



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

***Recrutamento e Seleção na Caixa Geral
de Depósitos***

Carlos Jorge Grilo Soares

Orientação:

Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

Dra. Maria Felicidade Brito

ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	3
AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
PALAVRAS-CHAVE	5
ABSTRACT	6
KEYWORDS	6
1- INTRODUÇÃO	7
2- REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. A Importância dos Recursos Humanos, na Sociedade Atual	8
2.2. Planeamento em GRH: A Análise e Descrição de Funções	9
2.3. Distinção entre Recrutamento e Seleção	10
2.4. O Processo de Recrutamento	11
2.4.1. Fontes de Recrutamento	12
2.4.2. Alguns exemplos de Fontes de Recrutamento	13
2.4.2.1. O Anúncio	13
2.4.2.2. E-Recrutamento	13
2.4.2.3. Base de dados	13
2.4.2.4. Feiras de Emprego	14
2.5. O Processo de Seleção. Algumas técnicas:	14
2.5.1. O Assessment Centre (AC)	15
2.5.1.1. Exercícios In-Basket	16
2.5.1.2. Os testes Psicométricos	16
2.5.1.3. Entrevista	18
2.5.1.4. Dinâmica de Grupo	21
3- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	22
3.1. Missão e Valores	22
3.2. Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD	23

3.3. A Entrada na CGD- Processos de R&S	24
3.4. Apresentação da DPE	25
4-OBJETIVOS E DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	26
4.1. Definição de um perfil padrão de competências para Estagiários da Área Comercial da CGD	28
4.2. Apoio na Implementação de Assessment Centre	30
4.3. R&S de novos Estagiários para toda a Rede Comercial da CGD	31
4.4. Outras atividades pontuais desenvolvidas ao longo do Estágio	32
5-DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES	34
5.1. Principais limitações e sugestões de melhoria na área do R&S da CGD	37
6- APRECIÇÃO PESSOAL DA EXPERIÊNCIA	40
7- REFERÊNCIAS	42
7.1. Referências Bibliográficas	42
7.2. Referências Sitográficas	44
8-ANEXOS	45
8.1. Organograma da CGD	46

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CGD – Caixa Geral de Depósitos
GRH – Gestão de Recursos Humanos
DPE- Direção de Pessoal
R&S – Recrutamento e Seleção
RH – Recursos Humanos
AC- Assessment Center
AD- Avaliação de Desempenho
TFM – Trabalho Final de Mestrado
ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão

AGRADECIMENTOS

É com base neste pequeno apontamento que pretendo manifestar o meu profundo agradecimento a todos os atores individuais e institucionais que, de um modo mais ou menos ativo, me apoiaram na conclusão deste ciclo de estudo:

Em primeiro lugar, ao Professor Jorge Gomes, não só pela disponibilidade que sempre apresentou para me apoiar mas, acima de tudo, pelos conhecimentos, experiência e sentido pragmático, que me apoiaram e inspiraram, rumo ao alcance deste objetivo.

Pela oportunidade que me foi concedida, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade e por toda a componente prática que me ajudou a crescer, quer ao nível profissional, como ao nível pessoal, agradeço a toda a equipa da DPE, nomeadamente aos colegas da Unidade de Recrutamento, Seleção e Gestão de Competências, bem como da Unidade da Gestão da Relação, particularmente à Dra. Maria Felicidade Brito, à Dra. Maria João Freitas, ao Dr. Henrique Melo e D. Isabel Lopes, que por razões distintas foram pessoas que me ajudaram decisivamente nas diversas fases do Estágio na Caixa Geral de Depósitos.

Agradeço, igualmente, a todo o corpo docente do ISEG pelo conhecimento teórico e toda a aprendizagem que me possibilitaram, ao longo do meu percurso académico, não só no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, como na Licenciatura em Gestão. A todos eles o meu Obrigado!

Aos meus pais, irmão, Lúcia, avó e restante família que foram os meus pilares, ao longo de todo o meu percurso, por me terem dado a possibilidade de realizar toda a minha formação, no caso dos primeiros, e por todo o carinho e apoio, no caso dos restantes. Estendo o meu agradecimento a todos os Amigos que sempre estiveram do meu lado ao longo de todo o meu percurso.

Por último, mas não menos importante, o meu agradecimento e homenagem ao meu sempre eterno, amigo e mestre Sidónio Pereira.

RESUMO

O presente estudo tem o intuito de descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado na Unidade de Recrutamento, Seleção e Gestão de Competências, da CGD.

Uma vez que o estágio incidiu particularmente na área do Recrutamento e Seleção, o foco principal do mesmo foi o acompanhamento e ação autónoma nas atividades realizadas na organização, ao longo do período de estágio. As atividades principais estiveram relacionadas com Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e com a construção de perfis de competências, para apoiar processos de R&S.

Desta forma, para uma melhor compreensão das temáticas abordadas, é desenvolvida uma Revisão de Literatura que procura uma exposição teórica das técnicas, fontes, métodos de Recrutamento utilizadas nas organizações em geral, tendo por base as práticas desenvolvidas pela CGD.

Posteriormente à revisão de literatura, é apresentada uma descrição da organização, bem como do departamento onde decorreu o estágio, para um melhor enquadramento, seguida de uma descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular.

Na última fase é realizada uma analogia entre as práticas de R&S desenvolvidas na CGD e as que são focadas na literatura como mais relevantes, apresentando-se algumas limitações identificadas, bem como sugestões futuras e uma apreciação global da experiência.

PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento & Seleção; Assessment Center; Análise de Perfis; Recrutamento Interno; Recrutamento Externo; Entrevistas de Seleção; Caixa Geral de Depósitos;

ABSTRACT

The present study aims to describe the activities carried out during the internship conducted at the Recruitment, Selection and Skills Management Unit of CGD.

Once the internship was conducted in the Recruitment and Selection unit, the main focus was the support and the autonomous action in the developed activities in the organization, during the internship period.

The main activities were related with Internal Recruitment, External Recruitment and with the elaboration of competences profiles, to support R&S processes.

Thus, for a better understanding of the themes, it was developed a Literature Review, that seeks a theoretical exposition of techniques, sources, Recruitment methods generally used by the organizations, based on the developed practices in CGD.

After the Literature Review, a description of the organization is presented, as well as the department in which the internship occurred, followed by a detailed description of the activities performed during the internship.

In a last stage, it is presented an analogy between the R&S practices used in CGD and those that are focused on literature as most relevant, identifying some limitations, as well as future suggestions and an overall assessment about the experience.

KEYWORDS

Recruitment & Selection; Assessment Center; Profile Analysis; Internal Recruitment; External Recruitment; Selection Interviews; Caixa Geral de Depósitos;

1- INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e atendendo à necessidade e interesse em adquirir competências práticas sobre determinados conteúdos teóricos apreendidos ao longo da parte curricular do mesmo, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM).

O Estágio decorreu na Caixa Geral de Depósitos, no período compreendido entre 13 de Janeiro e 12 de Maio de 2014, na Direção de Pessoal (DPE) da mesma organização, em Lisboa, especificamente na Unidade de Recrutamento, Seleção e Gestão e Competências. Durante o mesmo período, estive sob orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes e, no que respeita à CGD, sob orientação da Dr.^a Maria Felicidade Brito.

Como objetivos gerais do Estágio destacam-se, entre outros: o apoio no desenvolvimento das aptidões por parte do Estagiário, em temáticas de R&S (análise/definição de fontes de Recrutamento, pré-seleção de candidatos, metodologias e instrumentos de avaliação), proporcionando a interação entre a teoria e a prática; o estímulo para a pesquisa e atualização de conhecimentos em matérias relacionadas com a avaliação de candidatos em processos de seleção e o contato com diversas metodologias de avaliação; proporcionar ao estagiário a vivência de uma experiência profissional, bem como capacitá-lo para empreender, analisar e intervir na realidade, despertando competências para solucionar ou opinar sobre questões específicas de RH.

O presente relatório é dividido em quatro seções: na primeira realiza-se uma revisão bibliográfica sobre as práticas utilizadas atualmente pelas organizações na área do R&S. No segundo capítulo existe uma breve descrição da organização, onde se caracterizam os Recursos Humanos da CGD, bem como o Departamento onde decorreu o Estágio, no sentido de melhor se compreenderem as suas especificidades e o próprio perfil do estágio. Numa terceira fase são descritas, de um modo pormenorizado, as atividades desenvolvidas ao longo do Estágio, estando as mesmas divididas por importância, relativamente aos objetivos pretendidos. Por último, discutem-se os resultados obtidos com o Estágio, relacionando-se com a literatura de base sobre este tema, identificando-se, também, algumas limitações e sugestões futuras sobre o R&S da

CGD e conclui-se esta seção com uma apreciação pessoal do Estágio, onde se realizam algumas considerações finais sobre a experiência.

2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1.A Importância dos Recursos Humanos, na Sociedade Atual

Na atualidade, a sociedade caracteriza-se pela elevada acessibilidade a tecnologia avançada, bem como por uma dificuldade crescente de diferenciação, entre as organizações. Este facto deve-se, sobretudo, ao fenómeno da Globalização, caracterizado pelos “mercados globais”, que tem vindo a aproximar os países, bem como as diversas organizações, aumentando, por conseguinte, a concorrência entre os vários agentes económicos (Zweig et al., 2004).

Desta forma, os Recursos Humanos são cada vez mais considerados como a única fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que se torna mais complexo “replicar” comportamentos, emoções ou relações do que tecnologia (Camara et al., 2007; Torrington et al., 2005). Os mesmos autores referem que, hoje em dia, é o Capital Humano que consegue diferenciar as organizações. Por este motivo, é de especial relevância que os processos de Recursos Humanos, nomeadamente nas áreas do R&S, sejam conduzidos com adequação operacional, mas com finalidade estratégica (Bilhim, 2009; Cunha et al., 2008). O'Donnell (2002) refere que as empresas têm como prioridade o facto de contratar as “pessoas corretas”, previamente ao desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional. Para o mesmo autor, contratar as “pessoas correctas” para uma organização é um processo que não está apenas relacionado com as boas práticas de RH da organização, estando diretamente relacionado com a estratégia de negócio.

Para além desta questão, pode abordar-se Ryan & Tippins (2004), que referem a necessidade dos profissionais de RH estarem atentos às flutuações de mercado, procurando alcançar os seus objetivos de um modo rápido e eficaz, do ponto de vista económico. Nesse sentido, e baseado em Sousa et al. (2006), a área do planeamento assume particular importância na preparação estratégica das diversas atividades de RH.

2.2.Planeamento em GRH: A Análise e Descrição de Funções

Tendo por base a linha de pensamento anterior, a área do Planeamento e da Organização das atividades de RH é de uma pertinência ímpar, uma vez que é a partir da mesma que se desenvolvem todas as outras atividades de RH, entre as quais, o R&S (Sousa et al., 2006). Para os mesmos, uma das áreas que possui maior pertinência, em termos de relação com o R&S, na CGD ou em qualquer organização, é a Análise e Descrição de Funções. As mesmas são consideradas como a “espinha dorsal” da GRH (Cunha et al., 2008; Gibson, 2001). Estas são consideradas como tal pelo valor que acrescentam e pelo referencial que representam, relativamente ao tipo de perfil a procurar, quer no mercado externo, como no interior da organização, para alocar os melhores recursos a cada uma das funções (Camara et al., 2007).

A análise e descrição de funções pode ser definida como o estudo de uma ou mais funções existentes numa organização, relativamente ao conteúdo e contexto envolvente (Cunha et al., 2008; Gibson, 2001). Segundo os mesmos autores, a análise e descrição de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas que um individuo ou um determinado grupo devem realizar no seu trabalho.

De um modo mais específico, a descrição de funções é um documento escrito, onde estão presentes, normalmente, os seguintes aspetos: a designação da função, a posição na estrutura hierárquica, o nível salarial, os objetivos globais da função, as responsabilidades, condições físicas envolventes da função, regime contratual, os benefícios e regalias sociais, entre outros aspetos (Torrington, 2005).

Por outro lado, para Camara et al. (2007), a Análise de Funções pode ser definida como o procedimento através do qual se determinam as tarefas da função em análise, bem como quais as pessoas corretas a serem contratadas. Por outro lado, Hallowell (2010) defende a possibilidade de se definir análise de função como a identificação de qualidades pessoais que contribuem ou limitam o sucesso. Para o mesmo autor, a análise de funções produz informação usada pela descrição de funções (lista do que a função implica) e pelas especificações da função (qual o tipo de pessoas a contratar para aquela função).

De acordo com Camara et al. (2007), torna-se crucial que exista um conjunto de técnicas de RH suficientemente eficazes, para que se consiga realizar um trabalho

competente e organizado. Tendo por base o mesmo autor, bem como Sousa et al. (2006), para um bom planeamento de RH, não é condição suficiente que exista uma descrição da função, pois esta pode não dar um entendimento claro do trabalho a ser realizado. Por diversas ocasiões, as descrições de função são realizadas de um modo pouco rigoroso e com falta de detalhe (Cunha et al., 2008; Sousa et al., 2006).

Quando não existe uma boa Análise e Descrição de Funções, normalmente podem advir diversos problemas, tais como: a ambiguidade de papéis, problemas na comunicação, pouca organização no trabalho, entre outros (Sousa et al., 2006). Neste sentido, sem uma boa definição das prioridades, alocação dos tempos e medidas, os colaboradores tendem a fazer o que acreditam ser mais importante (Hallowell, 2010; Cunha et al., 2008). Neste sentido, para Sousa et al. (2006), bem como para Torrington et al. (2005), este tipo de atividades de planeamento e organização dos RH tornam-se imprescindíveis para um bom funcionamento das diversas atividades, e proporcionam inputs para outras, como o R&S.

Logicamente que quando se desenvolve este tipo de atividades devem ser consideradas as diferenças individuais entre pessoas, em termos de inteligência, personalidade e conhecimento (Sackett & Lievens, 2008). Os mesmos autores defendem que os colaboradores possuem diferentes necessidades entre si, tornando obsoleto o raciocínio de que todos os colaboradores podem ser tratados de igual forma.

Com base no que foi anteriormente descrito, percebe-se que é crucial que exista uma boa organização/ planeamento dos RH, em qualquer organização, para que todos os outros processos estejam orientados, entre os quais os processos inerentes à área do R&S. Neste sentido e apesar de não existir uma definição consensual, é pertinente definir-se R&S, realizando uma adequada distinção entre ambos (Cunha et al., 2008).

2.3. Distinção entre Recrutamento e Seleção.

Apesar de no quotidiano R&S serem confundidos, convém destacar que apesar da ligação inerente a estes dois processos, os mesmos são distintos (Cunha et al., 2008; Sousa et al., 2006). A definição de Recrutamento sofreu alterações ao longo do tempo e atualmente pode ser definido como o “conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização, com o objetivo fundamental de identificar um grupo de candidatos,

atraindo-os para a empresa e retendo-os, pelo menos no curto prazo.” (Cunha et al., 2008: 194).

Por outro lado, o processo de Seleção está relacionado com a escolha das pessoas mais adequadas, entre os candidatos, depois de realizado o processo de Recrutamento (Chiavenato, 1999). Esta fase inicia-se com a tarefa complexa de reduzir um elevado volume de candidatos iniciais para um número que seja possível de ser gerido (Carless, 2009). Camara et al. (2007) define Seleção como uma comparação entre os requisitos e competências que os candidatos apresentam e que são requeridas na função.

2.4.O Processo de Recrutamento

Segundo Camara et al. (2007), um processo de Recrutamento é iniciado, quando existe a saída de um determinado colaborador, ou existe a criação de um cargo novo, tornando uma vaga disponível para ser ocupada.

No entanto, a decisão de iniciar um processo de Recrutamento é uma tarefa de elevada responsabilidade, normalmente autorizada de um modo formal, que envolve a ponderação de diversos fatores, tais como: pertinência no contexto; custo associado ao processo; quais são as necessidades da organização; as suas possibilidades e para quando é necessária a entrada do novo colaborador (Cardoso, 2010; Camara et al., 2007).

Para Ahmad & Schroeder (2002), ao longo do tempo as organizações preocuparam-se especialmente com as competências que garantiam o cumprimento do que é requerido pela função (Hard Skills), dando pouco ênfase às competências diferenciais, como a comunicação, a capacidade de liderança, entre outras, que tornam as pessoas o único ativo organizacional que consegue ser simultaneamente único, raro, valioso e insubstituível (Baynes, 1999, citado por Cunha et al., 2008)

De acordo com Sousa et al. (2006), para se desenvolver um processo de R&S é necessário que se verifiquem várias questões, tais como: 1) Desenho de perfil de competências; 2) Definição de quais as capacidades, aptidões e qualificações necessárias para executar as funções; 3) Decisões dos métodos e fontes de recrutamento; 4) Seleção dos candidatos; 5) Atribuição dos candidatos aos postos de trabalho; 6)

Observação do desempenho dos indivíduos selecionados e 7) A avaliação do processo de R&S.

Relativamente ao primeiro e segundo tópicos, é crucial que as organizações percebam quais são as competências que mais valorizam para cada função (Sousa et al., 2006). Nesse sentido, em consonância com o que é referido anteriormente, é fundamental que exista uma adequada descrição de funções (Cunha et al., 2008).

2.4.1. Fontes de Recrutamento

A primeira questão que um determinado responsável pelo recrutamento de novos colaboradores numa determinada organização deve realizar é a de que se existe uma alternativa viável para suprir a necessidade organizacional no seio da mesma, ou se, por outro lado, deverá recorrer à pesquisa de candidatos fora da organização (Cardoso, 2010). Especificamente, no caso do Recrutamento existem três fontes principais: Interno; Externo e Misto (Camara et al., 2007). Não existe uma fonte universal e melhor que as restantes. A fonte deve ser escolhida, tendo por base o contexto organizacional (Shafique, 2012).

O primeiro dirige-se a candidatos que já se encontrem dentro da organização, que demonstraram aptidões/competências para uma determinada função a ocupar, bem como interesse em ocupar a mesma (Sousa et al., 2006). Tendo por base Cunha et al. (2008), as movimentações internas podem ser verticais (promoções), horizontais (Transferência), ou diagonais (Transferência com promoção).

Por outro lado, o segundo refere-se ao Recrutamento Externo, que ocorre quando a organização recruta candidatos externos à organização (Cardoso, 2010). Alguns exemplos de fontes de Recrutamento Externo são: “Recrutamento Académico” (Feiras de Emprego), Centros de emprego, anúncio, Candidatura Espontânea, E-Recrutamento, Candidatura Informal, Empresas Especializadas, Head-Hunting, entre outros (Sousa et al., 2006).

Pode também utilizar-se o método misto, que é uma conjugação dos dois anteriores, envolvendo simultaneamente práticas de Recrutamento Interno e Recrutamento Externo (Torrington, 2005). De acordo com Shafique (2012), uma organização não deve apostar somente em Recrutamento Externo nem apenas em

Recrutamento Interno, sendo necessária a existência de um balanço entre as fontes, para procurar evitar a estagnação da organização, em termos de RH.

2.4.2. Alguns exemplos de Fontes de Recrutamento

2.4.2.1. O Anúncio

O anúncio é uma das Fontes de Recrutamento mais utilizadas pela generalidade das organizações e tem como objetivo o alcance de respostas diretas às vagas disponíveis e maximizar o número de candidatos (Torrington et al., 2005). Os mesmos defendem que para se efetuar este processo é necessário que exista informação, relativamente à posição, tendo como propósito o alcance dos candidatos com maior relevância.

De acordo com Bartram (2000, cit. por Alves, 2012), os anúncios envolvem a disponibilização de informação concreta sobre a função, para alcançar facilmente os candidatos mais relevantes. Para os mesmos autores, os anúncios colocados na Internet são, normalmente, mais eficazes do que quando colocados em jornais ou revistas de especialidade, uma vez que são mais abrangentes.

2.4.2.2. E-Recrutamento

A este método dá-se o nome de E-Recrutamento, ou seja, é o processo através do qual se atraem possíveis candidatos para a organização, a partir da utilização de novas tecnologias (Bilhim, 2009; Cunha et al., 2008). Anderson (2003, cit. por Alves, 2012) refere que o recurso ao e-recrutamento tem registado uma aderência significativa, por parte de muitas organizações. Um exemplo é a CGD, que realiza a maioria das suas atividades de Recrutamento com base em ferramentas eletrónicas. O facto de este ser um método rápido e económico, que garante o acesso a um número elevado de candidatos, é visto como uma das grandes vantagens do mesmo (Sousa et al., 2006; Ryan & Tippins, 2004).

2.3.2.3. Base de dados

A base de dados é outro método de Recrutamento relevante e muito utilizado pelas organizações. A mesma adquire relevância quando os sistemas de recrutamento

são baseados, fundamentalmente, nas novas tecnologias, tais como: computadores, Internet, uma vez que através das mesmas é possível armazenar a informação relevante sobre os candidatos que estabelecem contacto com a organização (Walsh & Kleiner, 1990). Segundo os mesmos autores, estas plataformas são importantes fontes de perfis profissionais, permitindo aceder à informação pretendida, de um modo célere sobre os candidatos que, em determinado momento, se candidataram a vagas em aberto e que se encontram previamente identificados. Muitos são os *websites* corporativos que, ao permitirem inscrições em ofertas de emprego, obtêm automaticamente perfis profissionais que são transferidos para as bases de dados organizacionais, tornando as informações disponíveis para eventuais necessidades de recrutamento.

2.3.2.4. Feiras de Emprego

Este exemplo de fonte de Recrutamento tem sido utilizado de um modo crescente por diversas organizações, pois muitas destas Feiras são organizadas por universidades, que contactam empresas de relevo na sociedade, de diversas áreas, com o intuito de estabelecer uma maior proximidade entre os alunos e o mercado de trabalho (Cunha et al., 2008).

Neste tipo de ocasiões, as organizações têm a oportunidade de apresentar os seus serviços, bem como as oportunidades de emprego associadas. Revela-se um meio eficaz na melhoria da imagem organizacional das organizações, perante alunos, universidade e sociedade em geral, bem como no alcance de um número significativo de candidaturas (Cardoso, 2010).

2.5. O Processo de Seleção. Algumas técnicas.

Posteriormente à fase do Recrutamento torna-se necessário que exista uma seleção de quais os candidatos que melhor se enquadram nas necessidades da organização e que, simultaneamente demonstram maior probabilidade de vir a apresentar elevado desempenho (Cunha et al., 2008; Evers et al., 2005; Torrington, 2005). Tendo por base esse objetivo, Carless (2009) refere que existe um conjunto amplo de técnicas de seleção, que tem como fundamento prever, da melhor forma possível, o desempenho dos profissionais em análise. Como exemplo, podem destacar-se: a Análise Curricular, os Testes Psicológicos, os Testes de Personalidade, os Testes

de Aptidão Física, os Testes de Competências Específicas, a Simulação, as Entrevistas, entre outros (Sousa et al., 2006).

De acordo com Cunha et al. (2008), estas formas de Seleção são consideradas tradicionais, existindo outras que são consideradas Modernas/Contemporâneas. Um exemplo das últimas pode ser o “Assessment Centre”.

2.5.1. O Assessment Centre (AC)

Existem diversas ferramentas, utilizadas em Recursos Humanos, no apoio do R&S (Cunha et al., 2008). De acordo com Byham (2005), um AC pode ser definido como o conjunto de técnicas que permitem avaliar a adequação de um candidato a uma função, de um modo detalhado e mais completo. Por outro lado, Cunha et al. (2008: 294) define AC como uma “avaliação estandardizada de comportamento, baseada em diversos inputs.” Os mesmos autores referem que estes testes são observados por pessoas/profissionais, enquanto os testados realizam um conjunto de tarefas, individualmente ou em grupo, durante um ou mais dias. O objetivo fundamental de um AC é o de obter informação transparente, sobre competências atuais ou potenciais dos indivíduos, para o desempenho de uma dada função (Amen, 2010).

No passado, este tipo de exercícios eram usados exclusivamente para cargos de topo nas organizações, tendo sido, nos últimos anos, extensível a outros níveis organizacionais (Sackett & Lievens, 2008). Tendo como referência os mesmos autores, um dos aspetos genéricos associados ao AC, que foi reforçado por Amen (2010) é o facto de existir um grupo de participantes, que desenvolve um conjunto de exercícios, supervisionados por uma equipa de observadores devidamente treinados, os quais avaliam cada participante relativamente a um número pré-determinado de competências essenciais para o desempenho da função-alvo.

Sackett & Lievens (2008), bem como Cunha et al. (2008), referem que as fases que compõem um AC são: 1) Definição dos objetivos, 2) Análise do Posto de Trabalho, 3) Definição de Competências, 4) Definição dos Exercícios, 5) Planeamento do AC (Seleção dos Participantes, Seleção dos Avaliadores), 6) Realização do AC, 7) Avaliação, redação dos relatórios, informação/feedback.

Uma das maiores vantagens inerentes a um AC é a aplicabilidade a diversos contextos e a um conjunto alargado de cargos (Cunha et al., 2008). De acordo com

Amen (2010), os AC podem ser utilizados em diferentes contextos, tais como: a) gestão e desenvolvimento de carreiras, b) identificação de necessidades de formação e c) seleção externa e interna de profissionais. Recorrendo à mesma fonte, este tipo de exercícios pressupõe a utilização conjunta de várias técnicas de avaliação que permitam fornecer uma visão clara e abrangente das competências identificadas como importantes para a função alvo.

Como exemplos destes exercícios podem destacar-se, entre outros: os Exercícios In-Basket, os Testes Psicométricos, as Entrevistas, os Role-Plays, as Dinâmicas de Grupo, entre outros (Sackett & Lievens, 2008).

2.5.1.1. Exercícios In-Basket

Tal como referido anteriormente, o exercício de In-Basket pode ser uma das partes constituintes num AC. Tendo por base a definição de Paton & Jackson (2002), o mesmo caracteriza-se pelo facto de o testado assumir o papel de um colaborador, recebendo informação prévia sobre a equipa de trabalho, sobre as contingências do trabalho e determinados fatores a ter em consideração. Para além dessa informação, existe um conjunto de cartas, notas, memorandos e mensagens telefónicas, que devem ser lidas, por forma a alcançar estratégias para resolver os vários problemas, tomando decisões importantes, avaliando processos, delegando responsabilidades, assumindo outras, definindo prioridades de ação, entre outros, tendo por base um limite de tempo, o que condiciona a gestão das atividades, por parte dos candidatos (Cardoso, 2010). Com base em Paton & Jackson (2002), depois de completar a revisão sobre os materiais introdutórios e os documentos do exercício, o candidato deve responder a uma série de questões. De acordo com os mesmos autores a cada questão estão relacionadas uma ou mais competências (Ex: Organização geral, Comunicação Escrita, Sensibilidade Interpessoal, entre outros)

2.5.1.2. Os testes Psicométricos

De entre os vários métodos de Seleção que existem, os testes psicométricos têm vindo a ganhar dimensão nas organizações (Rothstein & Goffin, 2006). Para os mesmos autores, a realização de testes Psicométricos também possui a finalidade de medir aptidões ou capacidades, de várias ordens, tais como: verbais, espaciais e numéricas.

Para Carless (2009), a Psicometria é uma técnica considerada crucial nas melhores práticas de seleção, uma vez que é fiável, podendo refletir competências desenvolvidas e conseguir detetar talentos a desenvolver. Relativamente às vantagens associadas a estes testes, pode salientar-se a sua elevada aplicabilidade e celeridade, uma vez que se consegue avaliar um elevado número de candidatos, num curto período de tempo (Lyons, 2006). Para além do que foi referido, existe também a possibilidade dos testes serem realizados através da Internet, tornando-se numa alternativa rentável, não só pela rapidez e quantidade de resultados obtidos, mas também em termos de custos, que são reduzidos, e que em muito podem contribuir para a eficácia e eficiência dos processos de seleção (Ployhart, 1999). Esta técnica pode e deve ser combinada com outras, pois existem determinadas ocasiões em que se obtém resultados elevados nestes testes que podem, na prática, não ser sinónimo de um bom desempenho (Carless, 2009).

Segundo Hamilton et al. (2008), é importante destacar que o padrão não é definitivo e, em determinadas ocasiões, pode ser atualizado/revisto, adequando-o às necessidades/exigências da função. Através deste tipo de teste consegue identificar-se quais são os “top performers” e eventualmente os “bottom performers”, com base na avaliação do seu desempenho assente nessas métricas.

Rothstein & Goffin (2006) consideram que os líderes das organizações acreditam que estes tipos de exercícios podem ser importantes para garantir maior consistência, nos processos de seleção. Sem estes, as decisões de seleção seriam baseadas somente em variáveis acidentais, como a relação entre entrevistador e entrevistado, por exemplo. Segundo os mesmos, a avaliação pode ser considerada relevante não só em termos da função que está a ser procurada hoje, mas também em virtude de papéis futuros, que um determinado candidato pode vir a desempenhar (Hamilton et al., 2008). Dessa forma, as avaliações iniciais também podem ser valiosas, em termos de gestão de sucessão, quer em desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a todos os níveis. Porém, apesar da pertinência que este tipo de testes possui, os líderes reconhecem que as ferramentas de avaliação de perfis devem ter um carácter evolutivo, ao longo do tempo, de modo a manter a sua eficácia (Evers et al., 2005). Para os mesmos autores, bem como para Rothstein & Goffin (2006), devido a este motivo, os resultados devem ser revistos periodicamente. Através dessa revisão,

consegue-se fortalecer a precisão da ferramenta, em termos de previsão de sucesso dos candidatos no trabalho (Schmidt & Hunter, 1998).

Deve, contudo, considerar-se que este processo é dinâmico, uma vez que os perfis ideais estão em constante mudança (Evers et al., 2005).

No caso do Profile XT (um exemplo de teste psicométrico, utilizado pela CGD), para além dos benefícios anteriormente referidos, um grande benefício é a capacidade de um gestor conhecer melhor cada elemento que constitui o seu departamento, através de uma maior profundidade, em termos de informações, que o Profile XT possibilita (Hamilton et al., 2008). Porém, não é condição suficiente para o sucesso, um gestor conhecer-se a si mesmo e aos seus colegas. Essa informação deve ser utilizada, tendo em vista a maximização da relação no trabalho com cada membro do grupo, aumentando, desta forma, a coesão grupal (Hallowell, 2010).

Contudo, a compatibilidade grupal nem sempre é alcançada, e em determinadas ocasiões, não desejável (Cunha et al., 2008). Por exemplo, com base nos mesmos autores, no nível mais estratégico das organizações poderá ser útil a heterogeneidade de perfis, com o intuito de se alcançarem diferentes perspetivas sobre determinados assuntos, podendo estas resultar em novas conclusões/soluções para os problemas, sendo possível desenvolver a organização, em termos estratégicos.

2.5.1.3. Entrevista

Relativamente à Entrevista, a mesma pode ser definida como um momento de avaliação, no qual o entrevistador questiona o entrevistado, sobre alguns pontos, de modo a perceber se o mesmo está adequado ou não à função (Cunha et al., 2008).

Apesar da diversidade de definições associadas a este método, bem como a variedade de formas de entrevistar, pode considerar-se, de um modo genérico, que a entrevista é o método mais utilizado, na generalidade dos processos de Seleção, pois conseguem-se avaliar competências comportamentais, esclarecer determinadas questões sobre o Curriculum dos candidatos, ajustar expectativas, informar sobre a função a desempenhar, bem como criar/melhorar/preservar a imagem organizacional (Cunha et al., 2008; Camara et al., 2007).

Existem diversos tipos de entrevista, tais como: a entrevista tradicional (semiestruturada), baseada em competências, entrevista situacional, entrevista comportamental, inicial, entrevista de Follow-up, entre outras (Sousa et al., 2006).

Para além de se tratar de um método generalizadamente utilizado pelas organizações, o mesmo possui relevância e, em muitos casos, é determinante num processo de seleção, conforme Robbins (2005). A importância associada à entrevista, num processo de seleção baseia-se, entre outros aspetos, na interação “frente-a-frente”, que proporciona um feedback, em diversas ocasiões, mais assertivo e preciso, relativamente a outros métodos de seleção (Chapman & Rowe, 2001). Tal como foi referido anteriormente, a entrevista pressupõe a recolha de informação relevante, que preveja de que forma os candidatos irão realizar as tarefas, para além de proporcionar o fornecimento de detalhes acerca da função ao candidato (Torrington, 2005). Para Cunha et al. (2008), é pertinente considerar-se o facto de a entrevista ser um momento onde se geram expectativas, por ambas as partes e de, no caso do entrevistador, ser um momento onde se aborda a cultura da organização, devendo adotar uma postura cuidada e preparada, no sentido de preservar/melhorar a imagem organizacional, junto do candidato. Deve existir, contudo, com base nos mesmos autores, uma atenção especial por parte do candidato em demonstrar as razões pelas quais a organização deve apostar no seu potencial.

Existem, de facto, diversas formas de realizar uma entrevista, não existindo um método único e universal, adequado a todas as situações (Cunha et al., 2008). O tipo de entrevista deve ser adequado ao contexto e às necessidades organizacionais (Camara et al., 2007). Por exemplo, nos últimos anos, a entrevista por videoconferência tem sido uma alternativa encarada com maior interesse pelas organizações, principalmente em situações onde a dispersão geográfica seja assinalável e justificável (Chapman & Rowe, 2001).

Por exemplo, a entrevista individual é o método utilizado com maior frequência nas organizações. Neste tipo de entrevistas, a interação baseia-se totalmente entre entrevistador e entrevistado (Torrington et al., 2005). Pelo facto de existir apenas um entrevistador, este método tende a ser preferencial para os candidatos, uma vez que sentem menor pressão, maior liberdade e maior confiança para exposição de ideias (Cunha et al., 2008). Segundo os mesmos autores, este é o método mais informal de

entrevista e apresenta alguns riscos, tais como: enviesamento de opinião, não contabilização de certas questões pertinentes, entre outros.

Para além das entrevistas citadas no parágrafo anterior, podem destacar-se também as entrevistas sequenciais (candidato entrevistado por várias pessoas ao longo do tempo), entrevistas em duo (dois entrevistadores entrevistam um candidato), painel de entrevistadores (vários entrevistadores indagam um candidato) e entrevistas em grupo (um ou vários entrevistadores indagam um grupo de candidatos), entre outras (Cunha et al., 2008). Noutros casos, para Torrington et al. (2005), é prática comum em diversas organizações o recurso a entrevista telefónica, principalmente quando existam necessidades temporais precisas, ou exigência geográfica que justifique. Com base em Clark (1992, cit. por Alves, 2012). Através deste método torna-se possível o acesso a um conjunto de informações relevantes, em termos de conteúdo que, em determinadas ocasiões, não são facilmente perceptíveis em entrevista presencial.

Tendo por base Sackett & Lievens (2008), é fundamental que exista sempre uma entrevista presencial, tendo em vista o aumento da eficácia e eficiência. Relativamente à forma como as entrevistas são organizadas pelos entrevistadores, as mesmas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Cunha et al., 2008).

No que respeita à primeira, pode destacar-se o facto de estarem previamente definidas as questões a colocar aos candidatos, bem como a ordem pelas quais são expostas, através de um guião, que é aplicado aos candidatos (Sousa et al., 2006).

No que respeita às entrevistas semiestruturadas, existe uma noção clara de quais são os temas a abordar (Torrington et al., 2005). No entanto, não tem questões definidas nem uma ordem previamente estabelecida.

Por último, mas igualmente relevantes são as entrevistas não estruturadas, que são abertas, na medida em que o entrevistador concede uma maior liberdade de resposta ao entrevistado (Cunha et al., 2008). Para os mesmos autores, a função do entrevistador é a de estimular o discurso do entrevistado. As mesmas possuem um carácter exploratório, na medida em que pretendem saber mais informações sobre o candidato (Camara et al., 2007).

Para a generalidade dos autores anteriormente referenciados, qualquer que seja a forma de entrevista utilizada, a mesma pode ser considerada como um método de seleção praticamente universal.

2.5.1.4. Dinâmica de Grupo

A Dinâmica de Grupo é uma atividade utilizada regularmente em processos de R&S, com o intuito de avaliar os candidatos a uma determinada função (Camara et al., 2007). A mesma pode ser caracterizada pelo debate que existe entre os candidatos, nos quais se discute, normalmente, um tema principal. O objetivo é avaliar a interação que os candidatos são capazes de estabelecer entre si e a capacidade de encontrar soluções em grupo, para alcançar um resultado, tendo por base um determinado problema apresentado inicialmente (Cunha et al., 2008). São avaliadas questões como relações interpessoais, liderança, rapidez de raciocínio e argumentação, entre outros aspetos (Camara et al., 2007).

Por outro lado, apesar de existir uma panóplia de métodos tradicionais de seleção, as dinâmicas de grupo são atividades com relevância crescente, nos processos de R&S de empresas (Cunha et al., 2008). Este tipo de exercícios estimula o trabalho em equipa (Sackett & Lievens, 2008). Através deste pretende observar-se o comportamento dos candidatos, bem como entender-se determinadas competências interpessoais, analíticas, de determinação, os estilos de gestão do conflito e as estratégias de negociação (Cunha et al., 2008). Seguidamente é usual que se realize uma exposição oral de pontos de vista sobre a temática em questão, procurando analisar-se condições ao nível da postura corporal, tom de voz, entusiasmo e reação a questões, ou seja, toda a consistência comportamental do indivíduo (Cunha et al., 2010; Sackett & Lievens, 2008).

Em suma, pode destacar-se que o contexto de globalização atual tem possibilitado uma maior flexibilização e uma preocupação crescente, por parte das organizações, para com os RH (Bilhim, 2009). Sendo estes o principal ativo diferencial entre as organizações, torna-se fundamental que exista uma consciencialização de quais as melhores práticas de R&S a utilizar por cada organização. Apesar da não existência de um método que seja transversal a todas as organizações e aplicável a todas as funções, existem métodos que continuam a ser utilizados pelas organizações, como a entrevista, por exemplo, e outros que têm vindo a ser cada vez mais utilizados, como: E-Recrutamento, Assessment Center ou os testes de avaliação psicológica. Independentemente do método a ser utilizado, o mesmo deve estar alinhado com a

estratégia organizacional, bem como com a sua Missão e Visão (Torrington, 2005). Neste sentido, seguidamente procura perceber-se qual a perspetiva associada a esta temática, por parte de um grupo financeiro como a CGD, tendo por base as suas características e particularidades.

3- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) é um grupo financeiro português com 138 anos de existência. É um banco composto, maioritariamente por capitais do Estado. Contudo, a organização assume uma postura concorrencial e baseia a sua atividade nas leis que regulamentam o setor privado.

A mesma é caracterizada pela sua cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e no profissionalismo, bem como numa atitude de permanente adaptabilidade para com a mudança. A CGD procura atuar numa ótica de resposta às necessidades das famílias, das organizações e das instituições, procurando ser um potenciador de crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, a CGD privilegia as relações de longo prazo com os diversos stakeholders, harmonizando as necessidades organizacionais com a dinâmica do mercado.

3.1. Missão e Valores ¹

Através de recurso ao *site* da organização, percebe-se que a CGD é um grupo preponderante no sistema financeiro português, que procura distinguir-se, através do compromisso e responsabilidade fortes na sua contribuição para:

- a) O desenvolvimento económico;
- b) O reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas;
- c) A estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.

Com base na mesma fonte, de entre os valores que constituem a organização, existe um leque mais restrito, que caracteriza a mesma de uma forma geral:

- 1) Rigor, onde estão inerentes: o profissionalismo, a competência técnica, a objetividade, procurando alcançar maiores níveis de qualidade e

eficiência económica, financeira, social e ambiental pela adoção das melhores práticas bancárias e financeiras;

- 2) Transparência, através da atuação pela verdade, em todas as questões relacionadas com a prestação de serviços;
- 3) Prudência e a Segurança das aplicações, sendo critérios indispensáveis a prudência na gestão dos riscos e a estabilidade e solidez da Instituição;
- 4) Responsabilidade organizacional e pessoal pelas próprias ações, procurando uma atitude consciente por parte dos colaboradores. Procura uma harmonização da CGD, para com outras entidades e com o ambiente, em geral, numa ótica de integração.
- 5) Integridade, que consiste no cumprimento rigoroso das regras e regulamentos, contratos, valores éticos e princípios de atuação adotados;
- 6) Respeito pelos interesses confiados, existindo uma atuação de cortesia e lealdade, pautada pela tolerância, igualdade de oportunidades e não discriminação.

3.2. Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD ²

Aquando da realização do Estágio, a CGD contava com 9.866 colaboradores, dos quais 62%, estão a trabalhar nas diversas Agências situadas pelo país (Core Business), 2,41% nos Gabinetes Empresas deste banco, 5,2 (%) nas várias Regiões nacionais e 30,9% nas Direções Centrais.

No que diz respeito às habilitações académicas, 53,8% dos colaboradores haviam completado o Ensino Superior, 33,7% detinham apenas o Ensino Secundário e abaixo deste contava-se com um valor de 12,5% dos colaboradores.

Relativamente à média de idades, a mesma encontrava-se nos 43 anos. No que respeita ao género, o feminino possui um valor de 55,6%, contrapondo com uma percentagem masculina de 44,4%.

¹Informação disponível em: <https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>

²Informação disponível em documentação interna da CGD

Em termos gerais, existem 738 agências situadas em Portugal, das quais 176 estão localizadas na DPL (Direção de Particulares de Lisboa), 206 na DPN (Direção de Particulares Norte), 162 na DPC (Direção de Particulares Centro) e 194 na DPS (Direção de Particulares Sul). A CGD está presente em 23 países, sendo conhecida pela ampla diversificação de cobertura geográfica, resultado de uma política de internacionalização consistente e estratégica. Esta tem preferência por países com os quais Portugal estabelece boas relações culturais, bem como os países que acolhem emigrantes portugueses, tais como: Angola, Moçambique, Espanha, Brasil, Canadá, EUA, entre outros.

3.3. A Entrada na CGD- Processos de R&S

A CGD é uma organização que se caracteriza por um elevado dinamismo, em termos de movimentações internas. No decurso da atividade normal da CGD são recrutados normalmente, ao longo do ano, diversos Estagiários para várias áreas, por todo o país, para a área comercial, bem como profissionais para algumas atividades centrais da CGD, em Portugal e no Estrangeiro.

Os mesmos são recrutados, através de uma conciliação com as necessidades da organização, existindo diversos processos de R&S ao longo do ano.

Henrique Melo (Ex-Diretor de RH da CGD), em entrevista à GEPE (2009) referiu que o Capital Humano é um dos recursos intangíveis mais importantes, no contexto organizacional da CGD, pois está relacionado com a atração de novas pessoas e capital humano. O mesmo salienta que a Caixa é um local onde “se vende dinheiro, mas onde se compra felicidade”, e recrutar é “construir o futuro do Banco”, pois este processo é sempre visto como “uma operação de longo prazo e uma relação bilateral entre dois elementos: empregadores e empregados”.

Recorrendo à mesma fonte: “no sector bancário, onde o negócio produz tecnologia e conhecimento, o elemento diferenciador por excelência são as pessoas. Essa é a nossa maior aposta e aquilo que nos diferencia como Instituição!”.

3.4 Apresentação da DPE (Direção de Pessoal-Local onde decorreu o Estágio)³

A Direção de Pessoal (DPE) da CGD é o Departamento que coordena a gestão global dos Recursos Humanos da organização. O mesmo é um órgão do primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, sediado em Lisboa, vocacionado para a gestão dos Recursos Humanos da empresa, nas várias áreas que integram a função pessoal, nomeadamente: recrutamento, formação, avaliação, desenvolvimento de carreira, remuneração, gestão do efetivo, relações de trabalho, medicina ocupacional, apoio social e previdência dos empregados. Este departamento procura ser um promotor dos valores e da estratégia da organização.

A DPE tem como missão principal não só criar as condições necessárias para que todos os colaboradores da CGD atinjam os desempenhos de excelência, como assegurar a motivação individual dos seus trabalhadores, e promover os valores e cultura da empresa.

Tal como se encontra descrito na intranet da CGD, esta área tem como principais finalidades:

- *“Apoiar a Administração na definição das estratégias e políticas de gestão de pessoal, assegurando a sua implementação, execução e controlo;*
- *Ser o guardião dos Valores e Cultura do Grupo, assegurando a equidade interna;*
- *Apoiar os OE da CGD e do Grupo no adequado dimensionamento dos quadros de pessoal, através de ações de recrutamento, formação e reorientação profissional;*
- *Coordenar a gestão global dos recursos humanos, tendo em vista a otimização do efetivo, identificando competências e desenvolvendo o potencial dos empregados em função das necessidades imediatas e provisionais;*
- *Elaborar, executar e controlar o orçamento referente a despesas com pessoal da CGD; (...)*”

³Informação disponível na Intranet da CGD

- *Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE, elaborando o Plano Anual de Formação e respetivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;*
- *Coordenar e acompanhar os processos descentralizados de gestão de pessoal, nomeadamente os processos de avaliação do desempenho e potencial, desenvolvimento de carreiras, gestão da performance e práticas remunerativas"*

Atendendo às informações apresentadas acima, bem como à dimensão da CGD, é facilmente perceptível a importância concedida às pessoas, por parte da organização. Por este facto, a existência de uma Direção de Pessoal estruturada torna-se crucial, para que as movimentações de capital humano na organização surjam de um modo estrategicamente orientado. Por estas razões e pelo facto do Estágio ter decorrido na unidade do R&S, existe uma apresentação de quais os objectivos associados ao Estágio, bem como as actividades que foram desenvolvidas ao longo do mesmo.

4-OBJETIVOS E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

O objetivo central do Estágio foi, tal como referenciado anteriormente, o de apoiar o desenvolvimento das aptidões do estagiário no campo profissional em temáticas de R&S, tais como: Análise/Definição de Fontes de Recrutamento, Pré-Seleção de Candidatos, Metodologias e Instrumentos de Avaliação. Este tipo de atividades tem o propósito de constituir um “elo” de ligação entre a teoria apreendida no decurso do Mestrado e a prática ocorrente nas organizações.

Paralelamente, o Estágio teve como objetivo ser um estímulo para a pesquisa e atualização/aquisição de conhecimentos em matérias relacionadas com a avaliação de candidatos, em processos de seleção e o contato com diversas metodologias de avaliação.

Para além dos objetivos acima destacados, salienta-se também o facto do presente Estágio ter pretendido proporcionar a vivência de uma experiência profissional, bem como capacitar o Estagiário para empreender, analisar e intervir na realidade,

despertando competências para solucionar ou opinar sobre questões específicas de Recursos Humanos. Apesar dos objetivos mais generalizados, que foram destacados acima, existiram alguns objetivos mais específicos, estabelecidos previamente ao início do Estágio, tais como: a definição de um perfil de competências padrão, para a função de Estagiário da Área Comercial, tendo por base a experiência de 99 estagiários da área comercial, em vários momentos de avaliação.

A partir do início do Estágio, alguns objetivos foram estabelecidos, estando os mesmos relacionados com as necessidades existentes no Departamento e na unidade de Recrutamento, em particular. Entre estes destaca-se o objetivo de acompanhar todos os processos de Recrutamento Interno que decorreram durante o período de Estágio, bem como ser um apoio direto na organização, participação e resolução das diversas provas que compunham estes processos, entre as quais, os AC.

Paralelamente, com o intuito de alargar o espetro de aprendizagem, estabeleceu-se o objetivo de acompanhar também alguns processos relacionados com o Recrutamento Externo, onde o objetivo era estar presente nos vários momentos do R&S, desde a abordagem inicial até à seleção final de candidatos.

Em suma, os objetivos do Estágio foram os de possibilitar uma capacitação de competências práticas ao Estagiário no tratamento e organização de todo o tipo de informação ligada aos processos de R&S, numa instituição financeira relevante, como a Caixa Geral de Depósitos, para que seja possível a aplicação em diversos contextos no futuro, de uma forma autónoma, participativa e crítica.

O Estágio realizado estava inserido na unidade de Recrutamento e Gestão de Competências, no seio da Direção de Pessoal (DPE) da CGD.

O foco do mesmo foi, naturalmente, o acompanhamento de diversos processos de R&S: alguns com início prévio ao estágio, outros que se iniciaram durante o mesmo. Por uma questão de organização de ideias, considero relevante uma segmentação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, em duas áreas: atividades principais e atividades pontuais. As primeiras foram aquelas que ocuparam a maior parte do estágio, enquanto as segundas se referem a atividades que foram desenvolvidas de um modo pontual, maioritariamente no apoio a colegas do departamento, de um modo autónomo, mas não decisivo.

A totalidade das atividades desenvolvidas ao longo do estágio ocorreu na Unidade de Recrutamento da DPE.

Tal como foi referido anteriormente, o objetivo central deste estágio era o de conseguir desenvolver qualquer tipo de atividade, relacionada com R&S, de forma autónoma, à semelhança dos restantes colaboradores da CGD, que operam na área. Desta forma, com a exceção de realização autónoma de entrevistas, tive oportunidade de estar envolvido na maioria dos projetos desenvolvidos pela empresa ocorridos durante o período de estágio, relativos a esta unidade.

Durante todo o período de Estágio podem destacar-se fundamentalmente três atividades, que acompanharam, ainda que em diferentes fases, o meu percurso de aprendizagem: a) A definição de um perfil padrão de competências para Estagiários da Área Comercial da CGD, para apoiar futuros processos de R&S; b) Acompanhamento e implementação de AC, em processos de Recrutamento Interno e c) Identificação e pré-seleção de novos estagiários para a Área Comercial da CGD.

4.1. Definição de um perfil padrão de competências para Estagiários da Área Comercial da CGD

Esta atividade teve o seu início aquando da definição do Estágio, e algumas atividades de organização de informação foram mesmo realizadas previamente ao início do mesmo. Para uma melhor contextualização, estes estagiários encontram-se na CGD, no âmbito de Estágios Profissionais do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), com a duração de um ano, na área comercial, dispersos em várias agências, por todo o país.

A actividade desenvolvida pode ser descrita como o acompanhamento do progresso e desenvolvimento de Estagiários da Área Comercial, tendo por base a análise dos vários momentos de avaliação a que os mesmos foram sujeitos. Os momentos de avaliação utilizados para a elaboração da análise foram: 1) Entrevista Inicial, realizada na empresa EGOR (previamente a serem admitidos na CGD); 2) a Avaliação de Desempenho (AD) de cada estagiário, relativa aos primeiros quatro meses em funções, com o parecer fornecido pelo tutor de cada estagiário; 3) Entrevista Intermédia, realizada a cada estagiário por Técnicos da DPE, onde se procurou perceber qual era o ponto de vista do estagiário sobre o funcionamento geral do estágio e perceber quais as

suas expectativas de desenvolvimento, relativamente ao mesmo; 4) Teste “Profile XT” (Teste anteriormente descrito, com o intuito de se perceber a adequação de cada estagiário à área comercial e apoiar na gestão de carreira de cada um).

Não obstante ao que foi anteriormente destacado, numa fase antecedente ao estágio, tive a oportunidade de apoiar na organização dos testes “Profile XT” implementados aos estagiários, em termos de logística das salas, controlo de tempo e de presenças, bem como na leitura das instruções de realização das mesmas. Estas atividades foram desenvolvidas por cinco vezes. Paralelamente houve a oportunidade de assistir a algumas entrevistas intermédias (sensivelmente cinco) de estagiários, bem como acesso a formação, com a duração quatro horas, relativa à plataforma “Profile XT” (indispensável para a realização dos testes e processos de R&S na CGD). A utilidade da aplicação destes testes prende-se, entre outros aspetos, com o facto de proporcionar uma caracterização detalhada de cada colaborador/candidato, permitindo uma identificação dos pontos fortes de cada um, bem como dos aspetos a melhorar para, deste modo, apoiar na gestão e desenvolvimento de carreira. O resultado do teste pode ser consultado a qualquer momento, por qualquer colaborador da DPE, com acesso online à plataforma “Profile XT”.

De um modo concreto, no início do Estágio, uma das minhas tarefas foi a extração dos relatórios da plataforma, referentes aos 99 estagiários, com o intuito de organizar esta informação, para seguidamente relacioná-la com as restantes (anteriormente destacadas) e dar início ao trabalho de análise. Uma vez extraídos os relatórios individuais de cada estagiário, tornou-se mais célere e eficaz a colocação dos dados quantitativos em Excel, relativos a cada momento de avaliação dos estagiários, para posterior análise e elaboração de conclusões. As atividades de extração de dados e atualização em Excel ocuparam as primeiras duas semanas de estágio.

Apesar de entretanto ter estado presente no apoio a outras atividades na unidade de R&S, foi-me possível concluir a tarefa inicial do tratamento da informação relativa aos estagiários do IEFP (concretamente na oitava semana de estágio), tendo conseguido definir o perfil padrão de Estagiários para a Área Comercial, que começou imediatamente a ser utilizado para outros processos de R&S de Estagiários para a Área Comercial. Para alcançar este objetivo, após ter colocado todos os dados relativos aos Estagiários em Excel, criei um documento, onde de um modo mais detalhado procedi à

organização de toda a informação referente aos quatro momentos de avaliação, anteriormente descritos, e realizei comentários descritivos, sobre cada um dos estagiários, para posterior análise, por parte da Técnica de R&S responsável da Unidade de Recrutamento.

Finalizado o trabalho de análise criei, com apoio da minha coordenadora, o Perfil Padrão de Competências para a função de Estagiário da Área Comercial, tendo por base os “Top Performers” e os “Bottom Performers”, de entre os 99 estagiários. Após a introdução de todas as informações relevantes na Plataforma “Profile XT”, foi gerado o Perfil Padrão de Competências, que começou a ser utilizado em outras atividades de R&S.

4.2. Apoio na Implementação de Assessment Centre

Paralelamente a este processo, o presente Estágio possibilitou o acompanhamento de diversos AC, concretamente em processos de Recrutamento Interno, tais como: Recrutamento Interno (nomenclatura utilizada pela CGD para descrever uma ascensão vertical na carreira) ou Mobilidade Interna (movimentação lateral na carreira).

Relativamente às primeiras, houve o acompanhamento de cerca de dez processos de promoções, principalmente de colaboradores da CGD ligados à área comercial, onde existiu um apoio na realização dos testes Profile XT e consequente extração de relatórios, presença em algumas dinâmicas de grupo (cerca de três), em exercícios de “Role Play”, onde tive a oportunidade de ser “Role Player” em três ocasiões, acompanhamento dos candidatos nos exercícios “In-Basket”, para posterior análise, correção e elaboração de parecer (realizei autonomamente cerca de dois pareceres sobre candidatos e numa outra ocasião fui acompanhado por uma Técnica de R&S). Os mesmos eram posteriormente analisados pelo Técnico Responsável pelo processo, existindo feedback com algumas notas de melhoria. Tive também a oportunidade de assistir a algumas Entrevistas baseadas em competências (em 3 ocasiões).

O meu papel nestas tarefas era o de apoiar os técnicos de RH na planificação das provas (em termos de calendarização e formulação de horário para as atividades, criação de acessos online para os candidatos, no caso dos testes Profile XT, requisição de salas para realização de provas e organização das mesmas), na realização das mesmas e,

posterior análise dos resultados. Estas atividades ocorreram por dez vezes, ao longo do Estágio, com duração de um dia cada, uma vez por semana, onde se realizavam todas as provas anteriormente destacadas.

4.3. R&S de novos Estagiários para toda a Rede Comercial da CGD

Numa fase intermédia do Estágio (sensivelmente no início da oitava semana), foi-me solicitado que realizasse um trabalho de pesquisa, utilizando a base de dados de Recrutamento da CGD. Em primeiro lugar existiu um trabalho de análise detalhado sobre todos os registos existentes na Plataforma BO Recrutamento (realizado por mim, em colaboração com um Técnico responsável), para se perceber, previamente, quais os registos de candidatos que poderiam ser pertinentes considerar para posterior R&S para Estágio no Core Business da CGD.

Após realização desta tarefa, que ocupou cerca de duas semanas, o trabalho de análise teve por base diversas informações relevantes sobre os candidatos, tais como: Idade, Instituição de Ensino, Curso, Disponibilidade Geográfica, Área de Interesse, entre outras, para conciliação com as necessidades da CGD. Este trabalho de pesquisa foi realizado conjuntamente com outros colegas estagiários e teve uma abrangência nacional.

Seguidamente à criação de filtros, que apoiaram na identificação de potenciais candidatos, criou-se uma lista de pré-seleção, para cada área geográfica. Posteriormente, tentou perceber-se qual seria a disponibilidade dos mesmos para uma oportunidade de Estágio na CGD sendo, cada um destes, em caso afirmativo em termos de disponibilidade encaminhados para provas de avaliação psicológica, numa empresa parceira da CGD (Psicoteste).

O meu papel nesta fase do processo foi, em primeiro lugar, o de contactar os candidatos, perceber a sua disponibilidade para realização de Estágio na CGD, existindo ponderação com os requisitos solicitados pela organização. Posteriormente, com os candidatos interessados eram agendadas provas de avaliação psicológica e psicotécnica (2ª fase do processo de seleção), sendo estes testes eliminatórios. Os candidatos aprovados nesta fase eram novamente contactados para uma entrevista final, no edifício Sede da CGD, onde se percebia a adequação dos candidatos ao perfil desejado. Nesta

fase do processo tive a oportunidade de entrevistar vários candidatos (cinco), acompanhado por um Técnico responsável, que conduzia a entrevista.

Por último, mas não menos importante, os candidatos com um desempenho “Adequado com Interesse” (numa escala que varia entre “Não Adequado” e “Adequado com Muito Interesse”) na entrevista eram novamente contactados, por mim ou por técnicos, alocando-se estes recursos às necessidades organizacionais do momento, numa ótica de integração e de proximidade dos candidatos selecionados à sua zona de residência. Nesta atividade, juntamente com outros técnicos, foi possível proporcionar o R&S de cinquenta estagiários, na área comercial da CGD, tendo sido responsável por toda a região Sul (DPS-Direção de Particulares Sul), determinadas zonas de Lisboa (DPL-Direção de Particulares de Lisboa), Douro e Açores, o que equivale a cerca de 20 estágios profissionalizantes. Este processo ocupou a fase final do Estágio, desde a oitava semana até ao final do mesmo.

4.4. Outras atividades pontuais desenvolvidas ao longo do Estágio

Paralelamente às atividades acima mencionadas e sensivelmente a partir da segunda semana de Estágio, por me ter tornado num elemento relativamente familiarizado com a plataforma de extração de relatórios, houve a oportunidade de extrair relatórios e acompanhar outros processos de Recrutamento.

A partir desse momento comecei a acompanhar processos de Recrutamento Externo, nomeadamente para funções em direções centrais da CGD (concretamente na DGR-Direção de Gestão de Risco). Neste processo, apoiei o processo de Recrutamento de possíveis candidatos para esse departamento, tendo por base algumas instituições de Ensino Superior relevantes, na área da Gestão, Economia e Finanças, presentes na Plataforma de Recrutamento da CGD (“BO Recrutamento”, também utilizada na atividade anteriormente descrita).

Posteriormente à pesquisa realizada para encontrar possíveis candidatos, tendo como referência o perfil desejado, foi realizada uma lista com os possíveis candidatos de interesse, apresentados à técnica de RH responsável pelo processo.

Depois de analisada e aprovada a lista de possíveis candidatos, realizei conjuntamente com outra colega diversos contactos para os candidatos (cerca de seis), questionando o seu interesse e disponibilidade na oportunidade, convocando alguns dos

interessados para realização de testes Psicológicos na empresa “Psicoteste”. Na fase seguinte, os candidatos que obtiveram um Resultado Favorável nos testes psicológicos, foram, em parte, por mim convocados para realização de uma entrevista, onde se avaliaram questões de atitude, comportamentos e expectativas dos mesmos. Para além disso, os candidatos realizaram também o teste “Profile XT”, para inclusão de mais informações. Apesar de não ter assistido às mesmas, foi-me dado feedback, com o intuito de existir uma maior integração no processo. Seguidamente à realização de entrevistas, a minha tarefa foi a de informar alguns dos candidatos sobre a sua seleção para a função, bem como informar sobre os procedimentos legais a ter em consideração até ao início do mesmo.

Para além destas atividades, ao longo das várias semanas, fui realizando proativamente alguns trabalhos pontuais, que apoiaram na agilização de alguns processos de RH, tais como: elaboração de “Guião de Utilização”, com a descrição detalhada de algumas tarefas básicas, na utilização da Plataforma “Profile XT”, com o intuito de ajudar os restantes colaboradores da DPE a navegar no site de um modo mais orientado e a realizar algumas atividades diárias básicas de um modo mais eficaz. Tive a oportunidade de ajustar informações em padrões de função, bem como no acompanhamento e registo no Excel de dados relativos a estágios curriculares, concedidos a alunos do IFB (Instituto de Formação Bancária).

Houve também a oportunidade de acompanhar um processo de Recrutamento Interno para a função de “Atendedor Comercial”, para uma representação da CGD no Canadá. Neste processo acompanhei os candidatos na realização dos testes Profile XT e procedi à extração dos relatórios da respetiva plataforma.

Ao longo do estágio tive a oportunidade de participar em algumas reuniões (cerca de quatro), com toda a DPE (inclusive com o Diretor Central de RH da CGD), onde se abordaram questões estratégicas e confidenciais da organização. Por outro lado, estive presente em reuniões pontuais com a Unidade de Recrutamento e com a Unidade de Gestão da Relação, onde se abordaram objetivos, metas conjuntas e desafios individuais para cada colaborador, inclusivamente para os estagiários. Ao longo do estágio, entre as várias atividades de R&S que tive a oportunidade de acompanhar, extraí cerca de 700 relatórios, que apoiaram a análise dos candidatos, por parte dos Técnicos de R&S.

Por último, houve a oportunidade de ter estado presente com alguns Técnicos de RH, em representação da CGD, numa Feira de Emprego (Concretamente na NOVA Business Fórum 2014, na Universidade Nova de Lisboa), onde no “stand” da organização houve o esclarecimento de questões relativas a oportunidades de estágio/emprego na CGD, bem como uma breve apresentação do Core Business e das diversas atividades de negócio da CGD. O objetivo deste tipo de atividades é o de identificar potenciais candidatos de qualidade, demonstrando uma postura de integração e proximidade da CGD para com os jovens talentos das universidades.

5-DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Com base nas experiências vivenciadas ao longo do estágio curricular na CGD torna-se possível destacar que o “foco” da organização é, sem dúvida, o de garantir a retenção e motivação dos melhores colaboradores e o de garantir que os resultados organizacionais são alcançados de um modo eficaz e eficiente (Cunha et al., 2008, Chiavenato, 1999).

No decurso do mesmo foi possível consolidar diversos conhecimentos, relacionados com R&S. Foi possível constatar que existem diversas fontes de Recrutamento, sendo algumas internas e outras externas, tal como Sousa et al. (2008) e Chiavenato (1999) teorizaram. Na CGD, as fontes de Recrutamento Externo utilizadas com maior regularidade são, sobretudo: E-Recrutamento, Base de Dados de CV’s e as Feiras de Emprego. De acordo com Ployhart (1999), existem diversos mecanismos para utilizar o Recrutamento Externo.

Segundo Torrington (2005), o E-Recrutamento é um dos métodos utilizados com maior frequência pelas organizações, na sociedade atual. Do ponto de vista organizacional, este tipo de Recrutamento é vantajoso, pelos reduzidos custos e pela quantidade elevada de candidatos que se torna possível rececionar (Cunha et al., 2008; Sousa et al., 2006). Na CGD, todas as candidaturas são, atualmente, rececionadas no site oficial da organização onde, posteriormente, são analisadas, de acordo com as necessidades organizacionais. Não obstante, apesar de existirem diversas fontes de Recrutamento Externo, as mesmas estão relacionadas entre si, por diversas ocasiões (Camara et al., 2007; Chiavenato, 1999). Por exemplo: na atividade de R&S externo

acompanhada para a DGR, na qual houve a necessidade de realizar pesquisas na base de dados da CGD, o facto de existir a possibilidade de se enviar a candidatura através do computador proporciona a existência de um número alargado de CV's rececionados, com baixo custo para a organização, de um modo instantâneo, tal como Cunha et al. (2008), referiram. Por outro lado, o site de E-Recrutamento está relacionado também com as Feiras de Emprego. Por exemplo, a CGD está presente em diversas Feiras de Emprego, com o intuito de procurar possíveis candidatos, bem como dar a conhecer a organização e as oportunidades existentes na mesma. Neste tipo de oportunidades, tendo por base o referencial teórico de Cunha et al. (2008), bem como Sousa et al. (2006), a organização procura identificar, atrair e reter, pelo menos no curto prazo, diversos jovens com talento, que podem acrescentar valor e “sangue novo” à mesma. No caso da CGD, nas Feiras de Emprego os profissionais que representam a organização sugerem aos potenciais candidatos que registem o seu processo no site de Recrutamento da CGD, para que desta forma sejam considerados em eventuais processos de R&S.

Contudo, e independentemente das atividades de Recrutamento acima descritas, os candidatos que demonstrem interesse em trabalhar na organização podem, a qualquer momento, enviar a sua candidatura espontânea, podendo a mesma ser considerada, mediante necessidade organizacional (Evers et al, 2005). Este tipo de Fonte de Recrutamento caracteriza-se pelo interesse de um individuo em trabalhar numa determinada organização, enviando a candidatura, podendo ou não ter conhecimento sobre as necessidades da organização (Cunha et al., 2008; Camara et al., 2007 Sousa et al., 2006).

Por outro lado, no caso de o Recrutamento ser interno, a organização recorre a capital humano existente dentro da mesma realizando, por exemplo, transferência de colaboradores para outros departamentos, ou efetuando Recrutamento Interno, onde se verifica uma ascensão vertical na estrutura hierárquica da organização (Sousa et al., 2006; Torrington, 2005).

No decurso do presente estágio, tal como referenciado anteriormente, houve a oportunidade de contactar com alguns processos, onde que se verificou transferência, bem como outros onde se registou ascensão vertical na carreira (Na CGD não se utiliza o termo promoção atualmente, uma vez que o mesmo envolve um aumento remuneratório. Algo que não aconteceu nos processos acompanhados ao longo do

estágio). Por exemplo, houve uma ocasião em que diversos colaboradores da área comercial se candidataram para a Direção Geral de Risco. Neste caso, o que aconteceu foi uma transferência de Recursos Humanos do Core Business para um Departamento Central da organização. Outro exemplo ocorreu num processo interno, no qual diversos colaboradores da área comercial da CGD se candidataram para uma oportunidade como atendedor comercial, numa representação da CGD em Toronto (Canadá). Neste tipo de casos, estamos perante Recrutamento Interno, uma vez que se recorre a recursos humanos já existentes na organização, para suprir a necessidade organizacional (Chiavenato, 1999). Contudo, não existe necessariamente uma ascensão vertical na carreira, ocorrendo efetivamente uma mudança de tarefas, para outra área/departamento da organização (Cunha et al., 2008; Evers et al., 2005).

Relativamente ao processo de seleção, existem diversos métodos utilizados pelas organizações, que variam conforme as necessidades. Dependendo do processo de R&S, existem métodos que se revelam mais eficazes que outros (Evers et al., 2005). Para além deste facto, os mesmos devem ser considerados, não deixando de parte o longo prazo e a sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 1999).

No caso da CGD, o método de seleção é variável, dependendo conforme o caso, sendo regularmente utilizado o AC em processos internos.

Relativamente a processos de R&S externos, os métodos utilizados variam, sendo uma referência, na maioria dos casos: a Entrevista, os testes psicológicos, testes psicométricos, dinâmica de grupo e, em alguns casos, teste de conhecimentos (em muitos casos para funções técnicas), caso se verifique necessidade, teste de conhecimento de outros idiomas, entre outros.

No âmbito do estágio desenvolvido na CGD, assumem particular importância, de entre os citados anteriormente, os testes psicométricos, uma vez que permitem medir competências, tipos de personalidade e estilos de comunicação dos diversos candidatos (Noe, 2008; Camara et al., 2007) os diversos traços de personalidade, e desta forma alocar os melhores recursos (Humanos) à área onde os mesmos podem obter um melhor desempenho (Camara et al., 2007). Nos diversos processos de Recrutamento Externo acompanhados ao longo do estágio, todos os candidatos/colaboradores envolvidos realizaram o teste “Profile XT”, que tem como objetivo principal perceber de que forma é que as várias características que constituem a personalidade dos mesmos se adequam a

uma determinada função. Os diversos colaboradores realizaram este teste, através de computador, na maioria dos casos, na Sede da CGD, em Lisboa. Através destes testes, a CGD procura obter informação detalhada e útil, que possa ser aproveitada, tendo em vista a caracterização do candidato, perceber a sua adequação à função e apoiar na gestão de carreira do mesmo. Esta é uma forma de realizar uma gestão previsional dos Recursos Humanos, tendo em vista uma conciliação de interesses, que promova o equilíbrio e um bom clima organizacional (Cunha et al., 2008).

Para além dos testes psicométricos, na CGD, a entrevista é a técnica de seleção utilizada com maior regularidade nos processos de R&S, procurando estar adequada às necessidades dos vários departamentos, bem como aos candidatos e ao mercado, por forma a ser melhorada a sua validade preditiva (Borman et al., 1997). O tipo de entrevista utilizado na CGD é variável. Contudo, a “Entrevista baseada nas competências” é frequentemente utilizada. Com base na mesma, o entrevistador procura perceber de que forma é que o candidato se adequa à função, sendo necessário que exista uma demonstração das competências técnicas exigidas pela função, bem como de um perfil de características de personalidade e valores pessoais, que se possam enquadrar com a imagem e cultura da CGD, tal como Torrington et al. (2005) defenderam.

Em síntese, é possível verificar-se que os processos de R&S desenvolvidos pela CGD estão diretamente relacionados com as melhores práticas identificadas na literatura, verificando-se que a DPE (Direção de Pessoal) é um departamento da maior pertinência no seio da CGD, que ajuda a garantir a existência de uma organização com maior sustentabilidade e possibilidade de alcançar a vantagem competitiva no mercado (Carless, 2009; Cunha et al., 2008).

5.1. Principais limitações e sugestões de melhoria na área do R&S da CGD

Tendo por base o Estágio realizado na CGD, considero que, de uma forma geral, esta é uma organização com um departamento de Recursos Humanos organizado e detalhado, onde existe, de facto, uma consideração e interesse generalizados sobre as questões dos Recursos Humanos, em geral, e do R&S, em particular. Não obstante, existem alguns aspetos que podem ser considerados, num processo de melhoria/evolução organizacional.

Tendo por base as inovações tecnológicas, verificadas nas últimas décadas, cujos efeitos são identificáveis por qualquer cidadão, as atividades de Recursos Humanos têm verificado algumas alterações, nomeadamente ao nível do Recrutamento. Neste sentido, uma das fontes atualmente mais utilizadas por qualquer organização, tendo por objetivos a identificação, atração e retenção dos melhores candidatos são os Sites de E-Recrutamento. Os mesmos são utilizados, pelas diversas vantagens que apresentam, em termos de facilidade e celeridade de candidaturas, bem como pelo baixo custo associado. Para organizações como a CGD, que possuem esta ferramenta, revela-se frutífero garantir que a mesma se encontra atualizada, atrativa, dando a possibilidade aos candidatos de se apresentarem da melhor forma.

Ao analisar o site de recrutamento da CGD, identifico como aspetos a melhorar, em primeiro lugar, algumas alterações no site de E-Recrutamento da CGD, tais como: o facto de não ser possível anexar uma fotografia, para “personalizar” um pouco mais o CV de cada candidato. Certamente que este aspeto não é diferenciador, nem vai predizer quais são os melhores candidatos/melhores desempenhos, mas pode ser um apoio na identificação inicial de candidatos, por exemplo, para a área comercial onde, entre outros aspetos, a imagem é um fator determinante.

Outra questão que, apesar de não ser determinante, poderia ser interessante acrescentar, era a possibilidade de se colocar um “campo” para “Média Atual”, e não apenas “Média Final”. Este campo seria relevante, para algumas atividades de Recrutamento, em que os candidatos podem não ter concluído o seu ciclo de estudo (Ex: Estágios de Verão). Certamente que a média que um indivíduo possui ao longo de um determinado curso poderá ser alterada positiva ou negativamente até à conclusão do mesmo. Contudo, pode constituir um indicador importante em alguns processos de Recrutamento, como por exemplo: na escolha entre dois jovens, com igual experiência laboral, de 2º ano de uma determinada licenciatura, provenientes de uma mesma Universidade. Continuando a abordar o site de E-Recrutamento da CGD, em conciliação com as questões anteriormente abordadas, deixo a sugestão de uma modernização no “layout” dos CV’s, para uma análise mais facilitada, célere e direta de determinadas informações presentes no CV.

Outro dos aspectos que destaco é o facto de, com base no estágio, ter sido possível perceber que um dos métodos utilizados para o Recrutamento de Estagiários é

o recurso ao “BO Recrutamento” (Plataforma, onde se encontram os vários currículos rececionados, por parte da CGD, de pessoas interessadas em trabalhar na organização). Através de diversas pesquisas realizadas na mesma, para identificação de potenciais candidatos para funções de necessidade pontual na CGD, anteriormente descritas, deparei-me com o facto de se contemplarem apenas, para determinados processos de Recrutamento, currículos cujas datas de receção fossem recentes. Esta estratégia faz sentido na medida em que se devem pesquisar candidatos, cujos CV's sejam os mais aproximados, relativamente ao momento atual e de necessidade da organização, que manifestem interesse em colaborar com a CGD. Contudo, penso que devido ao facto de, por diversas ocasiões, os candidatos enviarem os seus CV's, de um modo espontâneo, sem haver uma ponderação com as necessidades da organização, os mesmos acabam por não ser "considerados" para nenhuma oportunidade. Deste modo, os CV's, ao não serem alterados ao longo do tempo, tornam-se desatualizados/obsoletos, perdendo-se/ignorando-se possíveis candidatos, com potencial e valor a acrescentar à CGD, que são aproveitadas por outras organizações.

Com base neste ponto de vista, a minha sugestão de melhoria vai no sentido de existir uma atualização regular dos CV's recebidos, começando pelos mais antigos até aos mais recentes, percebendo-se quais as diferenças existentes entre o momento do envio da candidatura e o momento atual. Apesar de não ter conhecido todas as fontes de Recrutamento utilizadas pela CGD, considero que neste caso poderia existir uma atualização regular dos CV's recebidos, procurando perceber-se para a maioria dos casos se possuem relevância para a CGD, para que área, e hierarquizar, de modo a existir uma base de dados sempre atualizada e com maior facilidade de utilização e de identificação de potenciais candidatos com interesse (Através de email, solicitando a atualização de currículo para continuidade na base de dados).

Desta forma, sugiro também que se reforce a utilização de outras fontes de Recrutamento, tais como Feiras de Emprego, a participação em mais iniciativas com Universidades, propiciando o interesse dos melhores alunos, não só pelo seu Core Business, como por outras atividades centrais igualmente relevantes e enriquecedoras. A minha sugestão surge uma vez que considero que, apesar da relevância inerente à Base de Dados da CGD, a mesma poderá revelar-se insuficiente, em determinadas ocasiões.

Por último, sugiro que a CGD aumente a sua presença nas redes sociais, tais como: LinkedIn ou Facebook, dando conhecimento de algumas oportunidades internas, não apenas no seu Core Business, bem como apresentando iniciativas para estimular a participação de jovens, possibilitando uma maior proximidade entre a organização e os mesmos, um enriquecimento da imagem organizacional e possibilitando oportunidades de Estágios, em algumas iniciativas.

6- APRECIÇÃO PESSOAL DA EXPERIÊNCIA

Neste capítulo torna-se relevante que exista uma reflexão acerca da experiência de estágio, dando ênfase aos detalhes mais relevantes. Tal como foi referido anteriormente, a realização de estágio alcançou e superou o propósito de melhoria, em termos de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado, através de uma experiência prática relevante, que me permitiu abrir horizontes em termos profissionais e pessoais.

Considero que foi a melhor opção, uma vez que a área do R&S sempre foi do meu interesse, e através desta oportunidade, consegui lidar na prática com todas as questões inerentes ao R&S de uma instituição financeira, com a dimensão da CGD, através de uma perspetiva integrada e de “aprender fazendo”, isto é, tendo oportunidade para não ser apenas “espetador”, podendo “intervir na realidade” e ajudar-me a mim e aos técnicos de RH no alcance dos resultados. Apesar do foco inicial do estágio ter sido apenas numa tarefa específica, o mesmo foi alargado a todas as atividades de R&S, o que permitiu um enriquecimento das minhas competências profissionais.

Na CGD destaco a cultura organizacional, a ética empresarial e o bom clima organizacional da DPE, como aspetos principais e mais favoráveis. A adaptação ao contexto laboral foi imediata, devido ao Background teórico obtido com o Mestrado e devido, sobretudo, à boa integração proporcionada pela minha tutora, a Dr^a Felicidade Brito, bem como pela restante equipa. Em termos pessoais, destaco a superação clara das expectativas iniciais que possuía relativamente ao estágio. Apesar de não ser a primeira experiência profissional na organização, foi a minha primeira experiência na área dos Recursos Humanos.

Através desta experiência considero-me preparado para qualquer oportunidade na área, uma vez que o caráter prático desta experiência me possibilitou uma rápida transição entre qualificações e competências.

Por último, considero que esta organização é uma verdadeira “Escola” da prática para quem pretenda desenvolver as suas competências, conciliando rigor, profissionalismo, uma visão de longo-prazo e uma perspectiva de integração e apoio para com os novos Estagiários.

7-REFERÊNCIAS

7.1. Referências Bibliográficas

Ahmad, S.; Schroeder, R. G. (2002), The importance of recruitment and selection process for sustainability, *The International Journal of Quality & Reliability Management*; 19(5), pp.540-550

Alves, P. F. M. (2012), Recrutamento e seleção de quadros especializados numa consultora de Recursos Humanos. Relatório de Estágio, Biblioteca Digital ISEG.

Amen, U. (2010), Assessment Centre as an effective tool to select the potential candidate for future management needs of an organization, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), pp.134-142

Byham, W. C. (2005), *The Assessment Center Method and Methodology: New Applicants and Technologies*, Competitive Advantage Realized

Bilhim, J. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, (4ª ed.), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borman, W. C, Hanson, M. A., Hedge, J. W. (1997), Personnel Selection, *Annual Review of Psychology*, 48(4), pp. 299-337

Camara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2007), *Novo Humanator*, (1ªed.), Lisboa: Dom Quixote

Cardoso, A. A., (2010), *Recrutamento & Seleção de Pessoal*, (7ªed.), Lisboa: Editora Lidel

Carless, S. A. (2009), Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), pp. 2517-2532.

Chapman, D. S., Rowe, P. M. (2001), The impact of videoconference technology, interview structure and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: a field experiment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 279-298

Chiavenato, I.(1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Projeto Gráfico - Elsevier Editora

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (2ªed.), Edições Sílabo.

Evers, A., Anderson, N., Smit-Voskuijl, O. (2005), *The Blackwell Handbook of Personal Selection*, Blackwell Publishing

Gibson, S. G. (2001), Call Me Old Fashioned Is My Job Analysis Accurate or Not? .Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, pp. 12- 20

Hallowell, E. M., (2010), Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People; *Harvard Business Review Press*; pp. 1-5

Hamilton, S.; Shaw, B.; Holmes, A. (2008), Improve new Hire Selection: By Profiling the behaviors, interests and cognitive abilities of your company's Top Performers, *Profiles International*, pp. 1-10

Lyons, W. (2006), Ability Testing, *British Journal of Administrative Management*, 1(53), pp. 23-25.

Noe, R. A. (2008), Employee Training and Development. (5ª ed.). New York: Irwin/ McGraw Hill

O'Donnell, B. (2002), Pre-Employment Assessments: Some Tips on Doing it right; TBT

Paton, D., Jackson, D. (2002); Developing disaster management capability: An assessment centre approach; *Disaster Prevention and Management*; 11(2), pp. 115- 123

Ployhart, R. E., Ryan, A. M. & Bennett, M. (1999), Explanations for selection decisions: Applicants reactions to informational and sensitivity features of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 2(84), pp. 105-117

Robbins, S. P. (2005), *Comportamento Organizacional*, (11.ª Ed.), Pearson Prentice- Hall.

Rothstein, M. G., Goffin, R. D. (2006), The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?, *Human Resource Management Review*, 8(16), pp. 155-180

Ryan, A. M.; Tippins, N. T. (2004), Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us, *Human Resource Management*, 4(43), pp. 305-318

Sackett, P. R., Lievens, F. (2008), Personnel Selection; *Annual Review Psychol.* 59(1), pp. 419-450

Schmidt, F. L.; Hunter, I. E. (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychology Bulletin*, 2(124), pp. 72-94

Shafique, O. (2012), 'Recruiting in the 21st Century', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), pp. 887-901.

Sousa, M.J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Torrington, D. ; Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, (6^a ed.), Pearson Education Limited.

Walsh, J. M. & Kleiner, B. H. (1990), New Developments in Recruitment and Selection, *American Business Review*, 1(8), pp. 39-42.

Zweig, David; Changgui, Chen; Rosen, Stanley (2004), Globalization and transnational human capital: Overseas and returnee scholars to China; *The China Quarterly*, 179(3), pp.735-757

7.2.Referências Sitográficas

http://www.gepe.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=217:a-caixa-recruta&catid=77:politic-de-recrutamento&Itemid=94 (**Entrevista de Dr. Henrique Melo, Ex-Diretor da CGD, em 2009**)

<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade/Relatorio/2012/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2012.pdf> (**Relatório de Sustentabilidade da CGD. Ano 2012**)

<https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx> (**Missão da CGD**)

<https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Governo-Sociedade/Regulamentos/Codigo-Conduca/Pages/II-Codigo-Conduca-CGD.aspx> (**Código de Conduta da CGD**)

<https://www.cgd.pt/Empresas/Noticias/Documents/Entrevista-Dr-Lavrador-Revista-Actualidade.pdf> (**Entrevista de Dr.Lavrador**)

<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade/Relatorio/2008/Documents/Colaboradores.pdf> (**Relatório de Sustentabilidade 2008**)

8-ANEXOS

8.1- Organograma DPE

