

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento e Seleção: O caso da CUF

Maria Teresa dos Santos Lopes

Outubro - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento e Seleção: O caso da CUF

Maria Teresa dos Santos Lopes

Outubro - 2022

Orientação:

Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Dra. Mariana Martins Nunes

Agradecimentos

Aproveito esta componente, para agradecer a todos os que estiveram presentes no decorrer do mestrado e que me acompanharam neste percurso.

Começo com um agradecimento especial à Professora Maria João dos Santos, pela paciência, disponibilidade e auxílio no decorrer da elaboração do TFM.

À minha família, especialmente aos meus pais, por estarem sempre presentes, por acreditarem e apoiarem o meu percurso académico e por me ajudarem em tudo.

À minha avó Isabel, pela preocupação e apoio em todos os momentos.

A toda a equipa de recrutamento da CUF, especialmente à minha orientadora de estágio, Mariana Nunes, por todo o acompanhamento e confiança depositada no decorrer do estágio.

E por fim, mas não menos importante, à minha colega e amiga Ana Bilé, pelo companheirismo, amizade e ajuda no decorrer desta experiência.

A todos, muito obrigada.

Resumo

Dado que atualmente o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, o Recrutamento e Seleção (R&S) é uma parte fundamental em todas as organizações, no que diz respeito à sua distinção perante outros e conferindo uma vantagem competitiva às mesmas. O presente TFM consiste em descrever e refletir sobre as atividades realizadas no estágio curricular, realizado na empresa CUF, empresa líder de mercado a nível nacional, durante seis meses na Direção de Recursos Humanos.

É essencial que numa empresa da área da saúde, o R&S seja distinto e adequado devido à crescente procura de entidades de saúde privadas, e pela abundância de concorrentes.

O relatório de estágio foi elaborado através de uma análise qualitativa e numa primeira fase, é composto por uma revisão de literatura, focada na temática de Recrutamento e Seleção e a sua importância na Gestão de Recursos Humanos.

Posteriormente são descritas as atividades realizadas durante o estágio, entre as quais triagem curricular, entrevistas telefónicas, entrevistas por videoconferência/presenciais e a fase de realização de propostas. No final, é apresentada a análise crítica e as conclusões retiradas da realização do estágio, averiguando se a revisão da literatura vai ao encontro das atividades desenvolvidas em contexto real. São também dadas algumas sugestões de melhoria nos procedimentos desenvolvidos.

Por fim, é apresentada uma apreciação pessoal ao estágio em geral, onde é exposto todo o contributo do estágio a nível pessoal e profissional, salientando o seu impacto para o começo da carreira profissional dentro da organização.

Palavras chave: Recrutamento e Seleção; Gestão de Recursos Humanos; CUF; Estágio

Abstract

Given that currently the job market is increasingly competitive, Recruitment and Selection (R&S) is a fundamental part for all organizations, regarding their distinction from others and their success, giving them a competitive advantage.

This TFM consists of an internship report carried out at CUF, for six months in the Human Resources Department.

It is essential that the R&S is distinct and suitable for the health area, due to the growing demand from private health entities today, due to the growing demand from private healthcare entities, and the abundance of competitors.

The internship report was prepared through a qualitative analysis and in a first phase, it is composed of a literature review, focused on the theme of Recruitment and Selection and its importance in Human Resources Management.

Subsequently, the activities carried out during the internship are described, including curricular screening, telephone interviews, videoconference/face-to-face interviews and the proposal phase. At the end, the discussion and conclusions drawn from the internship are presented, verifying whether the literature review meets the activities developed.

Finally, a personal assessment of the internship in general is presented, where all the contribution of the internship at a personal and professional level is exposed, highlighting its impact on the beginning of the professional career within the organization.

Keywords: Recruitment and Selection; Human Resource Management; CUF; Internship

Lista de Siglas

AAM: Auxiliar de Ação Médica

ADM: Administrativo

CV: Curriculum Vitae

DRH: Direção de Recursos Humanos

EFR: Empresa Familiarmente Responsável

GRH: Gestor de Recursos Humanos

PDS: Ponto de Situação

SG: Serviços Gerais

TDT: Técnico de Diagnóstico e Terapêutica

TSS: Técnico Superior de Saúde

ÍNDICE

1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura	8
2.1 Recrutamento	8
2.2 Métodos de Recrutamento	9
2.3 Tipologias de Recrutamento	12
2.4 Seleção	14
2.5. Recrutamento Inclusivo	15
3. CUF Caracterização da Organização	17
4. Processo de Recrutamento e Seleção na CUF	18
4.1 Divulgação de Recrutamento Externo	19
4.2 Programa de Referenciação Interna	19
4.3 Plataforma de Recrutamento	20
4.4 Fase de Entrevista	21
4.5 Fase de Seleção	21
4.6 Fase de Acolhimento	22
5. Descrição das atividades realizadas	22
5.1 Projeto Recrutamento Inclusivo	23
6. Análise Crítica	24
7. Sugestões de Melhoria	26
8. Apreciação do Estágio	27
9. Bibliografia	29
10. Anexos	30
Anexo 1- Plano de Integração	30
Anexo 2 - Guião de entrevista AAM	31
Anexo 3- Formulário de Pedido de Recrutamento	32
Anexo 4 - CUF Radar - Programa de Referenciação Interno	33

Anexo 5- Plataformas de anúncios de emprego	34
Anexo 6- Exemplo de Anúncio de AAM.....	35
Anexo 7- Template de Proposta	38
Anexo 8- Ficha Individual de Admissão.....	39
Anexo 9 - Pedidos de Mobilidade Interna.....	42

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos, considerei que seria uma mais valia, iniciar o meu percurso profissional através da realização de um estágio curricular, dado que seria uma boa oportunidade para pôr em prática todo o conhecimento teórico adquirido no decorrer do mestrado.

Adquirir *hard* e *soft skills* foram também motivos que me fizeram procurar realizar um estágio curricular.

Deste modo, surgiu a oportunidade da realização de um estágio no departamento de Recrutamento e Seleção da CUF pelo período de 6 meses (com início a 4 de outubro de 2021 e término a 4 de abril de 2022).

Dado que a área da saúde sempre foi uma curiosidade, a CUF foi a primeira opção para a realização do estágio, e também por ser uma entidade líder de mercado e de referência a nível da saúde privada em Portugal.

Inicialmente estava prevista que a duração do estágio fosse de três meses, no entanto estendeu-se por mais três, por sugestão e proposta da orientadora do estágio, Mariana Nunes, gestora do departamento de Recrutamento e Seleção da CUF.

Relativamente à orientação académica, ficou a cargo da Professora Dra. Maria João Nicolau dos Santos.

O objetivo principal do estágio, foi entender e realizar o processo de todas as fases de Recrutamento e Seleção da empresa CUF.

Os objetivos específicos do estágio foram:

- 1) analisar e avaliar os critérios utilizados no processo de R&S;
- 2) demonstrar a importância dos processos de recrutamento e seleção no setor privado da saúde;
- 3) desenvolver competências de recrutamento e seleção, interno e externo, de vários perfis dentro da área da saúde, desde enfermeiros, administrativos e técnicos de logística, efetuando processos de recrutamento de A a Z;

- 4) permitir um conhecimento transversal e completo do processo de recrutamento e seleção aplicando conhecimentos teóricos e práticos no dia a dia do trabalho da equipa de R&S da CUF;

No contexto atual, a área da saúde privada, devido à sua particularidade e expansão, necessita de recrutar profissionais qualificados e capacitados para executarem o seu trabalho, de forma a oferecerem um serviço de excelência aos seus clientes. O recrutamento e seleção na área da saúde em Portugal, é de extrema importância pois muitos profissionais de saúde têm optado por emigrar procurando um aumento do nível salarial e/ou oportunidades de crescimento na carreira, e por isso é necessário perceber como se pode atrair e reter os mesmos, e também compreender o que realmente procuram.

A pertinência do estágio prende-se com estes motivos.

A CUF, é uma empresa líder de mercado e de referência em cuidados de saúde em Portugal, e por isso, foi possível compreender o nível exigido nesta área e a importância deste processo para o bom funcionamento dos hospitais e clínicas da rede, o que impacta no serviço prestado aos clientes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 RECRUTAMENTO

Para as organizações sobreviverem, e aumentarem a sua posição competitiva no mercado, necessitam de ter um processo definido de recrutamento (Rosoiu & Popescu, 2016).

Antes de se iniciar a fase de recrutamento, é necessário definir os requisitos pretendidos para cada vaga, no que diz respeito às qualificações, formação, experiência, conhecimento e competências comportamentais, de forma a encontrar o candidato mais indicado.

Os requisitos devem ser realistas e atingíveis, de forma a não existirem obstáculos na procura e atração de candidatos, para iniciar o processo de recrutamento (Armstrong & Taylor, 2014).

Em todas as organizações, o recrutamento e seleção é uma parte extremamente importante para o seu bom funcionamento e sucesso, dado que é o processo que constrói a equipa que irá realizar todas as atividades (Alex, 2007).

O recrutamento é apresentado por vários autores com definições distintas.

Este, pode ser definido como um “processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos” (Salgado *et al.*, 2006 *cit in* Cunha, Rego, Cardoso, Cunha, Marques & Gomes, 2010).

Chiavenato (2010), considera que o recrutamento funciona como um processo de comunicação, pois o empregador divulga as oportunidades de trabalho enquanto atrai os candidatos, sendo este o objetivo principal do recrutamento.

De acordo com Taylor & Collins (2000), o recrutamento é composto por um conjunto de atividades realizadas por uma organização, com o objetivo principal de identificar candidatos, atraindo-os e de forma a conseguir retê-los, pelo menos durante um curto-prazo de tempo.

O recrutamento é um processo que consiste em atrair indivíduos, em número suficiente e com as qualificações exigidas, para se candidatarem a um emprego dentro de uma organização (Gusdorf, 2008).

Este, pode ser um processo longo e dispendioso, sendo por isso importante que os recrutadores estejam atentos às características comportamentais dos candidatos durante o processo de recrutamento, de forma a tentar perceber se estas se identificam com o perfil da organização (Ahmad & Shroeder, 2002).

2.2 MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

Os métodos de recrutamento utilizados definem o sucesso deste procedimento, pois têm impacto na decisão que o candidato poderá tomar, na sua opinião sobre todo o processo de recrutamento e na sua identificação com a empresa.

De acordo com Camara *et. al* (2003) “O processo de recrutamento permite, pois, aferir a compatibilidade de parte a parte”.

O recrutamento dentro de uma organização, pode ser interno, externo ou misto. Ao definir o método de recrutamento a utilizar, devem ser considerados vários fatores, entre os quais o ambiente organizacional, as características da organização e do setor onde atua e as políticas do recrutamento externo e interno (DeVaro, 2020).

2.2.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno acontece quando a organização recorre aos seus colaboradores para o preenchimento de uma vaga, através de mobilidade interna ou de progressão na carreira. Este tipo de recrutamento pode ser usado quando a quantidade de candidatos externos é menor (Cunha *et al.*, 2010).

O recrutamento interno, exige uma coordenação interna muito eficaz entre o departamento de recrutamento e os restantes departamentos da organização para ser bem-sucedido. Isto porque é um processo contínuo que envolve vários dados sobre o colaborador, como resultados em exames de seleção, avaliações de desempenho, avaliações comportamentais, planos de carreira e todo o *feedback* resultante do trabalho do colaborador (Chiavenato, 2007).

O recrutamento interno apresenta diversas vantagens e desvantagens (Chiavenato, 2007) e (Camara *et. al*, 2003).

Vantagens:

- é mais económico pois não necessita de publicações de anúncios através de empresas externas;
- apresenta um nível de fiabilidade mais elevado, dado que os candidatos são internos, e conhecem o perfil da organização e os seus valores. Desta forma não é necessário um período de integração;
- é uma forma de aumentar a motivação e desempenho dos colaboradores, o que reforça o compromisso individual do empregado selecionado;
- desenvolve o espírito de competição entre colegas;

Desvantagens:

- pode gerar conflitos negativos entre os colaboradores selecionados e os outros colaboradores que não foram promovidos;
- é um procedimento normalmente mais lento, pois, uma vez que o candidato fica selecionado, é necessária a sua substituição, antes que a chefia o permita ocupar o novo lugar;

- relutância da chefia de “libertar” o candidato selecionado, pois pode considerar que é uma saída de um dos seus melhores colaborador;

2.2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é o processo de recrutar candidatos que estejam no mercado de trabalho ou empregados noutras empresas. Por sua vez, o recrutamento externo tende a ser constante na maior parte das organizações. Há que salientar, que o recrutamento externo também apresenta vantagens (Rocha, 1997) e (Camara *et. al*, 2003).

Vantagens:

- o facto de trazer pessoas novas à organização, incentiva a novos conhecimentos do mercado de trabalho relevantes para o crescimento da empresa assim como visões alargadas;
- a organização ganha visibilidade no mercado de trabalho;
- os colaboradores já estão formados, e nesse sentido torna-se mais económico a nível da formação;
- o processo é mais célere, pois ao contrário do recrutamento interno, não necessita de ter em contra outros períodos de passagem de função;

Desvantagens:

- é um processo mais dispendioso que o recrutamento interno;
- não é tão fiável quanto o recrutamento interno, pois pode ser recrutada uma pessoa inadequada aos valores e perfil da organização;
- o candidato necessita de um tempo de adaptação e integração, o que pode atrasar o processo;
- pode desmotivar os colaboradores internos, por não terem tido uma oportunidade de mobilidade ou progressão na carreira;

Por ambos terem vantagens e desvantagens, as empresas recorrem normalmente ao recrutamento misto, ou seja, quando são usados os dois tipos de recrutamento referidos

acima. Neste caso, são delimitadas algumas vagas para recrutamento interno e também para recrutamento externo. Por não conseguirem encontrar candidatos com o perfil adequado através do recrutamento externo, as organizações optam pelo recrutamento dentro da própria organização ou a situação inversa (Chiavenato, 2007).

2.3 TIPOLOGIAS DE RECRUTAMENTO

São inúmeras as tipologias de recrutamento que podem ser utilizadas por uma organização para atrair candidatos. Estas, devem ser sempre ajustadas à função para a qual se pretende recrutar.

Anúncios

A tipologia de recrutamento mais comum, são os anúncios. Podem ser colocados em jornais, revistas ou divulgados através da rádio e TV (Cunha *et. al.*, 2010) e é considerada uma das técnicas mais eficientes para atrair candidatos (Chiavenato, 2007).

Os anúncios devem seguir o modelo AIDA (**A**tenção, **I**nteresse, **D**esejo, **A**ção) criado por Redman & Mathews (1992).

Estes, devem chamar a atenção dos candidatos, despertar interesse, criar o desejo de ocupar o cargo e incentivar a ação, de forma a que se candidatem (Cunha *et al.*, 2010).

Os anúncios devem também conter informações relativamente à organização, à função, qualificações e competências requeridas, os benefícios oferecidos, localização e ao procedimento a seguir caso a pessoa se queira candidatar (Armstrong & Taylor, 2014).

Podem ser dirigidos a candidaturas específicas ou candidaturas espontâneas.

Feiras de Emprego

São uma forma de divulgação da organização, onde normalmente se encontram candidatos que procuram explorar novas oportunidades. Este método, por ser destinado a um tema específico como por exemplo o Recrutamento Inclusivo.

E-Recrutamento

O E-Recrutamento consiste no processo de recrutamento online, através da internet.

Este é um dos métodos mais usados atualmente em todo o mundo devido à sua facilidade de divulgação e uso (Maurer & Liu *cit. In* Cunha *et al.*, 2010).

O e-recrutamento, permite que onde quer que estejam, os candidatos tenham acesso às vagas em aberto através dos seus dispositivos móveis (Lievens & Chapman, 2019).

Este tipo de recrutamento apresenta várias vantagens, tanto para a organização como para os candidatos (Gonçalves, *cit in* Monteiro *et.al*, 2019).

Vantagens para a organização:

- maior agilidade no processo de recrutamento;
- acesso a um número vasto de candidatos;
- flexibilidade de tempo: permite partilhar informações a qualquer hora/local;
- custos reduzidos;
- permite filtrar perfis, com base no perfil pretendido;
- promoção da organização;

Vantagens para o candidato:

- acesso imediato à oferta;
- rapidez no recebimento de feedback;
- facilidade e rapidez no processo de candidatura;

Universidades e Escolas de Formação Profissional

Quando os alunos acabam a sua formação, é comum existirem feiras/eventos dentro das escolas ou universidades, com o objetivo de recrutar recém-formados.

As escolas de formação profissional e universidades, comprometem-se a procurar oportunidades para os seus alunos, através de acordos e protocolos (Rocha, 1997). Os estágios curriculares onde são realizados protocolos entre as universidades e as empresas, são também formas de aproximarem os recém-formados do mercado de trabalho e é da mesma forma vantajoso para as organizações.

Referências Internas

Muitas organizações usam programas de referenciação interna de forma a que os colaboradores possam referenciar possíveis candidatos para ocupar uma vaga específica ou espontânea. Se o candidato referenciado for escolhido, geralmente é pago um montante ao colaborador, e é uma forma eficiente de preencher uma vaga.

HeadHunting

Certos perfis executivos são mais escassos (também conhecidos como *top management*), devido à elevada procura dos mesmos no mercado de trabalho. Quando isto acontece, o recrutamento designa-se por *headhunting*. É importante que as empresas reconheçam se os seus recrutadores estão capacitados para identificar, avaliar e entrevistar estes perfis, e se não, ou se contratam recrutadores internos para estes perfis específicos ou recorre-se a uma empresa externa (Shulman & Chiang, 2007).

Os consultores especializados neste tipo de recrutamento, conseguem mais facilmente ter acesso aos candidatos certos e geralmente já criaram um tipo de relacionamento ao longo de vários anos com os mesmos (Camara *et. al*, 2003).

2.4 SELEÇÃO

O processo de seleção, diz respeito à fase seguida do processo de recrutamento, onde os candidatos mais adequados à organização e ao exercício de funções, são selecionados para integrar a empresa. Esta fase consiste na comparação entre o perfil do candidato e as necessidades e exigências da função, e o ideal é que ambas se ajustem (Rocha, 1997). A seleção e recrutamento são duas fases que devem ser consideradas como fazendo parte do mesmo processo, pois consistem as duas no mesmo objetivo, a entrada de recursos humanos na organização (Chiavenato, 2007). As técnicas de seleção podem variar consoante a organização.

Análise e Triagem Curricular

Nesta fase, é feita uma análise ao CV do candidato, tendo em consideração a análise ao perfil que se pretende recrutar. Vários aspetos como raça, idade, género não podem ser fator de exclusão, pois de outra forma, não seria um processo ético.

Entrevista Telefónica

A fase de entrevista telefónica sucede-se depois da triagem curricular. Destina-se a eliminar candidatos não qualificados para a função. O candidato é contactado telefonicamente pelo *recruiter*, de forma a perceber a sua motivação, e são feitas algumas questões de forma a perceber se cumpre os requisitos mínimos necessários para a função, como por exemplo o

nível de habilitações literárias, expectativa salarial ou a capacidade para executar tarefas que fazem parte do conteúdo da função.

Entrevista Presencial ou por Videoconferência

Esta fase é a mais importante do processo pois representa um elemento decisivo na escolha dos candidatos (Rocha, 1997). É um método de seleção bastante vantajoso, pois permite que o candidato obtenha vários detalhes sobre a organização tendo a oportunidade de esclarecer questões sobre a própria função, progressão de carreira, ambiente da equipa e termos e condições de trabalho (Armstrong, 2014). As entrevistas estruturadas, seguem um determinado modelo padronizado, em que devem ficar explícitas determinadas informações, como a experiência relevante do candidato para a função, pontos fortes e pontos fracos a nível profissional, motivação para trabalhar na organização, disponibilidade para início de funções e expectativa salarial. Deste modo, agilizam o processo de seleção pois é mais fácil a comparação entre candidatos.

2.5. RECRUTAMENTO INCLUSIVO

A inclusão social e profissional é um dos grandes desafios atuais, principalmente no que diz respeito às empresas. O recrutamento inclusivo, foca-se em promover a igualdade de oportunidades relativamente à empregabilidade de pessoas com deficiência ou incapacidade. De acordo com a lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, está estabelecido um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Segundo o Artigo 5º, as grandes empresas devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 2% do pessoal ao seu serviço.

Os empregadores apresentam uma hierarquia de preferência em relação a vários tipos de deficiência. Huskin *in* Chan (2021, p. 7) refere que geralmente, existe uma preferência por pessoas com deficiência física ao invés de deficiências mentais/cognitivas. Quando se trata de empregar pessoas com alguma deficiência ou incapacidade, nem todas as empresas estão aptas e disponíveis, muitas vezes, por falta de conhecimento.

Os principais motivos para esta indisponibilidade são (Kaye *et. al*, 2011):

- 1) elevados custos financeiros que são necessários, para adaptar o local de trabalho e tornar o mesmo acessível;
- 2) falta de informação e conhecimento sobre como lidar com pessoas com deficiência, quer seja motora, intelectual, visceral, sensorial etc.;
- 3) receio de não conseguir disciplinar ou demitir um trabalhador com deficiência por mau desempenho, devido a possíveis ações judiciais;
- 4) receio com o tempo extra que as chefias ou colegas de trabalho possam despende, para auxiliar os colaboradores com deficiência ou incapacidade;

O recrutamento inclusivo não deve ser tradicional. Pode diferir essencialmente no *sourcing* de candidatos, e no acolhimento dos mesmos. De forma a facilitar o processo, as organizações recorrem muitas vezes a associações, grupos ou redes de empregabilidade (APPDI, s.d.).

Para que o recrutamento inclusivo seja bem-sucedido, as organizações, devem ter em conta vários fatores (Gibney, 2022) e (APPDI (s.d.)):

Descrição de Anúncios - É fundamental que o anúncio seja objetivo e de fácil leitura, de forma a ser acessível também a pessoas com dificuldades de aprendizagem. O mesmo não deve conter qualquer tipo de informação/linguagem discriminatória, pois deve ser neutra em termos de género.

Revisão de CVs - Devido aos preconceitos inconscientes, é necessário formar as equipas e promover a autorreflexão, para que os mesmos não impeçam a evolução do processo, agindo sobre eles, evitando discriminar sem intenção. Não deve ser um processo tradicional, pois deve considerar candidaturas espontâneas e ajuda de organizações/entidades que promovam e preparem as pessoas candidatas ao mercado de trabalho.

Processo de entrevista- Para que os preconceitos não aconteçam, a entrevista poderá ser realizada por mais de um técnico de recrutamento, de forma a que a decisão não seja baseada apenas numa pessoa. As questões colocadas em contexto de entrevista, devem ser iguais ou semelhantes às questões colocadas noutra tipo de processo, e o uso de um guião é indicado, para que todos os candidatos sejam avaliados de forma igual e justa. Caso necessário, poderá recorrer-se a ajuda externa, para a realização da entrevista (como intérprete).

Fase de seleção- Na fase de tomada de decisão, o técnico de recrutamento deve focar-se na personalidade em detrimento das competências e experiência e envolver mais pessoas neste processo, para que haja reflexão.

Como em todos os processos, deve ser sempre dado feedback positivo ou negativo, e caso seja negativo, referir o porquê da decisão, e apresentar sugestões de melhoria.

Segundo a APPDI (s.d.) “As organizações diversas são mais bem-sucedidas, tomam melhores decisões, incentivam a criatividade e a inovação, têm um foco mais forte no cliente, maior facilidade em atrair e recrutar pessoas, vendo os valores culturais reforçados interna e externamente, aumentando a reputação da própria organização. Além de um imperativo ético, a diversidade contribui para o crescimento, sustentabilidade e competitividade económica, constituindo em si, uma vantagem competitiva que cria valor acrescentado”.

3. CUF | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A rede CUF está presente há mais de 76 anos no mercado nacional, constituindo-se como a maior entidade privada de saúde em Portugal e líder de mercado na prestação de cuidados de saúde.

O Hospital CUF Infante Santo foi o primeiro hospital da rede, criado em 1945, com o propósito de servir os 80 mil colaboradores e familiares do Grupo CUF - Companhia União Fabril.

Atualmente conta com 19 unidades, incluindo 9 hospitais, 9 clínicas e 1 instituto. A área com maior predominância de unidades é no distrito de Lisboa.

Está dividida em três clusters geográficos, os quais são geridos por Comissões Executivas compostas por um Presidente Executivo e um Administrador Assistencial (CUF Connect, 2022a).

O cluster Tejo, é composto pelas seguintes unidades: Hospital CUF Tejo, Hospital CUF Cascais, Hospital CUF Sintra, Clínica CUF S Domingos de Rana, Clínica CUF Miraflares, Clínica CUF Almada, Clínica CUF Belém, Clínica CUF Nova SBE e a Central de Esterilização CUF.

O cluster Descobertas, integra o Hospital CUF Descobertas, Hospital CUF Torres Vedras, Clínica CUF Alvalade, Clínica CUF Santarém e Clínica CUF Mafra.

O cluster Norte, é composto pelo Hospital CUF Porto, Hospital CUF Coimbra, Hospital CUF Viseu, Instituto CUF Porto e Clínica CUF S. João da Madeira.

A CUF emprega mais de 5000 colaboradores, de perfis variados, destacando-se os profissionais de saúde pela dimensão numérica, entre os quais auxiliares de ação médica e enfermeiros, que representam a maior parte dos colaboradores da organização.

A CUF é reconhecida como sendo uma Empresa Familiarmente Responsável, e pretende reforçar a criação de condições para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional, no contexto da sua atividade (CUF Connect, 2022b).

No que diz respeito à missão da organização, esta tem como principal objetivo promover serviços de saúde com os mais altos níveis de qualidade e conhecimento, tendo em consideração a vida e o ambiente e procurando sempre entregar o melhor serviço aos seus clientes. A CUF mantém um serviço de excelência para com os seus clientes, pois opera com base em três pilares:

1. Excelência do talento humano
2. Excelência no serviço
3. Excelência em operações e sistemas

A visão da CUF é manter-se líder na prestação de cuidados de saúde, sempre com elevado nível de conhecimento, respeitando o primado da vida e tendo em conta a sustentabilidade ambiental, sempre numa procura contínua pela excelência.

4. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CUF

O processo de recrutamento e seleção na CUF inicia quando o *recruiter* recebe um formulário de pedido de recrutamento, por parte de uma chefia, que é desencadeado após confirmação das autorizações necessárias por parte do GRH. Os pedidos de recrutamento de AAM, ADM, TDT e SG são geridos através de *google forms* específicos (Anexo III).

Este formulário contém o motivo de contratação (se é devido a uma rescisão contratual do empregador, do empregado, baixa ou aumento de dotação), a categoria profissional, o serviço a que se destina, a chefia e a data do mesmo.

Posteriormente, é feito o registo deste pedido no ponto de situação, o documento onde estão registados todos estes pedidos. Sempre que necessário, o *recruiter* deve agendar uma reunião com a chefia/direção, no sentido de alinhar especificidades do perfil, bem como a definição da metodologia a utilizar para o recrutamento em questão.

4.1 DIVULGAÇÃO DE RECRUTAMENTO EXTERNO

Em função do perfil pretendido, podem adotar-se diferentes metodologias de recrutamento externo:

Divulgação Externa	Descrição
Anúncio Externo	O <i>recruiter</i> publica o anúncio de emprego no website da CUF.
Candidaturas espontâneas	Candidaturas que cheguem de forma espontânea, e que não estejam associadas a nenhuma vaga em específico.
CUF Radar	Sistema de referência interno onde é realizada uma consulta aos CV 's recomendados por esta via.
Sites de Emprego	Metodologia preferencial para processos de recrutamento massificados, mas também para perfis específicos (ex: auxiliares de ação médica de UCIP)
Empresas de Recrutamento Especializado	A CUF tem acordos com algumas empresas, atuando como parceiros quando se verifica a necessidade de agilizar os processos de recrutamento de perfis específicos.

Tabela 1 - Metodologias de Recrutamento Externo

4.2 PROGRAMA DE REFERENCIAÇÃO INTERNA

As candidaturas que surgem através de referênciação interna, programa denominado CUF Radar, são recompensadas financeiramente. Este programa está descrito no anexo IV. Este pagamento só é efetuado, caso as candidaturas cumpram os seguintes requisitos (CUF Connect, 2022c):

- qualquer colaborador poderá recomendar um CV, no entanto, membros da Direção de Recursos Humanos, diretores de departamento e chefia direta da vaga em causa não são elegíveis para receber a compensação monetária;

- no caso de existir mais de um colaborador a enviar o mesmo CV, será considerado o que tiver sido enviado em primeiro lugar;
- apenas serão considerados CV que não se candidataram há menos de um ano a alguma oportunidade da CUF;
- não serão considerados CV de ex-colaboradores da CUF, que tenham trabalhado em regime de tempo inteiro ou parcial. Poderão ser considerados ex-colaboradores que tenham estado em regime de trabalho temporário ou subcontratados;

4.3 PLATAFORMA DE RECRUTAMENTO

A plataforma utilizada nos processos de R&S da CUF é *Jobsoid*, onde estão contempladas todas as candidaturas realizadas externamente. Todas as candidaturas efetuadas através do próprio site da CUF ou de sites externos, vão diretamente para esta plataforma facilitando o trabalho do *recruiter*. Através da plataforma, também é possível gerir o candidato de forma a perceber a quais vagas se candidatou dentro da CUF, se já passou por algum processo de recrutamento e se sim, qual o feedback e avaliação da entrevista. A plataforma permite colocar o candidato em 1) Triagem Curricular; 2) Entrevista Telefónica; 3) Entrevista Assíncrona; 4) Entrevista RH; 5) Entrevista Chefia; 6) *Shortlist*; 7) Proposta; 8) Aguardar Resposta; 9) Admissão; 10) Retirou candidatura; 11) Rejeitado (sendo possível colocar os motivos de rejeição do candidato e enviar automaticamente um e-mail de rejeição, podendo este ser agendado para a data e hora que o *recruiter* preferir). É também possível procurar os candidatos através do nome, contacto telefónico e e-mail.

Quando existe um número significativo de candidaturas, passa-se à análise e triagem curricular de todos os currículos recebidos. No anexo VI, está exemplificado um anúncio da função de AAM.

Os candidatos considerados como indicados para a vaga, passam para a fase de Triagem Curricular, e os candidatos que não são validados, são rejeitados, e recebem um e-mail automático com um agradecimento pela candidatura.

4.4 FASE DE ENTREVISTA

Relativamente aos candidatos a considerar, é realizada uma entrevista telefónica de forma a apresentar a função e aferir quais os que têm disponibilidade para cumprir os requisitos pretendidos, para avançar no processo como motivação e disponibilidade horária. Caso exista enquadramento com o processo de recrutamento em questão, segue-se o agendamento de entrevistas por videoconferência através da plataforma *google meet* (maioritariamente) ou entrevistas presenciais. Em qualquer das formas, são enviados e-mails de confirmação das entrevistas com o horário das mesmas e o contacto telefónico do *recruiter* que irá realizar a entrevista, para que o candidato possa contactar, caso esteja com alguma dificuldade em aceder à plataforma, ou caso pretenda desmarcar a entrevista.

As entrevistas são realizadas pelo *recruiter* e geralmente, em parceria com a chefia do serviço quando possível, de forma a agilizar o processo. O *recruiter* inicia a entrevista agradecendo a presença e disponibilidade do candidato, e coloca questões relativamente ao percurso académico, profissional e experiências mais relevantes enquanto a chefia descreve a função e coloca questões de carácter técnico. No caso da entrevista não ser realizada com a chefia, é partilhado o feedback da mesma posteriormente. As entrevistas têm habitualmente a duração de 30 a 45 minutos.

O processo de tomada de decisão, é realizado em conjunto pelo *recruiter* e chefia do serviço, onde se partilha o parecer final quanto ao candidato a apresentar proposta contratual e monetária. É ainda redigido um relatório com o feedback da entrevista e colocado em *Jobsoid*, para ficar registado.

4.5 FASE DE SELEÇÃO

Após a seleção do candidato, é efetuada a proposta telefonicamente e posteriormente o *recruiter* envia a proposta formalizada (Anexo VII) onde são apresentadas as condições contratuais, salariais e é pedida a documentação necessária para a entrada do mesmo na CUF, incluindo o preenchimento da declaração de compromisso e de uma ficha de dados gerais (Anexo VIII). Dado que existem datas de admissão fixas, nesta fase é também acordada a data de início de funções que deve ser validada com a chefia.

Os candidatos que não foram selecionados, ou ficam em bolsa para futuras oportunidades caso o feedback tenha sido positivo, ou são rejeitados e informados através de um e-mail enviado pela plataforma *Jobsoid*.

4.6 FASE DE ACOLHIMENTO

Como já mencionado, existem datas fixas de início de funções, sendo que é nesta data em que o contrato é assinado, e inicia-se o período de acolhimento e integração dentro do serviço. Geralmente, o acolhimento ao novo colaborador inclui:

- Boas-vindas na unidade em questão;
- Assinatura do contrato e receção de cartão do colaborador com os acessos aos diferentes locais na unidade;
- Apresentação institucional através da sessão presencial de acolhimento, que visa o envolvimento na cultura CUF e a transmissão de informações gerais e específicas da área da saúde;
- Formação adaptada à categoria profissional;

5. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O estágio curricular ocorreu na Direção de Recursos Humanos da CUF, constituída por cerca de 80 colaboradores, na sede da mesma em Carnaxide e teve a duração de seis meses, com início a 4 de outubro de 2021.

O estágio, teve a duração de 8h diárias, compreendido entre as 9h00 e as 18h00.

Os primeiros 3 meses do estágio foram inteiramente de forma presencial, à exceção de duas semanas entre dezembro e janeiro, pois devido à pandemia, teve de ser realizado em trabalho remoto. A partir de janeiro, foi concedido um dia definido de teletrabalho por semana.

Foi utilizado o método de observação participante e não participante e também foi realizado um diário de estágio nos primeiros 3 meses, que consistiu no registo dos dados recolhidos através da observação. Neste caso, ocorreu sempre no local de trabalho (*open space*/escritório em Carnaxide).

A primeira semana do estágio, consistiu no seguimento do plano de integração elaborado pela orientadora Mariana Nunes (Anexo I). Esta etapa foi maioritariamente teórica e teve como objetivo, conhecer as práticas e processos da CUF, a estrutura organizacional, as metodologias de trabalho, a dinâmica dos processos de R&S e as plataformas e sistemas informáticos utilizados por toda a equipa.

Os dias seguintes, consistiram em formação *on-the-job* por três *recruiters* que eram responsáveis por diferentes categorias profissionais, entre Auxiliares de Ação Médica, Administrativos, Serviços Gerais e Enfermeiros, o que me permitiu obter um conhecimento transversal das diversas categorias.

Nos primeiros três meses, tive uma reunião semanal com a orientadora Mariana Nunes, onde fizemos um ponto de situação e um balanço do decorrer do estágio.

As primeiras tarefas, foram a realização de triagem curricular através da plataforma *Jobsoid*, onde estavam contempladas todas as candidaturas da CUF. Numa fase inicial, era apenas feita triagem curricular seguindo as indicações dos *recruiters*, identificando as principais competências e requisitos das diferentes categorias profissionais.

Com o passar do tempo, fui adquirindo autonomia e passei a realizar outras tarefas como a receção e registo de pedidos de recrutamento, publicação de anúncios na plataforma, entrevistas telefónicas e agendamento de entrevistas por videoconferência para os *recruiters*. Passado cerca de um mês e meio, foi sugerido, que realizasse entrevistas online, através da plataforma *Google Meet*, acompanhada por um *recruiter*. Estas foram principalmente da categoria profissional Auxiliar de Ação Médica. A entrevista é maioritariamente estruturada pois segue um guião de questões previamente estabelecidas, como exemplificado no Anexo II.

Nos meses que se seguiram, fiquei responsável pelo recrutamento de A a Z de vários processos de recrutamento de Auxiliares de Ação Médica do Cluster Tejo.

A minha rotina era composta pelo registo de pedidos de recrutamento, realização de triagem curricular, entrevistas telefónicas, entrevistas através de videoconferência (maioritariamente), seleção de candidatos, apresentação de propostas e realização de dados de contratação.

Numa fase final, tive a oportunidade de fazer parte do programa de integração e acolhimento de um novo colaborador, de forma a apresentar os perfis dos quais estava encarregue, neste caso Auxiliares de Ação Médica.

5.1 PROJETO RECRUTAMENTO INCLUSIVO

Por fazer parte do projeto de recrutamento inclusivo, estive presente nas reuniões quinzenais, onde foi definido o *roadmap* do recrutamento inclusivo para 2022.

Neste projeto, fiz um levantamento das informações dos Atestados de Multiusos em SAP dos colaboradores e fiz também o cruzamento com a Tabela Nacional de Incapacidades, de forma a que a informação ficasse disponível a partilhar com os Gestores de RH e a informação também ficou atualizada.

No âmbito do recrutamento inclusivo, foram realizadas visitas à central de esterilização CUF e ao centro logístico, de forma a perceber se seriam unidades onde se poderia apostar especialmente neste recrutamento e a sensibilizar as chefias destas unidades relativamente a este tema.

Para além disto, participei numa feira de emprego, que consiste em ajudar pessoas em situações de risco de exclusão social no contexto laboral denominada RedEmprega, onde realizei *speed interviews* a cerca de 12 candidatos, juntamente com a minha colega, também estagiária. Após as entrevistas, os candidatos que foram validados foram enviados para as chefias dos respetivos serviços.

6. ANÁLISE CRÍTICA

O processo de recrutamento e seleção deve ter em consideração a área em que atua de forma a ser bem-sucedido.

No que diz respeito ao método de recrutamento mais utilizado na CUF, é o E-recrutamento, uma vez que permite uma rápida e fácil divulgação, e apresenta custos mais baixos, comparando com outros métodos tradicionais (Wilkinson 2019). Os anúncios são colocados online, e após publicados, estão automaticamente disponíveis no website da organização e em outras plataformas de recrutamento (Anexo V).

Na CUF, o recrutamento interno é bastante valorizado, pois acredita-se que é uma forma de aumentar a motivação dos colaboradores, reforçando o compromisso dos mesmos para com a organização e por outro lado, são colaboradores que já entendem e integram a cultura organizacional, já tendo desenvolvido capacidades tendo isto em conta (DeVaro, 2020).

Para além disto, é de destacar os pedidos de mobilidade interna, registados sempre que surgem, como mostrado no Anexo IX. Estes são efetuados pelo colaborador à GRH, que posteriormente informa a equipa de recrutamento. Sempre que surge uma vaga, este ficheiro é considerado, sendo vantajoso por não só aumentar a motivação dos colaboradores como também é mais económico (Camara *et. al*, 2010).

Na CUF, opta-se por abrir recrutamento interno de acordo com a procura do mesmo para certas unidades – as que têm uma localização geográfica mais atrativa tais como a Clínica CUF Almada e Clínica CUF Mafra. Nestas, numa fase inicial, recorre-se ao recrutamento interno/mobilidades internas, dado que vários colaboradores pretendem alterar o seu posto de trabalho para mais perto da sua residência. No entanto, por vezes não se opta por este método, por ser um procedimento mais lento, uma vez que o candidato fica selecionado, é necessária a sua substituição, antes que a chefia o permita ocupar o novo lugar.

O recrutamento externo é o método de recrutamento mais utilizado em maior parte das unidades CUF, por ser mais célere, e por nem sempre ser fácil recrutar internamente dependendo da localização da unidade, como o Hospital CUF Tejo.

Os anúncios são o método mais utilizado, e seguem o Modelo AIDA, criado por Redman & Mathews (1992). Como é explicitado no Anexo VI nota-se que o anúncio desperta a atenção do candidato, pois para além de conter uma imagem relacionada com a função, chama a atenção pois na parte inicial, indica o que é pretendido e destaca-se na quantidade do conteúdo.

Os cuidados de saúde são prestados de forma mais eficaz por equipas de alto desempenho, que exigem diversidade nos seus membros, assim como uma cultura de equidade aberta, solidária e especialmente inclusiva (Coleman *et. al*, 2021).

O recrutamento inclusivo, é algo que está bastante presente na CUF, pois a organização assumiu o compromisso lançado pela ICF (*Inclusive Community Forum*), para a empregabilidade das pessoas com deficiência. É um compromisso de integrar no seu quadro de colaboradores um maior número de pessoas portadoras de deficiência, investindo não só no recrutamento, mas também na sua formação e capacitação.

Para além disto, a CUF tem várias parcerias com associações focadas no apoio a pessoas com incapacidade, o que agiliza o processo de recrutamento e o *sourcing* de candidatos. Desta forma, tem em conta todos os fatores necessários que devem ser seguidos no processo de recrutamento, em todas as fases do mesmo (Gibney, 2022).

Em 2022, foram contratados na CUF, 18 colaboradores no âmbito do recrutamento inclusivo. Atualmente, cada vez mais os candidatos têm em consideração a imagem da organização à qual se candidatam (Lievens & Chapman, 2019), e por isso, a CUF desenvolve estratégias de *employer branding*, que envolvem a promoção da empresa dentro e fora da mesma, para criar

uma visão clara dos pontos em que se destaca relativamente a outras de forma a captar os melhores talentos e crescer dentro do setor.

O *employer branding* faz parte de um dos objetivos de alguns membros da equipa de recrutamento, principalmente no que diz respeito à apresentação de propostas. São apresentados vários pontos de destaque, como o facto da CUF ser uma empresa líder de mercado, existir a opção de trabalho remoto, ser uma organização com mais de 75 anos de existência, ser o único grupo de saúde nacional com a certificação EFR e oferecer igualdade de oportunidades, através do recrutamento inclusivo.

7. SUGESTÕES DE MELHORIA

Para além de ser essencial criar uma imagem desejável da organização, também é necessário perceber como manter e reter os melhores profissionais, aumentando o comprometimento e diminuir os constrangimentos do *turnover* (Martinelli & Rossi, sd, in Silva, 2019). Desta forma, é importante recorrer às entrevistas de saída, que permitem analisar vários fatores, que levam os colaboradores a abandonarem os postos de trabalho, tais como o clima laboral e pontos fracos da organização (Silva, 2019). A CUF, por ser uma organização da área da saúde, apresenta uma rotatividade bastante elevada, no entanto, não realiza entrevistas de saída. Desta forma, creio que fosse um aspeto importante em ter em consideração.

Considero que também faria sentido incluir um manual de acolhimento, de forma a que a integração dos novos colaboradores seja mais fácil, principalmente em colaboradores que iniciam nas unidades hospitalares, e que no meu ponto de vista, não têm um acompanhamento tão próximo, como um colaborador que inicie na sede da CUF.

Na equipa de recrutamento da CUF, a carga administrativa é bastante elevada. Os *recruiters* são responsáveis por fazer os dados de contratação, alterações contratuais, tabelas de recrutamento interno etc. Desta forma, considero que faria sentido estar apenas um elemento encarregue destas tarefas, ou seja, um administrativo de recrutamento.

Por fim, por não existir um procedimento de avaliação estruturado, creio que poderia ser implementado um sistema de avaliação aos processos de recrutamento e seleção, de forma a identificar falhas e aprimorar o mesmo. Poderiam ser realizados questionários aos candidatos, em termos da experiência dos mesmos, pois o processo de recrutamento é o

primeiro ponto de contacto entre a empresa e os candidatos, tornando-se fundamental para promover uma boa perceção da marca e do próprio processo.

8. APRECIÇÃO DO ESTÁGIO

Conforme referido, a realização de um estágio curricular, era do meu interesse, de forma a conseguir aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, mas de forma prática. Devido à sua particularidade, a área da saúde apresenta níveis de exigência muito elevados assim como a taxa de rotatividade, o que tornava os processos urgentes. Isto fez com que houvesse um desenvolvimento tanto a nível profissional como pessoal, através do contacto direto com profissionais da área.

Considero que a sugestão da orientadora Mariana Nunes, de prolongar o estágio para seis meses, em vez de três meses como estava estabelecido inicialmente, foi algo bastante benéfico, principalmente a nível de aprendizagem e desenvolvimento.

A fase inicial do estágio foi principalmente dedicada à observação diária entre os *recruiters* e os candidatos, o que fez eu tenha tido uma adaptação bastante célere, e ganhei autonomia ao fim de pouco tempo.

Com esta autonomia, fiquei encarregue de vários processos de recrutamento, assegurando uma parte do trabalho, não existindo qualquer diferenciação entre mim e os restantes membros da equipa a nível de responsabilidade, o que demonstrou confiança no trabalho desenvolvido.

Por parte da equipa, existiu sempre um acompanhamento muito próximo, de destacar as reuniões semanais com a orientadora, que permitiram esclarecer e partilhar as novas aprendizagens e desafios que iam surgindo.

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas algumas sessões de *team building*, como um convívio de equipa organizado pelo próprio Diretor de Recursos Humanos, o que permitiu uma maior facilidade de integração, não só com a equipa de recrutamento, mas em toda a Direção de RH.

Por ser um trabalho em contexto de escritório, foi bastante importante o facto de possibilitarem visitas às próprias unidades para as quais se recrutam elementos, como o Hospital CUF Tejo e Hospital CUF Sintra, pois proporcionou um conhecimento mais alargado da função de cada colaborador, do próprio serviço e das chefias.

Fazer parte da equipa de recrutamento numa organização da área da saúde foi um desafio, pois é um setor muito técnico, exigente e em constante crescimento. É importante ter em consideração que se trata de uma área crítica, principalmente após a pandemia, e com um elevado nível de concorrência nacional, e por isso surgem diariamente situações inesperadas. Desta forma, o estágio fez com que desenvolvesse várias competências, entre as quais a comunicação, capacidade de adaptação a várias situações e contextos, improviso, e relação interpessoal e empatia, através da comunicação diária com candidatos de diferentes categorias profissionais e chefias da área da saúde, como enfermeiros gestores, diretores de produção e diretores de unidade.

No que diz respeito às *hard skills*, o estágio proporcionou um conhecimento alargado em plataformas da área de recursos humanos, tais como SAP e Jobsoid.

Em suma, esta experiência foi bastante completa, enriquecedora e positiva, que superou as minhas expectativas. No final do estágio, foi-me efetuada uma proposta para permanecer na CUF, enquanto *recruiter*, à qual aceitei.

9. BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (6ª Edição., pp. 226–242). Kogan Page.
- Coleman, D. M., Dossett, L. A., & Dimick, J. B. (2021). Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery*, 74(2), 86S92S. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.054>
- CUF (2022a). Nossa História. CUF. Disponível em: <https://www.cuf.pt/sobre-nos/nossa-historia>
- CUF (2022b). Empresa Familiarmente Responsável. CUF. <https://cufconnect.pt/cufconnect/sobre-nos/empresa-familiarmente-responsavel>
- CUF Connect (2022b). CUF RADAR. <https://cufconnect.pt/cufconnect/recursos-humanos/recrutamento-recursos-humanos/cuf-radar>.
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, 2 (237). Disponível em: <https://wol.iza.org/uploads/articles/237/pdfs/internal-hiring-or-external-recruitment.pdf>
- Gibney, P. (2022). The importance of inclusive recruitment. Disponível em: <https://www.ergogroup.ie/blog/the-importance-of-inclusive-recruitment>
- Guerra, P.B, da Camara, P, B., Rodrigues, V, J. (2003). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (pp.199-205). Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3ªed). Elsevier Editora.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol 21(4), pp. 526–536. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Mateus, I. (2020). *O processo de recrutamento e seleção numa agência de trabalho temporário - The Adecco Group*. (Dissertação de Mestrado). ISEG. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/20491>.

- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, vol 20(1). Pp. 31–49.
Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- P. Monteiro, I., Correia, M., & Gonçalves, C. (2019). *Transforming a company's staffing process: implementing e-recruitment*, vol 7 pp.146-151.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20 (2), 42-56.
- Shulman, B., & Chiang, G. (2007). *When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship*. *Employment Relations Today*, vol 34(1), pp 13–19.
Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ert.20137>
- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2019). *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (2ª Edição., pp. 123–150). Edições Sage.

10. ANEXOS

ANEXO 1- PLANO DE INTEGRAÇÃO

Dia	Direção Área	Tema	Responsável	Local	Confirmado		
6 out.	Qua DRH R&S	Manhã	Receção para assinatura de acordo + PC Entrega do plano integração Apresentação área de R&S Fecho temas admin + Visita instalações	Mariana	CNX Edif III - Piso 2		
	DRH R&S	Tarde	Jobsoid from a to z	Bruno Ferreira	CNX		
7 out.	Qui DRH Talento	9:15 - 12:00	Reunião de equipa	Equipa	CNX + meet		
	DRH R&S	12:00 - 13:00	Entrevista telefónica Programa Radar	Patrícia Marques	CNX		
	DRH R&S	Tarde	Perfis AAM e ADM Perfis ENF e Técnicos Recrutamento Interno	Catarina Martins Filipa Baptista	CNX		
8 out.	Sex DRH R&S	Manhã	Entrevistas por competências	Joana Themudo	Google meet		
	DRH R&S	15:00-17:00	Recrutamento Inclusivo EFR	Pedro Hasse Ferreira	CNX - Sala CUF Miraflores		
11 out.	Seg DRH R&S	Manhã	Dados Contratação	Joana Paiva	Google meet		
	DRH R&S	Tarde	Boas vindas CUF G Talento	Paula Prates	Google meet ou CNX		
12 out.	Ter DRH R&S	Manhã	Shadowing e passagem de temas	Patrícia Marques Catarina Martins	CNX		Teresa
	DRH R&S	Tarde	Shadowing e passagem temas	Bruno Ferreira	CNX		
12 out.	Ter DRH R&S	Manhã	Shadowing e passagem de temas	Joana Paiva, Themudo e Teixeira	Google meet		Ana
	DRH R&S	Tarde	Shadowing e passagem temas	Filipa Baptista TBR/equipa	CNX		
...	Discos pedidos. Digam-nos com quem gostavam de reunir e nós marcamos. Ex: gostava saber mais sobre AD, gostava de conhecer melhor a dir fin						

ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA AAM

Nome:

Idade:

Habilitações Académicas:

Data:

Abertura

Questionar se se recorda da a vaga à qual se candidatou e se tem alguma dúvida quanto ao descritivo funcional.

Recordar a missão da função e principais responsabilidades.

Questões ao candidato:

- Faça-me um pequeno resumo do seu percurso profissional cronologicamente
- Por que motivo se encontra disponível para um novo desafio? o que procura enquanto projeto/ função?
- Qual a sua motivação para esta vaga?

Entrevistador - Questionar o que conhece da CUF e fazer breve apresentação; depois passar a palavra à chefia para que possa apresentar a função e organização da Unidade CUF. No final TRH questiona se tem dúvidas/curiosidades que queira esclarecer.

Retomar questões ao candidato:

- Gostava que identificasse três pontos fortes e um aspecto de melhoria ,seus.
- Quais as suas expectativas salariais?
- Qual seria a disponibilidade para início de funções?
- Tem alguma restrição de horários?

Fecho

Explicar as próximas fases do processo. Agradecer disponibilidade e interesse manifestado na CUF

Pedido de Recrutamento CUF | AAM ADM e SG | Cluster Tejo

maria.t.lopes@jmellossaude.pt [Mudar de conta](#)



O nome, o email e a foto associados à sua Conta Google serão registados quando carregar ficheiros e enviar este formulário

***Obrigatório**

1. Informações da Estrutura Organizacional

Informações acerca da empresa, local, serviço e chefia em que será alocada a pessoa a recrutar.

Unidade / Empresa *

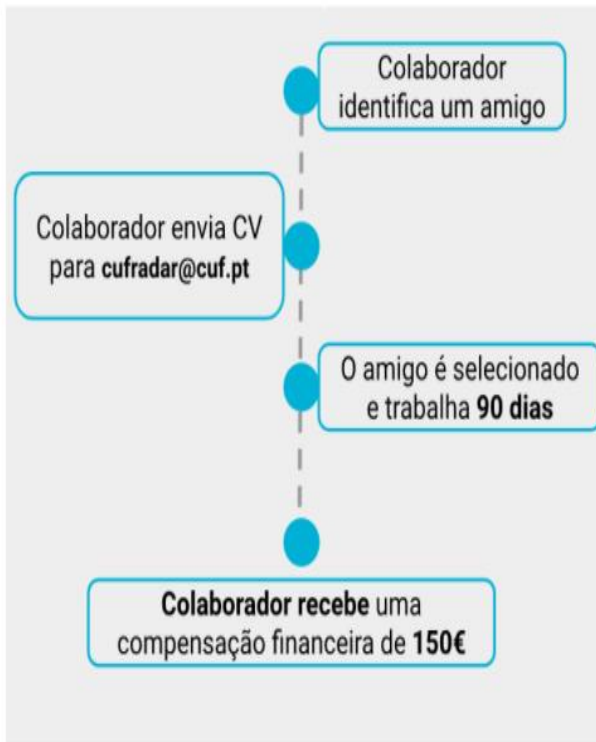
Direção *

Serviço *

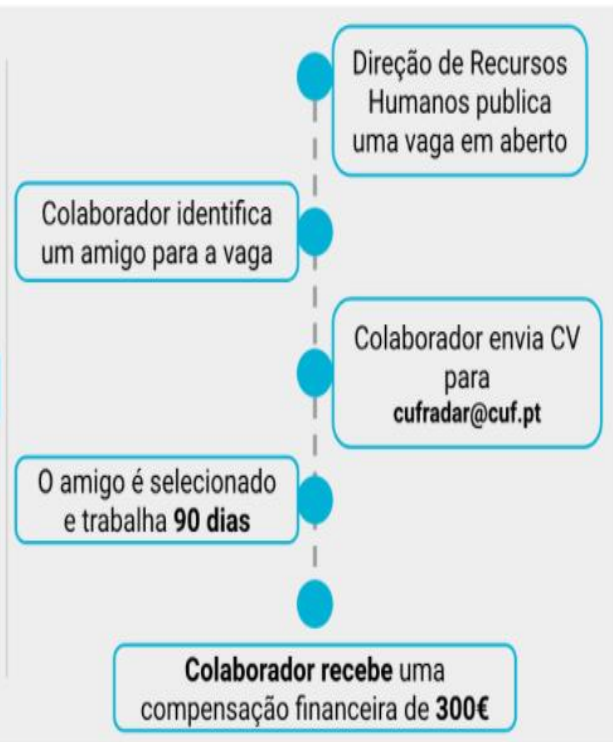
A sua resposta

Chefia Direta *

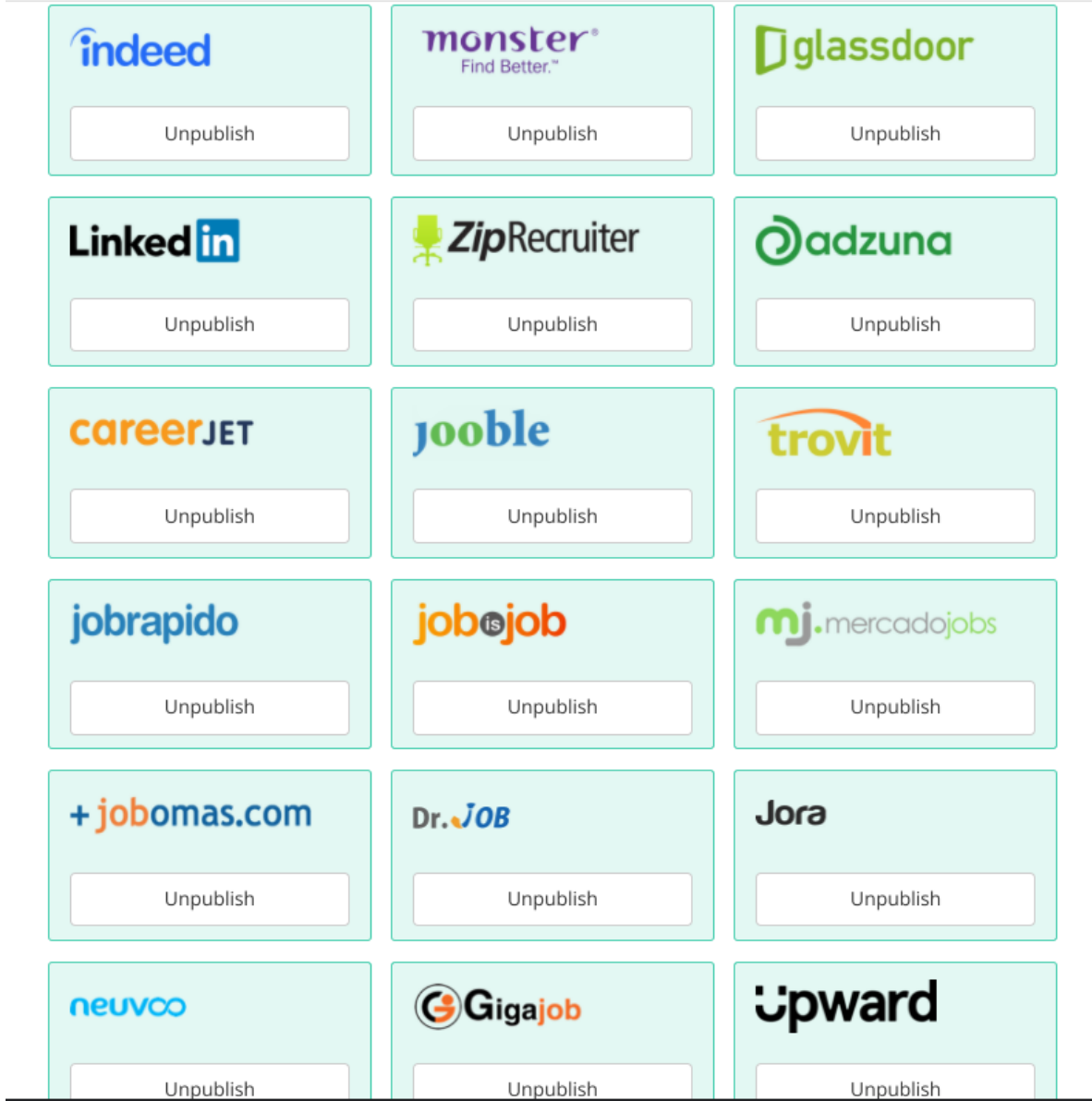
SEM processo de recrutamento aberto



COM processo de recrutamento aberto



ANEXO 5- PLATAFORMAS DE ANÚNCIOS DE EMPREGO



ANEXO 6- EJEMPLO DE ANÚNCIO DE AAM

Auxiliar de Ação Médica de Consulta Externa

📍 Clínica CUF Belém 📄 Direção Enfermagem FULL TIME

Posted Date 24 Aug 2022	Locations Clínica CUF Belém	Department Direção Enfermagem	Function Auxiliar de Acção Médica
Division Consulta	Type Full Time	Positions 1	Experience 1 years



Somos uma empresa 100% portuguesa e líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade em Portugal, que conta com experiência de mais de 75 anos e uma rede de 19 Hospitais e Clínicas CUF distribuídas pelo país.

Regemo-nos por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Integridade, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação, que promovem a prestação de serviços de saúde de excelência.

Identificar os melhores profissionais faz-nos idealizar um futuro consistente e, por este motivo, estamos a recrutar um **Auxiliar de Ação Médica de Consulta Externa**, para a a Clínica CUF Belém.

Local de Trabalho: Clínica CUF Belém.

O que faz um Auxiliar de Ação Médica de Consulta?

- Garante a higiene, conforto e segurança aos clientes e família.
- Acompanha, encaminha e/ou transporta o cliente (a pé, maca ou cadeira de rodas), para

[Apply for this position](#)

SEE SIMILAR JOBS

[Enfermeiro Internamento Médico-Cirúrgico](#)

📍 Hospital CUF Sintra

[Enfermeiro Bloco Operatório](#)

📍 Hospital CUF Sintra

[Enfermeiro Internamento Médico-Cirúrgico](#)

📍 Hospital CUF Cascais

[Enfermeiro Unidade Cuidados Intermédios](#)

📍 Hospital CUF Cascais

[Enfermeiro Bloco Operatório](#)

📍 Hospital CUF Tejo

Not finding the Job you are looking for?

Subscribe for updates on upcoming job openings



Somos uma empresa 100% portuguesa e líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade em Portugal, que conta com experiência de mais de 75 anos e uma rede de 19 Hospitais e Clínicas CUF distribuídas pelo país.

Regemo-nos por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Integridade, Desenvolvimento Humano, Competência e Inovação, que promovem a prestação de serviços de saúde de excelência.

Identificar os melhores profissionais faz-nos idealizar um futuro consistente e, por este motivo, estamos a recrutar um **Auxiliar de Ação Médica de Consulta Externa**, para a a Clínica CUF Belém.

Local de Trabalho: Clínica CUF Belém.

O que faz um Auxiliar de Ação Médica de Consulta?

- Garante a higiene, conforto e segurança aos clientes e família.
- Acompanha, encaminha e/ou transporta o cliente (a pé, maca ou cadeira de rodas), para consultas, bloco, exames complementares de diagnóstico, internamento, etc.
- Prepara gabinetes e material de apoio necessário para as consultas.
- Repõe stocks sempre que necessário.
- Auxilia a equipa médica e de enfermagem.
- Limpa e desinfeta materiais e áreas de trabalho.

O que valorizamos?

- 9º ano de escolaridade completo ou equivalente em Portugal (obrigatório).
- Formação em saúde e/ou experiência em Consultas Externas (obrigatório).
- Autorização de residência em Portugal, no caso de candidatos estrangeiros (obrigatório).
- Orientação para o cliente e resultados.
- Espírito de equipa e interajuda é fundamental!
- Facilidade de aprendizagem e espírito de iniciativa.
- Disponibilidade para turnos rotativos diurnos (manhãs e tardes).
- Flexibilidade para gerir as exigências da atividade com as eventuais necessidades de conciliação, próprias e da restante equipa.

O que pode esperar de nós?

- **Contrato de trabalho direto com a CUF;**
- Formação inicial e contínua, através da CUF Academic Center;
- Valorização dos nossos recursos humanos através do crescimento e reconhecimento dentro da empresa (Gestão de Desempenho, Mobilidade Interna, entre outros);
- Entidade familiarmente responsável, reconhecendo a importância da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, com oferta de benefícios nesse sentido (apoios para nascimentos, cabaz escolar, 40h anuais para realização de voluntariado, bolsas para frequência do ensino superior, entre muitos outros).

Quer juntar-se à equipa CUF?

Envie o seu currículo atualizado para **Web do Job**

▼ Hospital CUF Sintra

[Enfermeiro Internamento Médico-Cirúrgico](#)

📍 Hospital CUF Cascais

[Enfermeiro Unidade Cuidados Intermédios](#)

📍 Hospital CUF Cascais

[Enfermeiro Bloco Operatório](#)

📍 Hospital CUF Tejo

Not finding the Job you are looking for?

Subscribe for updates on upcoming job openings delivered straight to your inbox.

[Subscribe](#)

SHARE JOB OPENING

[Share](#) [Tweet](#) [Share](#)

ANEXO 7- TEMPLATE DE PROPOSTA



Proposta de colaboração
NOME

Estimada NOME,

É com muito entusiasmo que vimos, por este meio, formalizar a nossa proposta para assumir funções como XXXXX, no XXXXXXXX.

Gostaríamos de poder contar consigo para fazer parte da equipa CUF!

Vencimento base	XXXX€ brutos/mês	Vínculo contratual	XXXX
Subsídio de alimentação	X,XXX€/dia	Carga Horária	XXh/semana
Subsídio de turno	N.A.		



Seguro de Saúde
(após 1 ano)

SOBRE NÓS



- Empresa referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal
- Certificação como empresa familiarmente responsável (efr)
- Experiência acumulada de mais de 75 anos
- 19 unidades de saúde (hospitais e clínicas)
- Mais de 6.000 colaboradores
- Mais de 1.600 Enfermeiros

O QUE PODE ENCONTRAR NA CUF?

	Formação	Oferta de formação contínua através da CUF Academic Center
	Rede de Apoio*	Serviços gratuitos de aconselhamento psicossocial, jurídico e financeiro aos colaboradores e respetivas famílias
	Nascer na CUF*	Co-participação das despesas de nascimentos de filhos de colaboradores em unidades CUF
	Presente Nascimento*	Assinalar o nascimento dos filhos dos colaboradores com a opção de constituição de conta-poupança no valor de 100€
	Cabaz Escolar*	Apoio aos colaboradores nas despesas de material escolar (por cada filho com frequência da escolaridade obrigatória, ou seja, até ao 12º ano)
	Voluntariado Corporativo*	Acesso a 40 horas anuais, sem perda de remuneração, para actividades de voluntariado inseridas no Programa de Voluntariado do Grupo José de Mello
	Bolsas GÓ UP*	Bolsas para colaboradores não licenciados que queiram frequentar o ensino superior

*Estas e outras medidas fazem parte do Programa CUF Inspira, no âmbito da CUF como empresa familiarmente responsável

Ficamos a aguardar a sua resposta, sendo que a proposta terá validade máxima de 5 dias.
Obrigado e aguardamos notícias suas!

A equipa de Recursos Humanos da CUF

ANEXO 8- FICHA INDIVIDUAL DE ADMISSÃO



FICHA INDIVIDUAL DE ADMISSÃO DO COLABORADOR

Unidades de Saúde

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Carnaxide | <input type="checkbox"/> Clínica CUF S. João da Madeira | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Viseu |
| <input type="checkbox"/> CENES | <input type="checkbox"/> Clínica Luís Álvares | <input type="checkbox"/> Instituto CUF Porto |
| <input type="checkbox"/> Centro Logístico | <input type="checkbox"/> Contact Center Lisboa | <input type="checkbox"/> Hospital da Ordem da Trindade |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Almada | <input type="checkbox"/> Contact Center Viseu | <input type="checkbox"/> SAGIES |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Alvalade | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Cascais | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Belém | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Coimbra | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Braamcamp | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Descobertas | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Mafra | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Tejo | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Miraflares | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Porto | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Montijo | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Santarém | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF Nova SBE | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Sintra | |
| <input type="checkbox"/> Clínica CUF S. Domingos de Rana | <input type="checkbox"/> Hospital CUF Torres Vedras | |

PREENCHER EM MAIÚSCULAS

DADOS GERAIS

IDENTIFICAÇÃO E DADOS PESSOAIS

Nome completo: _____

Nome profissional (mínimo 3 nomes): _____

Data de Nascimento: ___/___/___ (dd/mm/aa)

Sexo: F M

Nacionalidade: _____ Concelho de Naturalidade: _____

Freguesia Naturalidade: _____ Distrito de Naturalidade: _____

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Viúvo(a) União de Facto Divorciado(a)

Separado(a)

Residência: _____

Localidade: _____ Código-Postal: _____-_____

Agregado Familiar:

Nome:	Sexo:	Parentesco:	D. Nascimento:
_____	F __ / M __	_____	__ / __ / __
_____	F __ / M __	_____	__ / __ / __
_____	F __ / M __	_____	__ / __ / __
_____	F __ / M __	_____	__ / __ / __

Formação Académica: _____ Nota:

Estabelecimento de Ensino: _____ Conclusão: __ / __ / __

Cartão da Ordem Nº: _____ Data de Emissão: __ / __ / __ Data de Validade: __ / __ / __

A PREENCHER APENAS POR TRABALHADORES ESTRANGEIROS

Nº Passaporte: _____ Data de Emissão: __ / __ / __ Validade: __ / __ / __

Entidade Emissora: _____ País Emissor: _____

Nº Autorização de Residência: _____ Validade: __ / __ / __

____ de _____ de _____

(Assinatura)

ANEXO 9 - PEDIDOS DE MOBILIDADE INTERNA

Mobilidades Internas Cluster Descobertas | Cluster Tejo | Cluster Norte

Ficheiro Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda A última edição foi efetuada há segundos

100% € % .0 .00 123 Calibri 10 B I A

3140 ENF

ID	Cluster para a Mobilidade	Status	Gestor RH	N.º Mec.	Nome	Grupo Profissional	Unidade e Origem	Serviço Origem	Unidade Destino	Serviço Destino	Residência
1	Descobertas	Aguarda Vaga		90849	Elson Cecilio Semedo de Oliveira	AAM	HVFX	Imagiologia	Cuf Santarém		2600-627-RI
2	Descobertas	Fechado		91040	Palmira Maria Almeida Alves	AAM	HVFX	Consulta Externa	HCD		2625-215-PI
3	Descobertas	Aguarda Vaga		90825	Sandra Isabel Guilherme Leal Coelho	AAM	HVFX	Bloco Operatório - Comuns	Cuf Santarém		2125-11
4	Descobertas	Aguarda Vaga		91334	Mónica Sofia Ferreira Fernandes Pernes	AAM	HVFX	Urgência	Cuf Descobertas		1885-01
5	Descobertas	já saiu do grupo		91121	Vanessa Filipa Lopes Furtado da Costa	AAM	HVFX	Pediatria	HCD		2685-0
6	Descobertas	Aguarda Vaga		90922	Sandra Do Rosário De Oliveira Adrião Teixeira	AAM	HVFX	UCIP	Cuf Descobertas		
7											