



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

Recrutamento e Seleção na CUF

Ana Sofia da Mata Bilé

Outubro 2022

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

Recrutamento e Seleção na CUF

Ana Sofia da Mata Bilé

Orientação:

Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo (ISEG)
Dr^a Mariana Martins Nunes (CUF)

Outubro 2022

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Doutora Helena Jerónimo, pelos conselhos dados e apoio prestado ao longo deste processo.

À entidade acolhedora de estágio CUF, pela oportunidade que me proporcionou ao abrir as suas portas para me integrar na organização. Agradecer o acompanhamento, generosidade e total disponibilidade ao longo de todo o estágio.

À minha orientadora de estágio na CUF, Mariana Nunes, por ter sido incansável do início ao fim, por todos os conselhos, excelente integração, ensinamentos e por ter sido um pilar.

A toda a minha equipa Patrícia Ribeiro, Joana Paiva, Catarina Martins, Filipa Baptista, Joana Teixeira, Pedro Hasse Ferreira, Ana Araújo e Inês Martins, por terem sido a melhor equipa onde poderia ter sido integrada e onde podia iniciar o meu percurso profissional.

À minha colega de estágio Teresa Lopes, por me ter acompanhado neste percurso desde o primeiro dia, pela amizade que criámos e por ter sido um pilar essencial.

Aos meus pais, por sempre me terem apoiado, incentivado e respeitado em todas as decisões da minha vida. Sem vocês, não teria sido possível concretizar este sonho.

Ao meu namorado Tiago, que todos os dias fez com que acreditasse um bocadinho mais em mim, sempre me incentivou e caminhou ao meu lado.

Aos meus irmãos, por estarem sempre presentes e me apoiarem incondicionalmente.

Ao meu avô, que espero ter deixado orgulhoso. Esta conquista é dedicada a ti, Aurelino Mata.

A todos os meus restantes familiares que sempre me apoiaram e acompanharam de perto.

Aos meus amigos de infância Rita, Maria e Rui, que sempre tiveram muita paciência para me ouvir nas alturas mais complicadas e nos dias mais cansativos. Sempre me motivaram e acreditaram em mim.

Ao Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, por me ter proporcionado uma das aventuras mais interessantes e enriquecedoras que já vivi.

E a todas as pessoas com quem me cruzei e que em algum momento influenciaram positivamente o meu caminho.

Resumo

O Recrutamento e Seleção é uma das áreas *core* de Gestão de Recursos Humanos e cada vez tem sido alvo de maior foco devido à sua importância estratégica dado que, visa atrair candidatos diferenciados e potencialmente qualificados para desempenhar funções na organização. Integrado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, o presente Trabalho Final de Mestrado assume o formato de relatório de estágio. O estágio decorreu numa empresa do setor da saúde, a CUF, na equipa de Recrutamento e Seleção, e teve a duração de 6 meses. Para além de permitir consolidar e praticar os conhecimentos adquiridos, possibilitou também confrontar, de forma reflexiva e crítica, os contributos teóricos existentes com a realidade da área da saúde, tendo por base a descrição detalhada das atividades desenvolvidas no estágio. Dado que o estágio foi desenvolvido na equipa de recrutamento e seleção, também tive a oportunidade de fazer parte do projeto de *employer branding* da empresa, o qual é igualmente objeto de análise no presente relatório.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Employer Branding; CUF; Setor Privado da Saúde; Profissionais de Saúde; estágio.

Abstract

Recruitment and Selection are one of the core areas of Human Resource Management and has increasingly been target of greater focus due to its strategic importance since it aims to attract differentiated and potentially qualified candidates to perform functions in the organization. Integrated within the scope of the Master in Human Resources Management, the Final Master's Work takes the form of an internship report. The internship took place in a company in the health sector, CUF, in the Recruitment and Selection team with the duration of 6 months. In addition to allowing the consolidation and practice the acquired knowledge, it also made possible to confront, in a reflective and critical way, the existing theoretical contributions of the health area, as well as making a detailed description of the activities developed in the internship. The internship was developed in the recruitment and selection team, I also had the opportunity to be part of the company's employer branding project, which is also analysed in the report.

Key Words: Human Resource Management; Recruitment and Selection; Employer Branding; CUF; Private Health Sector; Formation; Health professionals;

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de siglas e acrónimos	VIII
Introdução	9
Capítulo I – Enquadramento teórico	10
1.1 Recrutamento	10
1.2 Técnicas de recrutamento externo	12
1.3 Processo de seleção.....	14
1.4 <i>Employer branding e employee value proposition</i>	16
1.5 O Serviço privado de saúde em Portugal.....	17
Capítulo 2	20
2.1. CUF: breves notas históricas	20
2.2. Missão, valores e estrutura organizacional	21
2.3. <i>Employee value proposition</i> na CUF	22
Capítulo 3	23
3.1. Nota metodológica.....	23
3.2 Descrição das atividades realizadas no estágio.....	24
3.2.1 Macroprocesso de recrutamento e seleção	25
3.2.2 Atividades complementares	30
Capítulo 4	31
Análise crítica e confronto dos contributos teóricos vs atividades desenvolvidas	31
Considerações finais	34
Referências bibliográficas.....	35
Anexos.....	39
Anexo I – Estrutura organizacional CUF.....	39
Anexo II– Organograma departamento de recursos humanos.....	39
Anexo III– Plano de integração estágio em recrutamento e seleção	40
Anexo IV – Descritivo funcional.....	41
Anexo V – Anúncio de recrutamento	42
Anexo VI -Anúncio de candidaturas espontâneas	43
Anexo VII - Evento RedEmprega 2022.....	43
Anexos XI e XII - <i>Open Day</i> Hospital CUF Descobertas 2022	44
Anexo X - Cronograma <i>Open Day</i>	45
Anexo XI – Guião de entrevista	45
Anexo XII – Proposta de colaboração CUF	46

Anexo XIII - Descritivo de funções: Administrativo Testes Covid	47
Anexo XIX - Guião de entrevista Administrativos Testes COVID.....	47

Lista de siglas e acrónimos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

R&S – Recrutamento e Seleção

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SPS – Serviço Privado de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

CUF – Companhia União Fabril

ADF – Análise e Descrição de Funções

PPP – Parcerias Público-Privadas

Introdução

Um dos processos mais importantes da área de Recursos Humanos consiste em agregar pessoas à organização (Baylão, & Roch, 2014). Tal processo é designado por Recrutamento e Seleção (R&S). As pessoas são o capital mais valioso de qualquer organização e gerir este capital é uma tarefa difícil e com inúmeros desafios (Rego, et al., 2015).

O recrutamento é um processo de localizar, identificar e atrair candidatos capazes e interessados em preencher vagas disponíveis numa organização. A seleção tem como objetivo a escolha de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, tendo em conta um conjunto de requisitos estipulados consoante a função e necessidade da empresa. Deste modo, o processo de seleção funciona como um filtro que proporciona que apenas os candidatos que apresentam as características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. A seleção engloba vários métodos e técnicas fundamentais de forma a alcançar esta tomada de decisão. É assim perceptível que o recrutamento e a seleção estão intimamente ligados e, por conseguinte, devem ser analisados em conjunto. Estas decisões são uma ferramenta importante na gestão, pois é através delas que serão identificados talentos que se irão contribuir para a vantagem competitiva da organização. No que concerne à especificidade do recrutamento e seleção nas entidades de cuidados de saúde, procuram-se cada vez mais profissionais especializados. Este é um sector que tem vindo a crescer em Portugal pois é cada vez mais procurado pelos portugueses, que o preferem em contraposição ao Serviço Nacional de Saúde (SNS) (Fernandes & Nunes, 2016). Existem inúmeros motivos para esta mudança, nomeadamente: atendimento mais célere (seja em termos de marcação de consultas, exames, cirurgias), vasta oferta de serviços e cuidados médicos. Acresce que os profissionais de saúde, à luz da lei portuguesa, têm facilidade em transitar entre o SNS e o Setor privado de saúde, o que é algo benéfico para os utentes, dadas as vantagens já referidas, ainda que com custos mais elevados (Augusto Mateus & Associados, 2017).

Durante a pandemia do COVID-19 as clínicas e os hospitais não encerraram obviamente as suas atividades e todos os dias milhares de profissionais de saúde desempenharam as suas funções diárias, tentando prestar os melhores cuidados de saúde

à sociedade. As entidades privadas de saúde em Portugal têm-se vindo a revelar cada vez mais competitivas desde o início da pandemia, pelo que cabe a essas entidades adotarem estratégias eficazes no combate à concorrência. Tais estratégias dependem muito do processo de R&S bem como dos benefícios e recompensas que a organização tem para oferecer aos colaboradores.

De forma a colocar em prática os conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos optei por realizar o meu Trabalho Final de Mestrado através de um estágio curricular. Este foi realizado na CUF, sector privado de saúde, na área.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em cinco capítulos, nomeadamente: uma primeira parte com o enquadramento teórico do tema em estudo, uma segunda parte com a contextualização e caracterização da CUF bem como, o *employee value proposition* da empresa. A terceira parte engloba a metodologia adotada e descrição das atividades realizadas durante o estágio. De seguida, um ponto de situação desta experiência e confronto com as atividades de estágio e por fim, a última parte focar-se-á numa conclusão geral e limitações sentidas no desenvolvimento teórico da pesquisa científica.

Capítulo I – Enquadramento teórico

1.1 Recrutamento

O processo de recrutamento é a primeira ponte de ligação entre as pessoas e as organizações, visto que em termos práticos desenvolve “ferramentas” de identificação de talentos. É também através do recrutamento que a organização informa o mercado de trabalho que existem oportunidades de emprego na organização. Deste modo, para além de ser um processo de identificação é também de atração (Yadav et al, 2021). A capacidade de atrair e recrutar talento é um dos pontos chave de gestão de talento (Carbery & Cross 2019). Por este motivo assume um papel relevante e a qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair (Rego et al, 2015).

Antes de iniciar o processo de recrutamento é crucial saber o seu propósito, ou seja, se o recrutamento é para preencher vagas que estão em constante rotação na organização ou vagas que alteram o *status quo* em que são necessárias competências

específicas e que influenciam o sucesso do negócio (Yadav et al, 2021). Segundo Ployhart (2006, cit in Rego, et al., 2015, p.199), o sucesso do recrutamento é mais realizável quando há um ajustamento entre a pessoa/candidato e a organização. De acordo com Bilhim (2009), o processo de recrutamento contém várias fases: diagnóstico de necessidades, definição da função, prospeção interna, prospeção externa e triagem de candidatos. A contratação de novos indivíduos para a organização constitui um investimento significativo, pelo que deve existir um plano de recrutamento sobre quais e quantas qualificações devem ser recrutadas ao longo do ano. Este planeamento proativo é um sinal de uma gestão eficiente (Baylão & Rocha, 2014).

Uma condição prévia da maior importância é que existam Análise e Descrição de Funções (ADF) atualizadas. A ADF engloba as tarefas e responsabilidades que fazem parte da função, a especificação da função ao nível das competências, qualificações, experiência necessárias, e, por fim, métricas de desempenho (Bilhim, 2009). Quando se inicia o processo de R&S o “*match*” entre o interesse da organização e o dos candidatos deve estar bem delineado. Quando não é realizada uma análise de funções, ou apesar de ser realizada é inadequada, isto pode conduzir a problemas comunicacionais e objetivos/requisitos mal estipulados. Deste modo, é crucial que em todo o processo exista total transparência e os critérios e requisitos da função estejam bem explicados (Bilhim, 2009). O objetivo é aumentar o capital humano da organização, mas também proporcionar oportunidades de valorização humana e profissional do candidato selecionado (Carvalho, Sousa e Negas, 2015).

O processo de R&S pode ser interno, externo ou misto. O processo é interno quando os candidatos são colaboradores da organização, ou seja, quando não se recorre a pessoas externas para preencher as vagas identificadas. O recrutamento interno é uma prática que valoriza os colaboradores e permite que estes possam ingressar em novas oportunidades e desafios na organização (Balanescu 2020). São muitas as vantagens: aumento de motivação e envolvimento para com a organização; rapidez na integração; menor risco de o colaborador não se identificar com a empresa, visto que já pertencem à mesma e conhecem a cultura organizacional (Rego, et al., 2015, p. 200). A organização já está familiarizada com os colaboradores e é muito menos dispendioso comparativamente com o recrutamento externo. No entanto também existem desvantagens. Os colaboradores podem não cumprir os requisitos e ter as competências necessárias ao desenvolvimento das funções requeridas e podem ficar desmotivados por não serem considerados. Nestas

situações é crucial explicar ao colaborador o porquê de não ter sido selecionado (Balanescu 2020). Para além disso, quando um colaborador é selecionado para outra função na organização o seu “lugar” fica por preencher e é necessário substituir o mesmo e formar novamente. Com o recrutamento interno não é possível atrair novos colaboradores à organização com visões estratégicas diferentes (Carbery & Cross 2019).

O recrutamento externo corresponde à atração de pessoas externas à organização, sejam elas desempregados, recém-licenciados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou colaboradores de outras organizações (Rego, et al., 2015). O recrutamento externo tem várias vantagens, que são vistas como desvantagens do recrutamento interno (Carbery & Cross 2019), como: entrada de perfis novos e maior oportunidade de mudança e criatividade para a organização, maior potencial para romper com o *status quo*, evolução e enriquecimento da organização com novo capital humano. No entanto também existem riscos, dado que são indivíduos externos à organização; o processo é mais demorado, mais dispendioso em termos de recursos, pode desmotivar os colaboradores internos, e existe um maior risco de saída caso não se identifiquem com a cultura da empresa. Este último é um dos motivos pelo qual o processo de R&S deve ser totalmente transparente para com os candidatos de forma que não exista “choque de expectativas” (Baylão & Rocha, 2014).

O recrutamento misto corresponde evidentemente à articulação entre o recrutamento interno e externo. A organização pode optar por atrair tanto candidatos externos como colaboradores internos para preencher as vagas existentes, tendo sempre em consideração que os critérios serão iguais e todos os candidatos deverão preencher os requisitos necessários e só assim poderão ser considerados de forma igualitária. Todos os tipos de recrutamento se revelam uma contribuição positiva para a empresa, pois há uma atualização constante de talentos, seja internos ou externos.

1.2 Técnicas de recrutamento externo

Existem várias técnicas de recrutamento que devem ser escolhidas em função das necessidades da organização. Certos métodos podem ser inadequados para diferentes tipos de funções ou em diferentes situações de mercado (Rego, et al., 2015). De entre as várias técnicas existentes, destacam-se a publicação de anúncios, recrutamento académico, centros de emprego, empresas especializadas, *Head-hunting*, candidaturas espontâneas, e-recruitment e apresentações de empresa (*open days* e feiras de empresas de *outplacement*).

Dado o natural desenvolvimento e inovação das técnicas percebe-se que se outrora a tónica era colocada na publicação das vagas em jornais e revistas, e até na rádio e TV, atualmente a preponderância é nas técnicas de base informática e recurso ao online. Os anúncios, na sua maioria presentes nos designados “classificados”, ainda são um método praticado, no entanto com a evolução dos sistemas de informação não é tão comum e não tem o alcance que a internet permite. Um anúncio de recrutamento deve seguir o modelo de AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) ou seja, deve atrair a atenção dos candidatos e estimular o interesse na candidatura (Carbery & Cross 2019).

O recrutamento académico corresponde a uma articulação entre as organizações e as Instituições de Ensino Superior. Podem ser realizadas visitas às organizações por partes dos estudantes, feiras de emprego (permite uma aproximação entre os alunos e as empresas) e os estágios curriculares e que permitem desenvolvimento de carreira futura na organização (Muscalu 2015).

Os centros de emprego são entidades que disponibilizam a informação de várias oportunidades de emprego disponíveis nas mais variadas organizações. As empresas especializadas em recrutamento como consultoras, constituem uma fonte de recrutamento cada vez mais requerido pelas organizações. A organização pode solicitar à empresa que auxilie no recrutamento e seleção de candidatos de forma a retirar toda a logística e tempo que é necessário dispensar num processo de R&S (Carbery & Cross 2019). O *Head-hunting* é utilizado para posições mais diferenciadas e especializadas nas organizações. Esta forma de recrutamento é muitas vezes requerida a empresas especializadas como as referidas anteriormente.

As candidaturas espontâneas são uma prática muito comum nas organizações e demonstra a iniciativa e disponibilidade por parte dos candidatos (Sousa et al., 2006). Esta fonte de recrutamento remete para o arquivo de candidaturas e utilização em caso de necessidade.

O recrutamento via internet designa-se por e-recrutamento e atualmente é o mais usado pelas organizações. O e-recrutamento possui vantagens e desvantagens. Relativamente às primeiras, permite dar uma resposta ágil no elevado volume de candidaturas, é mais célere, os custos são menores, é possível aplicar filtros que excluem candidatos que não cumprem os requisitos, há um maior alcance geográfico, não estando limitado à zona geográfica da organização. Acresce que torna possível conhecer perfis

profissionais de pessoas que não estão ativamente à procura de emprego, mas que enviam o seu currículo de forma exploratória e que podem estar disponíveis a saber mais sobre novos desafios profissionais. Permite igualmente contribuir para a sustentabilidade, pois reduz-se a utilização de papel (Martins, 2011, cit. in Rego et al., 2015). No que concerne às desvantagens, o e-recrutamento pode penalizar pessoas com menor literacia informática (por exemplo, para pessoas com faixa etária mais elevada pode ser um método inadequado), pode revelar-se inútil receber muitas candidaturas se não cumprem os requisitos.

Por fim, os eventos das empresas como os *Open Days*, em que os candidatos visitam a organização e adquirem mais informação sobre a mesma.

1.3 Processo de seleção

A seleção tem início aquando finaliza o processo de recrutamento. O processo de seleção funciona como um filtro que proporciona que apenas os candidatos que apresentam as características desejáveis à organização e adequadas para uma determinada função possam ser escolhidos (Yadav et al, 2021). Trata-se, portanto, de uma decisão final e por esse motivo deve ser alvo de especial atenção, pois quando tomada adequadamente garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização. É uma decisão que deve ser sempre tomada com base em critérios organizacionais e funcionais, inclusive critérios de ética e justiça, considerando sempre as necessidades da organização, em articulação com as necessidades dos candidatos, pois pretende-se um ajustamento entre pessoas e funções (Guimarães & Arieira, 2005). Segundo Chiavenato (2009), o processo de seleção implica que exista uma comparação entre os candidatos, tendo em conta as suas características e competências, pois as pessoas diferem entre si e as funções têm distintos requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos. A análise destas características e competências no exercício da função vai também permitir à organização estimar a performance futura (Rego et al., 2015).

Os métodos de seleção permitem que existam várias etapas para que esta filtragem seja realizada. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que realizadas por profissionais competentes e responsáveis por este processo. Nos métodos de seleção incluem-se triagem curricular, dinâmicas de grupo, diferentes tipos de testes em função das exigências e requisitos do cargo (por exemplo testes de

habilidades cognitivas, habilidades numéricas, técnicas de simulação), entrevistas individuais (Guimarães & Arieira, 2005).

Segundo Bilhim (2009), o primeiro passo é a triagem curricular. O *curriculum vitae* (CV) é como um catálogo ou portfólio do candidato onde estão presentes várias informações como dados pessoais, formação académica, experiências profissionais e o objetivo pretendido com a partilha do CV (cargo ou posição desejada). Na triagem o *recruiter* deve ter presente qual a informação que se relaciona com o posto de trabalho pretendido. Posteriormente, têm lugar as dinâmicas de grupo e as provas ou testes que variam de acordo com as organizações e a função do perfil profissional que se está a seleccionar. Podem ser testes de conhecimento ou de competências, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Por exemplo, os testes de capacidade procuram medir e hierarquizar as capacidades dos candidatos, por exemplo raciocínio matemático. Já os testes de personalidade procuram identificar fatores nos candidatos, como extroversão, afabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura a novas experiências. Em geral, a etapa final é a entrevista individual, a mais utilizada nas organizações. Segundo Balanescu (2020) pode ser realizada presencialmente ou por vídeo-chamada (com a pandemia do COVID-19 foi algo que ganhou bastante destaque e prevalência nas organizações). É uma técnica que permite a análise de aptidões interpessoais e de competências, inclusive as relativas à comunicação verbal e não-verbal, no entanto, é uma técnica que pode ser algo subjetiva (Chiavenato, 2009) e que, por isso, exige uma preparação prévia muito cuidada. É um dos instrumentos que mais influencia a decisão final relativamente ao candidato, já que, quando coadjuvada com as informações obtidas por intermédio de outras técnicas, permite tomar a decisão final mais sustentada.

Em termos de formato, as entrevistas podem classificar-se em quatro tipos: (a) entrevista estruturada e completamente padronizada, em que as questões estão estabelecidas e o candidato limita-se a responder às mesmas, podendo ser questões de escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não; (b) entrevistas semi-estruturadas, isto é, as questões estão estabelecidas, mas o candidato tem resposta aberta. É um tipo de entrevista que permite explorar várias temáticas com o candidato, no sentido em que no seu discurso podem existir informações que o recrutador aproveita para desenvolver com outras questões; (c) entrevista diretiva, em que as questões não são explícitas, o recrutador tem de desenvolver a entrevista de forma a conseguir alcançar as respostas desejadas; (d)

entrevistas não diretivas, totalmente livres, em que o recrutador inicia o discurso e vão-se desenvolvendo perguntas. Em termos de conteúdo, existem as entrevistas comportamentais, em que se avalia o comportamento e habilidades do candidato, visam explorar o trajeto profissional. São colocadas questões em que o candidato tem de explicar como atuou em determinadas situações e os sentimentos existentes. É um tipo de entrevista em que o guião está estruturado e é necessário que exista uma preparação e estudo detalhado sobre o perfil do candidato que se pretende para a função desejada. Segundo Bilhim (2009), quando se questiona sobre a experiência profissional, o *recruiter* deve questionar sobre as coisas que o candidato fez melhor e pior, por que razão pretende mudar de emprego e o que procura num novo posto de trabalho. A este respeito procura-se conhecer capacidades, motivação, relações interpessoais e relação com a autoridade.

O processo de seleção termina quando após os momentos descritos é tomada uma decisão final e um candidato é selecionado.

1.4 Employer branding e employee value proposition

Segundo Carbery & Cross (2019), para atrair o máximo de talento as organizações devem ser vistas como uma “*employer of choice*” e apresentar uma marca positiva no mercado de trabalho. Para além de atrair bons profissionais, a capacidade de retenção também é maior.

O processo de R&S é uma fonte de marketing da própria empresa. A melhor publicidade vem por intermédio dos próprios colaboradores e o segredo de um recrutamento que congregue agregar valor e sucesso é tratar o candidato como se fosse um verdadeiro cliente da organização, fornecer informação valiosa da empresa e ser um *top of mind* entre clientes e consumidores (Chiavenato, 2014).

Para que seja possível atrair novos candidatos e encontrar os melhores profissionais, é necessário que a organização comunique e divulgue as suas ofertas de trabalho. Contudo, a maior dificuldade que as organizações encontram quando pretendem atrair candidatos, são os meios para convencer os mesmos de que a empresa é uma *safe choice* (Nichele, Stefano e Raifur, 2015, cit. in Stcker, et al., 2020). Desta forma, as organizações precisam cada vez mais de provar o seu valor, não só para atrair, mas para reter talento.

De acordo com a visão de Stocker et al. (2020), o *employer branding* é uma estratégia eficaz para aumentar o capital humano na organização. Com o *employer branding*, é possível encontrar um ponto de equilíbrio entre o que são as expectativas da organização e as dos candidatos, uma vez que visa alinhar valores, cultura e propósitos. Bem como, um equilíbrio entre as recompensas tangíveis (como remuneração e benefícios) e recompensas intangíveis (como o propósito do trabalho, a cultura da empresa e o seu clima organizacional). O *employee value proposition* visa precisamente demonstrar a razão pela qual vale a pena trabalhar em determinada empresa; tudo o que a empresa proporciona aos colaboradores em troca de esforço e tempo investidos ao desempenhar as suas tarefas no ambiente de trabalho e a capacidade de estimular a produtividade e o bom desempenho das pessoas (Smith, 2011 cit. in Raj, 2020).

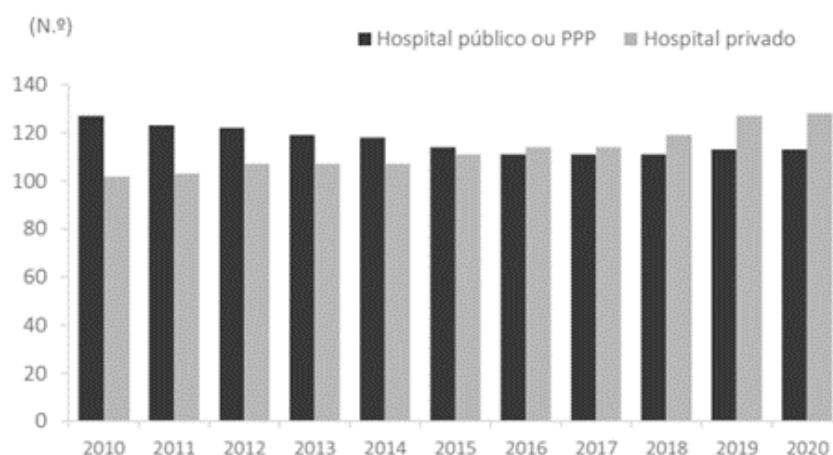
O desenvolvimento de técnicas de *employer branding*, quando bem delineado, são uma vantagem competitiva e uma forma eficiente de atração e recrutamento no sentido em que a organização consegue diferenciar-se dos seus concorrentes (Chambers et al., 1998; Michaels et al., 2001 cit. in Stocker et al, 2020).

1.5 O Serviço privado de saúde em Portugal

De acordo com Campos & Simões (2011), têm existido bastantes mudanças nos modelos de gestão do setor da saúde, nomeadamente, a transformação dos hospitais em Sociedades Anónimas (SA), criação de hospitais de Entidade Pública Empresarial (EPE), parcerias Público-Privadas (PPP). Estas mudanças nos modelos de gestão devem-se ao facto de a própria gestão pública e gestão privada se revelarem totalmente diferentes e com princípios distintos. Em termos gerais, a gestão pública foca-se nas atividades administrativas que gerem a satisfação de necessidades coletivas tendo uma elevada dependência do poder político, enquanto na gestão privada orientação é feita de acordo com o mercado e objetivos individuais (Marreiros, 2007 cit. in Sousa 2018).

A literatura existente sobre saúde privada em Portugal é escassa, já que os estudos incidem principalmente sob a componente pública do sistema de saúde. Contudo, a iniciativa privada em Portugal atualmente ocupa um lugar de relevância. Segundo o INE, há uma tendência de expansão de hospitais privados nos últimos anos. Em 2017, existiam em Portugal 225 hospitais, em que 114 eram hospitais privados. Em 2019, existiam 127 hospitais privados, mais 13 do que em 2017, foi nos hospitais privados que a atividade mais cresceu entre 1999 e 2019 (INE, 2022).

Figura 1 – Crescimento Hospitais PPP e Privados em Portugal



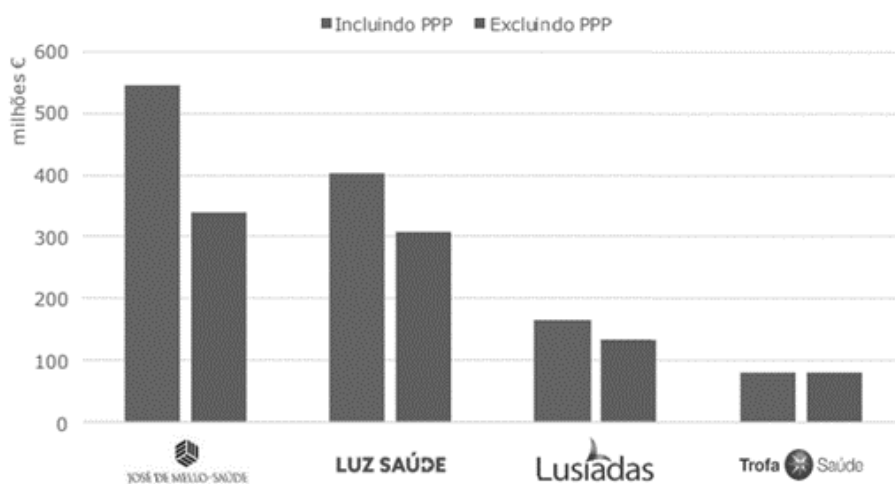
Fonte: Portal do INE: Quebras sem precedentes no número de atos assistenciais prestados em 2020.

De acordo com Augusto Mateus & Associados (2017), uma empresa de consultoria que em colaboração com o Millennium BCP realizou um estudo sobre a dimensão do Setor Privado de Saúde (SPS) em Portugal, a saúde privada é um negócio e os grandes grupos privados são os principais acionistas, sendo esta uma das razões pelo qual tem ocorrido um crescimento rápido dos mercados privados no setor da saúde em Portugal. Para além do setor privado representar uma oportunidade para os utentes, também representa para os profissionais de saúde, pois existem particularidades do sistema de saúde que foram determinantes para o desenvolvimento do setor privado, como a facilidade na mobilidade dos profissionais de saúde entre setor público e privado, aumentos de remuneração e minimização das listas de espera. Quando se refere que o SPS é uma oportunidade para os utentes, é no sentido de oferecer melhores condições de infraestrutura hospitalar ao nível de conforto, uma resposta mais célere no atendimento, na marcação e realização de consultas, exames e cirurgias. Para além de o utente ter a liberdade de escolher o seu médico, a escolha do SPS muitas vezes deve-se às lacunas existentes na oferta pública, como é o caso da medicina dentária, em que a maioria dos profissionais de saúde estão no setor privado, tal como as listas de utentes sem médicos de família e as listas de espera para a realização de consultas (Augusto Mateus & Associados, 2017).

Através do mesmo estudo, é perceptível que é na área dos cuidados de saúde em âmbito hospitalar que há uma maior afirmação dos grupos privados e onde têm ganho maior projeção. Estes grupos, para além de apostarem na melhoria e desenvolvimento dos recursos humanos, também têm vindo a dar ênfase ao conforto das instalações e no atendimento focado no cliente, tendo como objetivo superar a satisfação dos utentes no atendimento do setor público. Atualmente o foco já não é apenas nos serviços de internamento, mas também ambulatório, residências sénior e aquisição de unidades dedicadas a meios complementares de diagnóstico.

São quatro as entidades de saúde privada em Portugal que se destacam como grandes grupos empresariais: o Grupo José de Mello Saúde, o Grupo Luz Saúde, o Grupo Lusíadas e o Grupo Trofa Saúde.

Figura 2 – Entidades Privadas do Setor da Saúde em Portugal



Fonte: Setor privado da Saúde em Portugal – Fronteiras XXI – Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.

Como se pode analisar no gráfico de barras apresentado, segundo o volume de negócios em 2014 (não foram encontrados dados mais recentes), a liderança pertencia ao Grupo José Mello Saúde, atualmente ainda se mantém (Augusto Mateus & Associados, 2017). Sendo obviamente algo bastante positivo e benéfico para o Grupo, acarreta, no entanto, uma grande responsabilidade.

Capítulo 2

2.1. CUF: breves notas históricas

No presente capítulo pretende-se apresentar e caracterizar a organização onde foi desenvolvido o estágio curricular – a CUF Hospitais e Clínicas.

Segundo informação disponibilizada no website corporativo¹, a Companhia União Fabril (CUF) foi fundada por Alfredo da Silva em 1898, sendo uma importante empresa portuguesa. A CUF é resultado da fusão de duas empresas concorrentes, a Companhia União Fabril e a Companhia Aliança Fabril. A CUF começa a sua atividade com a produção de adubos químicos e em 1960 é o maior grupo industrial da Península Ibérica sediada no Barreiro. Atualmente, a CUF integra o Grupo José de Mello, sendo o maior prestador de saúde privada em Portugal.

Dada a sua antiguidade, a CUF passou por diferentes fases e reestruturações que não cabe aqui descrever em pormenor. Nos anos 70, o grupo CUF investe no setor financeiro, químico, têxtil, prestação de cuidados de saúde, alimentar, reparação nala e defesa ambiental. No que diz respeito ao sector da saúde, a primeira unidade hospitalar foi fundada em 1945, o Hospital CUF Infante Santo, tendo como objetivo fulcral a prestação de cuidados médicos aos 80 mil colaboradores e familiares do Grupo CUF. Em 2001 é inaugurada a segunda unidade hospitalar do grupo, o Hospital CUF Descobertas. Foi neste período que as unidades de saúde começaram a expandir-se por todo o país. Em 2007, o Grupo fundou o Instituto CUF Porto, sendo a primeira unidade no Norte do País e que se destacou pela forte diferenciação ao nível do corpo clínico e da tecnologia. Em 2014, foi criado o projeto “Novo Modelo de Relacionamento com o Cliente” que teve como objetivo melhorar a experiência do cliente quando se desloca a uma unidade, através do aperfeiçoamento do conhecimento do cliente. Este projeto iniciou no Hospital CUF Torres Vedras e foi uma experiência muito positiva tanto para clientes como colaboradores e acabou por se desenvolver nas restantes unidades do Grupo (Augusto Mateus & Associados, 2017).

Em 2020, celebrando 75 anos desde a criação do primeiro hospital, o Grupo José de Mello Saúde deu lugar à marca única CUF, sendo o maior prestador de saúde privada

¹ In José de Mello Capital, SA. (s.d.) *História do Grupo - Site da José de Mello Capital, SA*. Disponível em: <https://www.josedemello.pt/historia-do-grupo/>

em Portugal. As unidades de saúde estão distribuídas, no norte, centro e Lisboa, Vale do Tejo, contando 19 unidades, entre elas hospitais de grande e média dimensão e clínicas.

2.2. Missão, valores e estrutura organizacional

A identidade da CUF caracteriza-se pela sua visão, pela missão e pelos objetivos que se propõe atingir. A Missão da CUF é promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de qualidade e conhecimento, tendo como missão respeitar sempre o primado da vida e o ambiente através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, nomeadamente com foco na excelência em talento humano, excelência nos serviços e excelências nas operações e sistemas (CUF, 2020).

A CUF tem como compromisso apenas estabelecer relacionamentos com fornecedores e parceiros comerciais que tenham os mesmos valores éticos, princípios e padrões de comportamento do grupo. Os principais valores da organização são a inovação (no sentido de descobrir sempre novas oportunidades de criação de valor), o desenvolvimento humano, as competências, integridade e o respeito pela dignidade e bem-estar. Este último promove a compaixão e o respeito por estar com quem sofre de forma genuína em todos os momentos (CUF, 2020).

A estrutura organizacional da CUF (anexo I), inclui o Departamento de Recursos Humanos e encontra-se dividido em várias equipas que trabalham interligadas entre si (anexo II). As equipas que estão abrangidas nesta direção são: equipa de desenvolvimento organizacional, equipa de operações (processamento salarial, saúde ocupacional, seguros, frotas e compensações móveis, compensação e benefícios e contratos), equipa de informação de gestão e projetos especiais, equipa de honorários, gestão de RH (gestores de RH por clusters/unidades de saúde e centro corporativo), equipa de talento, equipa de recrutamento e seleção e por fim, equipa que gere a CUF como empresa familiarmente responsável. A equipa de Recrutamento e Seleção é responsável por identificar novos talentos para todas as direções. Contudo, por vezes, é necessário recorrer a *outsourcing*.

Em linhas gerais, a política de Gestão de Recursos Humanos da CUF apresenta quatro importantes eixos estratégicos: atrair, motivar, desenvolver e reter/gerir os melhores profissionais face às necessidades da organização. Esta política encontra-se

documentada internamente numa plataforma CUF, *ClipOne*.² A presente política destina-se a todos os colaboradores/prestadores da CUF.

- No que remete à **atração**, pretende-se atrair os melhores profissionais através de uma estratégia de recrutamento integrada com os valores e cultura do grupo.
- Conhecer e **motivar** os colaboradores. Os colaboradores são integrados num conjunto de programas e processos de RH que pretendem dar a conhecer a CUF facilitando a sua integração. São realizadas ações de formação de forma, a que exista recolha de informação necessária para desempenhar as funções pretendidas. Para além, deste momento ser importante para o colaborador, também é importante para a organização avaliar o talento humano e desenvolvimento dos colaboradores. São também aplicados questionários de 3 em 3 anos de forma, a analisar o clima organizacional.
- **Desenvolver** o colaborador, seja em termos de competências seja de crescimento profissional. São disponibilizados um conjunto de instrumentos, que permitem que o colaborador se desenvolva e invista em si e na sua carreira profissional, tais como: política de formação e desenvolvimento de Competências da CUF, Política de Participação de Formação da CUF, Caderno Formativo da CUF, Programa de Feedback 360° e plano de desenvolvimento individual.
- **Reter e gerir** carreiras dos colaboradores. Estão desenvolvidos processos e procedimentos que agilizam esta gestão e proporcionam aos colaboradores novos desafios profissionais que permitem obter maiores responsabilidades, exposição e mobilidades internas que promovem o crescimento profissional e desenvolvimento de competências.

2.3. Employee value proposition na CUF

A experiência do colaborador CUF que foi definida e implementada reflete a experiência que a empresa pretende que os seus colaboradores vivenciem, ao desenvolverem a sua atividade profissional CUF. A proposta de valor da CUF recai nos seguintes pontos:

- **Identidade Própria:** o que define a CUF enquanto organização, e que está muito relacionada com o seu setor de atuação e as suas características humanas;

² ClipOne: Plataforma de documentos oficiais utilizada pela CUF. A partilha do link não é possível por constrangimentos técnicos da própria plataforma.

- **Experiência de trabalho exigente:** a realidade de trabalhar na CUF, não só o que isso representa pela herança de um legado histórico e da ligação ao seu propósito e visão de futuro, mas também a necessidade de conseguir responder todos os dias aos desafios da atividade que exigem aprendizagem e adaptação constantes;
- **Cultura organizacional evolutiva:** é algo que é de todos e formada por todos, comportamentos e atitudes no dia-a-dia, e que caracteriza uma forma de estar íntegra e ambiciosa, de quem quer ser ainda melhor, mais humilde, flexível, inclusivo, que lidera pelo exemplo e com maior foco no ganho coletivo;
- **Elevados padrões de competência profissional:** aquilo em que os colaboradores são bons e pelo qual são reconhecidos e procurados pelos clientes. Isto é algo que só é possível se existirem elevados padrões de qualidade de serviço, rigor, excelência, conhecimento e competências técnicas ajustados a uma oferta de serviços inovadora que dê resposta às necessidades dos clientes.

Capítulo 3

3.1. Nota metodológica

A metodologia utilizada para a descrição das atividades do estágio foi de cariz qualitativo. Esta permite explorar a riqueza dos fenómenos e explorar novas direções teóricas (Bansal, Smith, & Vaara, 2018). Para que seja possível realizar um bom relatório de estágio, com informação atualizada e sem esquecer coisas importantes, é necessário que, durante o tempo de estágio, a recolha de informação seja feita através de um diário de campo e observação participante. No diário de campo é possível registar o que é observado e desenvolvido durante a pesquisa diária (Fajer, Araújo, & Waismann, 2017). A observação participante é uma técnica igualmente importante ao diário de campo. Através da observação participante é possível assistir e analisar efetivamente as ações das pessoas quando as praticam e ao mesmo tempo registá-las ao detalhe no diário de campo (Corbin & Strauss 1990).

Também foi fundamental a elaboração de um cronograma tanto para mim, enquanto estagiária, como também para partilhar com a orientadora. Esta metodologia qualitativa permite que quem observa, para além de adquirir informações sobre a realidade também identifica problemas, entende conceitos e consegue analisar relações,

para além de observar factos, situações e comportamentos que não seria possível de analisar se não estivesse presente.

3.2 Descrição das atividades realizadas no estágio

O estágio curricular foi realizado no departamento de Recursos Humanos, mais especificamente na equipa de Recrutamento e Seleção. Teve início no dia 4 de outubro de 2021 e finalizou a 4 de abril de 2022. O principal objetivo do estágio foi acompanhar e fazer parte dos processos de R&S do início ao fim.

Na primeira semana de estágio foi realizado um plano de integração, de forma a conhecer a cultura organizacional, missão e valores da CUF. O plano de integração incluiu várias formações e palestras (por exº, formação sobre a plataforma digital utilizada, *jobsoid*) (anexo III). No primeiro dia, foi realizada uma visita guiada pelas instalações com a manager da equipa, bem como uma apresentação da estrutura organizacional, Departamento de Recursos Humanos e das áreas de R&S.

A reunião mensal da equipa ocorreu no segundo dia de estágio. Foi feito um ponto de situação relativamente ao mês anterior. Na tabela seguinte estão identificadas as várias formações realizadas nos restantes dias da primeira semana de estágio com os vários *recruiters*

Tabela 1 – Formações em Estágio

Modelo de Anúncio
Triagem Curricular
Entrevista Telefónica
CUF RADAR (Programa de Referenciação interna)
Perfis Funcionais: Auxiliar de Ação Médica, Administrativos, Enfermeiros, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica.
Recrutamento Interno
Entrevistas por Competências
Recrutamento Inclusivo
Empresa Familiarmente Responsável
Dados de Contratação
Gestão de Talento

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente foi realizado o *Shadowing* (aprender na prática como é exercer uma função específica dentro da empresa) e passagem de temas. Durante três meses de estágio acompanhei quatro recrutadores nos seus processos de R&S.

A equipa de recrutamento e seleção conta com 4 ferramentas indispensáveis. A plataforma SAP, um dos maiores softwares mundiais com o objetivo de melhorar a eficiência e controlo das informações/processos empresariais; o *jobsoid*, uma plataforma de e-recrutamento utilizada por muitas empresas, mas que foi adaptada à CUF; o *Google Sheet*, que permite criar, editar e partilhar com outras pessoas dados importantes dos processos; e o *Google Meet*, uma aplicação da Google onde são realizadas as entrevistas online.

3.2.1 Macroprocesso de recrutamento e seleção

O Macroprocesso é dividido em três momentos, cujas etapas explicitarei de seguida:

Figura 3 - Macroprocesso de R&S



Fonte: ClipOne – Processo de Recrutamento e Seleção

O primeiro momento, Recrutamento e Seleção, vai desde a análise e descrição da função até à seleção do candidato. Primeiramente, é feita a recolha e análise de informação sobre a função junto do manager (chefia da função a recrutar) de forma a identificar as tarefas e competências necessárias para o desempenho.

Os Recursos Humanos partilham com o manager um *template* de funções para o mesmo preencher (anexo IV) e um formulário que também deve ser preenchido com toda a informação que o recrutador deve ter conhecimento (recrutamento interno, misto ou externo, descritivo funcional (*template* anterior), unidade de saúde, nível de carreira

profissional, vínculo contratual, motivo de contratação, carga horária pretendida). Recolhida esta informação, o recrutador insere no ficheiro de *google sheet* com todos os processos de R&S e dá início ao processo. Se necessário, é realizado um briefing com o manager.

A comunicação entre o recrutador e o manager da função é fundamental. Segue o seguinte exemplo, num processo de recrutamento de um enfermeiro, é crucial que o enfermeiro chefe partilhe informação que considere relevante com o recrutador antes de iniciar o mesmo como, anos de experiência requeridas, especialidades e disponibilidades horárias.

Com a informação recolhida e feito o levantamento de necessidades, através da plataforma *jobsoid* é criado o anúncio de recrutamento. O anúncio constituído pelo título do cargo (por exemplo: Auxiliar de Ação Médica de Bloco Operatório), uma imagem da função e uma breve apresentação da empresa e do Hospital/Clínica que corresponderá ao local de trabalho. No corpo do anúncio estão descritas as funções diárias do profissional e o que é pretendido (por exemplo, “O que valorizamos?”, requisitos obrigatórios e preferenciais). A parte final do anúncio inclui “O que pode esperar de nós?” com informações como: Vínculo contratual, formação inicial e contínua, benefícios para além da remuneração, empresa familiarmente responsável (Anexo V). O anúncio é publicado em vários sites online, tais como *jobsoid careers* portal, *website careers* portal, Facebook *careers tab*, *indeed*, *linkedin*, *jobrapido*, *jooble*, etc. Quando o tipo de recrutamento é interno, o anúncio é publicado internamente na intranet da CUF, *CUF Connect*. O e-recruitment é a técnica de recrutamento utilizada em todos os processos de R&S na CUF.

Na plataforma de recrutamento *jobsoid* existe um anúncio específico sempre aberto para receber candidaturas espontâneas (anexo VI). Os candidatos enviam o currículo sem se destinarem diretamente a uma vaga. É uma forma de arquivar candidaturas para futuras oportunidades que possam surgir. Esta é uma prática muito comum nas organizações e demonstra a iniciativa e disponibilidade por parte dos candidatos (Sousa et al., 2006).

No anúncio de candidaturas espontâneas da CUF estão centenas de currículos, contudo, muitos candidatos não enviam apenas para este anúncio, mas sim, repetidamente para outros específicos. O número de candidaturas espontâneas pode ser um excelente

indicador de reputação e interesse na organização, sendo uma ferramenta crucial de Gestão de Recursos Humanos (Sousa et al., 2006).

Outras técnicas de recrutamento utilizadas na CUF são as feiras de emprego e *open days*. Durante o estágio, participei num evento de recrutamento inclusivo numa feira de emprego designada de Rede Emprega (Anexo VII). Este evento foi organizado pela junta de freguesia de Alcântara e a Santa Casa da Misericórdia, onde estiveram presentes várias empresas com o objetivo de realizar *speed interviews* a pessoas com dificuldades e vulnerabilidades socioeconómicas. Neste âmbito, tive a oportunidade de realizar, juntamente com outra colega estagiária, 32 entrevistas, num período de 3 horas, a candidatos de todas as faixas etárias, com os mais variados currículos, nacionalidades distintas e competências profissionais totalmente diferentes. Passaram para a fase seguinte do processo de seleção 11 candidatos em que 5 foram contratados e os restantes ficaram em *standby* para futuras oportunidades. No que remete aos *Open days*, foram realizados dois. Estes fizeram parte do projeto de *employer branding* de 2022 da empresa do qual fiz parte. Primeiramente foram realizadas reuniões com escolas de enfermagem a nível nacional de forma a recolher a listagem dos alunos finalistas do curso e alinhar os que já tinham realizado estágios nas unidades CUF. Posteriormente, foram realizados os dois *open days*, 1 no Hospital CUF Tejo e 1 no Hospital CUF Descobertas (anexo VIII e IX). Em termos de timings, os *open days* começavam às 9:00h com a receção dos alunos e terminavam às 16:30h com as *speed interviews* (anexo X). Em termos de aprendizagem, considero que estes eventos são muito importantes tanto para a empresa como para os candidatos. Os recrutadores têm a oportunidade de apresentar a empresa de forma aprofundada, falar do *employee value proposition*, é proporcionado um momento diferente dos restantes *players* do mercado, é uma estratégia que permite estabelecer um melhor contacto com os candidatos, são envolvidos vários interlocutores no processo de atração, são criadas memórias e é possível fazer recrutamento na hora.

A estratégia de *employer branding* na CUF foca-se sobretudo na atração de enfermeiros, mas também de auxiliares de ação médica. Há muitos alunos de enfermagem que realizam estágios nas unidades CUF e o objetivo é que iniciem a sua atividade profissional também nas unidades. O mesmo acontece com indivíduos que realizam cursos técnicos de Auxiliar de Ação Médica, seja através de centros de emprego, ou de escolas profissionais. No meu ponto de vista o investimento nas estratégias de *employer branding* é cada vez mais necessário e deve ser uma prioridade pois, é essencial que uma

organização, enquanto entidade empregadora, consiga produzir uma imagem desejável. O mercado de trabalho no setor da saúde está altamente competitivo e os profissionais trocam de trabalho com facilidade. A CUF ao investir nas estratégias de *employer branding* destaca-se face às restantes entidades de saúde.

Outra técnica de recrutamento são os programas de referência. Na CUF, o programa designa-se de CUF Radar. Os colaboradores podem referenciar pessoas conhecidas para vagas em aberto e se as mesmas forem selecionadas e permanecerem na organização por um período mínimo de 6 meses, quem referenciou é recompensado. Este programa para além de fazer parte do processo de recrutamento também é uma estratégia de recompensas e benefícios para os colaboradores. Certos colaboradores não estão autorizados a realizar esta referência, tendo em conta possíveis conflitos de interesses que possam influenciar o processo de recrutamento, como chefias diretas e a equipa de R&S.

No processo de pré-seleção normal, analisam-se os CV e possíveis cartas de recomendação. O volume de candidaturas é extremamente elevado, como por exemplo, a publicação de um anúncio de administrativo de *front-office* (consiste em estar na receção da unidade hospitalar a realizar a admissão de clientes e marcação de consultas e exames) num período de 24 horas, chega a receber 100 candidaturas. É importante referir que o período em que o anúncio se encontra ativo é sempre mais do que 24 horas. No entanto, também existem categorias profissionais em que o volume de candidaturas é mais diminuto, como enfermeiros de bloco operatório ou técnicos de diagnóstico terapêutico de diferentes serviços. Em geral, o objetivo é conseguir alcançar um número elevado de candidatos que se adequem ao perfil da função requerida de forma que seja possível realizar uma triagem eficaz.

Ainda no primeiro momento do Macroprocesso de Recrutamento e Seleção, depois de identificada a necessidade, tipo de recrutamento e técnica de recrutamento a utilizar, inicia-se o processo de seleção de candidatos. O processo de seleção na CUF passa por três fases: triagem curricular, entrevista telefónica e entrevista presencial ou por videochamada.

Na triagem curricular é analisado: informação biográfica do candidato, percurso académico, percurso profissional e competências descritas no currículo. Os candidatos que cumprem os requisitos passam para a fase de entrevista telefónica, de forma a realizar

uma nova recolha de informação, nomeadamente a motivação para o envio da candidatura. Realizada a triagem curricular e telefónica, inicia-se a fase de entrevistas. Estas poderão ser realizadas somente com o candidato e o recrutador ou com o recrutador, a chefia direta e o candidato. Quando realizadas primeiro com o Recrutador, este partilha com a chefia o seu parecer e relatório da entrevista. Dependendo da função em questão, podem ser realizados testes com o candidato (maioritariamente para cargos de chefia ou técnicos superiores), contudo na grande maioria são realizadas apenas duas entrevistas.

As entrevistas são semi-estruturadas pois, é um tipo de entrevista que permite conciliar questões abertas e fechadas. O recrutador tem um guião, mas existe flexibilidade para explorar várias temáticas tendo em conta as respostas que o entrevistado dá (anexo X). O que se pretende perceber é o percurso académico da pessoa, percurso profissional, perceber o porquê da saída (no caso de já ter exercido a profissão noutra organização) e no caso de estar empregado, o porquê de pretender uma mudança e a motivação para querer ingressar na CUF. Em paralelo realiza-se sempre uma apresentação da CUF partilhando um pouco da sua cultura e valores. Antes de finalizar a entrevista, é explicado ao candidato como se irá proceder o restante processo e que será dado feedback quer fique selecionado para a etapa seguinte ou em *standby* para futuras oportunidades. Caso a pessoa não seja selecionada também é devidamente informada sobre o respetivo motivo. Nesta etapa do processo, o objetivo crucial é analisar e identificar quais os candidatos que melhor se enquadram na função a ocupar. Por vezes, é possível selecionar de imediato um candidato; noutras situações é realizada uma *shortlist*. Os candidatos identificados para a próxima etapa ou selecionados para a função são informados telefonicamente.

Após selecionado o candidato inicia o **segundo momento** do macroprocesso de R&S, o acordo com o candidato selecionado. É realizada uma proposta telefonicamente, com as condições contratuais, salariais e data de início de funções. A proposta apresentada é também enviada por email e tem validade de 3 dias úteis para aceitação ou rejeição (Anexo XII).

Quando aceite, é enviado um email de boas-vindas, bem como pedido de documentação necessária e obrigatória para dar seguimento ao processo de admissão. Quando é rejeitado, os candidatos em *shortlist* são novamente considerados, se não existirem candidatos em *shortlist*, analisam-se os que ficaram em *standby* e se estes não

forem validados então é necessário voltar à fase inicial de lançamento de anúncio, triagem de CV e entrevistas.

O **terceiro e último momento** do macroprocesso de R&S é o fecho do processo que corresponde ao encaminhamento da documentação enviada pelo novo colaborador para as equipas de contratos, processamento salarial e saúde ocupacional e acidentes de trabalho de forma a realizar o seu contrato laboral e formalizar a admissão.

3.2.2 Atividades complementares

A partir de 4 de janeiro comecei a estar responsável por todos os pedidos de recrutamento relacionados com a categoria profissional de administrativo de 9 unidades, entre elas três hospitais de grande dimensão e seis clínicas de pequena dimensão. Dei seguimento a todo processo de recrutamento e seleção do princípio ao fim. Em média realizava 5 a 6 entrevistas semi-estruturadas por dia (20/25 entrevistas por semana) por vezes mais, com uma duração de 25 a 30 minutos, podendo variar e tendo chegado a realizar entrevistas de 45 / 50 minutos. No mês de janeiro com o novo pico de casos de covid 19 em Portugal, a CUF teve necessidade de contratar, através de *outsourcing*, colaboradores temporários para administrarem o grande volume de testes de covid que estavam a ser realizados nas unidades. Estes colaboradores foram selecionados pela empresa de trabalho temporário *Kelly Services* pois o vínculo contratual seria com a mesma, mas foram entrevistados pela equipa de R&S da CUF.

Como técnicas de recrutamento a *Kelly Services* publicou anúncio com o descritivo funcional dado pela equipa de R&S (anexo XIII), para a seleção realizou triagem curricular, entrevistas telefónicas e posteriormente encaminhou uma *shortlist* de candidatos para a equipa de R&S da CUF que realizou a entrevista final (Anexo XIV). Este projeto teve uma duração média de 1 mês e duas semanas, tendo sido contratadas 46 pessoas para dez unidades diferentes.

No final do estágio, foi realizada uma reunião com o objetivo de realizar um ponto de situação do primeiro trimestre do ano de 2022 e foi apresentado o volume de recrutamento de cada membro da equipa. Na totalidade, foram admitidos por mim 53 administrativos, tendo sido dos números mais elevados da equipa de recrutamento, bem como das pessoas com menos rejeições de propostas apresentadas.

Capítulo 4

Análise crítica e confronto dos contributos teóricos vs atividades desenvolvidas

No decorrer do estágio foi possível perceber que a área da saúde é uma área com extrema rotatividade, pois o mercado de trabalho é bastante competitivo e com muita oferta. É crucial que as empresas identifiquem as melhores estratégias para apresentar as oportunidades de emprego e reter os colaboradores. O recrutamento tem por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Sousa et al., 2006). É através do recrutamento que a organização informa o mercado de trabalho que existem oportunidades de emprego para determinadas funções. Idealmente, o recrutamento não deve existir apenas em momentos de colmatar as lacunas existentes, mas sim, deve ser uma estratégia proativa da organização de incluir um tipo específico de aptidões e competências (Shafique, 2012). A CUF procura os melhores profissionais pois é considerada uma entidade de referência e que se foca na prestação de cuidados de excelência, tendo profissionais de excelência, no entanto em certas funções, ainda atua de forma muito reativa no que diz respeito ao R&S.

O processo de recrutamento e seleção na CUF inicia-se com o contacto entre o manager da área e a equipa de R&S quando existe necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas. O processo pode ser desencadeado pela necessidade de substituir um colaborador, criação de um novo cargo ou aquisição de novas competências (Sousa et al., 2006). Existem funções em que a necessidade de recrutamento é constante e diária como, Auxiliares de Ação Médica e Administrativos de *Front Office*. De forma, a realizar um recrutamento eficaz o *briefing* entre o *manager* e o *recruiter* deve conter toda a informação sobre a vaga que se encontra em aberto e o perfil procurado, para que o anúncio seja o mais atrativo e apelativo possível.

Os processos de recrutamento podem decorrer interna ou externamente. A CUF procura priorizar o recrutamento interno dependendo da função em questão, de forma a valorizar e potencializar colaboradores da organização para novas funções pois através de recrutamento interno é possível identificar pessoas da organização que, por via do seu desempenho ou aquisição de novas competências mostram aptidão e potencial para o exercício de novas funções. Para além do facto de que requer menos formação (Shafique, 2012).

Existem funções em que o recrutamento externo é crucial, como enfermeiros, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica e Auxiliares de Ação Médica, pois são as funções *core* da organização e sendo uma empresa em constante crescimento é necessário aumentar as equipas com pessoas externas que acrescentam valor à organização (Shafique, 2012). Apesar de os estudos científicos mostrarem que o recrutamento externo é mais demorado comparativamente ao recrutamento interno, na CUF acontece o contrário, pois quando é selecionado um colaborador através de recrutamento interno este tem de ser substituído para que possa transitar para a nova função. São processos que podem demorar cerca de 2/3 meses e nem sempre os managers pretendem aguardar esse período, o que inevitavelmente acaba por influenciar a sua decisão inicial de optar por recrutamento interno ou externo.

No que concerne às fontes de recrutamento externo, existe a plataforma de recrutamento *jobsoid*, em que estão arquivados currículos de processos anteriores para quando surgem novas oportunidades, mas na sua grande maioria, é publicado anúncio e são obtidas novas candidaturas, pois, o mercado do setor da saúde desenvolve-se e cresce todos os dias. O anúncio tem uma elevada exposição e deve ser uma das fontes mais cuidadosamente utilizadas por esse motivo (Sousa et al. 2006). A equipa de R&S está a desenvolver um projeto de melhoria de experiência do candidato no sentido em que, diariamente são recebidas centenas de candidaturas e por sua vez nem todos os candidatos recebem *feedback* quando não são selecionados. O *e-Recruitment* é a fonte utilizada em todos os processos de recrutamento da CUF, pois é uma fonte que está crescentemente implantada nas organizações e a ter grande aceitação e utilização pelas mesmas (Sousa, et al. 2006). Todavia, nos processos de recrutamento com objetivo de colmatar necessidades de Auxiliares de Ação Médica, é perceptível que as pessoas de faixas etárias mais elevadas têm muita dificuldade em submeter candidaturas online.

No processo de seleção, é realizada triagem curricular e entrevistas telefónicas prévias ao agendamento de entrevistas com o *recruiter* e o *manager*. Através da triagem curricular é possível realizar essa mesma filtragem dos candidatos que apresentam o perfil desejado e excluídos os que não se adequam. Após essa seleção, são realizadas entrevistas telefónicas que permitem realizar novamente uma filtragem e posteriormente são realizadas entrevistas aos candidatos que remanesceram. A entrevista com o *recruiter* é realizada por videochamada, enquanto com o *manager* é presencial, pois posteriormente à entrevista é realizada uma visita à unidade de saúde. Este método foi adotado devido à

pandemia de COVID 19 que se mantém até então. Os métodos de seleção permitem que existam várias etapas para que esta filtragem seja realizada e todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que realizadas por profissionais competentes e responsáveis por este processo (Guimarães & Arieira, 2005).

Em suma, pode verificar-se que a CUF realiza um processo de Recrutamento e Seleção que se interliga com as práticas identificadas na revisão da literatura. Existem, no entanto, alguns aspetos que podem ser objeto de reflexão e melhoria. Um desses aspetos concerne o recrutamento interno, que deveria ser priorizado, pelas suas inúmeras vantagens e não obstante ser mais moroso. Para além de ser positivo para a empresa também é uma oportunidade de crescimento dos colaboradores. Pode ser interpretado como plano de carreira pessoal, desenvolvimento de competências e conhecimentos, valorização dos colaboradores, aumento da motivação dos mesmos e o risco é menor pois são pessoas familiarizadas com a cultura organizacional (Rego, et al., 2015, p. 200). Uma sugestão de melhoria relativamente ao recrutamento interno prende-se por melhorar a política do mesmo na organização e realizar uma comunicação eficaz a todas as partes. Se não existirem competências internas para o desenvolvimento da função requerida antes de avançar para recrutamento externo devia ser desenvolvida uma análise de *timings* e custos a desenvolver as competências num colaborador e se faz sentido investir no mesmo.

Outro aspeto a ser melhorado diz respeito ao *feedback* dado aos candidatos. Idealmente deve ser dado *feedback* a todos os candidatos, contudo isto não acontece na CUF. A plataforma de recrutamento da CUF apresenta ainda lacunas e precisa de ser analisada e desenvolvida detalhadamente pela equipa. Apesar de existirem os emails standardizados de rejeição enviados aos candidatos que não foram selecionados, nem sempre isso acontece dado o elevado número de candidaturas. Considero que uma boa opção de melhoria seria incluir na plataforma o mecanismo adequado para que, quando um candidato é selecionado, automaticamente todos os recebem o email de rejeição.

Outro aspeto a melhorar é a integração dos novos colaboradores na organização. O trabalho por parte do recrutador não deve terminar assim que é feita a admissão do mesmo. Dado o volume de recrutamento, nem sempre é possível dar foco e atenção a todos os novos colaboradores como se fossem apenas um e a integração é um momento fundamental para a retenção do colaborador. Considero que deveria ser desenvolvido um

manual de acolhimento bem estruturado e partilhado com todas as chefias, bem como os recrutadores nos dias de entrada de novos colaboradores deveriam deslocar-se às unidades de saúde e receber os mesmos (atualmente são recebidos pelas chefias que inevitavelmente dado à carga de trabalho diário não prestam a devida atenção).

Um último aspeto de melhoria prende-se com técnicas de seleção dado o volume constante de recrutamento, por vezes o processo de seleção é muito rápido e pouco seletivo. Por exemplo, na entrevista apenas são verificados os requisitos mínimos, como autonomia para exercer a função, escolaridade (no caso de enfermeiros e técnicos a Cédula profissional) e disponibilidade para iniciar funções. Esta fraca seleção faz com que a longo prazo os valores de retenção sejam baixos. O processo de seleção deve, por isso, ser melhorado com triagens mais detalhadas, entrevistas mais organizadas e realizadas presencialmente nas unidades de saúde de forma que os candidatos possam observar a realidade da função que irão desempenhar e sempre que se considere necessário, deve-se proceder à realização de testes.

Por fim, é importante reforçar que o setor o setor da saúde é extremamente competitivo e volátil. O facto de vivermos numa sociedade global em rede (Castells, 2007) permite uma grande movimentação de profissionais de saúde a nível mundial. Durante o estágio foi perceptível duas tendências: (a) muitos profissionais de saúde portugueses optam por emigrar e, por isso, existe uma grande escassez de mão-de-obra; (b) cada vez mais os profissionais de saúde optam por trabalhar no Sistema Privado de Saúde ao invés do SNS devido às melhores condições laborais, desenvolvimento de carreira e inovação das unidades de saúde. Mas estas são tendências de nível macro que carecem de decisões governamentais. O certo é que estas tendências têm impactos significativos ao nível dos processos de R&S do sector da saúde e dificultam a aposta no recrutamento interno.

Considerações finais

O presente TFM representa o culminar da experiência de estágio curricular, na equipa de Recrutamento e Seleção da CUF, tendo como objetivo a descrição e a reflexão crítica das atividades desenvolvidas durante o período de seis meses. Posto isto, a generalidade do estágio focou-se no processo de recrutamento e seleção adotado na empresa bem como, o *employer branding*. A experiência acrescentou valor ao meu

conhecimento e permitiu aplicar conhecimentos lecionados ao longo do mestrado nas práticas diárias da equipa.

A realização do estágio numa empresa do setor da saúde privado permitiu entrar em contacto com uma realidade até então desconhecida. Foi possível ter uma noção de como é feita a atração e escolha de profissionais de saúde, para as mais variadas funções. Foi também possível ter uma perceção do volume de recrutamento constante e do ritmo acelerado e resposta célere que é necessário dar.

Ao longo deste percurso apenas podem ser indicados pontos positivos. Desde início foi possível ter autonomia para participar nos processos de R&S, nos primeiros três meses a acompanhar quatro recrutadoras e nos três meses restantes como responsável de processos de R&S do início ao fim. Foi possível realizar processos de R&S de diferentes perfis profissionais o que permitiu adquirir conhecimentos sobre funções muito distintas. Para além das aprendizagens adquiridas na equipa de R&S foi também possível estar em contacto direto com as restantes equipas do Departamento de Recursos Humanos o que permitiu ter uma visão geral do que é a realidade laboral da GRH.

A autonomia, acompanhamento, esclarecimento de dúvidas, reuniões semanais com a orientadora, trabalho em equipa e feedback constante permitiu desenvolver competências tanto a nível pessoal como profissional de RH.

Contudo foram sentidas muitas limitações no desenvolvimento da pesquisa científica pois existe uma escassez de bibliografia específica sobre R&S de profissionais de saúde e em particular em Portugal. A bibliografia existente foca-se muito no que é o recrutamento tradicional e não existem artigos devidamente estruturados sobre o recrutamento na área da saúde o que acabou por prejudicar o suporte teórico do presente trabalho.

Referências bibliográficas

Bansal, P., Smith, W.&. Vaara. (2018) *New ways of seeing through qualitative research. Academy of Management Journal*, vol. 61 (4), pp. 1189-1195. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>

Balanescu, R. (2020). *Theoretical and Practical Insights on the It Staff Recruitment and Selection. Elearning & Software for Education*, vol. 2, pp. 539-547.

Disponível em: <https://doi.org/10.12753/2066-026X-20-157>

Baylão, A., & Rocha, A. (2014). *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>

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

Bilibiu, A. L., Marques, M., Oviedo, S., & Cunico, E. s.d. *Recrutamento e Seleção nas Organizações*. Disponível em: http://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20161020-191350_arquivo.pdf

Carbery, R., & Cross, C., (2019). *Human Resource Management*. 2ª Edição. Bloomsbury Academic. Londres

Castells, M., (2005). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Corbin, J. & Strauss, A. (1990). *Basics of Qualitative Research*. 4ª Edição.

Correia, M. C. B. (2009). *A observação participante enquanto técnica de investigação. Pensar enfermagem*, vol. 13 (2), pp. 30-36. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/23968>

CUF (2020), Código de Conduta, documento interno.

de Andrade Caxito, F. (2008). *Recrutamento e seleção de pessoas*. IESDE BRASIL SA.

Muscalu, E., (2015). *Sources of Human Resources Recruitment Organization*. Land Forces Academy Review. pp. 351-357.

Fajer, R. F., Araújo, M. P., & Waismann, M. (2016). *Importância do diário de campo nas pesquisas qualitativas com metodologia de história oral*. SEFIC. Disponível em: <https://anais.unilasalle.edu.br/index.php/sefic2016/article/download/358/299>

Fernandes, A. C., & Nunes, A. M. (2016). *Os Hospitais e a Combinação Público-Privado no Sistema de Saúde Português*. *Acta Médica Portuguesa*, vol. 29 (3). pp. 217-222.

Ferreira, S. B. D. (2012). *Conceção de um sistema de gestão de desempenho e de competências: o caso Rodoviária do Tejo* (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/4609> Acedido a: 19 de setembro de 2022

Guimarães, F. M., & Arieira, O, J. (2005). *O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão*. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, vol. 6 (2), jul./dez. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/276547825.pdf>

Mónico, S. L., Alferes, R. V., Castro, A. P., Parreira, M. P., (2017). *A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa*. *CIAIQ 2017*, Vol. 3. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404>

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª edição, Edições Sílabo, pp. 571-583

Sá, C. S. P., (2015). *A gestão de talento dos consultores em outsourcing: o caso da KCS iT* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/10682>

Simões, J., & Campos, C. A., (2011). *O Percurso da Saúde. Portugal na Europa*. (Olhares Sobre a Saúde). Almedina.

Sousa, A. H. P. D. C. (2018). *O desafio dos recursos humanos na área da saúde privada e pública: as motivações dos profissionais de saúde* (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.14/27623>

Sousa J.M., Duarte T., Sanches G. P., Gomes J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 3ª Edição, Lidel

Shafique, O. (2012). *Recruitment in the 21st Century*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. vol. 4 (2), pp. 887-901. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2325900>

Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I.P.P.D., & Batista, S.A. (2020). *O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos*. *Revista de Carreiras e Pessoas*, Vol. 10 (2), pp. 249-250. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recapo.v10i2.44726>

Vasile, G. I., & Xiaoyu, Z., (2020). *Recruitment, Selection, and Integration in the Human Resource Management*. *Internal Auditing & Risk Management*. Vol. 15, pp. 34-40. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4058355>

Yadav, P., Singh, B., K, B., Mishra, P., & N., R. (2021). *The Impact of Effective Recruitment & Selection Process on Organizational Development: An Empirical Study*. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*. Vol 25 (6), pp. 693-703.

Sites:

INE, 2022. *Quebras sem precedentes no número de atos assistenciais prestados em 2020*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=536782138&DESTAQUESmodo=2. Acedido a 6 de abril de 2022

José de Mello Capital, SA. (s.d.) *História do Grupo - Site da José de Mello Capital, SA*. Disponível em: <https://www.josedemello.pt/historia-do-grupo/>

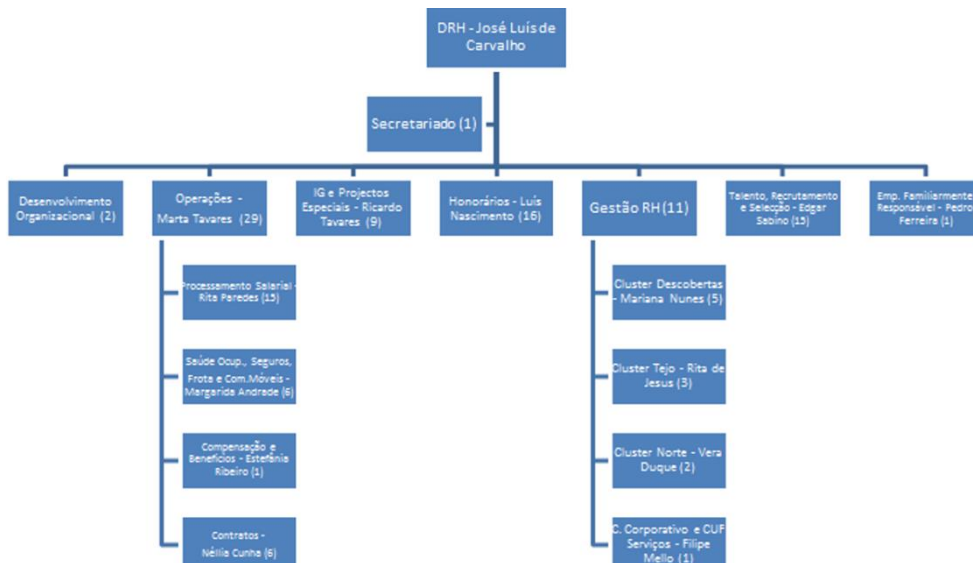
Anexos

Anexo I – Estrutura organizacional CUF



Fonte: CUF Connect 202

Anexo II– Organograma departamento de recursos humanos



Fonte: Elaboração Própria

Anexo III– Plano de integração estágio em recrutamento e seleção

CUF		Programa Integração na Função // Estágio em Recrutamento e Seleção				
Dia	Direção Área	Tema	Responsável	Local	Confirmado	
6 out.	DRH R&S	Manhã	Receção para assinatura de acordo + PC Entrega do plano integração Apresentação área de R&S Fecho temas admin + Visita instalações	Mariana	CNX Edif III - Piso 2	Confirmado
	DRH R&S	Tarde	Jobsoid from a to z	Bruno Ferreira	CNX	
7 out.	DRH Talento	9:15 - 12:00	Reunião de equipa	Equipa	CNX + meet	Confirmado
	DRH R&S	12:00 - 13:00	Entrevista telefónica Programa Radar	Patricia Marques	CNX	
	DRH R&S	Tarde	Perfis AAM e ADM Perfis ENF e Técnicos Recrutamento Interno	Catarina Martins Filipa Baptista	CNX	
8 out.	DRH R&S	Manhã	Entrevistas por competências	Joana Themudo	Google meet	Confirmado
	DRH R&S	15:00-17:00	Recrutamento Inclusivo EFR	Pedro Hasse Ferreira	CNX - Sala CUF Miraflores	
11 out.	DRH R&S	Manhã	Dados Contratação	Joana Paiva	Google meet	Confirmado
	DRH R&S	Tarde	Boas vindas CUF G Talento	Paula Prates	Google meet ou CNX	
12 out.	DRH R&S	Manhã	Shadowing e passagem de temas	Patricia Marques Catarina Martins	CNX	Teresa
	DRH R&S	Tarde	Shadowing e passagem temas	Bruno Ferreira	CNX	
12 out.	DRH R&S	Manhã	Shadowing e passagem de temas	Joana Paiva, Themudo e Teixeira	Google meet	Ana
	DRH R&S	Tarde	Shadowing e passagem temas	Filipa Baptista TBR/equipa	CNX	
...	Discos pedidos. Digam-nos com quem gostavam de reunir e nós marcamos. Ex: gostava saber mais sobre AD, gostava de conhecer melhor a dir fin					
Acolhimento a Novos Colaboradores Visitas a Unidades Outros						
	HTJO / HDSC	Promover visita a um hospital - Recruter? Enf dir?				
27 out.	Academia	09:00 - 13:00	Acolhimento novos Colaboradores	Academia	Hospital Tejo	

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo IV – Descritivo funcional

 DESCRITIVO FUNCIONAL												
Designação da função												
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">Enquadramento Geral</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">Direção</td> <td style="width: 33%;">Grupo Profissional</td> <td style="width: 33%;">Nova Função <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Gestão de Equipa <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Função a que Reporta</td> </tr> </table>		Enquadramento Geral		Direção	Grupo Profissional	Nova Função <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/>			Gestão de Equipa <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/>	Função a que Reporta		
Enquadramento Geral												
Direção	Grupo Profissional	Nova Função <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/>										
		Gestão de Equipa <input type="checkbox"/> S/N <input type="checkbox"/>										
Função a que Reporta												
Descrição da Função												
Missão												
Principais Responsabilidades												
Requisitos Funcionais:												
Experiência Profissional Preferencial <small>(nº de anos e tipologia de experiência, se relevante)</small>												
Formação / Certificações												
1												
2												
3												
Conhecimentos Críticos <small>(Indique os conhecimentos que considera críticos à função incluindo línguas estrangeiras)</small>												
1												
2												
3												
4												
5												
Competências Comportamentais Críticas:												
Competências CUF												
Relação												
Fazer bem												
Outras Competências Críticas												

1

 DESCRITIVO FUNCIONAL	
Designação da função	
Téc. Comunicação	
Aprendizagem	
Visão Negócio	
Pensar Global	
Adaptação	
Liderança	
Tipologia de dados a que a função obriga <small>(referenciar tipologia de dados e razão da necessidade)</small>	
Registo de Atualização da Descrição	
Atualizado por:	Data: 20/07/2022

DHR | Gestão de Talento 2021

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo V – Anúncio de recrutamento

Somos o maior prestador de saúde privada em Portugal, contando com 77 anos de experiência em saúde hospitalar, traduzidos na gestão de 19 Hospitais e Clínicas CUF distribuídos pelo país.

Temos orgulho na nossa história e olhamos para o futuro com responsabilidade. Regemo-nos por valores como o Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência, Inovação e Integridade, que guiam uma permanente vontade de ser e fazer melhor.

Identificar os melhores profissionais faz-nos idealizar um futuro consistente e, por este motivo, estamos a recrutar um Auxiliar de Ação Médica de Bloco Operatório, para o Hospital CUF Descobertas

Unidade CUF: Hospital CUF Descobertas

O que faz um Auxiliar de Ação Médica de Bloco Operatório?

- Proporciona os melhores cuidados de saúde aos nossos clientes.
- Garante a higiene, conforto e segurança aos clientes internados e família.
- Prepara salas e material de apoio necessário para as cirurgias.
- Repõe stocks sempre que necessário.
- Auxilia a equipa médica e de enfermagem.
- Limpa e desinfeta materiais e áreas de trabalho.

O que valorizamos?

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

O que pode esperar de nós?

- Integração numa empresa nacional, líder na prestação de cuidados de saúde.
- Contrato de trabalho direto com a CUF.
- Formação inicial e contínua, através da nossa academia de formação (CUF Academic Center).
- Valorização dos nossos recursos humanos através do crescimento e reconhecimento dentro da empresa.
- Reconhecimento da importância da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, com oferta de benefícios nesse sentido.

QUER JUNTAR-SE À EQUIPA CUF?

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo VI -Anúncio de candidaturas espontâneas

Candidatura Espontânea

📍 CUF | Sede

Posted Date	Locations	Positions
26 Sep 2022	CUF Sede	1

Procura integrar uma empresa nacional, líder na prestação de cuidados de saúde, com oferta de formação inicial e contínua (através da CUF Academic Center), que valoriza os seus recursos humanos através do crescimento e reconhecimento dentro da empresa, e que reconhece a importância da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, mas nenhuma das nossas vagas em aberto vai ao encontro do que procura para a sua carreira?
Submeta aqui a sua candidatura espontânea e junte-se à nossa base de dados de talento!
Contamos dar uma resposta o mais breve e ajustada possível à sua candidatura, até lá saiba um pouco mais sobre nós no [LinkedIn](#) e [Facebook](#).

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo VII - Evento RedEmprega 2022



Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexos XI e XII - *Open Day* Hospital CUF Descobertas 2022

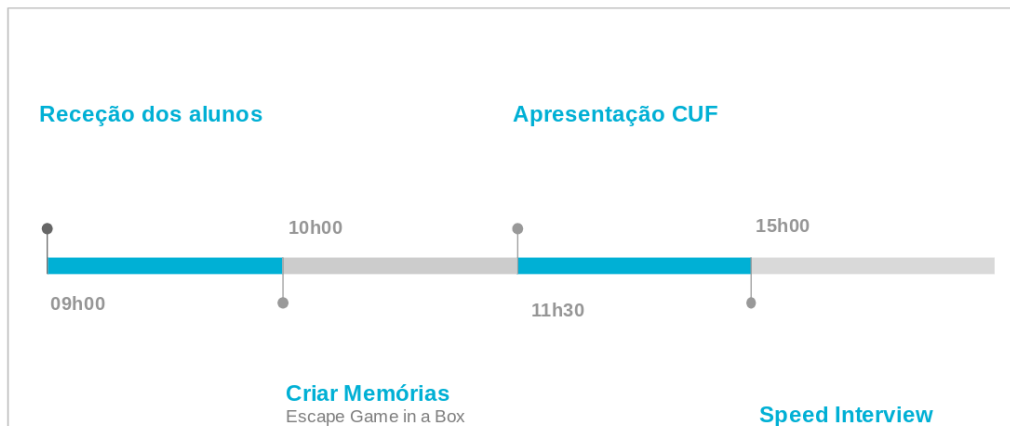


Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo X - Cronograma *Open Day*

OPEN DAY

Programa



3



Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo XI – Guião de entrevista

CUF Guião de Entrevista

Dados Candidato

Nome: _____ Data: _____

Habilitações Académicas: _____

Agradecimento por Disponibilidade.

Perguntas Quebra Gelo.

Apresentação do Recrutador.

Explicação de como decorre o processo de R&S.

Apresentação Candidato.

Explorar escolaridade, habilitações académicas (se for o caso)

Explorar Percurso Profissional.

Apresentação CUF (Missão, Valores)

Pontos Fortes e Pontos a Melhorar.

Situação complicada que tenha vivido no âmbito profissional? Como superou?

Motivação CUF (O que procura, nesta fase, em termos de projeto profissional? o que o leva a estar nesta entrevista?)

Questões Contratuais:

- Expetativa Salarial:
- Disponibilidade para iniciar funções:
- Processos de Recrutamento Está envolvido em mais processos de recrutamento? quantos? em que fase (inicial, intermédia, proposta)?

Agradecimento.

Observações:

Fonte: Elaboração própria

Anexo XII – Proposta de colaboração CUF



Proposta de colaboração

XXXX

Estimada xxx,

É com muito entusiasmo que vimos, por este meio, formalizar a nossa proposta para assumir funções como **Administrativa de Front Office**, no Hospital CUF Tejo.

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

Vencimento base	XXX	Vínculo contratual	XXX
Subsídio de alimentação	XXX	Carga Horária	XXX
Subsídio de turno	XXX		



Seguro de Saúde
(Após 1 ano)

SOBRE NÓS



- Empresa referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal
- Certificação como empresa familiarmente responsável (efr)
- Experiência acumulada de mais de 75 anos
- 18 unidades de saúde (hospitais e clínicas)
- Mais de 6.000 colaboradores
- Mais de 1.500 Administrativos

O QUE PODE ENCONTRAR NA CUF?


	Formação	Oferta de formação contínua através da CUF Academic Center
	Rede de Apoio	Serviços gratuitos de aconselhamento psicossocial, jurídico e financeiro aos colaboradores e respetivas famílias
	Nascer na CUF	Co-participação das despesas de nascimentos de filhos de colaboradores em unidades CUF
	Presente Nascimento	Assinalar o nascimento dos filhos dos colaboradores com a opção de constituição de conta-poupança no valor de 100€
	Cabaz Escolar	Apoio na compra de material escolar, no início de cada ano letivo.
	25+	Reconhecimento do trabalho e da dedicação dos colaboradores que completam 25 anos na CUF
	Bolsas GO UP	Bolsas para colaboradores não licenciados que queiram frequentar o ensino superior

Obrigado e aguardamos notícias suas!

A equipa de Recursos Humanos da CUF

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo XIII - Descritivo de funções: Administrativo Testes Covid

		Modelo Descrição de Funções	IMP.2438.00
			Pág. 1/ 1
1. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO:	Administrativo Testes Covid		
2. MISSÃO:	Garantir o atendimento a clientes que realizam Testes Covid		
3. DESCRIÇÃO DE RESPONSABILIDADES:	01 Admissão e faturação de testes Covid 02 Validação dos dados pessoais dos clientes e tratamento dos consentimentos RGPD 03 Validação de prescrições (ARS), inserção e cativação no sistema WebApollo (Germano de Sousa) 04 Marcação de testes Covid em Glintt e WebApollo (no caso de clientes ARS)		
4. OBSERVAÇÕES:			
1.8:			

Fonte: Documento interno equipa de recrutamento e seleção CUF 2022

Anexo XIX - Guião de entrevista Administrativos Testes COVID

		Guião de Entrevista ADM Testes COVID
Dados Candidato		
Nome:	Idade:	
Habilitações Académicas:	Data:	
Agradecimento por Disponibilidade.		
Perguntas Quebra Gelo.		
Apresentação do Recrutador:		
Enquadramento da Função e o facto de ser algo temporário; Enquadramento do Vínculo Contratual e Condições salariais;		
Apresentação Candidato:		
Experiência Relevante:		
Questões de Resposta aberta:		
<ul style="list-style-type: none">- O que conhece da Função?- Tem questões sobre o que foi falado com a Empresa de Trabalho Temporário?- Sente-se confortável a desempenhar funções num hospital em plena pandemia?- Porque é que se candidatou a este processo de recrutamento?- Irá estar em contacto com pessoas positivas à COVID 19, como é que isso o faz sentir?- Como lida com a pressão e stress?- Se o desempenho for positivo durante este período temporário de desempenho de funções existe a possibilidade de ingressar na CUF com vínculo contratual com a mesma. É algo que faz sentido para si?		
Questões Contratuais:		
<ul style="list-style-type: none">- Expetativa Salarial:- Disponibilidade para iniciar funções:- Processo de Recrutamento (Perceber se está em algo fixo e de longa duração)		
Agradecimento.		
Observações:		

Fonte: Elaboração própria