE

<i>Índice</i>	<i>ii</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>v</i>
<i>Resumo</i>	<i>vi</i>
<i>Abstrat</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>viii</i>
<i>Introdução</i>	<i>ix</i>
<i>I - REVISÃO DE LITERATURA</i>	<i>1</i>
1.1 Recrutamento	1
1.1.1 Análise e descrição de funções	2
1.1.2 Fontes de Recrutamento	3
1.1.2.1 Interno.....	4
1.1.2.2 Externo.....	4
1.1.2.3 Misto.....	5
1.1.3 Técnicas do Recrutamento.....	5
1.2 Seleção	8
1.2.1 Técnicas de seleção.....	9
1.3 Desafios no processo de recrutamento e seleção	11
<i>II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BRISA, AUTOESTRADAS PORTUGAL</i> <i>S.A.</i>	<i>13</i>
2.1. História e empresas	13
2.2. Missão, valores e visão	15
2.3 Estrutura Organizacional	16
<i>III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</i>	<i>17</i>
3.1 Objetivos e Metodologia.....	17
3.2 Atividades desenvolvidas	17

3.2.1 Recrutamento e Seleção.....	19
3.2.2 Feiras de emprego.....	21
3.2.3 Onboarding	22
3.2.4 Recrutamento inclusivo	22
3.2.5 Academia Girl Move	23
3.2.6 Projeto Centro de Coordenação Operacional (CCO).....	23
<i>IV – ANÁLISE CRÍTICA E CONFRONTO COM A LITERATURA</i>	<i>25</i>
<i>V – CONSIDERAÇÕES FINAIS,</i>	<i>29</i>
<i>Referências</i>	<i>32</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>35</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabela 1: Atividades desenvolvidas	18
Tabela 2: Sugestões de melhoria	28

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço ao Professor Doutor Jorge Gomes pela sua orientação e ajuda durante a elaboração da minha Tese Final de Mestrado.

Gostaria de agradecer aos meus pais por me terem proporcionado a frequência neste Mestrado e pelo apoio constante ao longo do meu percurso académico.

Agradecer ao Duarte, por me encorajar e apoiar nesta etapa.

Agradecer às minhas amigas, Matilde, Mariana, Joana, Sara, Francisca pela amizade incrível.

Agradecer às amigas que frequentaram comigo o Mestrado, Inês e Rita.

Agradecer aos meus colegas de trabalho pelo apoio, gargalhadas e companheirismo ao longo do meu estágio.

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado reflete o estágio realizado na Brisa, uma operadora de infraestruturas de transporte em Portugal, fundada em 1972, que gere seis concessões rodoviárias, ligando norte, sul, litoral e interior do país.

O estágio foi desenvolvido na Direção de Recursos Humanos incidindo na temática do Recrutamento e Seleção, tendo a duração de quatro meses, sendo o período correspondido entre 27 de Fevereiro e 26 de Junho de 2023. O tema do Recrutamento e Seleção tem vindo a ter uma crescente importância nas organizações, devido ao aumento da concorrência no mundo empresarial. Recrutar e Selecionar a pessoa certa, para a função certa, poderá contribuir para o sucesso da organização.

O estágio permitiu consolidar competências de Recrutamento e Seleção adquiridas no mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG, nomeadamente desde a receção do pedido efetuado pela chefia, realização da descrição de funções, colocação de anúncios, triagem curricular, posteriormente a realização de entrevistas, finalizando com a seleção e admissão do candidato.

O Trabalho Final de Mestrado é composto por um enquadramento teórico sobre a temática em estudo, seguida pela descrição da Brisa e descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, e é feito o confronto entre a literatura e as práticas utilizadas na Brisa. Para concluir, são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões de melhoria.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Gestão de Recursos Humanos, Perfis Diferenciados, Perfis Indiferenciados, Brisa.

ABSTRAT

This Final Master's Work reflects the internship carried out at Brisa, a transport infrastructure operator founded in 1972, which manages six road concessions, connecting the north, the south, the coast and the inland of Portugal.

The internship was carried out in the Human Resources Department, focusing on Recruitment and Selection, and lasted four months - between February 27 and June 26, 2023. The subject of Recruitment and Selection has become increasingly relevant in organizations, due to an increased competition in the business world. Recruiting and Selecting the right person for the right job may contribute to the organization's success.

The internship allowed me to consolidate the Recruitment and Selection skills that were acquired during my master's degree in Human Resources Management at ISEG, namely from receiving the request from the manager, preparing the job description, placing advertisements, curriculum screening, conducting interviews, and finally making the selection and admission of the candidate.

The Final Master's Work consists of a theoretical framework on the subject under study, followed by a description of Brisa and a description of the activities carried out during the internship, and a comparison between the literature and the practices used at Brisa. To conclude, final considerations, limitations and suggestions are presented.

Keywords: Recruitment, Selection, Human Resources Management, Differentiated Profiles, Undifferentiated Profiles, Brisa.

LISTA DE ACRÓNIMOS

AIDA- Atenção, Interesse, Desejo e Ação

BAE- Brisa Auto-Estradas

BCR- Brisa Concessão Rodoviária

BGI- Brisa Gestão de Infraestruturas

BOM- Brisa Operação e Manutenção

CE- Comissão Executiva

CV- Curriculum Vitae

DRH- Direção de Recursos Humanos

GRH- Gestor de Recursos Humanos

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão

RH- Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, a escolha em termos de Trabalho Final de Mestrado (TFM) recaiu na realização de um estágio curricular, com o intuito de obter o grau académico de mestre.

O estágio foi desenvolvido na Direção de Recursos Humanos da Brisa, incidindo na temática do Recrutamento e Seleção, tendo tido a duração de quatro meses - entre 27 de Fevereiro de 2023 e 26 de Junho de 2023 - contabilizando um total 688h, sob orientação académica do Prof. Doutor Jorge Gomes e orientação na empresa a cargo do Dr. Rui Brito.

O estágio realizado foi bastante vantajoso para a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, tendo sido possível aprofundar a aprendizagem e desenvolver as competências técnicas necessárias ao processo de Recrutamento e Seleção.

No atual ambiente empresarial hipercompetitivo, os trabalhadores são uma fonte de vantagem competitiva. É absolutamente fundamental que as empresas contratem as pessoas certas, com as competências certas, os conhecimentos certos, os atributos certos, no momento certo, para o trabalho certo. O processo de recrutamento e seleção tornou-se um dos principais processos que determinam o sucesso de uma organização (Chungyalpa & Karishma, 2016).

O presente relatório é constituído por cinco partes, para além da presente introdução. O primeiro capítulo apresenta e expõe revisão de literatura sobre os temas de Recrutamento e Seleção e os desafios atuais deste processo. No segundo capítulo é feita a caracterização do grupo Brisa e da sua história, relatando-se a missão, os valores e a visão do mesmo e finalizando com a estrutura organizacional da Direção de Recursos Humanos. De seguida, o terceiro capítulo descreve as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O quarto capítulo incide sobre a análise crítica, tendo em conta o enquadramento teórico e o estágio realizado. Por fim, no quinto e último capítulo são expostas as considerações finais, as limitações sentidas e algumas sugestões de melhoria na Direção de Recursos Humanos da Brisa.

I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Recrutamento

O aumento da concorrência global, aliado ao aumento das expectativas dos clientes, significa que o crescimento, ou mesmo a sobrevivência de uma empresa, é difícil. Já não é suficiente ser eficaz na venda de um produto ou serviço em particular ou confiar na reputação passada. As organizações precisam de responder a um ambiente global em rápida mudança. O sucesso contínuo depende, portanto, da atração e retenção de indivíduos de alta qualidade que possam responder eficazmente a este ambiente em mudança (Newell, 2005).

Segundo Ferreira & Vargas (2014), diante desta conjuntura de mudanças económicas, sociais e políticas que ocorrem cada vez mais rápido, as quais estão acompanhadas de incerteza e imprevisibilidade para as empresas, mostra-se a imprescindibilidade da eficaz administração de recursos humanos.

Os colaboradores são o maior ativo de qualquer organização. Para que uma organização brilhe, a organização depende da competência e atitude profissional dos colaboradores. Assim, é imperativo que a pessoa certa esteja a exercer funções no trabalho certo, quer seja numa organização privada ou pública. Posto isto, o processo de recrutamento e seleção cada vez mais se torna uma parte integral para a seleção dos candidatos certos (Ashraf, 2017).

Se nos tempos atuais um dos recursos mais valiosos para as organizações são os seus recursos humanos, é imperativo que as mesmas tenham capacidade de “atraírem, selecionarem e integrarem com eficácia os recursos humanos de que necessitam” (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Independentemente do tipo de organização, é geralmente aceite que o sucesso desta está intimamente ligado ao tipo de colaborador que emprega (Dineen & Soltis 2011). A forma como uma organização recruta pode influenciar o tipo de colaboradores que contrata, o seu desempenho e a sua taxa de retenção (Breugh, 2013).

O recrutamento tem a função de atrair, divulgar e comunicar as vagas das organizações, para que os candidatos fiquem cientes das oportunidades disponíveis. Tanto

o recrutamento como os canais de comunicação devem ser adequados à vaga que se pretende preencher (Laimer & Giachini 2015).

O processo de recrutamento e seleção implica fazer previsões sobre o comportamento futuro, para que se possam tomar decisões sobre quem será mais adequado para um determinado trabalho. As previsões devem ser sempre formuladas em termos de probabilidades, porque o futuro é imprevisível. Isto requer um processo sistemático de avaliação tanto das diferenças individuais como dos requisitos organizacionais (Newell, 2005).

Segundo Barber (1998), o recrutamento desempenha assim uma parte importante da gestão eficaz de recursos humanos. Desempenha uma função essencial de atrair um recurso importante - capital humano - para a organização. O sucesso dos esforços posteriores de recursos humanos, tal como a seleção, formação e compensações depende em parte da qualidade e quantidade de novos colaboradores identificados e atraídos através do processo de recrutamento (Barber, 1998).

1.1.1 Análise e descrição de funções

A primeira fase do processo de recrutamento envolve uma revisão sistemática dos requisitos da organização. Após esta revisão, deve ser estabelecida uma análise minuciosa dos requisitos do trabalho, muitas vezes denominada análise e descrição de funções (Newell, 2005).

Nos dias de hoje, em que as decisões de recrutamento de candidatos são cada vez mais exigentes e controladas pelas chefias, é fundamental existir uma descrição de funções precisa e minuciosa de cada função, para assim se conseguir aferir se o candidato ou colaborador é capaz de desempenhar algumas ou todas as funções do seu trabalho (Smith, 2015).

Uma correta análise de descrição de funções é a base para todas as outras funções de recursos humanos. Se não se compreender a natureza do trabalho a realizar, não é possível selecionar candidatos adequados para essa função, avaliar o seu valor no mercado de trabalho, desenvolver programas de formação, orientá-los, ou desempenhar adequadamente qualquer uma das múltiplas funções de recursos humanos. (Goodstein & Prien & Gamble & Goodstein, 2009).

A descrição de funções deve ser o mais exata possível durante todo o período de emprego do candidato (Smith, 2015). Caso as funções do colaborador progridam ou se alterem, a descrição de funções deve refletir isso (Smith, 2015).

A aplicação de técnicas de análise da descrição de funções faz supor implicitamente que a informação sobre um emprego tal como existe atualmente pode ser utilizada para desenvolver programas de recrutamento, seleção, formação e avaliação de pessoas (Schneider & Konz, 1989).

A análise da descrição de funções consiste num estudo e registo das responsabilidades, deveres, aptidões e ambiente de trabalho de uma função em específico. Envolve também determinar a importância dos deveres, responsabilidades e aptidões físicas e emocionais para uma determinada função. Todos estes fatores identificam o que um trabalho exige e o que um colaborador deve possuir para desempenhar produtivamente esse trabalho (Ashraf, 2017).

Segundo El-Hajji (2011), na descrição de funções é necessário constar: (1) Título; (2) Finalidade (ou os seus objetivos gerais), (3) Localização; (4) Condições; (5) Conhecimentos especiais, aptidões e qualificações exigidas; (6) Tarefas e deveres; (7) Autoridade; (8) Responsabilidade; (9) A relação ascendente e descendente dentro da hierarquia e (10) As normas de desempenho que o titular precisa de cumprir.

Uma vez concluída a fase de análise e descrição de funções e identificada a especificação do trabalho ou competências comportamentais, a fase seguinte é considerar como atrair pessoas que satisfaçam os requisitos (Newell, 2005).

1.1.2 Fontes de Recrutamento

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. Os três tipos apresentam vantagens e desvantagens para o processo em si e para a organização, cabendo ao gestor da empresa analisar qual o melhor método a ser utilizado no processo de recrutamento (Lima, Castro, Maués, Oliveira & Raposo, 2016).

1.1.2.1 Interno

O recrutamento é considerado interno quando atua sobre os candidatos que estão a exercer funções dentro da organização, com o objetivo de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras (Santoro, 2017).

O recrutamento interno é, por norma, mais comum em organizações que estão interessadas em desenvolver e alimentar o seu próprio talento interno (Newell, 2005).

Existem vantagens no recrutamento interno, sendo estas: (1) recrutamento mais rápido e menos dispendioso financeiramente; (2) redução do tempo de aprendizagem; (3) a probabilidade de decisões inadequadas é muito diminuída; (4) melhora a motivação dos colaboradores; (4) aumenta a moral dos empregados, na medida que as oportunidades de promoção são vistas como estimulantes; (5) assegura a promoção da moralidade; (6) Aumentar o sentimento de pertença à organização, lealdade e/ou apego à mesma porque os colaboradores percebem mais claramente as oportunidades de promoção; (7) a organização é capaz de melhorar os resultados e/ou os seus objetivos através da utilização da capacidade e perícia dos seus próprios funcionários; (8) Causa uma promoção sucessória normal, criando "cadeias de promoções" : (9) Melhor avaliação das capacidades do candidato; (10) Os candidatos demonstram um elevado grau de integração organizacional (Muscalu, 2015).

Porém, este tipo de recrutamento apresenta algumas desvantagens, nomeadamente: (1) perde-se a infusão de “novas perspetivas” e desencorajar a promoção de novas ideias; (2) criar novas vagas como resultado da passagem do colaborador de uma função para outra, leva às necessidades de recrutamento para postos vagos por sucessão; (3) podem manifestar favoritismo; (4) a promoção dos funcionários no seio da organização pode ser causada por conflitos causados pelas diferentes formas de perceção dos factos ou situações; (5) promoção de lutas internas - conflitos interpessoais; (6) possíveis problemas relacionados com a frustração das promoções (Muscalu, 2015).

1.1.2.2 Externo

Segundo Newell (2005), e como o nome indica, o recrutamento externo traz indivíduos do exterior.

Este tipo de recrutamento apresenta como benefícios: (1) os novos colaboradores podem ser uma fonte importante de novas ideias e conhecimentos; (2) promove a contribuição de novas ideias, incentivando o progresso da organização; (3) enriquece o potencial humano interno da organização, estagna ou elimina eventuais rotinas instaladas; (4) incentiva uma nova forma de pensar no seio da organização; (5) as pessoas que vêm de fora da organização podem ser mais objetivas; (6) o recrutamento de colaboradores com experiência adquirida noutras organizações pode baixar os custos de formação e (7) a possibilidade de escolher entre vários candidatos (Muscalu, 2015).

No entanto, depara-se com algumas desvantagens: (1) despesas de recrutamento no mercado de trabalho; (2) necessidade de mais tempo para completar as fases de pré-recrutamento; (3) a identificação, atracção e avaliação dos candidatos torna-se mais difícil, apenas com base em referências ou em algumas entrevistas curtas; (4) o surgimento de desentendimentos entre os novos funcionários e o pessoal existente na organização; (5) pode causar problemas mentais e morais aos candidatos internos; (6) a necessidade de um tempo relativamente longo para adaptação e/ou integração do novo colaborador na organização, estando este habituado a um tipo de cultura diferente e (7) o risco de contratar candidatos que, posteriormente, provam não ser ou não poderem manter o nível elevado que demonstraram durante o processo de seleção (Muscalu, 2015).

1.1.2.3 Misto

O recrutamento misto por vezes é utilizado por organizações para atenuar possíveis riscos e conseguir beneficiar ambas as partes (Calheiros, 2019). Segundo Calheiros (2019), nestas situações são abertas vagas, existindo duas formas de recrutamento: (1) inexistência de candidatos internos alinhados com a função, procura-se externamente e (2) as vagas abrem simultaneamente internamente e externamente.

1.1.3 Técnicas do Recrutamento

Realizado o diagnóstico interno e externo, o passo seguinte é seleccionar as técnicas de recrutamento que são mais adequadas para cada caso e estudar os meios, ou

seja, fontes de recrutamento que mais atendem a necessidade da organização (Ferreira & Vargas, 2015).

No decorrer do processo de recrutamento, podem ser utilizadas várias técnicas, nomeadamente: (1) anúncio; (2) *e-recruitment*; (3) headhunting; (4) base de dados; (5) candidatura espontânea; (6) empresas especializadas; (7) referências e (8) feiras de emprego.

De seguida apenas serão abordadas as técnicas que foram utilizadas no decorrer do estágio:

1. Anúncio: o objetivo fundamental é estimular os candidatos adequados a candidatarem-se (Mathews & Redman, 1998). Reflete todas as informações sobre a empresa e a vaga em si, devendo seguir o modelo AIDA (atenção-interesse-desejo-ação) de maneira a atrair a atenção, desencadear o interesse do candidato, o desejo da conquista da vaga e resultar na ação da sua candidatura. É de extrema importância que nos anúncios as condições e as mensagens transmitidas sejam realistas de forma que os candidatos não criem falsas expectativas sobre a vaga em questão (Calheiros, 2019);
2. E-recruitment: oferece aos recrutadores uma das formas mais poderosas e económicas de recrutar candidatos para uma organização. O *e-recruitment* consiste na utilização de tecnologias para atrair e encontrar candidatos e auxiliar o processo de recrutamento. Isto significa geralmente a utilização do próprio *website* de uma empresa, de uma base de dados de CV, do marketing dos motores de procura ou de plataformas de redes sociais para preencher vagas (Kapse, 2012). O *e-recruitment* tem vindo a apresentar uma tendência entre os recrutadores e os candidatos a emprego, devido às suas diversas vantagens, como o tempo, o custo e a qualidade (Hada & Gairola, 2015). Esta técnica de recrutamento enfrenta alguns desafios nomeadamente algumas organizações reportam que recebem um grande número de candidatos sem qualificações e na ausência de ligação a internet, os candidatos não conseguem consular qualquer portal ou *site* (Hada & Gairola, 2015). A tendência emergente da tecnologia e da globalização sugere que o *e-recruitment* continuará a expandir-se e, conseqüentemente, as organizações

devem concentrar-se no processo para melhorar a qualidade das suas funções de recrutamento de pessoal (Okolie, 2017)

3. Headhunting: estas práticas constituem ações de pesquisa personalizadas, com base nas quais se efetua o contacto com um determinado profissional que, pela especialidade das suas características, competências e percurso profissional, constitui, à partida, a solução de recrutamento indicada à vaga em aberto na organização cliente. A utilização de empresas especializadas em headhunting em certas circunstâncias revela-se indispensável, designadamente quando se trata de recrutamento de gestores de topo ou profissionais altamente especializados que estão vinculados a outra empresa. Estes profissionais geralmente não respondem a anúncios e não se encontram diretamente contactáveis para integrarem o processo de recrutamento (Rodrigues & Rebelo, 2011).
4. Base de dados: Muitas organizações tentam desenvolver os seus próprios colaboradores, para posições mais elevadas. Estas promoções podem ocorrer através de uma pesquisa interna de colaboradores atuais que tenham concorrido à vaga, que tenham sido identificados através do sistema de gestão de recursos humanos da organização, ou mesmo que tenham sido referidos por um colega de trabalho (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).
5. Candidatura espontânea: como o próprio nome indica esta técnica pressupõe total iniciativa por parte do candidato, na maioria dos casos são indivíduos à procura do primeiro emprego ou de novos desafios (Machado & Portugal, 2013).
6. Empresas especializadas: esta técnica de recrutamento têm vindo a ser muito popular. As empresas especializadas variam em termos de dimensão, grau de especialização profissional e distribuição geográfica. Algumas especializam-se em ajuda temporária, enquanto outras procuram colocações mais permanentes. (Newell, 2005)

7. Referências: Consiste numa recomendação de um colaborador atual relativamente a um candidato a uma vaga, sendo uma excelente técnica para localizar potenciais candidatos para posições difíceis de preencher (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).
8. Feiras de emprego: Eventos em que participam representantes da empresa ou recrutadores com o objetivo de chegar a candidatos qualificados, frequentemente realizadas nos campus universitários, são uma boa oportunidade para as empresas construírem e melhorarem o seu *employer brand* (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

1.2 Seleção

Após o recrutamento de um conjunto de candidatos, os recrutadores têm de fazer uma escolha entre os candidatos (Newell, 2005). A seleção é um processo de escolha de indivíduos qualificados para preencher vagas na organização (Stoilkovska & Ilieva & Gjakovski, 2015).

Pensa-se que a seleção é uma das partes mais importantes na gestão bem-sucedida dos recursos humanos, porque a tarefa do processo de seleção é encontrar as pessoas certas para as vagas certas. Se tal não for conseguido, a organização poderá não conseguir cumprir a sua missão, visão e objetivos (Stoilkovska & Ilieva & Gjakovski, 2015).

O processo de seleção é composto por várias etapas, cada uma das quais fornece aos decisores informações que os ajudarão a prever se um candidato será bem-sucedido no seu trabalho. Uma forma de conceptualizar isto é pensar em cada etapa do processo de seleção como um obstáculo maior numa corrida. O candidato que conseguir ultrapassar todos os obstáculos ganha a corrida e a oferta de emprego (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

Elementos-chave na seleção são: uma clara e precisa especificação; uso efetivo de múltiplas técnicas; eliminação de processos redundantes; medição; avaliação e contínuo melhoramento (Roberts, 1997).

1.2.1 Técnicas de seleção

Nos processos seletivos, geralmente são utilizadas diversas técnicas de seleção e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade dos cargos a serem preenchidos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior será o número de informações para a seleção e maior será o tempo e custo operacional (da Mota Andrade, 2009).

De seguida serão apenas explicados os métodos praticados na organização acolhedora do estágio:

- Análise e triagem curricular: A primeira fase de seleção baseia-se normalmente nas informações fornecidas nos formulários de candidatura e nos CV e a maioria dos candidatos é selecionada nesta fase (Newell, 2005). Parte-se do princípio de que esta informação sobre o comportamento passado de uma pessoa pode prever o seu comportamento futuro (Newell, 2005).
- Entrevistas: é a técnica mais frequente de seleção, não é comum os candidatos serem recrutados sem realizar esta etapa (Roberts, 1997). O intuito da entrevista é obter informação mais aprofundada sobre o candidato nomeadamente, as motivações do candidato, valores, habilidade para trabalhar sob pressão e habilidade para estar alinhada com a cultura da organização (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

Existem duas formas distintas de conduzir entrevistas: (1) entrevistas não estruturadas – tem a forma de uma discussão livre, onde o entrevistador coloca as suas perguntas favoritas e o candidato pode responder livremente. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador utiliza os seus próprios julgamentos relacionados com o global da performance do candidato, percebendo se este está alinhado com a vaga. As entrevistas não estruturadas são mais comumente aplicadas por recrutadores profissionais ou recrutadores que têm confiança na sua habilidade de avaliar candidatos sem a utilização de entrevistas estruturadas (Roberts, 1997); (2) entrevistas estruturadas – focadas em estabelecer uma série de critérios claramente definidos, geralmente competências. As questões são cuidadosamente estruturadas com o intuito de obter uma informação específica e as respostas são pontuadas consoante um consistente intervalo de pontuação.

Em certos casos os candidatos são questionados com hipotéticas situações futuras e é pedido para explicarem como lidariam com isso. As respostas são avaliadas para comprovar a capacidade relevante (Roberts, 1997).

As entrevistas podem apresentar vários formatos: (1) entrevista individual; (2) entrevista de painel; (3) entrevista em série; (4) entrevista de grupo; (5) entrevista de stress e a (6) entrevista social (Garrido, 2015).

Segundo DeCenzo, Robbins & Verhulst (2016), existem alguns passos que devem ser seguidos de forma a ser realizada uma entrevista eficaz, sendo estes: (1) rever a descrição e a especificação das funções; (2) preparar um conjunto estruturado de perguntas a colocar a todos os candidatos; (3) analisar o formulário de candidatura e o currículo; (4) abrir a entrevista; (5) faça as suas perguntas e ouça com atenção; (6) tomar algumas notas; (7) encerrar a entrevista; (8) escreva a sua avaliação.

Apesar da entrevista ser uma das técnicas mais utilizadas, esta sofre de alguns problemas. Por vezes, é difícil para o recrutador estar atento ao longo de toda a entrevista, sendo que alguns recrutadores apenas se conseguem lembrar do início e do final da entrevista. Os recrutadores podem ser influenciados por preconceitos ou indevidamente por estereótipos do candidato. As entrevistas podem não ser estruturadas da forma mais adequada devido à falta de experiência do recrutador (Roberts, 1997).

- Testes: Os recrutadores reconhecem que o investimento em tempo e custo destes testes, combinado com outras ferramentas de seleção e um processo de contratação bem pensado, resulta em contratações de melhor qualidade (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016). Existe uma grande diversidade de testes, podendo estes ser nomeadamente: (1) Testes de habilidade/competências – medem específicas aptidões, como por exemplo, vocabulário, aritmética, perceção espacial, rapidez de escrita e rigor. São utilizados mais normalmente para prever o potencial do candidato; (2) Testes de personalidade – são utilizados para medir as características pessoais, valores e atitudes que formam convicções e comportamentos individuais (Roberts, 1997).
- Assessments centers: Uma instalação onde são administrados testes de simulação de desempenho. Estes incluem uma série de exercícios utilizados para seleção, desenvolvimento e avaliação do desempenho. Os *Assessments centers* utilizam procedimentos que incorporam exercícios individuais e de grupo. Os candidatos

passam por uma série de exercícios e são avaliados por executivos, supervisores e/ou psicólogos treinados quanto ao seu desempenho. Estes exercícios são concebidos para simular o trabalho dos gestores e, por isso, tendem a ser preditores exatos do desempenho profissional posterior (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2010).

- Controlo de referências: Pode ser feito através de chamadas telefónicas a ex-colegas de trabalho ou ex-chefias, pretende-se com a aplicação desta técnica a recolha de informações o mais reais possíveis sobre esse candidato (Armstrong, 2014).

1.3 Desafios no processo de recrutamento e seleção

O cenário económico mudou, a concorrência avança sem fronteiras (Pontes, 2001). Serão vencedoras aquelas empresas que conseguirem maior flexibilidade nos seus processos para poder atender a clientes cada vez mais exigentes (Pontes, 2001). Atualmente, aumentou-se a procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o sucesso (Guimarães & Arieira, 2005).

Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber seleccioná-los (Guimarães & Arieira, 2005). Cada vez é mais difícil atrair e reter talentos, a agilidade requerida pelas empresas leva à necessidade de pessoas certas, e o processo de admissão de novos colaboradores numa empresa não pode ser errado. Recrutamento e seleção de pessoas erradas pode significar prejuízos para a empresa (Pontes, 2001).

É fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoas modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a empresa mantenha um clima de trabalho motivador voltado ao progresso, de continuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem a diferença (Pontes, 2001). É igualmente importante ser dada atenção por parte da empresa a questões como: -oportunidades de aprendizagem; - feedback; -chefias; -remuneração competitiva (Pontes, 2001).

A realização do meu estágio na Brisa, Autoestradas de Portugal S.A teve como objetivo principal a possibilidade de adquirir um conhecimento mais aprofundado do contexto real do mercado de trabalho e pôr em prática conhecimentos adquiridos ao longo

do mestrado em gestão de recursos humanos no ISEG. Foi possível alcançar esses objetivos através de um estágio transversal que me permitiu experienciar várias atividades, incidindo mais no processo de recrutamento e seleção.

II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BRISA, AUTOESTRADAS PORTUGAL S.A

Para a elaboração deste capítulo, foram consultadas informações e dados presentes no *website*¹ da empresa e através de documentos internos.

2.1. História e empresas

Fundada em 1972, a Brisa é o maior operador privado de autoestradas em Portugal. Gere um portefólio de negócios que inclui a concessão de autoestradas e vários serviços de suporte como a operação, a manutenção e a gestão de infraestruturas, com fortes valências nas áreas da engenharia e gestão, sempre com o objetivo de proporcionar mobilidade eficiente para pessoas e bens.

Pertencem ao grupo Brisa várias empresas, nomeadamente:

- Concessões de Autoestradas:
 - Brisa Concessão Rodoviária (BCR), é a principal concessão do Grupo Brisa e abrange a espinhal dorsal do sistema rodoviário português, num total de 11 autoestradas;
 - Brisa Operação e Manutenção (BOM), apresenta como missão a prestação integrada de serviços especializados de monitorização, operação, manutenção e suporte a clientes e a todas as concessionárias de autoestradas nacionais do Grupo Brisa;
 - Brisa Gestão de Infraestruturas (BGI), responsável pela gestão dos ativos (infraestruturas) do grupo.
- Outras Concessões:
 - Concessão Atlântico (AEA), tem a exploração e manutenção da A8 e da A15, promovendo a proximidade entre as populações na região a norte de Lisboa;
 - Autoestradas do Baixo Tejo (AEBT), integra um conjunto de infraestruturas, num total de 38 km, com um impacto positivo junto das populações do distrito de Setúbal;

¹Informação disponível em: <https://www.brisa.pt/pt/> (consultado em 2023/03/19)

- Subconcessão do Litoral Oeste (AELO), constitui um importante ponto de ligação entre A1- Autoestrada do Norte, a A17- Autoestrada do Litoral Centro e a A8- Autoestrada Loures/Leiria;
- Concessão Litoral Centro (Brisal), opera a concessão da A17, Autoestrada do Litoral Centro, entre Marinha Grande e Mira, um projeto nacional que envolve mais de 180 parceiros públicos e privados.
- Concessões de Áreas de Serviço:
 - Brisa Áreas de Serviço (BAS), resulta de uma parceria entre a Brisa e a Areas (Grupo Elix) para a gestão das áreas de serviço da rede BCR.
- Tecnologias para a mobilidade:
 - A-to-Be (AtB) é a marca internacional que se dedica ao desenvolvimento e entrega de soluções tecnológicas para prestadores de serviços de mobilidade;
 - A-to-Be US (AtBUS), enquanto unidade de vendas, distribuição e suporte técnico da A-to-Be nos Estados Unidos, tem como missão a promoção de vendas, instalação e manutenção de soluções tecnológicas em áreas como a cobrança de portagens, a mobilidade e os sistemas inteligentes de transporte.
- Serviços e pagamentos de mobilidade:
 - Via Verde Portugal (VVP) é um sistema de cobrança automático presente em autoestradas, parques de estacionamento, restaurantes, postos de abastecimentos e outros serviços;
 - Via Verde Serviços (VVS) atua como integrador da oferta de serviços avançados de mobilidade do grupo Brisa, e tem como missão o desenvolvimento e a implementação de novos produtos e serviços de mobilidade;
 - Via Verde Connected Cars (VVCC) dedica-se à prestação de serviços de telemática relacionados com o setor automóvel, bem como a atividade de

medição de seguros (do ramo não vida) e o desenvolvimento e estabelecimento de novos serviços e parcerias no domínio automóvel.

- Serviços de inspeção automóvel:
 - Controlauto dedica-se ao estudo, gestão e exploração do controlo técnico automóvel.

2.2. Missão, valores e visão

A Brisa, em parceria com os seus stakeholders, apresenta como missão desenvolver e gerir eficientemente infraestruturas de transporte e soluções de mobilidade, sustentáveis e inovadoras, que melhor sirvam os seus clientes.

A cultura da Brisa, esta assente nos seguintes valores:

- Ética, fomenta a aplicação de práticas de gestão transparentes e alinhadas com os valores da organização e com as normas e os princípios fundamentais da ética, de forma transversal por todos os colaboradores;
- Excelência, apostando numa cultura assente em práticas, procedimentos e processos rigorosos e de excelência;
- Inovação, fomenta o desenvolvimento do seu negócio de acordo com os mais exigentes padrões a nível tecnológico e de inovação;
- Pessoas, sendo o seu foco principal, apostando nos seus colaboradores (promovendo acesso a formação e desenvolvimento de carreiras, equilíbrio entre a vida pessoal-profissional, adoção de práticas laborais adequadas, prevenção da saúde e segurança no trabalho) e nos seus clientes (colocando no centro das atenções, de acordo com o posicionamento da empresa);
- Sustentabilidade, assumindo um conjunto de objetivos ambiciosos para os próximos anos.

O grupo Brisa tem como visão ser líder em Portugal e uma referência mundial, com uma presença internacional crescente, na gestão de infraestruturas de transportes e soluções de mobilidade de elevada eficácia e sustentabilidade. Assente nos pilares de potenciar o negócio principal (autoestradas), impulsionar os negócios existentes

(ecossistema via verde e tecnologia) e procurar novas opções de crescimento (a nível nacional e internacional).

2.3 Estrutura Organizacional

A Direção de Recursos Humanos é um órgão de primeira linha da Brisa Auto-Estradas, diretamente dependente da Comissão Executiva, que estabelece com as direções da empresa, assim como com as restantes participadas do Grupo Brisa, os contactos requeridos no âmbito das suas atribuições. O organograma da BAE/DRH, com indicação dos respetivos elementos, é apresentado no Anexo I & II.

No que concerne a missão desta direção passa por propor, implementar e assegurar as políticas e sistemas de gestão de pessoas do Grupo Brisa, com vista a dotar as suas empresas de uma força de trabalho eficiente e eficaz face aos objetivos das suas atividades, através de uma cultura adequada e competências e motivação necessárias.

III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste capítulo irão ser descritas as atividades que participei ao longo do estágio na Brisa, dando mais enfoque ao processo de recrutamento e seleção.

3.1 Objetivos e Metodologia

O estágio curricular realizado na Brisa teve como objetivo principal, a possibilidade de obter um conhecimento mais alargado e aprofundado do contexto real do mundo de trabalho.

O estágio teve a duração de quatro meses, sendo o período correspondido entre 27 de Fevereiro de 2023 e 26 de Junho de 2023 totalizando 688 horas. Podendo destacar como objetivos deste estágio nomeadamente: (1) Conhecer os processos de gestão de pessoas do grupo Brisa- recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento, aprendizagem e formação, e gestão de unidades; (2) Aprender a utilizar as ferramentas e instrumentos inerentes aos processos de RH, como: - ERP *SuccessFactors* módulos recrutamento, desempenho, desenvolvimento, compensação e formação, *reporting*; - linkedin recruiter. (3) Promover a autonomização do estagiário e prepará-lo para o início da atividade profissional, consolidando os seus conhecimentos; (4) Desenvolver soft skills necessários à atividade de gestão de recursos humanos; (5) Desenvolver o espírito crítico em relação às temáticas de recursos humanos; (6) Aplicar os conhecimentos desenvolvidos durante o mestrado.

Para a elaboração da minha tese final de mestrado e para conseguir possuir um leque mais vasto de informações optei por utilizar o método qualitativo, recolhendo dados através de observação participante e não participante.

Segundo Feters & Rubinstein (2019), as observações no terreno permitem conhecer os comportamentos e o ambiente, desempenhando um papel importante na investigação.

3.2 Atividades desenvolvidas

O primeiro dia de estágio consistiu numa fase de acolhimento, integração e formação. Foi feita a apresentação e visita aos departamentos existentes na sede da Brisa juntamente com uma breve explicação da importância destes. Realizaram-se apresentações pessoais da equipa dos recursos humanos.

Nas semanas seguintes seguiu-se um período de formação, onde participei no: (1) *Onboarding*.- “conhecer a Brisa e experienciar a operação” , como o nome indica mais relacionado com a parte operacional da brisa, nomeadamente com as equipas que permitem o bom funcionamento das autoestradas, contando com uma visita às portagens e às carrinhas que circulam nas autoestradas, com o intuito de assegurar o bom funcionamento destas; (2) *Onboarding* - “conhecer o centro corporativo”, com intuito de se perceber mais detalhadamente a importância, os objetivos e a história de cada departamento pertencente ao centro corporativo. Ao longo dos *Onboardings* foi sempre possível serem feitas questões de forma a consolidar o conhecimento.

Seguiu-se um período de acompanhamento durante aproximadamente duas semanas, onde a colega *trainee* da área em questão, procedeu a explicação das atividades realizadas, nomeadamente a utilização da plataforma SF (*Success Factors*) utilizada para o processo de recrutamento e seleção, a utilização da plataforma SAP, utilizada no processamento de salários. Acompanhei o processo de recrutamento e seleção na totalidade, desde a publicação do anúncio até ao dia de admissão do candidato. Visitei os centros operacionais e as áreas de serviço, alocados a nível nacional, como Leiria, Maia, Estremoz, Carcavelos, Grândola, Almodôvar, Carregado, Mealhada, entre outros. Considero que através da observação adquiri conhecimentos mais práticos, alcançando um melhor entendimento sobre as funções. A formação foi sempre contínua ao longo do estágio, sendo sempre possível esclarecer as minhas dúvidas.

Após o período inicial, tive autonomia para começar a realizar as atividades descritas na Tabela 1, e que descrevo de seguida.

Tabela 1: Atividades desenvolvidas

Atividades Desenvolvidas	Tempo despendido em cada atividade (%)
Recrutamento e Seleção	60%
Feiras de emprego	5%
<i>Onboarding</i>	5%
Recrutamento Inclusivo	5%
Academia <i>Girl Move</i>	10%
Projeto Centro de Coordenação Operacional (CCO)	10%
Outras atividades	5%

3.2.1 Recrutamento e Seleção

No decorrer do estágio totalizei cerca de cento e cinquenta entrevistas de seleção (Anexo 3) sendo que em algumas fui a única a pertencer ao departamento de RH e outras tive o acompanhamento de outro colaborador dos RH. Existiu a oportunidade de participar tanto em processos de recrutamento de fontes externas como internas, sendo que estes apresentam ligeiras diferenças nas etapas, como a seguir passo a descrever.

3.2.1.1. Fonte Externa

O processo de recrutamento e seleção na Brisa de candidatos externos, é constituído por várias etapas, independentemente da função para que se está a recrutar (Anexo 4). O processo de recrutamento e seleção divide-se em dois grupos de perfis: (1) Perfis indiferenciados – colaboradores não qualificados, funções mais operacionais nomeadamente empregados de balcão, assistência rodoviária, oficiais de mecânica, etc; (2) Perfis diferenciados – colaboradores com qualificações, quadros superiores, sendo funções mais técnicas nomeadamente engenheiro fiscal de obra, auditor, gestor de recursos humanos, etc.

O processo inicia-se com a receção do pedido por parte da chefia, após este ter sido validado e aprovado pela comissão executiva da Brisa. Posteriormente é elaborada a análise e descrição de funções, juntamente entre o RH e a chefia, onde são destacadas sucintamente as tarefas que o colaborador irá desempenhar e o perfil necessário para o desempenho da função (habilitações académicas, idioma, traços de personalidade, experiência, etc). De seguida com base na análise e descrição de funções é feito um anúncio sendo colocado em plataformas adequadas ao perfil procurado, priorizando o LinkedIn para perfis diferenciados e a Net Emprego, Sapo Emprego, Facebook e Indeed para perfis indiferenciados.

Seguidamente é selecionada uma empresa de recrutamento, com o intuito de atraírem e elaborarem a triagem numa primeira fase aos possíveis candidatos. Antes da empresa de recrutamento iniciar o seu processo de procura, é realizada uma reunião de “kick-off”, onde nesta estão presentes o RH da Brisa responsável pela função, a chefia da função e o recrutador da empresa contactada. Esta reunião assume um pilar importante no desenrolar do processo, sendo que é fundamental existir uma explicação o mais

detalhada possível do perfil do candidato procurado e é igualmente importante a percepção correta por parte da empresa recrutadora.

Após esta etapa, fica a cargo da empresa recrutadora a triagem de candidatos, sendo que a empresa pode optar livremente pelas técnicas de recrutamento (Anúncio, *Head Hunting*, etc), para obter candidatos viáveis. É elaborada uma *shortlist* de candidatos alinhados com a função que se está recrutar, onde nesta podem constar os Cvs dos candidatos, uma breve síntese do perfil do candidato e as expectativas salariais.

Posteriormente os RH da Brisa, juntamente com a chefia validam que candidatos existe interesse em entrevistar.

Inicialmente é realizada uma entrevista presencial com o RH da Brisa. Esta entrevista pode seguir um guião (Anexo 5), onde o intuito passa por: (1) conhecer o candidato; (2) motivos da candidatura; (3) experiência profissional; (4) motivações; (5) competências. As entrevistas são finalizadas frequentemente colocando a seguinte questão “O que a equipa ganha em contratá-lo”.

Após validação, o candidato passa para a fase seguinte de entrevista, a entrevista com a chefia, cujo objetivo é entender as competências técnicas do candidato e o mesmo perceber o que é requisitado a nível técnico para a função.

Passando estas etapas é selecionado o candidato mais adequado. É elaborada e apresentada a proposta ao candidato, tendo sempre em atenção as expectativas salariais do candidato e o alinhamento com vencimentos auferidos pela equipa. São mencionados os benefícios que o mesmo terá, caso aceite.

Caso o candidato aceite a proposta, valida-se um dia para a admissão, é elaborada a minuta de contrato e são requisitadas as informações necessárias para posterior integração em SAP.

No decorrer do estágio, tive a oportunidade de participar em processos de recrutamento tanto de perfis indiferenciados como perfis diferenciados.

No que concerne a perfis indiferenciados, efetuei entrevistas a candidatos para: obra civil, oficial de mecânica, operador de patrulhamento, empregado de balcão, empregado de limpeza, chefe de turno, entre outros.

No que concerne a perfis diferenciados, efetuei entrevistas a candidatos para: *trainee* auditória, *trainee* engenheiro de pavimentos, *trainee* controlo de gestão, engenheiro fiscal de obra, estagiário em sustentabilidade, estagiário em finanças.

3.2.1.2. Fonte Interna

O processo de Recrutamento e Seleção de candidatos internos, é seguido de menos etapas, sendo normalmente um processo mais rápido.

O processo é iniciado com a receção do pedido por parte da chefia, após este ter sido validado e aprovado pela comissão executiva da Brisa. Posteriormente é elaborado o anúncio, juntamente entre o RH e a chefia. De seguida o anúncio é publicado internamente, numa plataforma onde apenas colaboradores da Brisa podem aceder, é enviado um email para todos os colaboradores a alertar da abertura da vaga.

As seguintes etapas passam pela validação dos candidatos que serão entrevistados numa primeira fase pelos RH e numa segunda fase pela chefia. Chegando a fase final da seleção do candidato e apresentação da proposta.

É fundamental nos processos de mobilidade interna verificar se ambas as chefias validam a mobilidade interna do candidato.

3.2.2 Feiras de emprego

Outras das tarefas que realizei foi a participação em feiras de emprego, estando presente no Instituto Superior Técnico (IST) da Alameda e do Taguspark, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade Católica Portuguesa e Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL).

O intuito principal da presença da Brisa nestes acontecimentos, é fundamentalmente na vertente de *Employer Branding*, dando a conhecer a Brisa como marca empregadora atrativa para jovens.

Durante os eventos, a par de outros membros do departamento de RH, tive a oportunidade de participar em *speed interviews*, sendo um tipo de entrevista que permite conhecer vários estudantes num curto espaço de tempo. No final de cada entrevista era pedido para dar a minha opinião sobre a conversa com o estudante, mencionando os pontos fortes e os pontos a melhorar.

Fiquei responsável por permanecer na banca da Brisa, esclarecendo todas as dúvidas relativamente a oportunidades de emprego de estágios.

Criei uma pasta para arquivo dos CV's enviados pelos candidatos.

3.2.3 Onboarding

Participação na organização dos vários *Onboarding*: (1) “conhecer a Brisa e experienciar a operação” e (2) “conhecer o centro corporativo”. Estes eram organizados quando juntávamos um número suficiente de novos colaboradores e agendávamos um dia. O meu papel consistia, juntamente com outro membro dos RH, em convocar os oradores, validando se as apresentações elaboradas por estes estavam coerentes, eficazes e se respeitavam o tempo necessário. Por último a convocação dos colaboradores mais recentes.

No dia do *Onboarding*, estive sempre presente de forma a ajudar no bom funcionamento deste.

3.2.4 Recrutamento inclusivo

A Brisa colocou como objetivo ser uma empresa inclusiva, tendo como objetivo presente no plano estratégico, o recrutamento inclusivo. O recrutamento inclusivo engloba, indivíduos portadores de deficiência com um grau de incapacidade igual ou superior a 60% (Lei n.º4/2019).

A Brisa encontra estes candidatos, em parceria com a Associação Salvador e APSA (Associação Portuguesa do Síndrome de Asperger). Participei na realização de entrevista, juntamente com outro membro dos RH, nas associações.

Após a realização de entrevistas, e perceção das qualificações e das limitações dos candidatos, é feito um levantamento a nível interno nos departamentos, com o intuito de perceber onde é que o candidato pode ser inserido.

Neste processo, por se tratar de uma situação mais exigente, o meu papel foi acompanhamento do membro da equipa de RH, responsável por este tema, nas várias etapas do processo.

Foram recrutadas três pessoas. E pelo facto de eu ter acompanhado este processo, estas pessoas passaram a confiar em mim caso surgisse alguma dúvida ou necessidade.

3.2.5 Academia Girl Move

A *Academia Girl Move*, apresenta como objetivo, dar oportunidade a raparigas moçambicanas, para experienciar durante um mês trabalhar numa empresa. A Brisa recebe uma vez por ano uma rapariga pertencente a esta academia. Participei na organização do plano de atividade (Anexo 6) e no acompanhamento, durante um mês, da rapariga pertencente a esta academia.

Para a realização do plano de atividade, foi necessário validar quais eram as áreas de interesse, de seguida confirmar com as chefias a possibilidade de realizar uma apresentação da direção.

3.2.6 Projeto Centro de Coordenação Operacional (CCO)

A equipa do Centro de Comunicação é composta por 50 elementos, sendo que 3 destes elementos fazem parte da equipa de gestão e 5 desempenham um papel de encarregado. Esta área trabalha 24 horas por dia, 365 dias por ano, num regime de trabalho presencial, por turnos rotativos. A média de idades encontra-se nos 49 anos sendo que o elemento mais novo tem 33 anos e o mais sénior 60 anos.

O Gestor de Unidade, responsável pelos RH desta área, reúne mensalmente com a equipa de gestão/encarregados para fazer o levantamento de temas críticos que possam ser desenvolvidos conjuntamente. Neste âmbito foi identificada a motivação da equipa como ponto fundamental a ser trabalhado no curto/médio prazo.

Em virtude desta necessidade foi desenvolvido um projeto, com o intuito de implementar medidas de forma a atenuar o descontentamento existente. Inicialmente com o intuito de conhecer toda a equipa, calendarizou-se pequenas reuniões, tendo sido elaborado um guião (Anexo 7) constituído por perguntas relacionadas com a cultura da organização, a motivação/realização profissional e recompensas extra salário.

Como estagiária tive a possibilidade de acompanhar os diálogos realizadas aos elementos da equipa, sendo fundamental para melhor entendimento dos motivos do descontentamento dos colaboradores.

IV – ANÁLISE CRÍTICA E CONFRONTO COM A LITERATURA

A Brisa é o maior operador privado de autoestradas em Portugal, sendo o seu principal objetivo proporcionar mobilidade eficiente para pessoas e bens. Sendo uma organização que se preocupa com as pessoas e com o seu desenvolvimento e bem-estar, e que adota as melhores práticas na área das políticas familiares e que, por isso, é certificada como Empresa Familiarmente Responsável. A Direção de Recursos Humanos é um órgão de primeira linha da Brisa diretamente dependente da Comissão Executiva. Para que a Brisa seja capacitada do capital humano alinhado com a missão e visão é essencial que o processo de recrutamento e seleção siga etapas previamente definidas. Neste capítulo, será realizada uma análise crítica das atividades desenvolvidas ao longo do estágio realizado na Brisa e o confronto com a revisão de literatura, com o intuito de analisar semelhanças e lacunas entre ambas.

Como referido no capítulo anterior o processo de recrutamento e seleção inicia com a receção do pedido pela chefia e a validação da CE e RH, sendo estabelecido qual a fonte de recrutamento, podendo ser interno ou externo.

4.1 Recrutamento Externo

Este tipo de recrutamento apresenta benefícios capacitando a organização com profissionais externos, com ideias e experiências diferentes (Muscalu, 2015). Depara-se com algumas desvantagens, sendo mais dispendioso financeiramente e mais demorado (Muscalu, 2015).

De seguida juntamente com a chefia e o GRH é elaborado a análise e descrição de função, que consiste num estudo e registo das responsabilidades, deveres, aptidões e ambiente de trabalho de uma função específica (Ashraf, 2017). Uma vez concluída a fase de análise e descrição de funções a fase seguinte é considerar como atrair pessoas que satisfaçam os requisitos (Newell, 2005).

As técnicas de recrutamento mais utilizadas na Brisa, são 1) anúncios, 2) e-recruitment, 3) empresas especializadas e 4) referencias.

A colocação do anúncio é alinhada com a descrição de funções realizada pela chefia e GRH, sendo posteriormente colocada nas plataformas mais adequadas ao perfil

procurado. O anúncio deve refletir todas as informações sobre a empresa e a vaga, devendo seguir o modelo AIDA (Calheiros, 2019). No anúncio colocado consta as responsabilidades da função e as características que o candidato deve possuir (habilitações académicas, traços de personalidade, idiomas, experiência). O anúncio está alinhado com o fator atenção do modelo AIDA, correspondendo no tamanho de letra e cores utilizadas, contudo não é colocado o vencimento, o horário de trabalho nem a data limite de candidatura, o que não contribui para o fator incentivo e interesse do candidato, podendo influenciar negativamente a ação (candidatura a vaga). Os anúncios colocados na Brisa transmitem condições realistas, tal como menciona Calheiros (2019) é de elevada importância que os anúncios transmitam mensagem realistas de forma a os candidatos não criarem falsas expectativas.

Seguidamente é selecionada uma empresa de recrutamento, para auxiliar na primeira triagem de candidatos, sendo que estas variam em termos de dimensão, grau de especialização e distribuição geográfica (Newell, 2005). As empresas de recrutamento utilizam técnicas de *headhunting*, através de pesquisas personalizadas, para obter candidatos viáveis.

Após esta etapa, a empresa recrutadora apresenta ao GRH os candidatos, contemplando apenas candidatos que estão alinhados ao nível da experiência profissional, das *soft skills* e enquadramento ao nível das expectativas salariais. São selecionados os candidatos mais alinhados com o perfil pretendido que passam para a fase de entrevista. Como menciona Stoilkovska & Ilieva & Gjakovski (2015) a seleção é um processo de escolha de indivíduos qualificados para preencher vagas na organização.

O processo de seleção na Brisa é composto por várias etapas, cada uma das quais fornece aos decisores informações que os ajudarão a prever se um candidato será bem-sucedido no seu trabalho (DeCenzo, Robbins & Versulst, 2016). Como menciona da Mota Andrade (2009), são utilizadas diversas técnicas de seleção e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade dos cargos a serem preenchidos.

A técnica de seleção mais utilizada na Brisa são as entrevistas. Primeiramente são realizadas duas entrevistas pelos GRH, variando entre entrevistas não estruturadas e estruturadas tal como menciona Roberts (1997), caso cheguem a acordo no que concerne ao alinhamento do candidato com a função, passa para a entrevista com a chefia. A última

entrevista por norma é a realizada pela chefia, exceto em cargos mais superiores que a última pode ser com um membro da CE.

Apesar da entrevista ser a técnica mais utilizada na Brisa, esta apresenta alguns pontos desfavoráveis. Por vezes é difícil para o recrutador estar atento ao longo de toda a entrevista, podem ser influenciados pelo preconceito ou estereótipo e as entrevistas podem não ser estruturadas da forma mais adequada devida à falta de experiência do recrutador (Roberts, 1997).

Seria importante que a Brisa apostasse na utilização de outras técnicas de seleção, para diminuir ao máximo a possibilidade de erro. Apostar na aplicação de testes, como referido por (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016), pode ser bastante importante no processo de seleção, para que possa ser avaliado aspetos comportamentais, de personalidade e analisar a capacidade técnica do candidato e apostar na aplicação de controlo de referências, podendo ser feito através de chamada telefónica a ex-colegas de trabalho ou ex-chefias, pretendendo-se a recolha de informações o mais reais possíveis sobre esse candidato (Armstrong, 2014).

4.2 Recrutamento Interno

Este tipo de recrutamento apresenta vários benefícios, sendo mais rápido, menos dispendioso, a probabilidade de decisão inadequada é muito diminuída e melhora o sentimento de pertença dos colaboradores a organização (Muscalu, 2015). Depara-se com algumas desvantagens perdendo a infusão de “novas perspetivas” e desencoraja a promoção de novas ideias (Muscalu, 2015).

As etapas que diferem esta fonte de recrutamento da anterior é o facto de não ser necessário uma empresa especializada para ajudar no recrutamento de candidatos. Sendo a vaga publicada internamente, os colaboradores da empresa candidatam-se.

A entrevista permanece uma das técnicas de seleção mais utilizadas, contudo também é recorrente a utilização do controlo de referências.

Ao longo do estágio, existiram desafios no processo de recrutamento devido a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (Pontes, 2001). Como refere Pontes (2001), para uma empresa atrair e reter talentos é fundamental que a empresa mantenha

um clima de trabalho motivador, voltado para o progresso, de contínuo desenvolvimento de pessoas. Apesar de a Brisa investir nesses fatores é necessário que invista mais, de forma a aumentar a sua atratividade e a ter mais sucesso no processo de recrutamento, seleção e retenção dos seus melhores recursos humanos. Na seguinte Tabela são compiladas as sugestões de melhoria:

Tabela 2: Sugestões de melhoria

Pontos Francos	Sugestões de Melhoria
O Anuncio não seguir modelo AIDA	Colocar horário de trabalho, data limite de candidatura e o vencimento, de forma a estar alinhado com o modelo AIDA
Entrevista ser a técnica mais utilizada	Apostar na utilização de outras técnicas de seleção: Aplicação de testes (DeCenzo , Robbins & Verhulst , 2016) e controlo de referências (Armstrong , 2014).
Desafios no processo de recrutamento	Apostar na manutenção de um clima de trabalho motivado voltado para o progresso, de contínuo desenvolvimento de pessoas (Pontes , 2001).

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio que realizei na Brisa foi bastante vantajoso para poder consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado de gestão de recursos humanos no ISEG. Pude colocar em prática os conhecimentos lecionados nas cadeiras de: Técnicas em GRH, Estratégia e GRH e Aplicações em GRH. Dado que o plano do meu estágio abarcou fundamentalmente o recrutamento e seleção, adquiri conhecimentos mais aprofundados neste ponto.

Começando pela etapa de recrutamento, tive a oportunidade de desenvolver anúncios e colocá-los nas plataformas adequadas, e entendi a importância de uma correta descrição de funções, tanto para o recrutador, como para o candidato. Um desafio exigente foi conseguir atrair candidatos para algumas funções. Existiu mais dificuldade em atrair perfis indiferenciados, nomeadamente para as zonas de Grândola, Almodôvar, Estremoz, Coina e Maia. Dificultou o processo de atração de candidatos o facto de ser necessário aos candidatos possuírem meio de transporte próprio, uma vez que os centros operacionais são em zonas de difícil acesso e sem acesso a transportes públicos. Uma das formas utilizadas para ultrapassar este obstáculo, foi questionar a equipa pertencente a essas zonas se tinham referências de indivíduos, contactar os IEFPs (instituto do emprego e formação profissional) locais e entidades de apoio ao cidadão (exemplo: Caritas).

Na etapa da seleção, um desafio inicial foi o facto de começar a realizar autonomamente entrevistas. Apesar de existir um guião que pode ser utilizado para facilitar a conversa nas entrevistas, o intuito é o recrutador conseguir alinhar as perguntas mais adequadas para a entrevista e seguir uma lógica fluida de forma a ser idêntica a uma conversa, onde o intuito é o recrutador entender o perfil comportamental do indivíduo, analisando se este se encaixa na equipa e no perfil pretendido. Na minha opinião, uma chave para o sucesso destas entrevistas passa pela empatia criada com o candidato, de forma a este se sentir confiante e confortável para falar sobre si. Inicialmente, os maiores desafios foram entender como iria conseguir apurar se o candidato era o adequado para a função, e como conseguiria que a entrevista fosse seguida por uma conversa fluida. Um dos grandes desafios presentes no recrutamento de perfis mais indiferenciados é não ceder a enviesamentos sobre questões pessoais dos candidatos que possam levar à sua não seleção, a título de exemplo: um abandono escolar precoce, um passado com

comportamentos negligentes, ou outros. Considero que a melhor forma como ultrapassei estes desafios foi com a prática, realizando diversas entrevistas e definindo as competências cruciais para a função, bem como o nível de proficiência necessário para a função e mediante a avaliação optar por seleccionar ou não o candidato (Anexo 8)

Uma problemática recorrente é a desistência dos candidatos quando estão na fase final do processo de recrutamento, ou quando estão no período experimental, que obriga a que o processo de recrutamento e seleção seja recomeçado e, na maioria das vezes, com uma urgência maior. Um desafio decorrente desta desistência é o facto de se poder cair na falácia de recrutar um candidato com rapidez e não ser tão crítico nas entrevistas, podendo levar a uma seleção menos eficaz do candidato, trazendo problemas a longo prazo.

Destaco como limitações o facto de existir falta de comunicação em algumas tarefas e a falta de desafios novos. Falta de comunicação na medida em que o meu tutor de estágio, por estar bastante sobrecarregado de trabalho, não conseguia dar o acompanhamento necessário na atribuição e explicação detalhada das tarefas, influenciado por vezes a minha performance, dificultando o seu sucesso. O excesso de trabalho com que a equipa se deparava constantemente, não facilitou a delegação de desafios mais aliciantes.

Considero que a nível pontos de melhoria, existem alguns aspetos que podem ser tidos em consideração, nomeadamente:

- Aplicação entrevista/questionário de saída: Este assume um pilar importante na perceção dos motivos de saída do colaborador. A organização tem a oportunidade de recolher um conjunto de informações que visam a conhecer a perceção do colaborador relativamente à organização, ao departamento onde desempenhou as suas funções, ao ambiente de trabalho, à liderança da empresa, à função desempenhada e à política de recursos humanos, entre outros. No anexo 9 apresento uma sugestão de um guião que pode ser aplicado.

- Aplicação de entrevistas de acompanhamento: O intuito da aplicação destas prende-se com obter *feedback* por parte do candidato admitido recentemente, percebendo se as expectativas inicialmente criadas no processo de recrutamento e seleção estão alinhadas com a função, se mantém a motivação na função e limitações ou melhorias que

podem ser aplicadas. Diversos autores referem a importância dos colaboradores se sentirem ouvidos pela organização e como isto pode ser benéfico a longo prazo. Considero pertinente estruturar estas conversas tendo por base dimensões/categorias com impacto na jornada do colaborador na organização, como, por exemplo, cultura da organização, motivação/realização pessoal e reconhecimento extrassalarial, conforme sugestão em anexo 10.

- Aplicação de Manual de Acolhimento: Este apresenta diversas vantagens, sendo uma fonte de informação importante para os novos e antigos colaboradores darem a conhecer a história da organização, a visão e os valores, podendo a aplicação trazer inúmeros benefícios facilitando a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos, restringindo a prática da improvisação.

- Aplicação de reuniões de equipa: Dado o volume de projetos em curso e tendo em consideração a dispersão geográfica e o rácio número de colaboradores para profissionais RH, nem sempre é possível assegurar um modelo de *governance* interno exequível para toda a equipa, fator este que dificulta a dinamização de momentos de partilha internos no departamento. A minha sugestão passa por agendamento de reuniões mensais por forma a garantir que, pelo menos, uma vez por mês, toda a equipa tem visibilidade sobre o detalhe dos projetos que cada um está a desenvolver.

- Aplicação de plano de sucessões: Não obstante ser um tema em desenvolvimento dentro da empresa, não poderia deixar de ressaltar a importância de uma correta avaliação e definição de planos de sucessão. Estando neste momento a coexistir dentro da organização três gerações diferentes, é fundamental ter planos de sucessão definidos, não só para funções críticas com colaboradores perto da idade de reforma, como para funções críticas que tenham maior risco de retenção.

Em suma, considero que a realização deste estágio na Brisa correspondeu às expectativas, apresentando mais aspetos positivos do que limitações, destacando que todos os objetivos inicialmente estabelecidos foram alcançados com sucesso, existindo várias semelhanças entre a revisão de literatura apresentada no capítulo I e as atividades desenvolvidas no estágio. Este estágio foi benéfico para o meu crescimento a nível pessoal e profissional, permitindo uma maturação do meu desempenho, contribuindo para o fim que tenciono alcançar, que é ser uma profissional de sucesso.

REFERÊNCIAS

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13a Ed. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Ashraf, J. (2017). *Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan*. Cogent Social Sciences.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. London. Sage Publications.

Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment*. Saint Louis. Annual review of psychology, 64, 389-416.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção da Teoria à Prática*. 1a Ed. Lisboa: RH Editora.

Chungyalpa W. & Karishma T. (2016), *Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection*. Majitar. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5.

da Mota Andrade, K. (2009). *Práticas de recrutamento e seleção nas empresas*. Brasília. Psicologia IESB, 1(1), 1-10.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Ankeny. John Wiley & Sons.

Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). *Recruitment: A review of research and emerging directions*. Washington. American Psychological Association.

El-Hajji, M. A. (2011). *Some recent trends in writing job description for the purpose of job evaluation: A reflective view*. Liverpool. American International Journal of Contemporary Research, 1(3), 6-14.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial*. Macapá. Estação Científica, 4(2), 21-39.

Goodstein, L. D., Prien, E. P. & Gamble Jr, L. G., & Goodstein, J. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco. John Wiley & Sons.

Guimarães, M. F., & de Oliveira Arieira, J. (2005). *O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão*. Toledo. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 6(2).

Hada, B., & Gairola, S. (2015). *Opportunities & challenges of E-recruitment*. Rajasthan. Journal of Management Engineering and Information Technology, 2(2), 1-4.

Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. International Journal of Engineering and Advanced Technology, 1(4), 82-86

Laimer, V.R., & Giachini, V. (2015). *A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas*. Revista de Administração e Comércio Exterior, 1(1), 22-36.

Lima, F., Castro, B., Maués, S., Oliveira, A., & Raposo, A. (2016). *Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos*.

Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas—A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Mathews, B. P., & Redman, T. (1998). *Managerial recruitment advertisements—just how market orientated are they?*. International Journal of Selection and Assessment, 6(4), 240-248.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. Romênia. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.

Neves, J. D. , & Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Newell, S. (2005). *Recruitment and selection*. Malden. Managing human resources: Personnel management in transition, 115-147.

Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). *E-recruitment: practices, opportunities and challenges*. Benim. European Journal of Business and Management, 9(11), 116-122.

Pontes, B. R. (2001). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (Vol. 9). São Paulo. LTr Editora.

Roberts, G. (1997). *Recruitment and selection*. London. CIPD publishing.

Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e seleção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos. Em Gomes, D., *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Coimbra: Imprensa da universidade de Coimbra.

Santoro, S. (2017). *O recrutamento interno e sua relação com o desenvolvimento profissional e retenção de talentos*. São Paulo. Revista da Faculdade de Administração e Economia, 8(2), 37-59.

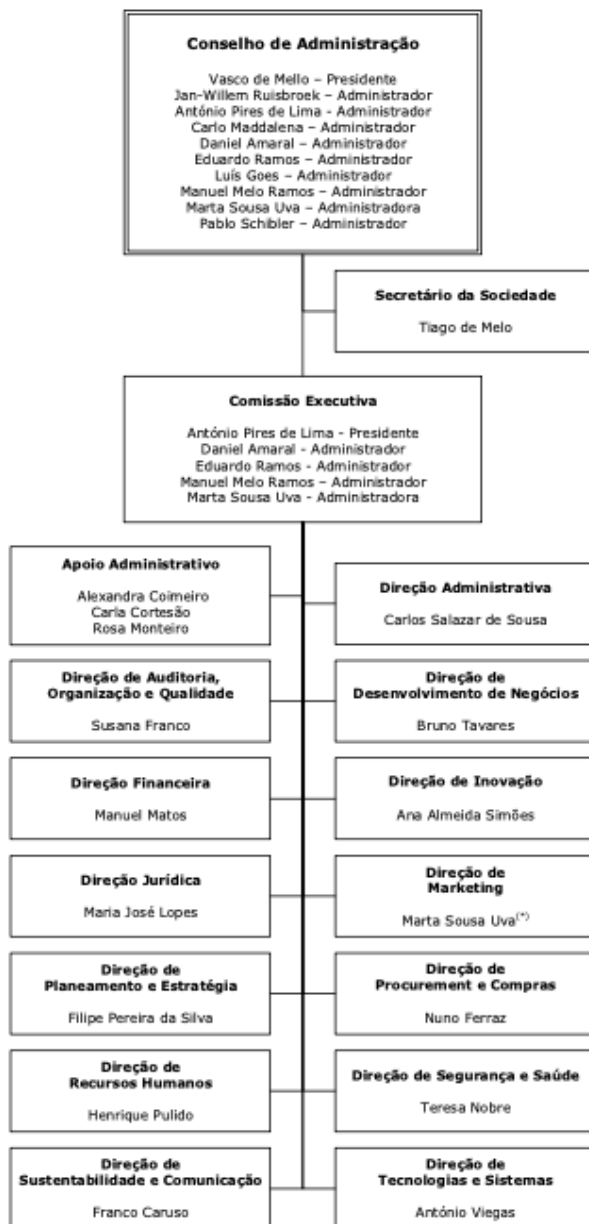
Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). *Strategic job analysis*. Human Resource Management, 28(1), 51-63.

Smith, K. J. (2015). *Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions*. Employment Relations Today, 41(4), 95-99.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). *Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources*. Skopje. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.

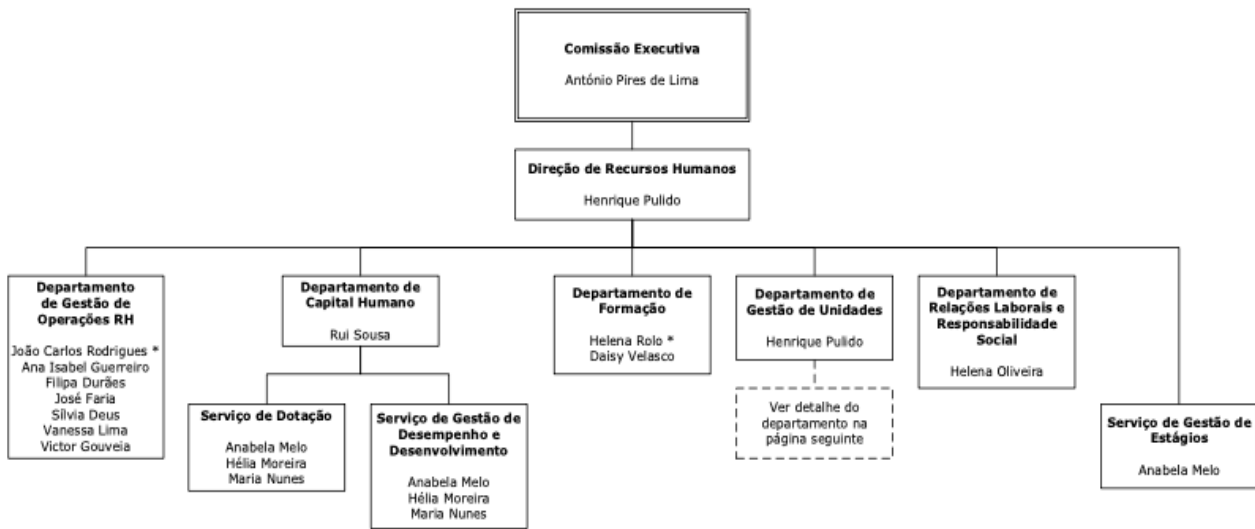
ANEXOS

Anexo 1: Organograma Brisa Autoestradas



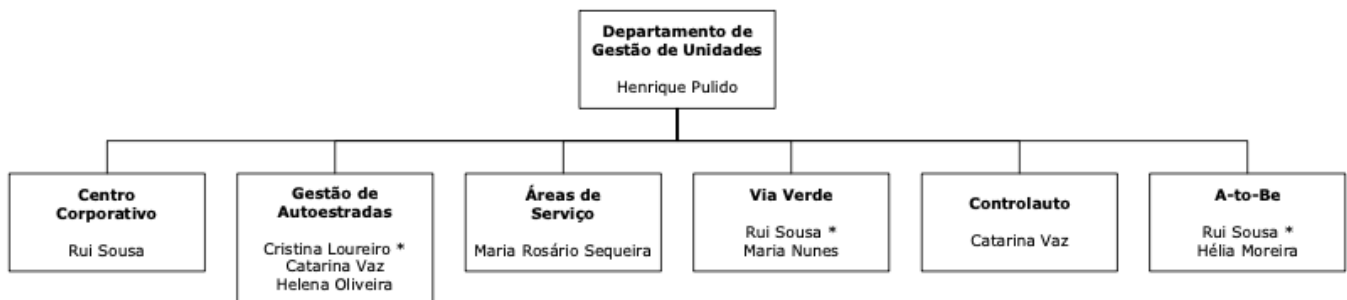
Fonte: Plataforma de acesso aos colaboradores Brisa

Anexo 2: Organograma da BAE/DRH



Fonte: Plataforma de acesso aos colaboradores Brisa

Anexo 2 (Continuação): Organograma da BAE/DRH (Detalhe do Departamento Gestão de Unidade)



Fonte: Plataforma de acesso aos colaboradores Brisa

Anexo 3: Processos de recrutamento e seleção que realizei

Recrutamento e Seleção

Perfis Indiferenciados

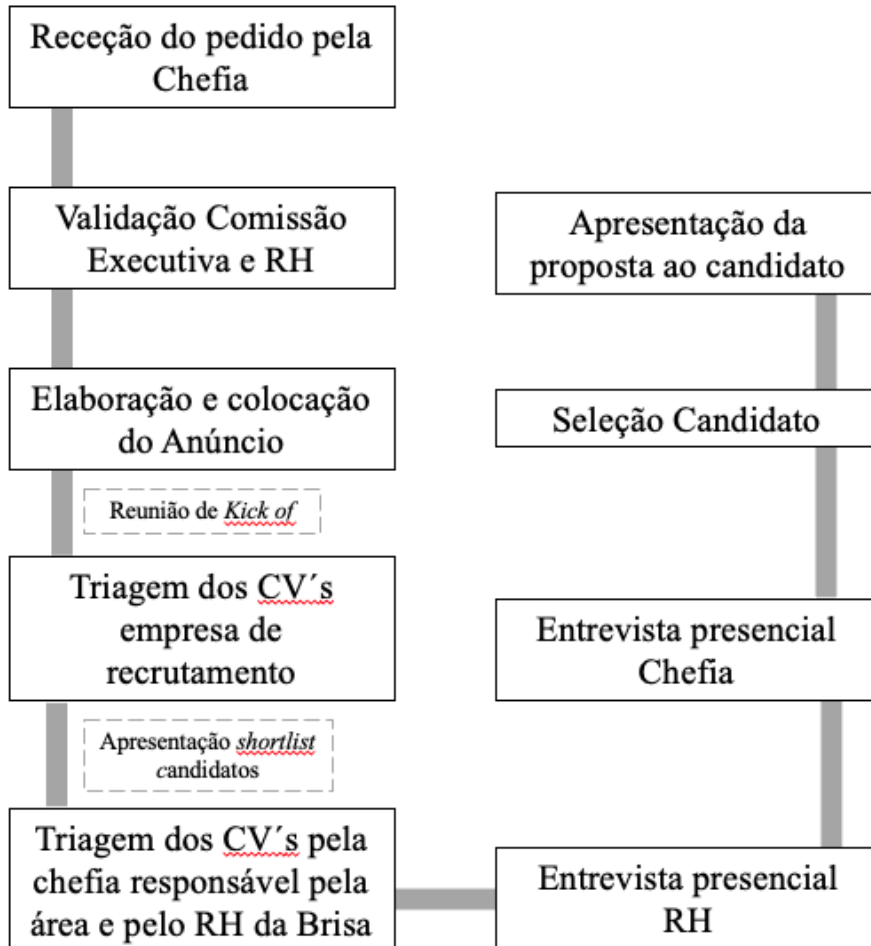
Assistência Rodoviária Almodôvar
Assistência Rodoviária Grândola
Assistência Rodoviária Coima
Assistência Rodoviária Marinha das Ondas
Assistência Rodoviária Carcavelos
Assistência Rodoviária Torres Vedras
Obra Civil Estremoz
Obra Civil Carregado
Obra Civil Maia
Obra Civil Leiria
Obra Civil Mealhada

Perfis Diferenciados

Trainee Engenheiro de Pavimentos
Trainee Auditoria
Trainee Controlo de Gestão
Trainee Sustentabilidade
Trainee Finanças
Técnico de Compras

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4: Etapas do processo de recrutamento e seleção (Fonte Externa)



Fonte: Elaboração própria

Anexo 5: Guião entrevista

Competência	Objetivo	Pergunta
Conhecer o candidato	Conhecer as experiencias profissionais do candidato, e o porquê da mudança para cada uma delas	Fale um pouco de si, da sua experiencia profissional e académica
Motivos da candidatura	Perceber os motivos da mudança	O que o levou a ter interesse em sair do local onde está?
		O que o levou a candidatar-se a esta função?
		O que o levou a escolher a Brisa?
Experiência profissional	Perceber a experiencia do candidato	Como é o seu dia a dia na sua empresa atualmente?
		Quais as principais responsabilidades da sua função ?
		De todas as funções que desempenhou qual gostou mais e qual gostou menos?
		4
Motivações	Perceber o que o motiva para permanecer numa função	O que uma equipa precisa de ter, para o manter motivado?
		Dê-me exemplos de situações em que se tenha sentido desmotivado
		Indique duas características suas a melhorar para ser um bom profissional nesta área
Competências	Perceber competências de trabalho de equipa, comunicação, resolução de problemas	De que forma se sente preparado(a) para ouvir as perspectivas dos outros?
		Tem facilidade em expor as suas ideias e sugestões a um grupo?
		Que tipo de problemas espera encontrar nesta função?
		Quais considera serem as suas maiores qualidades na análise e resolução de problemas?
		Alguma vez enfrentou uma situação difícil no trabalho e como lidou com ela?
		Como lida com conflitos com colegas de trabalho ou membros da equipa?
		Pode nos falar de um projeto ou de uma realização de que se orgulhe particularmente
	Como se distingue?	O que a equipa ganha em contrata-lo para a função?

Fonte: Brisa

Anexo 8: Nivel Proficiência

Função Administrativa	Nível Proficiência
• Organização	4
• Comunicação	3
• Atenção ao detalhe (foco é rigor)	4
• Sentido crítico (capacidade de análise)	3
• Relacionamento interpessoal	2
• Autonomia/Proatividade	3

Média = 8 perfil ideal

Fonte: Brisa

Anexo 9: Questionário saída

Nome (opcional): _____

Data de Admissão: __/__/__

Data de Cessação: __/__/__

1. O que motivou a sua decisão de saída?

Objetivos e métricas difíceis de atingir	
Vencimento e benefícios pouco ajustados a função	
Ambiente de trabalho	
Ausência de progressão de carreira	
Falta de reconhecimento	
Excesso de trabalho	
Desequilíbrio entre vida pessoal e profissional	
Formação profissional e outros programas de desenvolvimento desadequados	
Comunicação interna	
Nova oportunidade de trabalho	
Outras:	

2. Em que medida as opções selecionadas promoveram a sua decisão de saída?
3. Globalmente, considera que foi positivo trabalhar na Brisa? Em caso afirmativo, indique-nos os principais pontos positivos.
4. Quais os aspetos que no seu entender, poderiam ser melhorados?
5. O que encontra no novo desafio que não encontrou na Brisa?

Fonte: Elaboração própria

Anexo 10: Entrevista Acompanhamento

Assesment RH	
Categorias	Questão
Cultura da Organização	O que mais valoriza na cultura do Grupo Brisa? Se fosse líder por um dia, o que faria de diferente?
Motivação/Realização Profissional	Sente que o seu trabalho tem impacto? Sente que a função que desempenha é importante? Quando foi a ultima vez que pensou em deixar a empresa? Que situação o fez pensar em sair? Sente que poderia desempenhar outras funções dentro do grupo?
Recompensas extra Salario	Sente-se valorizado e reconhecido na Organização? O que sente em relação as oportunidades de desenvolvimento dentro do grupo?
Final	Enquanto Direção de RH o que podemos fazer diferente?

Fonte: Elaboração própria