



LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Recrutamento, Selecção e Socialização/Acolhimento na *InnoWave Technologies, S.A*

Vera Helena Duarte Monteiro nº 39952

Orientadores:

Professora Helena Maria Rocha Serra

Anabela Rita (InnoWave Technologies)

Júri:

Outubro/2014

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento do estágio que realizei na departamento de recursos humanos/*support functions* da empresa tecnológica *InnoWave Technologies*, S.A, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O relatório tem como objectivo descrever e analisar as várias actividades que desempenhei ao longo das 400 horas de duração do estágio.

Este relatório está dividido em cinco secções. A primeira secção trata-se de um capítulo introdutório. Na segunda, faço um enquadramento teórico da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente das práticas com que tive mais contacto ao longo do estágio: Recrutamento, Selecção, Acolhimento e Práticas Administrativas de GRH. Na terceira secção será feita uma apresentação da empresa, fazendo uma breve caracterização da sua estrutura e mostrando como esta vê a gestão de recursos humanos. A quarta de secção é de carácter prático, e nela apresento as actividades que foram desenvolvidas ao longo do estágio, e realizo uma análise das práticas de GRH da empresa à luz do enquadramento teórico feito na segunda secção. Por fim, na quinta e última secção teço a minha análise e conclusão em relação ao estágio, fazendo uma avaliação pessoal do mesmo.

Como conclusão pode-se referir que na *InnoWave Technologies*, o departamento de recursos humanos/*support functions*, apresenta um papel fundamental para a gestão dos seus recursos humanos diariamente. Algumas práticas estão bastante desenvolvidas, apesar deste departamento funcionar como apoio às várias equipas que existem na empresa.

Palavras Chave: Recrutamento, Selecção, Acolhimento, Gestão Administrativa de Recursos Humanos

ABSTRACT

This document reports my internship at InnoWave Technologies, S.A, in the Human Resources Department, as part of the Master's degree in Human Resources Management. The main objective of the report is to describe and analyze the developed activities during the internship.

The text is divided into five sections. The first section presents the introduction. The second one it's about the theoretical framework related to the Human Resources Management practices, which I had more contact during the internship, namely: Recruitment, Selection, Integration, Administrative Management of Human Resources. In the third section The third I present the company, making a brief struture characterization and showing how company's see the human resources management. The fourth section has a pratical feature and is where I present the activities developed during the internship, and I realize an analysis of HRM practices of the company in light of the theoretical framework done in the second section. Finally, in the sixth and final section I weave my analysis and conclusion in relation to the intership, making a personal assessment.

As a conclusion it can be noted that, in InnoWave Technologies, the human resources department/support functions, presents a key to the management of its human resource daily. Some practices are well developed, although this department function as support for several teams that are in the company.

Keywords: Recruitment, Selection, Integration, Administrative Management of Human Resources.

AGRADECIMENTOS

Este relatório resulta da contribuição de várias pessoas, que directa ou indirectamente permitiram a realização do mesmo. A todos gostaria de deixar o meu profundo agradecimento.

À minha orientadora no ISEG, a Professora Helena Serra, agradeço ter-me aceite como sua orientanda e de me ter ajudado com todas as questões.

À minha orientadora na *InnoWave*, Anabela Rita, que desde o primeiro instante se mostrou disponível em auxiliar-me em todos os aspectos do estágio.

À Helena e ao Bruno, obrigada pela simpatia, preocupação e ajuda que sempre me dedicaram, e por todas as horas que passamos e que foram de trabalho mas também de fraternidade e solidariedade. Agradeço também a todos os elementos bem como a direcção da *InnoWave* pela recepção e pelo bom ambiente que me proporcionaram ao longo de todo o estágio.

Aos meus colegas de Mestrado, por todas as horas passadas, pelo apoio e pelo excelente ambiente vivido ao longo dos três semestres.

A todos os meus amigos que me foram incentivando a terminar o mestrado.

Aos meus pais, por todo o esforço feito para me proporcionarem a melhor educação e por todo o amor, carinho e força que me deram nos momentos mais difíceis. Ao meu irmão, Fábio, por ser sempre meu amigo e pelas palavras de apoio que sempre me dedicou.

Ao Mauro, pela preocupação e paciência que demonstrou para que eu terminasse esta fase do meu percurso académico. Por ser sempre o meu porto seguro, meu companheiro e amigo. Obrigada pelo apoio, carinho e pelas palavras de incentivo.

A todos o meu muito obrigada.

Índice

1. Introdução	9
2. Enquadramento Teórico	10
2.1. Recrutamento	10
2.1.1. Fontes de Recrutamento.....	10
2.1.2. Recrutamento Interno.....	11
2.1.3. Recrutamento Externo	13
2.2. Selecção	16
2.2.1. Análise Curricular.....	16
2.2.2. Entrevista	17
2.2.3. Testes	18
2.3. Acolhimento e Socialização	18
2.4. Integração de diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos com o recrutamento, selecção e socialização	23
3. A <i>InnoWave Technologies</i> , S.A.....	25
3.1. História, Missão, Valores e Visão	25
3.2. Caracterização dos Recursos Humanos	26
3.3. A Gestão de Recursos Humanos.....	27
4. Enquadramento Prático - Actividades desenvolvidas na <i>InnoWave</i>	29
4.1. Recrutamento e Selecção	29
4.2. Acolhimento/Socialização	35
4.3. Tarefas Administrativas	37
5. Conclusão Crítica	39
6. Referências	40
7. Anexos.....	42

Anexo 1. Guião de Entrevista (<i>Interview Report Form</i>).....	42
Anexo 2-Entrevista a Anabela Rita (Directora de Recursos Humanos)	44

Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da <i>InnoWave Technologies</i> , S.A	25
Figura 2 – Processo de Recrutamento, Selecção e Acolhimento/Socialização	38

Índice de Tabelas

Tabela 1-Distribuição por Sexo	26
Tabela 2-Distribuição por Habilitações Académicas	26
Tabela 3-Distribuição por tipo de Vínculo Contratual	27
Tabela 4-Distribuição por Áreas	27

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e de forma a obter o grau de Mestre é necessário elaborar um Trabalho Final de Mestrado (TFM), existindo três tipos de TFM: Dissertação, Trabalho de Projecto e Relatório de Estágio.

Optei pela realização de um estágio curricular por este me permitir uma abordagem mais prática, uma vez que a minha experiência na área de gestão de recursos humanos é apenas ao nível académico, permitindo também a conjugação aos conhecimentos teóricos que obtive durante o mestrado.

Para iniciar o estágio, enviei uma candidatura espontânea para a empresa *InnoWave Technologies*, S.A., sediada em Lisboa, acabando por ser selecionada para o estágio no departamento de recursos humanos da empresa.

Este relatório tem como objetivo, descrever e analisar as várias actividades desenvolvidas ao longo das 400 horas de duração do estágio. Ao longo deste período desempenhei várias actividades no que à gestão de recursos humanos diz respeito, assim sendo, as práticas que serão aqui descritas serão: Recrutamento, Selecção, Acolhimento e Socialização e farei uma breve referência a algumas actividades Administrativas.

Este relatório começa por fazer um enquadramento teórico sobre a Gestão de Recursos Humanos, e cada prática: recrutamento, selecção e acolhimento/integração. Na segunda parte farei uma breve apresentação da empresa onde estagiei e de seguida serão apresentadas as actividades desenvolvidas na empresa, bem como uma análise às práticas de gestão de recursos humanos à luz da teoria que foi apresentada no capítulo anterior. Por fim é feita uma análise crítica e uma avaliação pessoal do estágio.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Recrutamento

2.1.1. Fontes de Recrutamento

O actual contexto socioeconómico obriga a que as organizações tenham uma elevada capacidade de adaptação e de flexibilidade. A grande meta é produzir bens e serviços de forma rápida, com qualidade e ao melhor preço, sendo que os recursos humanos são factores vitais da produção, negociação e da prossecução dos objetivos da organização, como tal, são decisivos para a eficácia não só da atividade da empresa como para a economia global (Pires, 1993). A gestão de recursos humanos está preocupada com a dimensão “humana” da gestão (DeCenzo & Robbins, 1988), e envolve por isso, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados (Bilhim, 2011).

O recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para uma posição em aberto (McKenna & Beech, 2002) ou, o processo de atrair candidatos qualificados, conraçando-os a candidatarem-se para trabalhar na organização (French, 1998). Este processo começa quando a empresa verifica que existe uma vaga em aberto e lança os mecanismos para receber as candidaturas, e termina no momento em que já existem uma série de candidatos que reúnem as competências necessárias. O recrutamento é assim, o primeiro mecanismo utilizado pelas organizações para atrair talentos. (Carlson, Connerly, & Mecham III, 2002)

As fontes de recrutamento são os alvos onde incidirão as técnicas de recrutamento (Pires, 1993), podendo ser internas, externas ou mistas. O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997). Ao passo que no recrutamento externo, a organização opta por procurar candidatos no seu exterior, entre os desempregados, os que estão à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). O recrutamento misto é a combinação do recrutamento interno e externo, sendo que os responsáveis pelos recursos humanos podem utilizar as duas fontes em simultâneo ou dar preferência numa primeira fase a uma das fontes e só no caso de não encontrar o

melhor perfil tentar a outra fonte. Esta escolha dependerá da estratégia da empresa, da sua capacidade financeira, da sua posição no mercado, da sua capacidade de atracção de candidatos, do tempo que dispõe para o preenchimento da vaga, ntre outros.

Quando a organização decide divulgar a existência de uma vaga, terá de ter a preocupação de explicar o que é exigido nesse posto. Para tal poderá recorrer à descrição de funções, que contém a lista de conhecimentos, habilidades, e competências necessárias para realizar a função de forma satisfatória (Dessler, 2005). A descrição de funções auxilia a uma maior objetividade nos anúncios de emprego, uma vez que os candidatos têm um conhecimento prévio do que a organização exige deles, bem como das tarefas que desempenhará. Desta forma a probabilidade de enviasamentos será menor, acabando por auxiliar o próprio candidato que antes de enviar a sua candidatura pode fazer uma auto-avaliação, percebendo logo nessa fase se tem as competências e as características que a empresa exige e se valerá a pena fazer chegar a sua candidatura. Assim, nos anúncios é necessário que seja feita uma breve apresentação da organização e do cargo a desempenhar bem como os deveres inerentes ao mesmo; a formação que a organização dará; o perfil de competências ou as características chaves da personalidade dos candidatos; salário (que é raramente mencionado nos anúncios de emprego) e instruções de como se podem candidatar (Torrington, Hall, & Taylor, 2005).

2.1.2. Recrutamento Interno

No recrutamento interno, a organização poderá fazer uma escolha directa de um funcionário para determinada vaga, anunciar a existência da mesma a toda a organização (anúncio interno) ou poderá ainda usufruir da rede de contactos dos seus colaboradores:

Escolha directa – consiste na nomeação por parte dos responsáveis pela organização de um colaborador, sendo que este não passa por nenhum processo de selecção. Incide sobre cargos de confiança da gestão, ou com certa senioridade, ou determinado grau de responsabilidade dentro da organização (Camara, *et al.*, 1997). Como razões para a escolha desta técnica, os autores referem: i) o cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, para qual o candidato escolhido está preparado, ii) a melhor utilização do talento disponível na organização, movimentando as pessoas-chave

em conformidade e, iii) a retenção dentro da organização dos colaboradores considerados imprescindíveis, dando-lhes oportunidades, quer de alargar os seus horizontes, quer de progredir na organização. O facto de não existir a possibilidade de outros colaboradores se candidatarem à vaga, poderá trazer mau ambiente à organização, uma vez que as nomeações poderão ser vistas como favoritismos. Visando a mobilidade interna dos recursos humanos, tem a vantagem de motivar e alargar os conhecimentos na empresa, na medida em que os empregados se preparam para assumir funções diferentes. (Cunha, 1992);

Anúncio interno – Consiste na divulgação aos actuais colaboradores, através de uma circular interna que poderá seguir por correio electrónico, colocado na intranet, ou nos painéis informativos, a existência de uma vaga em aberto. Desta forma a organização assegura que a informação chega a todos. De acordo com Camara, *et al.*, (1997) é importante que todos recebam *feedback* sobre o seu ajustamento ou não ao cargo.

Referrals – técnica de recrutamento informal, onde os colaboradores da organização são convidados a referenciar amigos, conhecidos ou familiares que poderão ser recrutados. A utilização da rede de contactos dos colaboradores, permite às empresas expandir os seus horizontes ao nível do recrutamento, na medida em que passam a ter acesso a um leque de candidatos que de outra forma não teriam (Shahzad, 2010). Esta técnica tem vindo a ser bastante utilizada pelas organizações, uma vez que é uma forma rápida e barata de recrutamento pois, os colaboradores da empresa têm já uma noção do tipo de pessoas e competências necessárias que se encaixam na organização, visto que já lá trabalham (Swenson, 1999), torna-se também mais eficaz, pois, os candidatos têm um *feedback* instantâneo ao nível dos valores e do ambiente, por exemplo, tendo por isso uma melhor percepção da empresa pois, segundo Hsieh & Chen (2011) permite que percebam mais facilmente se estarão ajustados à função. Por tudo isto, alguns autores relacionam directamente esse conhecimento prévio da organização a uma maior satisfação futura quer com a empresa mas também com a função. O mesmo defende Darcher (1983) citado por (Shahzad, 2010), que indica que as pessoas contratadas através deste tipo de programas estão mais satisfeitas com o seu trabalho e por isso permanecem na empresa por mais tempo e têm menos probabilidade de abandoná-la.

2.1.3. Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com o perfil para preencher a vaga existente (Camara, *et al*, 1997).

Recrutamento electrónico ou e-recrutamento: Entende-se por recrutamento electrónico o processo de recrutamento realizado através da internet, via *email*, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *on-line* (Cunha *et al*, 2010). O recrutamento electrónico tem várias variantes: as empresas podem receber: i) candidaturas directamente através da sua página *web*. Porém é necessário que esta esteja estruturada de forma a que os candidatos naveguem facilmente pela página para encontrar as informações (Cober, Brown, Levy, Cober, & Keeping, 2003); ii) através do seu endereço electrónico; iv) os anúncios de emprego podem também ser colocados em *sites* especializados. O sucesso deste tipo de *sites*, prende-se com o facto de na sua maioria serem gratuitos, e a empresa ter apenas que efectuar um registo. Outra grande vantagem prende-se com a possibilidade de abranger um grande número de candidatos, quer estejam ou não à procura de trabalho. Nos casos em que a candidatura é feita directamente no site da organização, os responsáveis pelo recrutamento poderão aplicar filtros que excluem automaticamente as candidaturas não adequadas, podendo também fazer a comparação de perfis entre os candidatos. Contudo, não obstante estas vantagens, esta fonte de recrutamento tem como grande desvantagem a possibilidade de recepção massiva de candidaturas, consumindo mais tempo na hora de seleccionar os candidatos;

Candidaturas espontâneas: candidaturas que a organização recebe sem ter solicitado, pois os candidatos enviam os seus currículos de forma autónoma. Muitas vezes estas candidaturas são recebidas em fases em que a organização não necessita de nenhum novo recurso, contudo é importante que estas não sejam dispensadas, uma vez que podem ser úteis posteriormente. Por isso, as organizações devem ter uma base de dados que contemple todas as candidaturas espontâneas recebidas, para que, caso surja uma vaga tenham já algumas opções e possam fazer a triagem de candidatos.

Empresas de recrutamento (*Outsourcing*): Espino-Rodríguez e Padrón-Robaiana (2007) citados por Cunha *et al.*, (2010), definem *outsourcing* como, a decisão estratégica que implica a contratação externa de determinadas actividades não estratégicas necessárias à fabricação de produtos ou à provisão de serviços, mediante acordos ou contratos com organizações detentores de maiores capacidades, com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva. A crescente preferência pela utilização do *outsourcing*, prende-se com o facto de as empresas terem chegado à conclusão de que recorrer às empresas externas para recrutar e contratar pessoal, processar salários, gerir programas de benefícios e de formação é mais eficiente e mais barato do que contratar pessoal para tratar da gestão destas tarefas (Cook, 1999). O mesmo autor refere que quando as empresas contratam serviços externos para a prestação de serviços de recrutamento, contratam também a recepção e triagem de currículos, as entrevistas iniciais dos candidatos e a confirmação das referências. As empresas de *outsourcing* ficam responsáveis pela colocação de anúncios e utilizam a sua *network* e os seus recursos tecnológicos para encontrar candidatos com qualidade e de forma rápida. A opção recorrente por esta forma de gestão de recursos humanos pode levar à perda de identidade por parte das organizações, perdendo também controlo sobre as tarefas diárias da gestão dos seus recursos humanos, bem como o controlo sobre as relações com os funcionários (Cook, 1999). O risco associado a esta técnica é elevado, uma vez que a organização depende de empresas externas que não conhecem a realidade da organização, e por isso o recurso que é encaminhado pode não se enquadrar nas tarefas e na própria empresa.

O recrutamento interno é mais rápido e diminui o número de candidatos poupando assim tempo a quem está responsável pelo processo. O recrutamento interno promove o empenho e a motivação junto dos colaboradores, uma vez que estes sentem que poderão crescer dentro da organização e ambicionar outros cargos e responsabilidades. Contudo, se usado como única forma de recrutamento, poderá ser prejudicial. Como maiores desvantagens deste tipo de recrutamento, encontramos a inexistência de novas ideias e novas formas de trabalhar e o facto de a organização cingir-se a um número reduzido de candidatos. Por seu lado o recrutamento externo é mais vantajoso na medida em que traz “sangue novo” à organização, novas ideias e formas de trabalhar que

complementam as que já existem. Contudo, é um processo mais demorado, pois é necessário escolher a técnica ou as técnicas de recrutamento. As organizações não fazem apenas recrutamento interno ou externo. Podem de facto aproveitar os benefícios de cada um. Independentemente da fonte de recrutamento a ser utilizada, é importante que as organizações apostem no planeamento deste processo, isto significa, definir os números e as qualificações de pessoas que a empresa necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como as acções que deve desenvolver para os obter atempadamente (Cunha, 1992). A mesma autora defende ainda que este planeamento tem de ser feito em função de três aspectos: i) estimativa das necessidades de pessoal, ou seja, se a organização tem uma previsão de crescimento sabe que vai precisar de mais pessoal; ii) estimativa das disponibilidades de pessoal, ou seja, a organização tem de ter um conhecimento constante dos recursos humanos que poderão estar de saída da organização, sejam casos de aposentações, licenças, rescisões contratutais, etc.; e iii) elaboração dos programas de actuação. As estimativas internas permitem antecipar movimentos dos recursos humanos das empresa.

Como foi referido, a forma como as empresas organizam os seus processos de recrutamento depende da estratégia e da visão que tenham. Um grande número de empresas ainda só se preocupa com o recrutamento quando precisa preencher uma vaga. Carlson, *et al.*, (2002), defendem que as organizações dispõem de dois tipos de recrutamento: recrutamento em quantidade e o recrutamento contínuo. No primeiro caso, as organizações desenvolvem as actividades de recrutamento quando se apercebem que existe uma ou mais vagas a suprir, ao passo que o recrutamento contínuo implica que as organizações desenvolvam esforços para atrair candidaturas por longos períodos de tempo.

Sendo o recrutamento, um processo que consome tempo e poderá ser bastante caro, é importante que seja monitorizado e avaliado. Para Wright e Storey (1994) citados por McKenna & Beech, (2002), a avaliação deve ser feita ao número de candidaturas recebidas; ao número de candidatos, dos quais as candidaturas foram processadas em diferentes etapas do processo de recrutamento e o número de candidatos que foram seleccionados pela organização após seis meses. Dessler (2005) acrescenta que a

avaliação também deve ser feita às fontes de recrutamento, verificando quais as fontes que trouxeram mais e melhores candidatos.

Stredwick (2003) defende que alguns factores indicam que o processo de recrutamento foi bem sucedido. Esses factores são i) a rapidez com que a vaga foi preenchida (que é contada desde o dia em que é feito o anúncio até ao primeiro dia de trabalho do colaborador seleccionado); ii) o tempo que o colaborador recrutado ocupa o seu cargo; iii) a percentagem de colaboradores recrutados que foram promovidos num espaço de cinco anos; iv) o custo-resposta por candidato em relação ao anúncio, ou seja o custo do anúncio de emprego dividido pelo número de respostas. O autor defende ainda que estes factores por si só não dão uma resposta final, é necessário por isso comparar os resultados obtidos com os resultados de anos anteriores e com os de outras empresas.

2.2. Selecção

2.2.1. Análise Curricular

A selecção consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo (Reis, 2010), é assim o processo de recolha e avaliação da informação relativa a um indivíduo de modo a fazer uma oferta de emprego (Gatewood & Feild, 1994).

O processo de selecção visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão (Bilhim, 2009). Este processo inicia-se com a triagem de candidatos e dos currículos recebidos, e a avaliação dos mesmos é feita em várias dimensões, variando entre medidas concretas como os anos de experiência, até às mais abstractas e pessoais como é o caso do potencial de liderança (French, 1998).

A análise dos currículos dos candidatos serve numa primeira fase como uma pré-selecção daqueles que estão de acordo com as exigências da empresa, eliminando os que não se adequam. Posteriormente realiza-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato para que as próximas fases da selecção sejam direccionadas para os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes de cada um. (Reis, 2010)

O *curriculum vitae* permite um primeiro contacto com o candidato. A análise deste documento faculta algumas “pistas” sobre perfil do mesmo, tais como: histórico profissional e tempo de duração em cada emprego; a formação, instituição de ensino, entre outras.

2.2.2. Entrevista

Para Bilhim (2009), a entrevista tem por objectivo clarificar e aprofundar pontos do currículo, fornecer informações sobre a empresa, o posto de trabalho bem como o vencimento e benefícios sociais. A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para a selecção de candidatos, servindo para que, quer a organização, quer o candidato percebam até que ponto as expectativas que tinham correspondem à realidade.

O mesmo autor defende a importância da preparação da entrevista, do ponto de vista do acolhimento do candidato, da procura de informação e apresentação do posto de trabalho. Cunha et al., (2010), abordam a importância da formação dos entrevistadores e a importância que a entrevista seja estruturada de acordo com a análise e descrição de funções e perspectivas de carreira. Existem vários tipos de entrevista:

- I. **Entrevista telefónica** – é utilizada muitas vezes como entrevista de pré-selecção, para a posterior entrevista presencial. Porém, não deve ser utilizada individualmente, mas sim como parte integrante de todo o processo de selecção (Torrington *et al.*,2005). A entrevista telefónica permite reduzir custos e tempo na medida em que, durante a conversa com o candidato pode-se perceber até que ponto a função a desempenhar, as condições de trabalho e as condições gerais (horário, local do trabalho, etc,.) vão ao encontro das suas expectativas. A desvantagem da entrevista telefónica prende-se com a inexistência de contacto pessoal com o candidato, onde a pessoa que o entrevista não tem acesso à linguagem não verbal.
- II. **Entrevista individual** – entrevista presencial onde o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador. A escolha por este tipo de entrevista implica que a selecção do candidato esteja dependente da opinião de uma só pessoa;

- III. **Entrevista sequencial** – neste tipo de entrevistas, o candidato é entrevistado por várias pessoas sucessivamente. Este tipo de entrevista permite ao candidato ter uma percepção das várias facetas da empresa, contudo poderá ser bastante demorado e necessita de uma organização eficaz entre os entrevistadores;
- IV. **Entrevistas em duo** – o candidato é entrevistado por duas pessoas. Podendo ser estas, o responsável da área onde a vaga será preenchida e o responsável pelos recursos humanos da empresa, por exemplo;
- V. **Painel de entrevistadores** – a entrevista é levada a cabo por mais do que duas pessoas. Permite reduzir os enviesamentos de opiniões, por incluir mais do que um entrevistador, mas pode passar a ideia ao candidato que está a ser “inquirido” de forma negativa;
- VI. **Entrevistas em grupo** – a entrevista é feita a um grupo e pode ser conduzido por um ou mais entrevistadores. Cunha *et al.*, (2010) indicam que é vantajoso para avaliar candidatos em que a funções necessitem de uma interação social, permitindo avaliar competências como a liderança, gestão de conflitos, espírito de equipa entre outros.

2.2.3. Testes

O teste é uma medida de desempenho e consiste num conjunto de provas que apreciam o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos dos respondentes (Reis, 2010). Existem vários tipos de testes: de conhecimentos, de aptidão, testes de personalidade, psicométricos/psicotécnicos e provas de situação. Assumem ainda várias formas, podendo ser testes orais, de escrita e de realização.

2.3. Acolhimento e Socialização

É necessário, depois de ter tomada a decisão de seleccionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração.

De acordo com Louis (1980) citado por Cunha *et al.*, (2010), a socialização é o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização. Bilhim (2011) afirma ainda que cabe à

organização o papel activo de transmitir as normas, valores e crenças da sua cultura. A socialização feita correctamente permite a transferência e a continuação dessa cultura (Tuttle, 2003) citado por Schulz, Camp, & Waltman (2008).

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e selecção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização. O candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa, enquanto que o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006). Os autores defendem contudo, que as informações partilhadas durante o processo de selecção, não são por si só suficientes para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. Sendo que os colegas, a chefia, o director ou técnico de recursos humanos, o gestor ou director-geral da organização e o próprio colaborador contribuem para o sucesso do processo. Já Cunha, et al., (2010) defendem que a socialização acontece mesmo antes da entrada do colaborador, isto é, as imagens e expectativas que o indivíduo cria em relação à organização são transmitidas por amigos e conhecidos, pelas notícias divulgadas na comunicação social e os documentos que a própria organização difunde.

Segundo Bilhim (2009), a socialização engloba duas fases: socialização antecipatória e fase de ajustamento. Na primeira, o novo colaborador deve ser apresentado aos seus novos colegas de departamento, onde vai ocupar um posto de trabalho. O autor recomenda que antes de iniciar funções o novo funcionário, possa visitar os departamentos da organização para se aperceber da natureza do negócio onde vai exercer funções. Na fase de ajustamento devem ser enunciadas as normas de trabalho e as expectativas quanto ao que se espera do colaborador. A mesma abordagem é partilhada por Cunha, et al., (2010), segundo os autores, o processo de socialização contempla três grandes fases: pré-ingresso, encontro e metamorfose. A primeira fase, acontece antes do indivíduo ingressar na organização; na fase do encontro, o recém-chegado começa a aprender as competências necessárias ao exercício da função, colhe ensinamentos acerca da cultura organizacional e compreende o que dele é esperado. A

fase de metamorfose representa a assunção do papel de membro pleno, ou seja, o novo colaborador sente-se confortável com a organização e o cargo, já introduziu as suas normas e as do grupo de trabalho, compreende e aceita essas normas, sente-se acolhido pelos seus pares, confia na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso, compreende o sistema de valores da organização.

O processo de socialização pode ser “desenhado” de várias formas dependendo das táticas de socialização. Pode ser formal ou informal; individual ou colectivo; com um período fixo ou variável, seriais ou disjuntivas, sequenciais ou aleatórias e de desinvestidura ou de investidura (DeCenzo & Robbins, 1988; Cunha *et al.*, 2010).

A socialização é formal quando é atribuído ao novo membro o papel de recém chegado e onde todos se apercebem desse papel, até porque há uma grande participação e envolvimento por parte da administração da empresa. De acordo com Cunha *et al.*, (2010) corresponde aos casos em que os novos membros são acolhidos através de um procedimento oficial para o efeito. Por outro lado, na socialização informal não existe nenhum procedimento estabelecido, o novo membro é recebido informalmente pelos seus colegas (Cunha *et al.*, 2010). DeCenzo & Robbins (1988) afirmam que geralmente os gestores acabam por apostar numa abordagem que contempla quer a socialização formal como a informal.

A socialização individual desenvolve menos a homogeneidade, uma vez que é feita com cada indivíduo isoladamente, e pretende preservar as diferenças e perspectivas individuais do recém chegado. A homogeneidade é conseguida através da socialização colectiva, uma vez que os novos membros podem formar “alianças” com outros que estão colocados na mesma situação (DeCenzo & Robbins, 1988). A socialização colectica visa promover comportamentos relativamente padronizados (Cunha, *et al.*, 2010).

Quando a duração do processo de socialização já está definido, estamos perante a socialização com período de tempo estabelecido (fixa). De acordo com DeCenzo & Robbins (1988), neste caso o recém chegado sabe ao certo as etapas do proceso, o que permite reduzir os níveis de incerteza. Nos casos em que o período da duração do processo é variável, o recém chegado não tem conhecimento à partida de quais as fases

do mesmo, e o processo depende da sua capacidade de aprendizagem (Cunha, *et al.*, 2010).

As táticas de socialização seriais acontecem quando um membro mais experiente e senior da empresa com conhecimentos sobre a função, orienta o novo funcionário, funcionando como um tutor e modelo, o que permite que sejam mantidas as tradições e os costumes. O oposto acontece quando o novo funcionário não tem ninguém que o guie, cabendo a si adaptar-se e mostrar-se independente, tendo de proceder à sua própria aprendizagem (tática disjuntiva). Porém o processo pode ser um misto das duas, ou seja, serem passadas todas as informações ao novo membro, no que se refere à sua tarefa e qual a melhor forma de realização da mesma, mas ao mesmo tempo é incentivada uma aprendizagem individual e a sua iniciativa de estabelecer contactos com as pessoas que podem esclarecê-lo e auxiliá-lo (Cunha *et al.*, 2010). As táticas seriais reduzem a incerteza, contudo poderão cortar a possibilidade de inovação e criatividade, bem como a busca de informação a que o novo membro é “obrigado” no tipo disjuntivo. Esta última é por isso vantajosa porque o colaborador pode ser mais criativo, mas ao ser “obrigado” a procurar informação poderá fazê-lo recorrendo a fontes pouco confiáveis.

Para Cunha, *et al.*,(2010) o processo de socialização diz-se sequencial quando incorpora um conjunto de estádios através dos quais o novo empregado deverá passar até vir a assumir um papel ou estatuto específico. O processo é não sequencial quando as estratégias não denotam esse pendor mecânico, não seguindo um padrão especificado, os autores dão o exemplo de um empregado que pode ser promovido a um cargo de chefia sem ter sido submetido a vários programas e estádios de formação.

A socialização de desinvestidura, no qual o conhecimento anteriormente colhido pelo indivíduo não é valorizado. O novo membro até adquirir as regras e as normas, é “ignorado” ou “desvalorizado”. Já as táticas de investidura propendem para o acolhimento dos novos membros e tendem a valorizar os seus traços específicos e os comportamentos anteriores. Isto significa que, no primeiro caso, a empresa pretende transformar o indivíduo naquilo que ela julga que ele deve ser, ao passo que no segundo caso o objectivo é reforçar aquilo que o indivíduo realmente é. (Cunha, *et al.*,2010).

A integração inicial é o processo de acolhimento e boas vindas de um novo empregado (Cunha, *et al.*, 2010) e, visa dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização (Sousa, *et al.*, 2006).

O acolhimento ao novo membro pode ser formal ou informal. Cunha, *et al.*, (2010) definem a primeira como resultante de acções intencionais/programadas levadas a cabo pela organização, enquanto que a informal resulta das interacções quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização.

Para Bilhim (2009), as práticas de acolhimento englobam a entrevista com o responsável hierárquico, informação sobre a empresa e o departamento, visita a diversos locais da empresa, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, apresentação aos quadros e restantes trabalhadores, informações sociais, divulgação da entrada do novo colaborador no jornal ou na intranet da empresa, a designação de um responsável pela integração e formação específica. A formação de acolhimento dos novos colaboradores pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o colaborador e a empresa. Nesta formação podem ser abordados ao nível técnico as questões éticas, por exemplo, ao nível técnico o foco vai para o negócio, a concorrência e relação entre fornecedor e cliente e por fim o nível comportamental poderá abordar aspetos como a comunicação, motivação e empreendimento/liderança. (Sousa, *et al.*, 2006). Os mesmos autores, incluem no processo formal, a preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio, a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas e o fornecimento à equipa de trabalho do novo colaborador, de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar. Decorrido algum tempo, importa fazer a avaliação do processo. Esta avaliação tem como principal objectivo acompanhar a evolução do novo colaborador, o que permite determinar as medidas correctivas a adoptar e evitar erros futuros (Cunha, *et al.*, 2010). No processo informal, os comportamentos e atitudes são validados pelos outros indivíduos e os desvios de padrões de interacção são sancionados negativamente (Sousa, *et al.*, 2006).

Uma vez que poderá existir um ambiente hostil para o novo membro, visto que a sua chegada pode interferir com as expectativas profissionais existentes de outros colaboradores, Sousa, *et al.*, (2006) defendem que é necessário clarificar perante todos o papel do novo colaborador, realizar uma reunião (informal) de equipa e apresentar o antecessor (caso este ainda permaneça na organização), como formas de reduzir o insucesso no acolhimento.

O processo de acolhimento/integração, pela sua importância não deve ser negligenciado, uma vez que a organização investiu nos processos de recrutamento e selecção, e a socialização terá um forte impacto na performance do colaborador, na medida em que é necessário que este saiba que comportamentos deve adoptar e quais abandonar (DeCenzo & Robbins, 1988). A não preparação do acolhimento e integração do novo colaborador, poderá ter consequências negativas para a organização mas também para o colaborador, uma vez que este está numa situação de *stress*, causada pela expectativa em conhecer os novos colegas e as novas funções. Caso a organização não tenha atenção a estas questões, o novo colaborador pode facilmente sentir-se “abandonado” e posteriormente desmotivado e mal preparado para exercer as suas funções.

2.4. Integração de diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos com o recrutamento, selecção e socialização

As políticas e práticas de recursos humanos asseguram a procura pela vantagem competitiva sustentável e o seu impacto na performance da empresa (Gurbuz & Mert, 2011). Para alcançar essa vantagem competitiva é necessário que as organizações articulem as várias práticas e técnicas da gestão de recursos humanos de acordo com os seus objectivos, valores e a sua missão de modo a tirar maior partido de cada uma.

A análise, descrição e especificação de funções são fundamentais para o recrutamento e selecção. A análise de funções é o processo sistemático para determinar as capacidades, deveres e conhecimentos exigidos para a realização de uma tarefa. (Mondy, Noe & Edwards, 1986) citados por Mondy & Mondy (2012). A descrição de funções é um documento que faculta a informação relativa às tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo (Mondy & Mondy, 2012). A especificação de funções refere-se às capacidades (*skills*), conhecimentos (*knowledge*), e aptidões (*abilities*) (Cunha, *et al.*,

2010), isto é, o que é requerido para a função. O recrutamento e a selecção dependem destas informações, na medida em que o conhecimento das funções a desempenhar contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir (Cunha, *et al.*, 2010). Os mesmos autores indicam ainda que é a partir da análise de funções que a) se constroem os anúncios de recrutamento, b) se fornece durante a entrevista de selecção, a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa e, c) se faz a orientação dos colaboradores, informando-os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar.

O recrutamento interno, recebe *inputs*, da avaliação de desempenho, uma vez que existe a conveniência de conhecer os resultados decorrentes da avaliação de desempenho, o que permite uma melhor adequação do perfil do indivíduo ao cargo (Sousa, *et al.*, 2006). A avaliação de desempenho poderá ser útil para validar os métodos de selecção usados pela empresa. Os mesmos autores relacionam uma possível avaliação negativa dos novos colaboradores com a necessidade de melhorar as metodologias de selecção de candidatos.

De acordo com Sousa, *et al.*, (2006), o sistema de recompensas, recebe *inputs* do recrutamento e selecção dado que esta condiciona por via da aferição de competências e validação de aspectos-chave para a contratação, o tipo de recompensa a atribuir ao contratado. Ainda ao nível do recrutamento interno, no que a promoções, transferências, reconversões e planos de sucessões, diz respeito, o plano de carreiras torna-se relevante para averiguar a trajectoria mais adequada para o ocupante do cargo. O sistema de recompensas recebe também *inputs* da socialização, uma vez que por via do ajustamento de expectativas das partes durante o processo de socialização, podem proceder-se a correcções no sistema de recompensas.

Por fim, no processo de acolhimento e integração, podem ser detectadas lacunas ao nível de competências a desenvolver, em planos de formação, quer sejam de carácter técnico ou comportamental.

3. A *InnoWave Technologies*, S.A

3.1. História, Missão, Valores e Visão

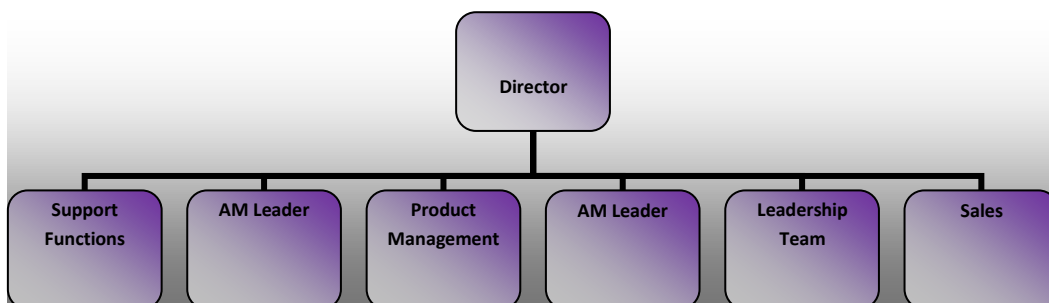
A *InnoWave Technologies*, S.A (daqui em diante designada como *InnoWave*) é uma empresa portuguesa fundada em 2008 pelo seu *Manager Partner*, Tiago Gonçalves . A *InnoWave* opera nas áreas das tecnologias de informação, prestando serviços de consultoria para várias empresas nacionais e internacionais, estando presente nos mercados da Bélgica, Espanha, Polónia, Dinamarca, Reino Unido e nos Estados Unidos da América.

A empresa está há dois anos consecutivos na lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal - estudo realizado pela consultora *Accenture* e divulgada pela Revista Exame. Este estudo é feito anualmente e pretende premiar as empresas nacionais com as melhores práticas de recursos humanos. A avaliação feita, resulta de duas componentes: a primeira componente é o grau de satisfação dos colaboradores e a segunda resulta de uma análise qualitativa das práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

Missão, Valores e Visão

A *InnoWave* tem como Missão, “criar valor para os clientes, investidores e empregados oferecendo soluções tecnológicas inteligentes e inovadoras”. A empresa incentiva valores como, a criatividade, a curiosidade, aprendizagem, liderança, integridade, coragem e cidadania organizacional.

Figura 1 – Organograma da *InnoWave*



Fonte: *InnoWave Technologies*, SA.

3.2. Caracterização dos Recursos Humanos

A empresa conta com cerca de 56 colaboradores, predominantemente jovens, onde a faixa etária média encontra-se nos 30 anos. Como é possível verificar, a empresa emprega mais funcionários do sexo masculino em relação ao sexo feminino (Tabela 1).

Por se encontrar num mercado bastante competitivo e que exige um grau de conhecimento bastante específico e técnico, a empresa aposta em pessoas com elevadas habilitações académicas (Tabela 2), daí que todos os colaboradores tenham o grau de licenciado ou de mestre.

Tabela 1- Distribuição por Sexo

Sexo	Nº	%
Feminino	9	20%
Masculino	36	80%

Tabela 2 - Distribuição por Habilitações

Nível da Habilitações	Nº	%
Ensino Básico ou Inferior	0	0%
Ensino Secundário	0	0%
Ensino Superior	45	100%

A *InnoWave* aposta no recrutamento directo de novos colaboradores (recepção de candidaturas espontâneas e candidaturas como resposta a anúncios bem como os *referrals* de actuais colaboradores), recorrendo também aos parceiros de *outsourcing*.

Como podemos constatar com auxílio da Tabela 3, a preferência recai na contratação directa de novos colaboradores.

Sendo a *InnoWave* uma empresa de serviços, é expectável que os seus trabalhadores estejam colocados nas áreas administrativa, financeira e informática (Tabela 4).

Tabela 3- Distribuição por tipo de Vínculo Contratual

Tipo de Vínculo Contratual	Nº	%
Com vínculo contratual permanente	32	71%
Sem vínculo contratual permanente	13	29%

Tabela 4 - Distribuição por Áreas

Área	Nº	%
Administrativa, Financeira e Informática	41	91%
Organização e Gestão	4	9%

3.3. A Gestão de Recursos Humanos

Na *InnoWave* há a convicção de que as pessoas são uma mais valia para a própria empresa, daí que, e segundo Anabela Rita, a responsável pelos recursos humanos: “as pessoas não são números, acrescentam valor à empresa efectivamente” (Anexo 2).¹ Por isso há uma constante preocupação com o bem estar dos colaboradores, pela comunicação aberta e a transparência no seio da empresa. A responsável pelos RH acredita que estas são formas de reter os melhores colaboradores, afirmando que “tentamos de facto que os colaboradores retenham os valores e a cultura da empresa dia

¹ Esta entrevista, foi feita por mim no último dia do estágio, e foi utilizado um guião com questões. Após a entrevista, transcrevi as respostas para computador.

a dia, daí a importância da participação activa nas áreas, tentamos cultivar um bom ambiente no escritório promovendo o convívio entre todos” (Anexo 2). Uma vez que muitos dos colaboradores da empresa não trabalham diariamente na sede em Lisboa, a empresa promove actividades fora do escritório para todos, de modo a consolidar as relações de equipa, mantendo um bom ambiente.

O departamento de recursos humanos tem neste momento um papel mais operacional e administrativo, e tem a designação de “*Support Functions*”, dando o seu apoio às diferentes equipas. Algumas práticas como a gestão da formação e a selecção estão a cargo de equipas de colaboradores, e isto deve-se ao facto do conhecimento ser bastante técnico e, onde, nas palavras de Anabela Rita “faz sentido que sejam os colaboradores a fazerem o levantamento das necessidades existentes ao nível da formação por exemplo. Seria difícil para nós fazer esse levantamento uma vez que não temos o conhecimento ao nível estritamente técnico das competências que são mais relevantes para determinado projecto” (Anexo 2).

Contudo, o facto de a equipa de recursos humanos desempenhar, em alguns processos um papel mais de apoio não significa que não seja importante para a empresa. Esta equipa está responsável pela gestão de processos como é o caso da avaliação de desempenho, a informação que consta no processo é depois encaminhada para a equipa de gestão do conhecimento, que farão posteriormente o levantamento das necessidades de formação.

4. Enquadramento Prático - Actividades desenvolvidas na InnoWave

4.1. Recrutamento e Selecção

Durante o tempo que decorreu o meu estágio, participei activamente nos vários processos de recrutamento da empresa.

A empresa utiliza várias fontes de recrutamento, internas e externas. Por isso, as candidaturas que nos chegaram, foram: candidaturas espontâneas, *referrals*, respostas a anúncios em sites de oferta de emprego e candidaturas via parceiros de *outsourcing*. Como fontes de recrutamento a *InnoWave* aposta quer no recrutamento externo como no recrutamento interno, beneficiando assim das potencialidades de várias fontes e de um maior leque de opções. Apostanto assim num recrutamento misto, o que para a responsável pelos recursos humanos “permite que tenhamos um leque mais amplo de opções e daí mais variedade” (Anexo 2).

De acordo com o recrutamento na *InnoWave* segue um padrão activo (Carlson, *et al.*, 2002), uma vez que não espera que exista uma vaga a preencher para lançar os mecanismos que dispõe de atracção de candidatos. Assim, sempre que surgiu um candidato com um perfil de interesse para a empresa, foi chamado para entrevista, mesmo se não houvesse uma vaga em aberto.

Por norma, é a própria direcção que dá ao departamento de recursos humanos, a indicação dos candidatos com interesse para a empresa e que por esse motivo deveriam ser entrevistados. Porém, o departamento tem autonomia para fazê-lo sempre que encontre um candidato conveniente.

É importante referir que, as tarefas predominantes na empresa estão relacionadas com a programação, visto ser o *core business* da mesma, assim sendo a percentagem maior de candidaturas recebida, foi a de engenheiros ligados às tecnologias de informação.

O perfil que interessa à empresa, segue as linhas orientadoras da descrição de funções, este documento menciona qual o perfil técnico e comportamental exigidos. O conhecimento técnico e de ferramentas de programação são por isso obrigatórias, outro factor eliminatório é o grau académico, que neste caso tem de ser no mínimo de licenciado, os conhecimentos em inglês também assumem-se como essenciais para fazer

parte da empresa. Ao nível das competências *soft*, são variadas e que de acordo com Anabela Rita, são “a atitude positiva, o espírito “inquisidor” e curioso, espírito de sacrifício, atitude proactiva, espírito de equipa, flexibilidade de realizar tarefas mas também de relacionamento” (Anexo 2).

A organização e arquivo das candidaturas recebidas é bastante importante, pelo que a empresa tem uma base de dados com todas as candidaturas recebidas (espontâneas, *referrals*, respostas a anúncios em sites de oferta de emprego e candidatos enviados pelos parceiros de *outsourcing*). A base de dados da empresa, está sempre actualizada e permite que sempre que haja uma nova vaga, o departamento tenha acesso ao número de candidatos sem ter de colocar um anúncio. Uma das minhas funções, e no qual participei activamente foi a manutenção. Por isso, assim que recebíamos qualquer candidatura, colocava os dados do candidato no documento. Durante o processo de criação da base de dados achámos que os dados mais importantes seriam, além do nome, o nível de escolaridade, o estabelecimento de ensino, os conhecimentos e competências técnicas e a fonte pela qual recebemos a candidatura. Outra informação importante é a fase do processo de cada candidato, isto é, se foi chamado para entrevista, se foi rejeitado sem entrevista, se foi contactado para a entrevista mas recusou, quem foram os entrevistadores, etc.,.

Como referido acima, a *InnoWave* utiliza de forma geral, quatro fontes de recrutamento. As candidaturas espontâneas, foram recepcionadas via *email*. Os *referrals* que nos foram enviados, foram também por essa via. Existe na empresa um formulário que os colaboradores preenchem dando algumas informações relativas ao candidato referenciado, tais como os pontos fortes e fracos do candidato ou a posição/função na qual o mesmo se enquadraria melhor, esse documento é o “Employee Referral Form” (Anexo 1). Por regra, os colaboradores enviam um *email* para o departamento de recursos humanos com esse documento em anexo. De referir que, o departamento mantém também uma base de dados com o nome dos colaboradores e com o seu respectivo *referral*. A empresa incentiva os colaboradores a referenciarem os seus familiares, amigos e/ou *ex-colegas*. Esta aposta permite beneficiar de uma fonte economicamente vantajosa, e aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. Camara *et al.*, (1997) defendem que os colaboradores tendem a ser mais criteriosos e exigentes

com as suas referências, uma vez que não querem recomendar um candidato que os deixará ficar mal, desta forma capitaliza-se a sensibilidade dos colaboradores relativamente à cultura da empresa e no seu desejo de recomendarem alguém que os prestigie. Um dos motivos para a utilização desta fonte de recrutamento por parte da *InnoWave*, segundo a responsável pelos recursos humanos, é o facto de que “o colaborador vai indicar a melhor pessoa, e já tem uma noção se essa pessoa vai encaixar bem na nossa cultura”.

A terceira fonte de recrutamento - parceiros de *outsourcing*, foi bastante utilizada. A *InnoWave* trabalha com três empresas de recrutamento e, é a estas empresas que recorre quando não existe na base de dados ninguém com o perfil pretendido e/ou quando a posição exige um perfil mais específico. Quando a aposta foi a esta fonte de recrutamento, o processo iniciava-se com o um *email* enviado pela assistente de recursos humanos da *InnoWave* para os parceiros com a indicação da função. Esta fonte é cada vez mais apreciada pelas empresas, uma vez que permite uma maior flexibilidade e redução de custos com o pessoal. Outra vantagem, prende-se com o facto de as empresas externas terem uma larga *network* e uma grande base de dados de potenciais colaboradores, tornando o próprio processo de recrutamento mais rápido, uma vez que está a cargo das empresas externas a recepção e triagem de currículos, as entrevistas iniciais dos candidatos e a confirmação das referências (Cook,1999).

O e-recrutamento no seu sentido mais amplo é definido como o “conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos *on-line*” (Sousa, *et al.*, 2006). Ou seja, esta fonte de recrutamento utiliza essencialmente a internet, podendo esta assumir variadas formas. Ingressando na realidade da empresa, este foi o meio mais utilizado para a recepção de candidaturas, uma vez que na sua maioria, as mesmas chegaram via *e-mail*- as candidaturas espontâneas, os candidatos dos parceiros *outsourcing*, os *referrals*, e por fim as respostas a anúncios colocados em sites de emprego. Neste último caso, os anúncios colocados, raramente se referiram à procura de candidatos para a área de programação, a empresa, prefere utilizar as três primeiras fontes para este tipo de função. Só por uma única ocasião, colocámos um anúncio para programador, e este aconteceu num site especializado. Já quando surgiram as vagas para designer gráfico (estágio) e de

administrativo(a), utilizámos vários sites de oferta de emprego e alguns funcionários, enviaram também os seus *referrals*. Torrington, *et al.*, (2005), mencionam alguns cuidados a ter nos anúncios de oferta de emprego, nomeadamente a necessidade de colocar informação pertinente, e neste caso no anúncio foram colocadas informações relativas às tarefas, perfil de competências exigido, deveres inerentes ao cargo, bem como a apresentação da empresa. Para as vagas para designer gráfico (estágio) e de administrativo(a), mostrou-se evidente uma das desvantagens deste tipo de recrutamento, e que se prende com a produção de candidaturas “inúteis” bem como o número elevado de candidaturas recebidas como referem Cunha, *et al.*, (2010), fazendo com que a pré-selecção dos candidatos demorasse consideravelmente mais tempo, exactamente pelo grande volume de respostas recebidas. Contudo, o e-recrutamento trouxe as suas vantagens ao processo de recrutamento à empresa: redução da burocracia associada à divulgação das oportunidades e à respectiva resposta, bem como os custos e permitiu o acesso a profissionais que não procuram activamente emprego, mas que denotam disponibilidade para aceitar ofertas (Cunha, *et al.*, 2010).

Por norma, a selecção de candidatos é feita pela direcção da *InnoWave*. Como foi referido pela responsável por Anabela Rita (Anexo 2), “falamos de perfis e conhecimentos muito específicos ficando difícil para este departamento seleccionar os candidatos com base nos seus conhecimentos.” Por esse motivo a direcção tem acesso ao email do departamento de recursos humanos, e quando um perfil era interessante, a direcção deu-nos *feedback* para contactar o candidato para entrevista. Contudo, e por muitas vezes foi a assistente de recursos humanos que chamou os candidatos para a entrevista, uma vez que com a experiência adquirida, já sabe algumas características e competências necessárias.

Os processos de selecção de candidatos têm um grande contributo dos consultores mais seniores da empresa, sendo as entrevistas feitas por eles, e sendo sempre realizada em duo. Após confirmar com o candidato o seu interesse em comparecer para a entrevista e a marcação do dia e da hora, escolhemos dois consultores para realizar a entrevista e enviamos um “convite” (através do email interno da empresa) com o currículo do candidato. Para a escolha dos entrevistores é tida em consideração, a experiência do consultor na realização de entrevistas bem como o seu conhecimento ao nível das

funções e tarefas que estão associadas à vaga em questão. Na empresa todos os consultores, desde que já estejam há mais de 6 meses, são incentivados a realizar entrevistas. Cada entrevistador tem durante a entrevista um guião que permite que sejam abordadas questões essenciais. Este documento denomina-se de “*Interview Report Form*” (Anexo 1) e é entregue aos dois entrevistadores juntamente com o *curriculum vitae* do candidato. As entrevistas têm geralmente a duração de 60 minutos.

Aos candidatos com um perfil ainda júnior, geralmente recém licenciados e/ou recém mestres, e que não têm experiência profissional, é aplicado um pequeno teste antes da entrevista, e que é entregue posteriormente aos entrevistadores – este teste fica anexado ao processo de recrutamento do candidato juntamente com o currículo e a *interview report form*.

No final da entrevista os consultores entregam-nos o seu *interview report form*. Para que o candidato seja seleccionado para a próxima fase do processo (entrevista com dois dos elementos da direcção) é necessário que os dois entrevistadores dêem um parecer positivo. Porém, aconteceu algumas vezes que um entrevistador aprovou o candidato e outro reprovou o mesmo, neste caso tomávamos em consideração o que foi escrito no *interview report form*, bem como a opinião do entrevistador mais sénior.

A segunda entrevista é então feita por dois membros da direcção, ao qual enviamos com antecedência o guião de entrevista e o currículo do candidato, e tal como na fase anterior, os entrevistadores entregam-nos o seu guião preenchido e o currículo. Após a segunda entrevista, aguardámos que a direcção nos desse *feedback* em relação ao candidato.

Os candidatos aprovados nesta segunda entrevista e, quando a direcção acordou a sua contratação, agendámos uma última entrevista com o responsável pela empresa. Esta servia para a formalização da proposta.

No caso da vaga para *designer* gráfico, após a recepção das candidaturas, enviámos todos os candidatos ao responsável desta área na empresa, para que este fizesse uma análise curricular dos mesmos. Após a análise, o responsável enviou-nos então a lista dos que seriam mais indicados para a função, e a estes contactei para fazer uma

entrevista telefónica de pré-selecção. Nestas entrevistas, verifiquei antes de mais o interesse na oferta que tínhamos. O contacto aos candidatos permitiu perceber quem estava interessado na oferta, evitando assim, marcação de entrevistas presenciais a candidatos que não estavam disponíveis e interessados na mesma.

Estando o candidato interessado testei os conhecimentos de inglês, com algumas questões básicas, como os *hobbies* e interesse em geral e solicitei também que dentro de uma determinada escala indicasse os seus conhecimentos técnicos ao nível de programas relacionados com o design gráfico. Passei todas as informações que achei pertinentes ao responsável da área e o passo seguinte foi agendarmos entrevista presencial com os candidatos mais fortes do ponto de vista curricular e que estavam interessados na oferta. Depois de serem seleccionados alguns candidatos, foi enviado para cada, um pequeno exercício, para que o resolvessem e trouxessem no dia da entrevista. As entrevistas foram feitas pelo responsável da área de design gráfico e por outro elemento mais junior desta área. O processo decorreu da mesma forma do que os anteriores mencionados acima. O meu estágio terminou antes de ter sido concluído a selecção do estagiário para esta função.

A *InnoWave*, utiliza exclusivamente a entrevista como procedimento de selecção de candidatos. As entrevistas são sempre realizadas em duo, o que poderá ajudar na diminuição de erros e enviesamentos. Os consultores recebem formação prévia; existe um guião de entrevista para que os mesmos não percam o foco e tenham uma linha que conduza a conversa com o candidato, a recepção prévia do currículo auxíla na preparação dos entrevistadores. Esta preparação por parte da empresa, vai ao encontro do que é defendido por Bilhim (2009), este refere a importância da mesma, do ponto de vista do acolhimento do candidato, procura de informação e apresentação do posto de trabalho. Cunha, *et al.*, (2010) referem que é importante que o ambiente em que a entrevista se realiza seja confortável. Na empresa, as entrevistas foram realizadas numa sala onde só o candidato e os entrevistadores se encontravam, e foi sempre evitado que fossem interrompidos.

Cunha (1992), defende que deverá existir um planeamento ao nível do recrutamento. E este é feito em função de três aspectos: estimativa das necessidades de pessoal,

estimativa das disponibilidades de pessoal e elaboração dos programas de actuação. No caso da empresa, existe uma estimativa das necessidades de pessoal, uma vez que todos os anos sabem quantos colaboradores serão necessários.

Segundo Mondy & Mondy (2012), quer os candidatos seleccionados quer os que não foram seleccionados deverão ser notificados da decisão da empresa o mais breve possível. A *InnoWave*, reconhece a importância de manter os candidatos a par da sua situação, por esse motivo, sempre que possível demos *feedback* aos mesmos.

A Figura 2. apresenta em síntese todo o processo de recrutamento e selecção, que culmina na contratação do novo colaborador e no acolhimento e socialização deste.

4.2. Acolhimento/Socialização

Confirmada a contratação de um novo elemento, o passo seguinte foi a preparação do primeiro dia do novo *InnoWaver*. A socialização feita na empresa tem a duração de um dia (primeiro dia de trabalho) e o departamento de recursos humanos está encarregue de organizar este processo.

Aos novos colaboradores, recrutados directamente pela empresa, solicitamos na semana anterior ao seu ingresso alguma documentação para tratamento administrativo, no caso de colaboradores colocados via *outsourcing*, é a própria empresa externa que fica a cargo desses mesmos processos. No primeiro dia são feitas várias apresentações que visam dotar o novo colaborador de conhecimento organizacional, técnico e da função, comportamental, bem como regras, direitos e deveres. Por esse motivo, as apresentações estão repartidas por vários elementos da empresa (administração, consultores séniores e departamento de recursos humanos). Este primeiro dia é organizado com antecedência pelo departamento de recursos humanos e iniciou com uma visita às instalações da empresa, o que de acordo com Cunha, *et al.*, (2010), permite que o novo membro forme uma visão geral da empresa e compreenda como o seu trabalho se insere nessa *big picture*. Como parte integrante deste departamento, tive oportunidade de organizar os horários das várias apresentações, e contactar os consultores para confirmar a sua disponibilidade, enviando com antecedência um “convite” para todos os intervenientes.

No que se refere às responsabilidades da equipa de recursos humanos, no primeiro dia de trabalho apresentámos os novos colegas e as instalações da empresa, esclarecemos questões relativas aos contratos, situações de férias, pagamentos, horários, regras, etc.. Foi também enviado um *email* para toda a empresa, dando as boas vindas ao novo *InnoWaver* e apresentando-o, de modo a que todos tivessem conhecimento da entrada de mais um funcionário. Depois, enviámos aos novos elementos o “*Employee Manual*”, para que conhecessem as regras, seus direitos e deveres. Estas práticas vão ao encontro da reflexão levada a cabo por Bilhim (2009), onde o autor defende que o acolhimento deverá englobar: a entrevista com o responsável hierárquico, informação sobre a empresa e o departamento, visita a diversos locais da empresa, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, apresentação aos quadros e restantes trabalhadores, informações sociais, divulgação da entrada do novo colaborador no jornal ou na intranet da empresa, a designação de um responsável pela integração e formação específica.

O programa de acolhimento tem a duração de um dia, excepcionalmente ocorre em dois dias, neste primeiro dia os novos colaboradores recebem todo o tipo de informação, em acções de formação, importante para a realização da sua tarefa e tem um cariz formal (Cunha, *et al.*,2010), uma vez que o acolhimento/integração do novo membro já está programado e é preparado com antecedência. A responsável pelos recursos humanos da empresa, afirma que no processo de acolhimento, há um fluxo bastante elevado de informação, mas que “está relacionada também com o tipo de negócio da empresa, alguns projectos são desenvolvidos no próprio cliente e muitas vezes é exigido a presença imediata do colaborador” (Anexo 2). Contudo, afirma que ainda assim “o *feedback* que temos tidos dos colaboradores é bastante positivo, uma vez que se sentem bem vindos e que a empresa preparou a sua entrada” (Anexo 2). Na *InnoWave* não existe uma avaliação do processo de acolhimento – importante, na medida em que acompanhar a evolução do novo colaborador, permite determinar as medidas correctivas a adoptar e evitar erros futuros (Cunha, *et al.*,2010). Contudo, e de acordo com Anabela Rita “no futuro pretendemos que haja um acompanhamento mais efectivo aos novos colaboradores recolhendo *feedback* na altura do seu primeiro mês na empresa. É uma forma de saber como está a correr a sua adaptação” (Anexo 2).

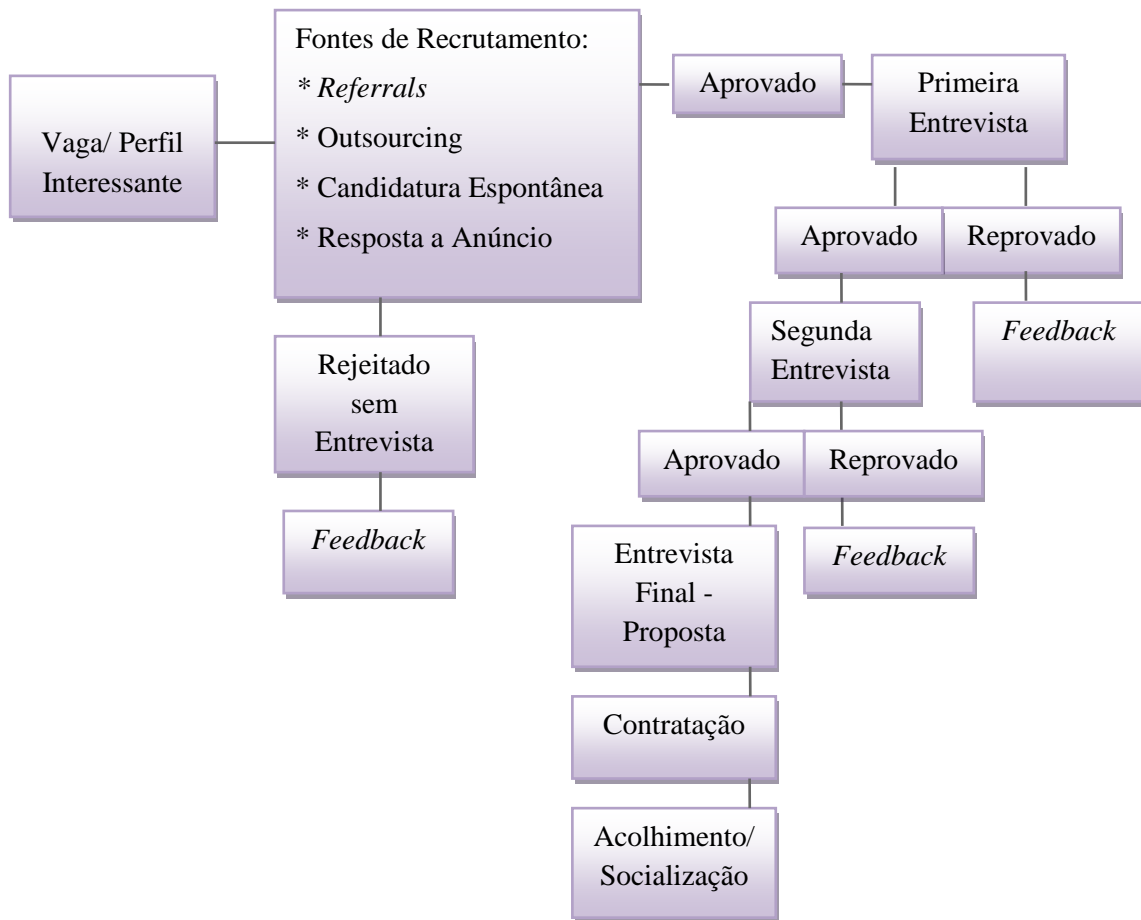
Os autores DeCenzo & Robbins (1988); Cunha, *et al.*, (2010) referem que o processo de socialização pode ser desenhado de várias formas. Partindo desse pressuposto, a *InnoWave* aposta numa socialização formal, uma vez que existem procedimentos já preparados para receber o novo membro, e todos os colaboradores apercebem-se da vinda de mais um membro, uma vez que é feita a apresentação durante a visita às instalações da empresa e é enviado um email de boas vindas para todos os colaboradores, além disso a própria administração tem um papel bastante activo. Cunha, *et al.*, (2010) defendem que a socialização colectiva promove comportamentos padronizados bem como a homogeneidade. Podemos dizer então que a socialização levada a cabo na *InnoWave* tem esse objectivo uma vez que ela é colectiva. Relativamente à duração do processo, este é variável, uma vez que não existe um tempo definido para que o novo colaborador apreenda toda a informação passada, ficando dependente da sua própria capacidade de aprendizagem. A *InnoWave* aposta num processo misto, no que se refere a táticas seriais e disjuntivas, uma vez que são passadas todas as informações ao novo membro, no que se refere à sua tarefa e qual a melhor forma de realização da mesma, mas ao mesmo tempo é incentivada uma aprendizagem individual e a sua iniciativa de estabelecer contactos com as pessoas que podem esclarecê-lo e auxiliá-lo (Cunha *et al.*, 2010). Durante o estágio, todos os cargos ocupados foram para posições de “júnior”, sendo assim difícil de analisar que tática de socialização utiliza a empresa no que diz respeito a táticas sequenciais ou não sequenciais. Apesar de o processo de acolhimento e socialização ter por objectivo dotar os novos membros com todas as ferramentas técnicas e de comportamento, bem como passar a ser um membro activo na empresa, esse processo valoriza o conhecimento já adquirido pelo novo membro, assim como os seus traços específicos, aproveitando as características em benefício da própria empresa, o que de acordo com Cunha, *et al.*, (2010) caracteriza a socialização de investidura.

4.3. Tarefas Administrativas

Durante o estágio trabalhei também com a face mais administrativa que qualquer departamento de recursos humanos tem. Nesse sentido, as minhas tarefas passaram pela elaboração de contratos de trabalho, acordos de confidencialidade, marcação de exames no âmbito da medicina no trabalho, no envio de emails dando *feedback* a candidatos não

seleccionados com ou sem entrevista, no preenchimento de mapas de assiduidade e relatórios de avaliação relativas a elementos com contratos de estágio, ao abrigo do Instituto do Emprego e Formação Profissional, actualização da base de dados dos processos de recrutamento e formação e, por fim na revisão e actualização de processos e políticas internas.

Figura 2 - Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento/Socialização



5. Conclusão Crítica

Neste capítulo será feita uma conclusão genérica e uma avaliação pessoal do estágio.

A *InnoWave*, é uma empresa jovem e dinâmica, que incentiva o bem estar dos seus funcionários, bem como a transparência entre todos. Essa preocupação traduz-se nas boas práticas de gestão dos seus recursos humanos que a empresa tem, tendo sido premiada nestes dois últimos anos como uma das “Cem Melhores Empresas para Trabalhar” segundo a revista Exame.

O departamento onde realizei o estágio, é o departamento de recursos humanos ou “*support functions*” da empresa, e como o nome sugere este departamento funciona como área de apoio ao negócio da empresa, o que não invalida que as práticas sejam cuidadosamente planeadas e onde o apoio administrativo que o departamento dá, acaba por ser crucial para o eficaz exercício de outras práticas como a avaliação de desempenho e a formação, por exemplo.

A avaliação que faço destes meses de estágio é bastante positiva. Tive oportunidade de ver de perto como é feita a gestão de recursos humanos numa empresa que aposta na valorização dos seus colaboradores. Com a realização de um estágio tinha dois objetivos principais: observar como é feita a gestão de recursos humanos na prática e segundo fazer uma comparação com o que aprendi durante o Mestrado. Neste sentido considero que os objetivos foram atingidos.

Destaco também o apoio que sempre tive, e a oportunidade de participar de forma ativa em todos os procesos, sempre que foi possível.

Como limitações considero a duração do estágio que, por motivos vários foi de dois meses e meio (400 horas). Outra limitação prende-se com o facto de algumas práticas como a formação e selecção estarem a cabo de equipas dentro da empresa que não o departamento onde me inserí.

6. Referências

Bilhim, João. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João. (2011). *Questões Actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Carlson, K. D., Connerly, M. L., & Mecham III, R. L. (2002). Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted. *Personnel Psychology* , 461–490.

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment* , 158-169.

Cook, M. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions - Strategies For Providing Enhanced Human Resources at Lower Cost*. Nova Iorque: AMACOM.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, R. C. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

French, W. L. (1998). *Human Resources Management*. Boston: University .

Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1994). *Human Resource Selection*. Orlando: The Dryden Press.

Gurbuz, S., & Mert, I. (2011). Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* , 1803–1822.

Hsieh, A. H., & Chen, Y. Y. (2011). The Influence of Employee Referrals on P-O Fit. *Public Personnel Management* , 327-339.

McKenna, E., & Beech, N. (2002). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.

Mondy, R., & Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Selecção de Pessoal*. Mem Martins: Edições CETOP.

Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

Schulz, E., Camp, R. R., & Waltman, J. L. (2008). Incremental Effectiveness of Two Key IT Recruitment Methods . *Journal of Managerial Issues* , 195-213.

Shahzad, I. A. (2010). Outcomes of Referral and Non-Referral Hiring. *The Business Review* , 161-166.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Stredwick, J. (2003). *An Introduction to Human Resource Management*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann.

Swenson, K. (1999). Maximizing Employee Referrals. *HR Focus* , 9-10.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Londres: Prentice Hall.

7. Anexos

Anexo 1. Guião de Entrevista (*Interview Report Form*)



Interview Report Form

Interviewer:	Date:	Time:	Charge code:
--------------	-------	-------	--------------

Personal Information

Candidate:	Birth date:	Nationality:
Phone:	e-mail:	

Availability to start:	Notice required?	How long?	Travel flexibility:
------------------------	------------------	-----------	---------------------

Salary & Benefits Information

To be checked by HR and/or PM only

Current package:	Expectations:
------------------	---------------

Education

Degree	Area	School	Date completed

Technical Skills

Formal Training	
Hands on training	

Communication Skills (mark with x)

Language:	Poor	Average	Good	Excellent
Portuguese				
English				
Other ()				

Professional Experience

Area/Technology/Functionality/etc...	Years of relevant experience

http://innowave-sdi.office-on-the.net/4040/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=576&Itemid=108

Page 1 of 2



Interview Report Form

Interviewer Feedback (mark with x)

	Analytical Skills	Technical Skills	Motivation	Flexibility	Initiative	Leadership Skills
Outstanding						
Excellent						
Good						
Average						
Poor						

Candidate's strengths	
Candidate's weaknesses	

Summarize your impressions on the candidate:

Areas/Topics to check/probe

Please indicate any information that needs to be checked by another interviewer:

Hiring Recommendation

Would you recommend hiring this candidate? Yes No

Indicate the best potential role for this candidate:
 Programmer ; Business Analyst ; Tester ; Team Leader ; Project Manager
 Other -> indicate which:

Indicate the best potential level for this candidate:
 Consultant 1 ; Consultant 2 ; Consultant 3 ; Manager ; Associate Partner Partner

Additional Comments:

Interviewer's signature :

Anexo 2-Entrevista a Anabela Rita (Directora de Recursos Humanos)

1. Qual o papel que o departamento de recursos humanos tem na *InnoWave*?

Anabela Rita (*Human Resources Manager*) – O papel que o departamento de recursos humanos tem na empresa é operacional, tendo algumas funções administrativas. Isto tem um pouco haver também com a especificidade do próprio negócio e pelo facto de o conhecimento ser muito técnico. Faz sentido que sejam os colaboradores a fazerem o levantamento das necessidades existentes ao nível da formação por exemplo. Seria difícil para nós fazer esse levantamento uma vez que não temos o conhecimento ao nível estritamente técnico das competências que são mais relevantes para determinado projecto.

2. De que forma os recursos humanos e em particular o departamento de RH/*Support Functions* têm contribuído para o sucesso da *InnoWave* na sua área de negócio?

A.R - O departamento tem um papel muito importante na organização. Muitas atividades que são desenvolvidas pela equipa podem ter um carácter administrativo mas são importantes para gerir os recursos humanos. Estas actividades permitem a criação de ferramentas úteis para o desenvolvimento dos nossos recursos humanos. O departamento faz a gestão e a recolha da avaliação de desempenho, essa informação é depois passada à equipa de *Knowledge Management* para que eles possam fazer o levantamento das necessidades de formação. A formação é muito importante para a *InnoWave*, uma vez que o conhecimento atualizado dos colaboradores tem um forte impacto no negócio.

Atualmente a equipa de *Support Functions* tem trabalhado para que todos os processos estejam atualizados, desta forma o que se pretende é que posteriormente a informação esteja sempre de acordo com as directrizes da empresa e que a mesma esteja disponível rapidamente para que todos saibam quais os seus direitos e deveres.

3. A *InnoWave* tem várias fontes de recrutamento (*outsourcing, referrals, internet..*). Porquê esta aposta em várias fontes? Quais as vantagens?

A.R – Essa escolha é feita do ponto de vista estratégico. Ter várias fontes de recrutamento permite que tenhamos um leque mais amplo de opções e daí mais

variedade. As empresas de *outsourcing*, por exemplo permitem uma maior flexibilidade financeira e ao mesmo tempo permitem minimizar os riscos inerentes ao recrutamento. Dependendo da necessidade e da especificidade da função recorreremos a determinada fonte de recrutamento. Por exemplo no início e quando não eramos muito conhecidos no mercado apostámos muito em participações nas feiras de emprego, actualmente a empresa já está num patamar de maior visibilidade e onde são as pessoas que nos enviam os seus *CV's*. Poderá acontecer também que para determinado projecto necessitemos de um perfil muito específico onde mesmo as nossas parceiras de *outsourcing* não conseguem suprimir essa necessidade, e aí recorreremos ao *networking* dos nossos colaboradores.

4. A InnoWave aposta de alguma forma na dinamização da sua imagem de modo a atrair mais pessoas? Como o faz e qual a importância que esta dinamização tem para o processo?

A.R - No início de facto sentíamos mais a necessidade de participar em feiras de emprego e fazer apresentações em universidades. Mas a InnoWave atingiu uma maior notoriedade o que nos permite receber muitas candidaturas espontâneas. Mas fazemos participações em feiras de tecnologia, tentamos fazer estas participações uma a duas vezes por ano.

5. Porque dão tanta importância aos *referrals*?

A.R - O programa de *referrals* permite que os colaboradores indiquem amigos, familiares, colegas de faculdade para trabalhar na *InnoWave*. Acreditamos que desta forma as probabilidades de sucesso são maiores uma vez que o colaborador vai indicar a melhor pessoa e já tem uma noção se essa pessoa vai encaixar bem na nossa cultura. É uma excelente pré-seleção/triagem de candidatos. Além disso este programa aumenta a satisfação dos colaboradores uma vez que sentem que a sua opinião é tida em conta. Estamos bastante satisfeitos com esta fonte de recrutamento e iremos continuar sem dúvida.

5. Além das competências técnicas, *hard skills*, o que é importante que um candidato tenha, em termos de *soft skills*, o que diferencia um futuro *InnoWaver* de um possível *InnoWaver*?

A.R - As *soft skills* são muito importantes a meu ver uma vez que, e ao contrário das competências técnicas que são facilmente contornadas (caso o colaborador não as tenha, providenciamos a formação necessária), as competências comportamentais são mais inerentes á propria pessoa. E são as competências comportamentais que permitem que os colaboradores estejam mais alinhados com os valores da empresa. Assim apreciamos bastante a atitude positiva, o espírito “inquisidor” e curioso, espírito de sacrificio, atitude proactiva, espírito de equipa, flexibilidade de realizar tarefas mas também de relacionamento.

6. Que importância tem a fase de acolhimento para o colaborador? E para a *InnoWave*?

A.R- É muito importante, contudo a meu ver deveria ser mais alargado. O acolhimento ocorre em um dia ou em dois dias, e nessa altura os novos colaboradores têm de assimilar muita informação, mas é uma situação que está relacionada também com o tipo de negócio da empresa, alguns projectos são desenvolvidos no próprio cliente e muitas vezes é exigido a presença imediata do colaborador. Contudo, e apesar deste “bombardeamento” de informação, o feedback que temos tidos dos colaboradores é bastante positivo, uma vez que se sentem bem vindos e que a empresa preparou a sua entrada. Passamos bastante informação no primeiro dia, informação relacionada com os vários projectos mas também os vários processos, e esta fase de acolhimento permite que mesmo que os novos *Innowavers* não assimilem toda a informação, saibam que a informação existe, onde está disponível e sabem a quem devem recorrer em caso de dúvida. No futuro pretendemos que haja um acompanhamento mais efectivo aos novos colaboradores recolhendo *feedback* na altura do seu primeiro mês na empresa. É uma forma de saber como está a correr a sua adaptação.

7. Porque estão a cargo dos colaboradores/equipas, tarefas como a gestão do conhecimento, realização de planos de formação, por exemplo?

A.R - O conhecimento e a informação têm um papel muito importante para nós, por isso temos uma equipa que se ocupa da sua gestão. O conhecimento na área das TIC é muito específico e concerta os colaboradores falam a “mesma linguagem” e percebem melhor quais as necessidades a serem desenvolvidas.

8. Talvez por isso, promovam a participação de todos nas diferentes áreas aqui? A participação ou a não participação nas áreas de liderança são assim tão importantes ao ponto de ser tida em conta na avaliação anual feita aos colaboradores?

A.R- É importante na medida em que os colaboradores participando nas várias áreas existentes na empresa desenvolvem os valores da empresa, partilhem um objectivo em comum. Reparo no dia a dia que quem não participa numa área de liderança ou participam mas não de uma forma activa têm mais dificuldade em integrar-se com os colegas.

9. A *InnoWave* tem um plano de recrutamento? Se Sim, qual a importância desse plano.

A.R- Sim temos. Todos os anos definimos o número de contratações. Isso depende claro dos projectos que teremos em mãos. Para este ano por exemplo temos planeada a contratação de mais ou menos 30 novos funcionários.

10. Durante a duração do estágio foi-me passada a mensagem da importância de manter a base de dados de recrutamento sempre actualizada. Porque é que para voçes é tão importante que assim seja?

A.R - Ter a base de dados actualizada facilita a procura de informação. E mantem-nos informados acerca do que está a acontecer, ou seja, temos logo a noção do número de entrevistas feitas, a data das entrevistas, quem fez entrevistas, o feedback dado aos candidatos que não estão alinhados com o que queremos é feito consoante o que encontramos na nossa base de dados.

11. De que forma as boas práticas de GRH contribuem para a retenção de talentos na *InnoWave*. O que faz a *InnoWave* ao nível da retenção?

A.R - Na nossa forma de ver as coisas, as pessoas não são números, acrescentam valor à empresa efectivamente. Tentamos de facto que os colaboradores retenham os valores e a cultura da empresa dia a dia, daí a importância da participação activa nas áreas, tentamos cultivar um bom ambiente no escritório promovendo o convívio entre todos, até porque muitos colaboradores estão no estrangeiro ou trabalham directamente com os nossos clientes. Fora do nosso ambiente, promovemos actividades de *team building* e actividades lúdicas.

Outra maneira de retenção é a transparência e a comunicação aberta entre todos.