



A Gestão de Recursos Humanos na
Allianz Portugal:
O Recrutamento, a Selecção e a Socialização



Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

Elaborado por:

Ana Lúcia Patacho, n.º 37246

Orientação: Professor Doutor Jorge Gomes

Co-orientação: Doutora Elisabete Leocádio

Setembro, 2011



RESUMO

Este estudo tem como finalidade expor as actividades desenvolvidas durante o estágio curricular na Companhia de Seguros Allianz Portugal. O estágio teve como objectivo primordial apoiar a Direcção de Pessoas em inúmeras actividades relacionadas com as mais variadas temáticas de Gestão de Recursos Humanos, entre as quais, as áreas de Funções/Competências, Recrutamento e Selecção, Saúde no trabalho, Compensações e relações Laborais e Comunicação. No entanto, a presente análise incide maioritariamente nas práticas de Recrutamento, Selecção e Socialização utilizadas. Com base nas actividades de estágio, propõe-se a revisão de literatura relativa aos fundamentos destes três processos, em que são abordados os modelos, as técnicas e métodos aplicados em cada procedimento. Com o pressuposto de sustentar o rigor metodológico das práticas desenvolvidas e apurar o grau de satisfação e eficácia dos processos, são apresentados alguns indicadores de gestão utilizados. Por fim, a confrontação da literatura com as actividades de estágio permite demonstrar a predominância de inúmeros métodos teóricos aplicados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos, Análise e Descrição de Funções, Processo de Recrutamento, Selecção, Socialização.



ABSTRACT

This study aims to expose the key activities undertaken during the traineeship at the Insurance Company Allianz Portugal. The traineeship had as its primary objective to support the Human Resources Direction in numerous activities related to different subjects of Human Resource Management, including the areas of Job Description, Skills, Recruitment and Selection, Occupational Health, Labour Relations and Compensation and Communication. However, this analysis focuses mainly on the practices of Recruitment, Selection and Socialization used. Based on the apprenticeship activities, my proposition is to review of literature on the basis of these three processes, which are addressed in the models, techniques and methods applied in each procedure. So as to ensure the methodology precision to support the practices developed and determine the degree of satisfaction and effectiveness of the processes, I will use a number of management indicators. Finally, the comparison with the literary experience allows to demonstrate the numerous theoretical methods applied.

KEYWORDS: Human Resource Management, Analysis and Job Description, Recruitment Process, Selection, Socialization.



AGRADECIMENTOS

A todos os que acompanharam o meu percurso de Mestrado, especialmente aos que contribuíram para a realização do presente relatório de estágio:

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, pela sua disponibilidade, motivação e orientação académica.

Á minha co-orientadora, Doutora Elisabete Leocádio, Técnica Administrativa de Recursos Humanos pela oportunidade de realizar este estágio, pela sua inteira disponibilidade, apoio e partilha de conhecimento.

A toda a equipa de Recursos Humanos da Allianz Portugal, pelo seu suporte constante e espírito de equipa ímpar, em especial ao Doutor Tiago Pinho, Técnico de Recursos Humanos pela partilha constante de experiência.

A todos os restantes colaboradores da área de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais e Comunicação e Desenvolvimento pelo fantástico acolhimento e apoio em todos os momentos. Foi um orgulho trabalhar convosco!

Ao ISEG e a todos os professores que me acompanharam durante os dois anos lectivos, pela sua transmissão de conhecimentos.

Aos meus amigos pelo constante suporte pessoal.

Á minha família, pela disponibilidade e compreensão.

A todos, o meu sincero *Agradecimento!*



ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1. O Processo de Recrutamento e Selecção	3
1.1.1. Análise e Descrição de Funções	3
1.1.2. Recrutamento	4
1.1.3. Selecção	7
1.2. Acolhimento e Socialização.....	9
CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2.1. Grupo Allianz	12
2.2. Allianz Portugal	13
2.2.1. Breve Historial.....	13
2.2.2. Missão.....	13
2.2.3. Valores.....	13
2.2.4. Os Recursos Humanos na Allianz Portugal.....	14
2.2.4.1. Caracterização.....	14
2.2.4.2. Direcção de Pessoas.....	15
2.2.4.3. Missão.....	15
CAPITULO III – O RECRUTAMENTO, A SELECÇÃO E A SOCIALIZAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL.....	16
3.1. Descrição das Actividades Desempenhadas	16
3.2. O Processo de Recrutamento e Selecção	18
3.2.1. Análise de Funções	18
3.2.2. Recrutamento	18
3.2.3. Selecção	23
3.3. Acolhimento e Socialização.....	27
3.4. Follow up’s	28
CAPITULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29



4.1. Confronto da revisão da literatura com as actividades de estágio	29
4.2. Análise crítica do trabalho desenvolvido no estágio	31
4.3. Conclusão.....	32
4.4. Sugestão para trabalhos futuros	32
4.5. Limitações do Estudo.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	37
ANEXO I - Organograma geral.....	38
ANEXO II: Organograma de equipa	38
ANEXO III: Ficha de Análise e Descrição de Funções	39
ANEXO IV: Minuta de Pedido de Recrutamento	40
ANEXO V: Minuta dos Tópicos para entrevista.....	41
ANEXO VI: Avaliação do Estágio.....	42
ANEXO VII: Avaliação do Processo de Recrutamento e Selecção	43



INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão, surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular na Companhia de Seguros Allianz Portugal de modo a estabelecer um primeiro contacto com a realidade empresarial.

O estágio curricular teve uma duração de três meses, correspondente a um total de 440 horas, esteve sob orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes, docente do ISEG, que acompanhou todo o processo e trabalho desenvolvido no decorrer do estágio. Por parte da Companhia, a co-orientação ficou a cargo da Doutora Elisabete Leocádio, Técnica Administrativa de R.H., responsável pelo acompanhamento do estágio no que diz respeito à atribuição e coordenação de todas as actividades por mim desenvolvidas.

Com doze anos de história em Portugal, a Allianz Portugal é a oitava maior seguradora em Portugal, na área Vida, Não Vida, Gestão de Activos e Banca. No mercado dos seguros, a Allianz assume a liderança no mercado alemão e detém uma forte presença internacional, em mais de setenta países. Os 120 anos de história permitiram um crescimento sustentável contando actualmente com 155.000 colaboradores e 80 milhões de clientes.

A realização do estágio adveio da necessidade de consolidação dos conhecimentos académicos numa óptica empresarial e de uma motivação pessoal em ingressar no mercado de trabalho nesta área. Teve como objectivo apoiar a Direcção de Pessoas (DP) da Allianz Portugal, mais propriamente o Departamento de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais (RCRL), em inúmeras actividades de Recursos Humanos, incluindo o recrutamento selecção e socialização, a saúde e segurança no trabalho, as remunerações e benefícios sociais e indicadores de gestão de satisfação e eficácia dos processos.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos, numa primeira parte é apresentada a revisão de literatura efectuada para uma maior compreensão dos processos de recrutamento, selecção e socialização, no que diz respeito às abordagens conceptuais e métodos mais proeminentes. No segundo capítulo é efectuada uma breve caracterização da empresa, historial, missão e valores sendo feita a caracterização dos recursos humanos na Allianz Portugal e respectiva descrição da Direcção de Pessoas e



sua missão com o objectivo de um melhor enquadramento e compreensão da área onde foi desenvolvido o estágio. Seguidamente, numa terceira parte expõem-se as actividades desenvolvidas bem como a abordagem metodológica dos vários processos. Por último, como forma de complementar a revisão proposta é efectuado o confronto da literatura com as actividades desenvolvidas, uma análise crítica do trabalho realizado no estágio sendo apresentadas também sugestões para futuras investigações.

CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A função de Recursos Humanos comporta um conjunto de actividades entre as quais adopta um importante papel o recrutamento e a selecção. Estes dois processos assumem um enorme interesse, no sentido em que a qualidade de um influencia a do outro.

A eficácia do processo de recrutamento intervém na qualidade dos candidatos atraídos, assim como a qualidade dos métodos e decisões de escolha influenciam a qualidade do trabalho que as pessoas virão a desenvolver na função (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, 2008). Assim, é fundamental que estas actividades sejam desenvolvidas com o maior rigor possível, sob risco do candidato não se adaptar à cultura da empresa ou às especificidades do cargo ocupado.

1.1.1. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Antes de se iniciar qualquer acção de recrutamento e selecção, é fundamental descrever, com a maior exactidão possível, as diversas componentes de uma função (Caetano & Vala, 2007 e Guiney, 2010). Recolher informações sobre a função com a finalidade de conhecer a globalidade da mesma no que comporta às tarefas desempenhadas e consequentemente quais os requisitos que o colaborador que desempenha o cargo deve deter (Cascio, 1998 citado em Kundu & Malhan, 2009 Marino, 2005; Sekiguchi, 2004; Bilhim, 2009).

Segundo Bilhim (2009), a ficha de descrição de funções “*identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações*”. Concisamente, expõe de forma escrita “o que é feito”, em termos de tarefas e comportamentos (Marino, 2005; Gomes et al., 2008).

Contudo, Schneider & Konz (1989) vão mais longe e defendem que a descrição de funções não deve compreender apenas as “*tarefas actuais, mas também os conhecimentos, as aptidões e as capacidades necessárias ao desempenho eficaz de uma função tal como se prevê que venha a existir no futuro*”, sob pena do candidato não estar posteriormente ajustado à função.

De acordo com Bilhim (2009), a descrição de funções pode ser realizada de uma forma geral ou específica. A descrição geral consiste na descrição global das responsabilidades e funções a desempenhar sendo característica de organizações com uma estrutura mais descentralizada, por sua vez, a descrição específica para além das responsabilidades e atribuições engloba também as tarefas.

Descrever a função possibilita não só formular os anúncios de recrutamento, dar conhecimento das informações sobre a função no decorrer da entrevista ao candidato e o constante acompanhamento dos colaboradores da organização como também auxiliar outras áreas como a formação, recompensas, o desenvolvimento de carreiras e avaliação de desempenho (Marino, 2005; Peretti, 2007; Gaunt, 2008; Gomes et al., 2008; Bilhim, 2009; Guiney, 2010). A sua finalidade é portanto apurar, se o perfil dos candidatos está em consonância com as características exigidas para a vaga em causa.

As técnicas utilizadas para se proceder à recolha de informação são diversas contudo, e não querendo apresentar uma lista exaustiva, segundo Gomes et al. (2008), as mais vulgares são a observação, a entrevista e os questionários. A responsabilidade dessa pesquisa, de acordo com Marino (2005) e Bilhim (2009), é do titular da função e/ou qualquer gestor ou responsável do Departamento de Recursos Humanos.

1.1.2. RECRUTAMENTO

1.1.2.1. Definição

Existem uma pluralidade de definições de recrutamento (Caetano & Vala, 2007; Peretti, 2007; Udechukwu & Manyak, 2009; Bilhim, 2009). O recrutamento pode ser descrito como o processo de localização e atracção de potenciais candidatos (Gatewood & Field, 1998 e Bohlander & Snell, 2007 citado em Udechukwu & Manyak, 2009) que possam vir a desempenhar “*eficaz e eficientemente funções organizacionais*” (Gomes et al., 2008).

O processo de recrutamento é um meio de captação de recursos para posterior selecção e pode ser operacionalizado tendo como base os objectivos da empresa, as suas necessidades, as suas possibilidades em termos financeiros e o tipo de cargo a ocupar (Gomes et al., 2008). É portanto um procedimento que varia consoante cada organização, pois depende das indispensabilidades das mesmas.

Segundo Peretti (2007), as necessidades de recrutar um novo colaborador podem resultar de vários factores: de uma saída, da alteração das equipas (mudança departamental – reforço temporário ou definitivo) e da necessidade de determinadas competências (novo posto de trabalho). Contudo, antes de se iniciar qualquer processo de recrutamento são consideradas várias opções (Bilhim, 2009). É necessário verificar se o recrutamento está dentro do Plano, qual o tipo de recrutamento a utilizar e quais as condições que o candidato terá relativamente ao próprio contracto: o tipo de contracto, a duração, a remuneração, etc.

São igualmente verificadas eventuais alternativas ao recrutamento, como por exemplo: a redistribuição ou eliminação de tarefas, o recurso a agências de trabalho temporário e a empresas de outsourcing (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Só posteriormente é que se dará início ao recrutamento, depois da respectiva aprovação do pedido.

1.1.2.2. Tipos de Recrutamento

Numa fase prévia, antes de se proceder à divulgação da vaga, ou seja, antes de se recorrer ao recrutamento propriamente dito, é necessário verificar as necessidades da organização (Chiavenato, 2000).

Segundo Bilhim (2009), aquando da abertura de um processo de recrutamento, a primeira opção para ocupar os postos de trabalho vagos na empresa deve ter como base uma prospecção interna no sentido de verificar se existem colaboradores na organização com o perfil indicado para a nova função.

O recrutamento interno é assim definido como o processo que visa recrutar colaboradores internos à organização. A divulgação deste tipo de recrutamento é efectuada através de um sistema de informação sobre os postos de trabalho vagos, entre eles, anúncios, notas de serviço e jornal da empresa (Peretti, 2007). Quando se aplica este tipo de processo, os colaboradores ocupam o cargo vago através de transferência ou promoção (Gomes et al., 2008).

Todavia, existem outros tipos de recrutamento, entre os quais, o recrutamento externo e o recrutamento misto. De acordo com Gomes et al. (2008), o recrutamento define-se externo quando se procede à procura dos candidatos no exterior da organização.

Como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por um tipo de recrutamento - interno ou externo - utiliza-se o recrutamento misto. Caetano & Vala (2007) referem que este tipo de recrutamento pode adoptar várias formas:

1. Metade das vagas para os candidatos internos e metade para os externos.
2. O recrutamento interno é efectuado primeiramente e só se restarem vagas é que se inicia o recrutamento externo.
3. A avaliação dos candidatos internos e externos é realizada em gabinetes no exterior da empresa para que a avaliação não comporte influências existindo igualdade de oportunidades nos processos.

1.1.2.3. Métodos de Recrutamento

Existe uma variedade de métodos (Caetano & Vala, 2007; Peretti, 2007; Gomes et al., 2008; Bilhim, 2009), entre os quais: anúncios nos media (jornais, revistas), agências de emprego, referências de colaboradores da organização, contacto com Universidades e Escolas, o recrutamento on-line (e-recrutamento) e o head-hunting.

Irei apresentar apenas uma breve explicação dos dois últimos métodos de recrutamento, o e-recrutamento e o head-hunting, uma vez que os outros são de fácil entendimento.

O recrutamento on-line é um método que tem tido um crescimento colossal nos últimos anos. Vários são os métodos (Gomes et al., 2008), entre eles: a existência de uma página *Web* com campos estruturados para os candidatos introduzirem os seus dados biográficos ou apenas a existência de um endereço de correio electrónico para o envio dos *curricula vitae*. Outra opção é o acesso a páginas *Web* de empresas especializadas na procura e oferta de emprego.

Por sua vez, o head-hunting é requerido quando surge a necessidade de recrutar executivos, os denominados *top management* (Câmara et. al, 2003). Segundo Gomes et al. (2008), o head-hunting é uma “*actividade de procura, selecção e indicação de executivos*” que engloba várias fases de decisão ponderada por parte de três intervenientes (consultor, executivo e empresa-cliente) sendo efectivada por uma empresa especializada com a finalidade de servir a empresa-cliente que carece desse serviço.

1.1.2.4. Etapas do Processo

Peretti (2007) definiu as diferentes etapas do processo de recrutamento:

Etapa n.º 1	Necessidades de Recrutamento
Etapa n.º 2	Análise
Etapa n.º 3	Definição de função
Etapa n.º 4	Prospecção Interna
Etapa n.º 5	Prospecção Externa
Etapa n.º 6	Triagem de candidaturas
Etapa n.º 7	Questionários
Etapa n.º 8	Entrevista
Etapa n.º 9	Testes
Etapa n.º 10	Decisão

Tabela I – Etapas do Processo de Recrutamento.

Contudo, estas etapas não são aplicadas em todas as empresas. Cada uma deve optar pelo procedimento mais adaptado às suas necessidades (Peretti, 2007; Gomes et al., 2008).

1.1.3. SELECÇÃO

1.1.3.1. Conceito

Salgado & Moscov (2008), definem a selecção como o processo de triagem dos candidatos com o perfil mais ajustado para desempenhar determinada função, depois de atraídos na primeira fase do processo - o recrutamento.

Outra definição possível é a de Caetano & Vala (2000), que define a selecção como a tarefa de identificar e escolher os candidatos com maiores probabilidades de se ajustarem à função e à organização para a qual concorrem. Para isso, segundo Gomes et al. (2008) é necessário estarem definidos os critérios de selecção como os traços de personalidade, os conhecimentos técnicos e/ou a experiência exigida para um eficaz desempenho da função.

1.1.3.2. Técnicas e Métodos de Selecção

Para se proceder à selecção dos candidatos, existem uma panóplia de métodos e técnicas (Gomes et al., 2008), no entanto irei abordar apenas os que assumem utilidade neste estudo, entre os quais, o curriculum vitae, as provas psicológicas (testes de conhecimento, testes de capacidades cognitivas e de personalidade) e as entrevistas.

O curriculum vitae é a fonte mais simples de obtenção de informação do candidato e segundo (Robertson & Smith, 2001 citado em Gomes et al., 2008), é o segundo método mais aplicado nos processos de selecção de pessoal assumindo um papel de filtro dos candidatos que não reúnem os requisitos necessários.

Com a finalidade de medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos ou a capacidade para desempenhar certas tarefas são utilizadas as provas psicológicas (Peretti, 2007; Hirsh, 2009). Existem uma multiplicidade de testes de selecção: testes que avaliam conhecimentos, a aptidão, a inteligência geral, as características pessoais, entre muitos outros (Gomes et al., 2008).

As provas de conhecimento ou de capacidades avaliam se os candidatos dispõem de competências técnicas necessárias ao desempenho do cargo vago. Este grupo de testes procura mensurar e ordenar as capacidades dos candidatos (Bilhim, 2009).

Os testes de capacidades cognitivas medem as aptidões, as destrezas ou capacidades de um indivíduo, como a lógica, a fluidez verbal, a capacidade numérica, a atenção, a percepção e a memória (Ryan & Tippins, 2004; Salgado & Moscovio, 2008); Gomes et al., 2008). De acordo com Cascio (1995) citado em Piotrowski & Armstrong (2006) e Hirsh (2009), este tipo de testes estão entre os métodos mais eficaz de mensuração do desempenho no trabalho, seguindo-se os testes de personalidade. O tipo de teste aplicado varia segundo cada organização e consoante o perfil profissional que se pretende seleccionar (Bilhim, 2009).

Por sua vez, a entrevista de recrutamento é a técnica mais utilizada nos processos de selecção (Bártolo-Ribeiro, 1995 e Robertson & Smith, 1989 citado em Caetano & Vala, 2007; Salgado & Moscovio, 2008), facto evidenciado por ser aplicável a qualquer posto, organização ou situação (Gomes et al., 2008) e a mais conhecida mundialmente (Peretti, 2007).

As entrevistas se selecção podem ser descritas relativamente à sua estrutura, número de intervenientes, à forma como é conduzida e ao local de realização da mesma. Atendendo ao modo como são realizadas, alguns autores (Cliffordson, 2002; Ryan &

Tippins, 2004 e Seijts & Kyei-Poku, 2010) agrupam as entrevistas em duas classes: estruturadas e não estruturadas. Porém, Chapman & Zweig (2005) e Gomes et al. (2008) acrescentam uma nova denominação, as entrevistas semi-estruturadas, que se caracterizam pela predominância de apenas alguns elementos da estrutura.

Quanto ao número de intervenientes, as entrevistas designam-se: individuais, sequenciais, em duo, em grupo e painel de entrevistadores (Chapman & Zweig, 2005; Gomes et al., 2008). Nas entrevistas individuais, um único entrevistador é responsável pela entrevista do candidato, ao contrário da entrevista sequencial em que o candidato é entrevistado por vários interlocutores. Nas entrevistas em duo e no painel de entrevistadores, o candidato é entrevistado por dois entrevistadores, contudo o painel de entrevistadores têm a ênfase de ambos os entrevistadores realizarem o trabalho. As entrevistas em grupo, por sua vez, são efectuadas por um ou mais entrevistadores a um grupo de candidatos.

1.2. ACOLHIMENTO E SOCIALIZAÇÃO

1.2.1. Conceito

Durante os processos anteriores de recrutamento e selecção, os candidatos formaram uma imagem da empresa com base na informação obtida no desenrolar desses processos bem como em informação recolhida antes do seu ingresso (Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008).

A sua entrada é portanto acompanhada de expectativas e considerações acerca da organização (Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008), pelo que é fundamental programar e acompanhar cuidadosamente a sua recepção (Peretti, 2007; Caetano & Vala, 2007), uma vez que a primeira imagem que o indivíduo tem da organização irá influenciar o seu desempenho futuro (Bilhim, 2009).

A socialização é um processo sucessivo (Porter, Lawler III, Hackman, 1987 citado em Caetano & Vala, 2007) que se inicia antes do ingresso e que se prolonga durante toda a permanência do indivíduo na organização (Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008). De acordo com Gomes et al. (2008) e Bilhim (2009), a socialização é definida como o processo através do qual o indivíduo apreende os valores, os conhecimentos sociais e os comportamentos esperados necessários para desempenhar um papel organizacional.

Outra descrição mais abrangente é a exposta por Van Maanen, 1989 (citado em Caetano & Vala, 2007) no sentido em que a socialização não se destina só às novas entradas como também a situações de promoções ou transferências.

1.2.2. O processo

Vários autores (Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008) identificam as fases deste processo:

1. **Pré-ingresso ou socialização antecipatória** - inicia-se antes (imagem pré-estabelecida da empresa) e durante o processo de selecção (Porter e colaboradores, 1987 citado em Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008). Após o acolhimento, cada recém-chegado irá aferir com maior minúcia as percepções que detinha e estabelecer uma nova imagem da organização (Caetano e Vala, 2007), pelo que é fundamental a organização não aliciar o novo membro com expectativas irrealistas sob pena do novo colaborador corromper o contrato psicológico que detinha com a organização (Gomes et al., 2008).

2. **Encontro** – ocorre quando o indivíduo inicia as funções organizacionais (Caetano & Vala, 2007). É a fase do conhecimento e da adaptação mútua, em que adquire as competências e apreende os valores e normas organizacionais.

Esta fase deve ser acompanhada de um Programa de Acolhimento que irá permitir reduzir o grau de incerteza e ansiedade do recém-admitido com base num ambiente de apoio e desenvolvimento profissional (Caetano & Vala, 2007). Segundo Young e Lundberg, 1996 (citado em Caetano & Vala, 2007), o primeiro dia revela-se mais crítico pois o recém-chegado atinge níveis mais elevados de ansiedade. Assim, é fundamental que o candidato seja bem recebido pois o primeiro dia ficará presente na sua memória para o futuro (Caetano & Vala, 2007).

Para que o indivíduo se sinta integrado, as práticas de acolhimento devem incluir: uma entrevista com a chefia directa, a disponibilização oral de informação organizacional, a nomeação de um responsável pela integração, uma visita a diversos locais da empresa, apresentação aos quadros e colaboradores com o intuito de promover a comunicação interdepartamental e entrega de um manual de acolhimento (Bilhim, 2009).

O manual de acolhimento é um documento que visa disponibilizar aos novos colaboradores, um conjunto de informações gerais da empresa. É um instrumento facilitador no processo de integração na medida em que o recém-chegado fica a par da história, da estrutura hierárquica da organização, dos seus produtos e serviços, do plano de compensações e benefícios, dos programas de formação desenvolvidos e de outra informação útil (Gomes et al, 2008). Contudo, os conteúdos deste documento variam consoante cada sector de actividade (Caetano e Vala, 2007) e as características da empresa existindo uma panóplia de esquemas seguidos (e.g. Anthony & Perrewe, 1993 citado em Gomes et al., 2008).

Muitas empresas já disponibilizam esta informação através de suportes audiovisuais ao invés do suporte em papel (Gomes et al., 2008), no entanto Caetano & Vala (2007) mencionam que o suporte escrito deverá ser um complemento. Usualmente a publicação é da responsabilidade da D.R.H. (Caetano & Vala, 2007) tendo como objectivo facilitar o conhecimento da organização e melhorar a integração do recente membro (Gomes et al., 2008).

O acolhimento deverá ser seguido de uma formação específica em sala e/ou no posto de trabalho e de entrevistas de acompanhamento (Caetano & Vala, 2007).

Vários estudos (Gomes et al., 2007; Caetano & Vala, 2007) sugerem que é favorável para o novo membro a oportunidade de interagir com os colegas e chefias, pois permite a redução do nível de ansiedade existente ao mesmo tempo que se cria um forte laço afectivo.

3. **Metamorfose** – caracteriza-se pela existência de um elo emocional entre o indivíduo e a organização, em que este se sente parte integrante da organização, aceita as normas impostas, está motivado e atinge níveis elevados de empenho (Caetano & Vala, 2007; Gomes et al., 2008).

CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. GRUPO ALLIANZ

2.1.1. Alguns Números

O desenvolvimento do Grupo Allianz comporta 120 anos de história. A seguradora foi fundada em Munique, Alemanha e conta com cerca de 155.000 colaboradores das mais diversas nacionalidades. Detém uma forte presença a nível internacional (em mais de 70 países) sendo líder no mercado alemão conta até ao momento com cerca de 80 milhões de clientes.

De forma a responder às solicitações do mercado e a construir uma imagem de excelência com base num importante valor - a confiança - detém como accionista e parceiro estratégico o BPI – Banco Português de Investimentos.

2.1.2. Princípios de negócio

Ao procurar cada vez mais a diversificação dos seus produtos a nível mundial, esta companhia de seguros multinacional alemã assenta a sua actividade em três áreas de negócio: Vida, Não Vida, Gestão de Activos e Banca.



Figura I – Princípios de Negócio do Grupo Allianz.

2.2. ALLIANZ PORTUGAL

2.2.1. Breve Historial

A Allianz Portugal surgiu a 1 de Outubro de 1999. Actualmente conta com 549 colaboradores sendo a oitava maior seguradora em Portugal. A sua génese resulta da fusão de várias Companhias de Seguros, entre elas, A Social e a Scottish Union Portugal. Estas duas Companhias associaram-se sendo incorporadas na Portugal Previdente, onde posteriormente se juntou a SPS - Sociedade Portuguesa de Seguros, sendo a Allianz Portugal resultado da amalgamação destas duas Companhias - Portugal Previdente e Sociedade Portuguesa de Seguros.

Esta aliança possibilitou agrupar tradição e modernidade, componentes fundamentais para o sucesso nos dias de hoje uma vez que reúne a experiência e conhecimento alicerçada à inovação, elementos base que transmitem confiança aos *stakeholders* do grupo.

2.2.2. Missão

A missão deste enorme grupo de seguros é permitir o desenvolvimento sustentado da sociedade através de múltiplos serviços e de uma procura contínua da qualidade de vida do cliente e da sua segurança individual e colectiva.

2.2.3. Valores

Com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus clientes, a Allianz detém como valores¹:

④ Alinhar a Estratégia e a Comunicação – com o intuito de desenvolver uma estratégia de negócio sólida procurando transmiti-la sempre a todos os *stakeholders*.

④ Promover uma Cultura de Alto Desempenho – através da definição de objectivos claros e da sua articulação com a estratégia da empresa e de uma constante aposta na formação de todos os colaboradores, com o intuito de promover e premiar elevados desempenhos.

④ Foco nos Clientes – construir uma relação forte com o cliente com o intuito de alcançar um crescimento rentável e aumentar o valor para o accionista.

¹ www.allianz.pt (Acesso a 3 Maio 2011).

Ⓜ Desenvolver os nossos Colaboradores – procura constante no desenvolvimento do potencial dos colaboradores através de um elevado investimento em formação.

Ⓜ Crescer com Base na Confiança e Feedback Mútuos – assente numa comunicação clara e na partilha de conhecimentos entre as partes envolvidas, a Allianz pretende alcançar o sucesso.

2.2.4. Os Recursos Humanos na Allianz Portugal

2.2.4.1. Caracterização

Actualmente, a Allianz Portugal² é constituída por um total de 549 colaboradores (excepto estagiários, outsourcing e trabalhadores temporários). Contudo, com a conjuntura económica que se tem feito sentir nos últimos tempos, a tendência tem sido a redução de custos e a consequente diminuição do número de efectivos, como se pode observar no seguinte gráfico:

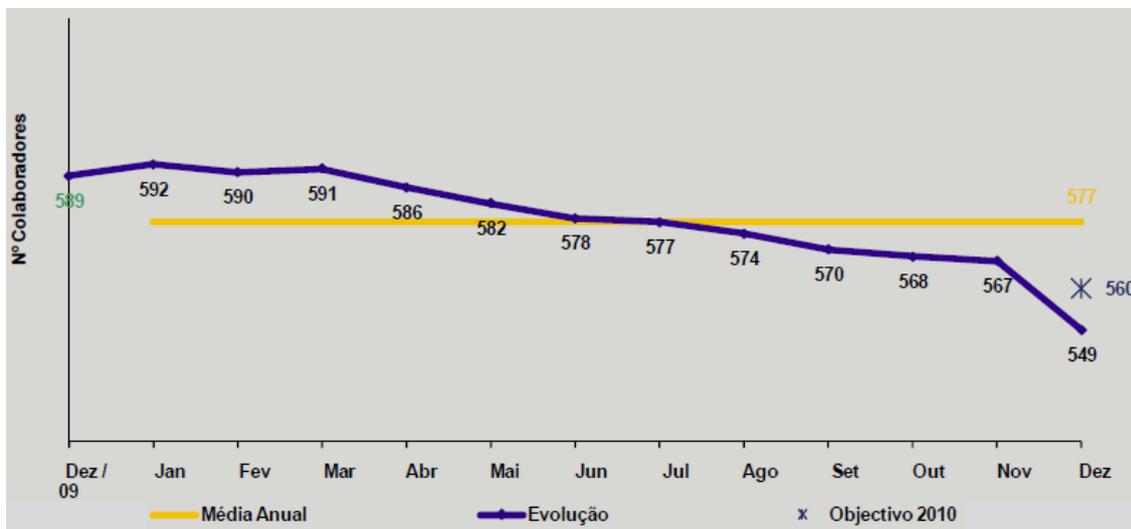


Figura II – Evolução do n.º de colaboradores.

A distribuição por género sexual corresponde a 53% dos colaboradores do género masculino e 47% do feminino. A média da estrutura etária é de 43,9 anos e a antiguidade média na Companhia é de 17,0 anos, o que traduz um quadro de pessoal já envelhecido.

² Anexo I – Organograma geral.

Relativamente às qualificações dos colaboradores, a maioria detém o ensino secundário (57%), 38% são licenciados e os restantes 5% dos colaboradores possuem um nível de qualificação inferior ao secundário, resultante do quadro de pessoal já envelhecido.

2.2.4.2. Direcção de Pessoas

A Direcção de Pessoas³ está dividida em duas áreas: a área do Recrutamento, Compensações e Relações Laborais, na qual desenvolvi o meu estágio, e a de Desenvolvimento e Comunicação.

O departamento de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais é composto por cinco colaboradores (quatro Técnicos Administrativos de R. H., um Técnico de R.H. e um responsável). Por sua vez, o departamento de Desenvolvimento e Comunicação é constituído por um Técnico de Formação, dois Administrativos de Formação, um Técnico de Comunicação e um responsável. A Direcção de Pessoas é assegurada por um director responsável pelas duas áreas.

2.2.4.3. Missão

“Trabalhamos com e para as Pessoas. Prestando um serviço de Qualidade a todos os Colaboradores, contribuímos para a sua motivação, desenvolvimento e bem-estar. Gerindo eficazmente os nossos recursos e custos, ajudamos a Organização a alcançar o sucesso desejado⁴”.

³ Anexo II – Organograma de equipa.

⁴ Manual do Colaborador (2010) – Norma de Organização n.º 07/2004.

CAPITULO III – O RECRUTAMENTO, A SELECÇÃO E A SOCIALIZAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL

3.1. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESEMPENHADAS

O presente estágio foi desenvolvido na Direcção de Pessoas, no Departamento de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais (RCRL) da Allianz Portugal, como já referido. As actividades desenvolvidas englobaram as mais variadas áreas, entre elas, Descrição de Funções e Competências, Recrutamento Selecção e Integração, Compensações e Relações Laborais, Indicadores de Gestão, Saúde no Trabalho e Comunicação. No entanto, as áreas de maior incidência foram as áreas de Recrutamento e Selecção, Compensações e Relações Laborais.

Em cada área desenvolvi as seguintes tarefas:

- **FUNÇÕES/COMPETÊNCIAS**
 - ✓ Colaboração nas descrições de funções e apuramento de perfis de competências técnicas.

- **RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**
 - Participação nos processos de Recrutamento e Selecção (Recrutamento externo): Gestão e Controlo de Candidaturas; Participação na análise e Triagem de CV's, introdução na Base de Dados e comunicação aos candidatos; Controlo Administrativo dos Procedimentos de Recrutamento e Selecção; Elaboração e Divulgação de Anúncios de Recrutamento; Acompanhamento na Aplicação e Cotação de Provas Psicológicas; Colaboração em Entrevistas de Selecção.
 - ✓ Apoio no controlo e execução de Follow Up's de recrutamento.

- **SOCIALIZAÇÃO**
 - ✓ Seguimento de Processos de Admissão de novos colaboradores – entrevistas, procedimentos administrativos e introdução em SAP do novo colaborador.
 - ✓ Análise de Modelos de Entrevista de Follow up's de Integração, com o intuito de obter um feedback do colaborador recém recrutado relativamente à sua

adaptação à função, à equipa de trabalho e ao cumprimento das condições de trabalho bem como as suas motivações e perspectivas futuras.

✓ Elaboração de Planos de Controlo de Follow-up's de integração, registo e análise da avaliação do estágio por parte da chefia do novo colaborador.

- **COMPENSAÇÕES E RELAÇÕES LABORAIS**

✓ Colaboração na área administrativa de R.H.: Payroll (SAP⁵), Cadastro, manutenção e actualização dos processos dos colaboradores.

✓ Acompanhamento de análises salariais e preparação de propostas salariais de acordo com a prática do mercado e com as normas internas da Companhia.

✓ Apoio no cumprimento das regras e das normas que regem as relações de trabalho, nomeadamente reformas e pré-reformas.

✓ Acompanhamento de renovações de Contratos de Estagiários.

✓ Elaboração das declarações de bolsa dos estagiários e respectivo envio.

✓ Processamento Salarial - Contabilização de horas suplementares.

✓ Actualização do “Manual Prático de Processamento Laboral”⁶.



- **INDICADORES DE GESTÃO**

✓ Assistência na elaboração de indicadores de Gestão.

- **COMUNICAÇÃO RCRL**

✓ Apoio na publicação de um artigo para a ActuAll RH⁷, com o tema “Estatuto de Trabalhador- Estudante”.

✓ Participação em reuniões com empresas de Recursos Humanos.

- **SAÚDE NO TRABALHO**

✓ Participação na organização e controlo do serviço de Medicina no Trabalho e respectiva introdução em SAP.

⁵Software de Gestão Empresarial.

⁶Publicação actual e prática de Direito do Trabalho, Segurança Social e Direito Fiscal (www.dashofer.pt).

⁷ Boletim Informativo da Direcção de Pessoas da Allianz Portugal, Edição 03/2010 – Dezembro.

3.2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

3.2.1. ANÁLISE DE FUNÇÕES

Na Allianz Portugal, a análise de funções e a sua recorrente actualização é da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos sendo a recolha de informação efectuada pelo Técnico de Recursos Humanos a um colaborador nomeado pela chefia.

Usualmente, a escolha recai na pessoa que se encontra há mais tempo na Companhia (pela antiguidade), uma vez que é a que melhor conhece a função. Por vezes as entrevistas são efectuadas a dois colaboradores para uma melhor análise, assentes em duas visões que podem ser, em parte, diferentes e complementarem-se mutuamente.

A metodologia aplicada tem como base um layout/formulário com as questões a serem efectuadas no decorrer da entrevista sendo feita a validação pela chefia directa do titular da função ou do responsável do departamento. A sua revisão é efectuada de quatro em quatro anos contudo, há medida que surge um novo pedido de recrutamento e se verifique que há algum tópico desajustado, procede-se à respectiva actualização.

No anexo III pode consultar-se a Ficha de Análise e Descrição de Funções⁸ utilizada na Allianz Portugal, a qual identifica a função, a direcção e o departamento em que está inserida, a missão e as responsabilidades subjacentes.

3.2.2. RECRUTAMENTO

A prioridade da Allianz é a promoção da mobilidade interna através de experiências que vão de encontro às motivações e competências dos seus colaboradores contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, utiliza portanto o recrutamento interno como primeira opção.

O Recrutamento Interno tem a finalidade, de proporcionar não só experiências de acordo com as motivações e competências do colaborador, como também de enquadrar da melhor forma possível as competências dos colaboradores no perfil das funções da Allianz. Contudo, por vezes existe alguma dificuldade em adequar as competências do colaborador ao perfil exigido, tendo a Companhia que recorrer ao recrutamento externo.

⁸ Anexo III - Ficha de Análise e Descrição de Funções.

No gráfico seguinte pode observar-se o número de recrutamentos internos e/ou externos por cada Direcção.



Figura III – Tipo de Recrutamento por cada Direcção.

No ano de 2010 foram efectuados 35 recrutamentos, tendo sido recrutados 29 estagiários e seis colaboradores para o quadro, recrutaram-se 30 candidatos externos à Companhia a contrabalançar com os cinco recrutamentos efectuados internamente⁹. Este resultado resulta do facto do recrutamento externo, no passado ano, ter sido mais utilizado devido às vicissitudes da não adequação do candidato ao perfil da função tendo sido implementado em todas as direcções, com excepção da Direcção Financeira e a Direcção Não Vida, onde se aplicou o recrutamento misto.

O maior número de candidatos recrutados foram para as áreas Vida e Não Vida, uma vez que a procura por este tipo de seguros aumentou substancialmente nesse ano.

3.2.2.1. Métodos de Recrutamento

Ⓜ Recrutamento Interno

No recrutamento interno, a Allianz Portugal utiliza dois meios de informação: a Intranet, através de um banner na ALLinfo e o envio de uma circular por e-mail para todos os colaboradores indicando a existência de uma nova vaga interna.

As vagas internas têm um perfil base que deve ser correspondido em termos de candidatura sendo que o perfil se altera conforme a área/função à qual diz respeito o respectivo recrutamento.

⁹ Indicadores de Gestão – Dezembro 2010.

III Recrutamento Externo

Para recrutar o maior número de candidatos, foram utilizados diversos meios de prospecção externa de candidatos, nomeadamente:

- O recurso à base de dados onde constavam candidaturas espontâneas.
- O contacto directo com universidades e escolas de ensino e de formação profissional também é bastante utilizado, muitas vezes porque já se tinham estabelecido parcerias anteriores, as quais foram bem sucedidas.
- Recurso a Agências de Trabalho Temporário.
- As Referências dos colaboradores também são tidas em consideração, no entanto são mais utilizadas para a área comercial.
- Empresas de Outsourcing.
- Publicações em sites de emprego.

III Recrutamento Misto

Em termos de recrutamento misto, é dada primazia ao recrutamento interno. Neste sentido, o recrutamento externo só funcionará se não foram encontradas soluções internas válidas, para a vaga em questão.

III Head Hunting

Para cargos de chefia e/ou para funções muito técnicas e com um elevado grau de responsabilidade, é utilizado o *head-hunting* ou por nomeação da chefia. No *head-hunting*, geralmente o primeiro contacto é feito por e-mail sendo que se formaliza o pedido depois de reuniões presenciais com os respectivos consultores da empresa prestadora desse serviço.

A existência de poucos executivos no mercado, faz com que a Companhia recorra a uma empresa especializada permitindo uma poupança de tempo, que muitas vezes não tem, e com uma maior probabilidade de sucesso no encontro do profissional mais adequado à função em causa.

III E-recrutamento

O recrutamento electrónico na Allianz Portugal assume um carácter menos estruturado. Os candidatos são convidados a efectuar a sua candidatura no seu site¹⁰, via email, especificando a area funcional na qual pretendiam vir a desempenhar funções.

Nos casos do recrutamento externo, a Companhia recorre a vários portais de emprego on-line, como o Net-Empregos.

3.2.2.2. Etapas do Processo

Para que o processo se desenvolva o mais eficaz e eficientemente possível garantindo o seu sucesso, a organização adopta várias fases, entre elas:

1. Identificação das necessidades de Recrutamento

As necessidades de recrutar um novo colaborador na Allianz Portugal derivam na sua maioria da substituição definitiva do colaborador e da criação de novo posto de trabalho.

Cada direcção identifica as suas necessidades de Recrutamento comunicando-as à Direcção de Pessoas – Recrutamento, Compensações e Relações Laborais (DP-RCRL), a qual elabora o pedido de Recrutamento¹¹. No pedido constam várias informações: a data e duração da necessidade, o nível funcional, a qualificação exigida, a remuneração oferecida e a formação e experiência necessária ao desempenho da função. É de salientar que diversas opções são consideradas antes de se dar início ao processo de recrutamento, nomeadamente se o recrutamento está dentro do plano, a possibilidade de repartir, automatizar ou suprimir tarefas e o recurso a empresas especializadas.

2. Aprovação do Recrutamento

Os pedidos de Recrutamento são aprovados pela Direcção de Pessoas e/ou pela Administração. É elaborado o Plano de Recrutamento pela DP para o ano sendo actualizado à medida que vão surgindo novos pedidos.

A existência de um plano de recrutamento e a sua actualização continuada revela uma gestão eficiente da equipa Allianz, no sentido em que é possível projectar as necessidades e os custos associados às mesmas conhecendo-os atempadamente.

¹⁰ <http://www.allianz.pt>

¹¹ Anexo IV - Minuta de Pedido de Recrutamento.

3. Definição/Confirmação do Perfil da função

A DP-RCRL procede à execução do Recrutamento. Define e/ou confirma o perfil de requisitos e competências necessárias para o desempenho da função, através do Manual de Funções e Perfil de Competências.

4. Definição do tipo do Recrutamento

A escolha recai em cinco tipos de recrutamentos: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento electrónico e o *head-hunting*.

Contudo, como já referido anteriormente, a DP verifica se dispõe internamente de colaboradores para a função (Recrutamento Interno) se não existirem recorre ao recrutamento externo tendo o objectivo assente na promoção da mobilidade interna. Dependendo de cada caso, a Allianz escolhe o género de recrutamento mais adequado.

5. Divulgação

Para recrutar externamente, a Companhia recorre à sua base de dados onde constam candidaturas espontâneas, estabelece contacto com escolas de ensino e formação profissional e por vezes recorre a agências de trabalho temporário ou ao outsourcing.

A difusão da nova vaga é efectuada através do contacto com várias universidades, no caso do recrutamento externo e no recrutamento interno, a publicação é realizada na Intranet e através do envio de uma circular para todos os colaboradores.

No caso do head-hunting e do outsourcing, a Companhia contacta as empresas especializadas nesses serviços via e-mail, agendam-se reuniões presenciais sucessivas e o pedido é formalizado posteriormente com toda a informação pertinente ao desenrolar do processo.

6. Recolha de Candidaturas

As maiores fontes de recolha de informação são os currículos recebidos diariamente na *mail box*, através de candidaturas espontâneas. Estes currículos recepcionados ficam armazenados na base de dados por cada área geográfica e consoante a formação académica inseridos posteriormente em Access.

3.2.3. SELECÇÃO

De forma a seleccionar a pessoa mais adequada, são analisadas várias fontes de informação com o intuito de obter informação mais fidedigna acerca do candidato. O curriculum vitae é o primeiro documento que fornece informações sobre as características do indivíduo, a sua formação e experiências anteriores.

Através da análise dos currículos é efectuada a triagem dos candidatos com as características mais símeis com os requisitos da função. Segue-se a realização dos testes psicológicos, uma entrevista com o Técnico de Recursos Humanos e por fim uma última entrevista, em que se procede à selecção do candidato.

3.2.3.1. Técnicas e Métodos de Selecção

Na Allianz Portugal, a avaliação dos candidatos teve como base vários instrumentos de selecção com enfoque no indivíduo, entre eles, o curriculum vitae, as provas psicológicas e as entrevistas.

Ⓜ Curriculum Vitae

A análise do curriculum vitae de cada candidato ao cargo é efectuada através de um anúncio/template padronizado onde estão expressos os requisitos necessários para a função permitindo à priori efectuar a triagem dos candidatos com as características mais próximas do cargo. Após a triagem dos currículos, procede-se ao contacto telefónico e ao agendamento de uma entrevista para a realização dos testes psicológicos.

Ⓜ Testes psicológicos

As provas psicológicas utilizadas pela Companhia nos processos de selecção dividem-se em três grandes grupos: testes de aptidão, inteligência e personalidade.

Cada tipo de provas avalia dimensões diferentes: é estimado o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos do candidato, a aptidão para executar uma tarefa, a inteligência geral e a sua personalidade.

- **Aptidão**

Na selecção dos candidatos na Allianz Portugal são utilizados os seguintes:

- **Baterias Gerais**

A avaliação das competências de um candidato para a função comercial é efectuada através da Bateria de Testes BAC (Bateria para a Actividade Comercial). Seis provas constituem esta bateria, que têm como objectivo avaliar: a compreensão verbal, a memória e a compreensão de textos, a rapidez perceptiva, a leitura de tabelas e gráficos, a capacidade de método e ordem e o juízo em situações de venda.

Embora este tipo de bateria seja mais utilizada na avaliação de candidatos para a função comercial, também pode ser utilizada para avaliar candidatos para outras áreas.

- **Específicas**

Para estimar as aptidões dos candidatos são aplicados os testes do Quadrado de Letras (QL) e os testes de Percepção de Diferenças (TPD).

O QL é um teste bastante utilizado para funções administrativas que pretende avaliar as capacidades de concentração e rapidez perceptiva¹². Estima a atenção concentrada, a atenção ao detalhe e o rigor na realização de uma tarefa.

A avaliação da rapidez, a precisão perceptiva e a atenção difusa é mensurada através do TPD. É utilizado como um complemento das baterias gerais de aptidões para avaliar funções administrativas e comerciais de qualquer nível.

- **Inteligência**

Existem inúmeros testes que procuram medir a inteligência geral – a capacidade de um indivíduo em assimilar uma tarefa de forma correcta e rápida, no menor tempo e com o maior rigor possível.

Os testes usualmente utilizados na Allianz Portugal são o D48 e o D70. Também denominados testes do dominó são uma prova de inteligência geral muito utilizada nos processos de selecção de pessoal. O D48 pretende avaliar a capacidade para conceptualizar e aplicar o raciocínio sistemático a novas situações e o D70 foi desenvolvido a partir do D48 para ser aplicado a quadros médios/superiores, avalia sobretudo os aspectos de abstracção e de compreensão de relações.

¹² Catálogo – Testes Psicológicos, pp. 23.

- **Personalidade**

As provas de personalidade efectuadas em processos de selecção são na sua maioria provas projectivas. Neste tipo de provas o candidato é colocado perante estímulos ambíguos (e.g. figura ou mancha de tinta num papel) sendo-lhe solicitado que descreva o que vê nessas figuras ou imagens.

Uma das provas com maior notoriedade, desde há muitos anos, é o Rorschach¹³. É um teste que permite evidenciar traços de personalidade e eventuais patologias sendo constituído por dez placas com manchas de tinta não estruturadas, susceptíveis de dissemelhantes interpretações. Devido ao facto de não existirem respostas certas ou erradas, o indivíduo no seu acto inventivo revela algumas das suas características.

Outra prova aplicada é o teste de Zulliger, assente nos mesmos princípios que a prova de Rorschach. Para identificar no indivíduo um conjunto de cinco factores: extroversão, ansiedade, dureza, independência e o auto-controlo é utilizado o teste 16PF-5.

Todos os testes psicotécnicos são cotados de acordo com as suas regras (contidas no manual do respectivo teste psicotécnico). Na generalidade dos recrutamentos, em termos de testes psicotécnicos, os candidatos são considerados com resultados iguais ou superiores ao percentil 45/50. Em alguns processos de recrutamento, existe a possibilidade de, à partida, considerar apenas os indivíduos com resultados superiores a X em determinada aptidão (mensurada por um teste psicotécnico). Estes resultados obtidos são apurados através da contagem ou pontuação directa tendo como base cotações mínimas para serem considerados na próxima fase do processo.

III Entrevista de Selecção

A entrevista é o primeiro contacto directo que se mantém com cada candidato. A entrevista é efectuada pelo Técnico de R.H. tendo uma duração mínima de quarenta minutos. A sua preparação é efectuada previamente com base num guião¹⁴ construído a partir da análise de funções seguindo uma determinada ordem, ou seja, quanto ao grau de estruturação, a entrevista é semi-estruturada e composta por perguntas abertas.

¹³ Catálogo – Testes Psicológicos, pp. 51.

¹⁴ Anexo V – Minuta dos Tópicos para entrevista.

Quanto ao número de intervenientes as entrevistas são individuais, sequenciais e em duo, variando consoante a função em causa. Nas entrevistas sequenciais, usualmente estão presentes o técnico de recrutamento e o responsável da área para o qual se recruta o candidato.

III Relatório de Avaliação psicológica

O relatório de avaliação psicológica, é um documento realizado com o objectivo de reunir todas as informações adquiridas nas fases anteriores, para posteriormente ser apresentado à chefia directa para esta ficar a conhecer o (s) candidato (s) que vai entrevistar. É uma Análise de Perfil Pessoal de cada candidato que constitui uma boa ferramenta de recrutamento e que pode servir como guia específico para a entrevista.

No Relatório de Avaliação Psicológica vem explicito: a identificação do candidato; as habilitações literárias; a situação profissional actual (salarial/contratual); as condições remuneratórias pretendidas; a experiência profissional; as aptidões e competências (técnicas e comportamentais) para o desempenho da função; a análise Comportamental; as motivações e a conclusão da avaliação.

Elaborado o relatório e comparando o perfil do individuo com as particularidades da função, são seleccionados os candidatos por parte do Técnico de R.H. para a última fase do processo, a entrevista final.

III Entrevista Final/Decisão

A decisão sobre qual o candidato mais adequado ao cargo tem como base os resultados alcançados por cada individuo nas técnicas de selecção sendo tomada por isso após o término das fases anteriormente enumeradas. Para além de possuir competências técnicas, características de personalidade e valores pessoais, a empresa pretende seleccionar o candidato cujo perfil mais se ajuste à cultura e imagem da empresa (Robbins, 2005). No entanto, se os processos de recrutamento e selecção forem solicitados a empresas externas, o procedimento passa pelo envio por parte da empresa contratada de uma lista com os candidatos aprovados sem reservas, com algumas reservas e recusados (Bilhim, 2009).

O Técnico de R.H. e a Chefia directa do candidato conjuntamente realizam a entrevista com base no Relatório de Avaliação psicológica de cada indivíduo. A decisão é tomada pela Chefia directa e o candidato elegido é informado da sua selecção bem

como do dia que irá iniciar funções e da documentação que deve entregar para se proceder à assinatura do contrato.

Inicia-se assim o processo de acolhimento com a apresentação do posto de trabalho ao futuro ocupante.

3.3. ACOLHIMENTO E SOCIALIZAÇÃO

Quando o novo colaborador é admitido na organização, existem um conjunto de práticas de acolhimento que têm como objectivo integrar da melhor forma possível o recém-chegado. Na entrevista de admissão, o Técnico de R.H. dá as boas-vindas oficiais ao colaborador e fornece-lhe algumas informações, como o Código de Conduta, as Normas e Regulamentos Internos, o Manual de Horários e o Manual de Acolhimento.

O Manual de Acolhimento na Allianz Portugal é disponibilizado em suporte papel facilitando o conhecimento da organização e uma melhor integração do recente membro. Seguidamente inicia-se uma visita às instalações da empresa orientadas pela chefia directa do recém-chegado e por um colaborador da área de Desenvolvimento e Comunicação (DC).

A responsabilidade da elaboração do plano de formação cabe à DC sendo a formação dada em sala por um Técnico de Formação geralmente no primeiro dia do colaborador na organização.

Para aferir o grau de satisfação e motivação do novo colaborador assim como dar a conhecer o feedback do seu desempenho, são efectuadas entrevistas regulares de acompanhamento. Esta entrevista é efectuada pelo Técnico de R.H. ao novo colaborador decorridos três a seis meses após o seu ingresso. Reunida esta informação, o Técnico de R.H. transmite o feedback de Integração à chefia directa do colaborador com o propósito de serem melhoradas eventuais lacunas detectadas no seu processo de adaptação.

3.4. FOLLOW UP'S

3.4.1. “Post-recruitment”

Decorridos até seis meses após a admissão do colaborador são efectuados questionários de avaliação do processo. Os questionários são efectuados pela chefia e pelo colaborador, no caso de mudança de função e de entrada de um novo membro para a organização a contrato. Contudo, quando se procede ao recrutamento de um estagiário a avaliação¹⁵ é consumada apenas pela chefia do mesmo.

A avaliação do estágio tem como finalidade conhecer o panorama global sobre a adaptação à empresa, à função e à equipa bem como a perspectiva de continuidade do estagiário.

3.7.2. Satisfação e Eficácia do Processo de Recrutamento e Selecção

Para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela DP – RCRL no que diz respeito à temática do Recrutamento e Selecção, é fundamental avaliar a satisfação e a eficácia dos processos.

A avaliação de cada processo é efectuada pela Chefia do candidato seleccionado para o cargo vago, através do preenchimento de um questionário¹⁶, o qual pretende apurar:

1. Satisfação com a duração do Recrutamento
2. Satisfação com a prestação de serviço
3. Satisfação com os candidatos apresentados/seleccionados

Para além destes tópicos, existe um campo no final do questionário que possibilita à chefia fazer alguns comentários e possíveis melhorias que julgue necessárias. O envio do questionário é efectivado pela Direcção de Pessoas a cada chefia até seis meses após a entrada do candidato seleccionado.

¹⁵ Anexo VI - Avaliação do Estágio.

¹⁶ Anexo VII - Avaliação do Processo de Recrutamento e Selecção.

CAPITULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.1. CONFRONTO DA REVISÃO DA LITERATURA COM AS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO

Durante a realização do estágio, foram vários os processos e práticas utilizados que coincidiram com o apreendido no decorrer da formação académica. No sentido de ilustrar a revisão da literatura com as actividades de estágio, foi elaborada uma tabela que visa apresentar os pressupostos que sustentam este confronto.

Evidência Teórica	Actividades na Allianz Portugal
Na análise de funções, a recolha de informação cabe ao titular da função, a qualquer gestor ou responsável do D.R.H. (Bilhim, 2009). As técnicas de recolha mais comuns são a observação, a entrevista e os questionários (Gomes et al., 2008).	A responsabilidade de recolha de informação cabe ao D.R.H., mais precisamente ao Técnico de R.H. através de uma entrevista a um ou dois colaboradores nomeados pela chefia. A observação e os questionários não são aplicados.
A ficha de descrição de funções identifica, descreve e define as tarefas, responsabilidades, condições de trabalho e especificações de uma função (Bilhim, 2009)	É identificada a função, a direcção, o departamento, a missão e as responsabilidades na ficha de análise e descrição de funções.
Confirmou-se que a necessidade de recrutar pode advir de uma saída, da alteração de equipas – reforço temporário ou definitivo - e da necessidade de determinadas competências (Peretti, 2007).	Na Allianz Portugal as mais comuns são a substituição definitiva do colaborador (saída) e a criação de novo posto de trabalho (necessidade de determinadas competências).
Foi averiguado que a primeira opção para ocupar o cargo vago na empresa deve ter como base uma prospecção interna (Bilhim, 2009).	A prioridade da Allianz é a promoção da mobilidade interna, pelo que utiliza primeiramente o recrutamento interno.
Verificou-se que antes de se iniciar qualquer processo de recrutamento são consideradas diversas alternativas (Câmara, et al., 2003 e Bilhim, 2009)	Se o recrutamento está dentro do plano orçamental, a possibilidade de repartir, automatizar ou extinguir tarefas ou o recurso a empresas especializadas.

<p>O recrutamento misto pode adoptar várias formas (Caetano & Vala, 2007).</p>	<p>Na Allianz Portugal, é utilizada o segundo formato, o qual refere que o recrutamento interno é primordial e, só no caso de subsistirem vagas é que se procede ao recrutamento externo.</p>
<p>Verificaram-se quase na totalidade as etapas do processo de recrutamento descritas por Peretti (2007).</p>	<p>O processo de recrutamento engloba todas as fases descritas pelo autor, com a excepção da utilização de questionários.</p>
<p>Foi corroborado que durante o processo de socialização, a interacção com os colegas e superiores é fulcral para reduzir as incertezas e a ansiedade, especialmente em indivíduos com uma reduzida experiência (Gomes et al. 2008 e Caetano & Vala, 2007).</p>	<p>Esta evidência foi por mim constatada durante o meu processo de socialização na Companhia. A equipa Allianz denota uma grande preocupação na redução do nível de ansiedade e na integração total do novo colaborador.</p>
<p>Verificou-se a existência durante o processo de acolhimento de uma formação específica em sala e/ou no posto de trabalho e de entrevistas de acompanhamento regulares (Caetano & Vala, 2007)</p>	<p>É elaborado um plano de formação e a formação é dada em sala e no posto de trabalho. As entrevistas de acompanhamento são efectuadas recorridos três a seis meses após a entrada do colaborador.</p>
<p>O manual de acolhimento é disponibilizado em muitas empresas em suporte audiovisual (Gomes et al. 2008), contudo o suporte escrito deverá ser um complemento sendo a publicação da responsabilidade do D.R.H. (Caetano e Vala, 2007)</p>	<p>Na Allianz Portugal o manual de acolhimento é entregue em suporte papel tendo a área de Desenvolvimento e Comunicação o compromisso de o publicar.</p>

Fonte: Autor

4.2. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO NO ESTÁGIO

A motivação em efectuar o presente estágio resultou da minha necessidade de profissionalização e conseqüente inserção no mercado de trabalho, com vista a desenvolver as minhas competências a nível pessoal, profissional e social, adquiridas anteriormente. Como supramencionado, a escolha empresarial deveu-se ao facto do interesse em aprofundar a área de Gestão de Recursos Humanos na prática, uma vez que é uma área com muitas especificidades e por isso de vastas oportunidades de aplicação prática e investigação.

Tendo como base a minha experiência de estágio, a Allianz Portugal tem uma cultura organizacional assente na partilha de conhecimentos, entre-ajuda, comunicação eficaz, boas relações interpessoais e valorização das pessoas o que transmite um forte sentido de pertença que assume uma enorme relevância no desempenho das funções.

No geral, as expectativas existentes relativamente à empresa e ao mundo empresarial foram correspondidas muito pela positiva, existiu um elevado espírito de equipa e uma evidente cooperação na realização das funções de estágio. Toda a colaboração e empenho dos colaboradores da Direcção de Pessoas foram um importante elemento para a concretização das actividades propostas, assim como para a conciliação com o presente Mestrado, uma vez que o estágio foi realizado em simultâneo com o mesmo.

A par desta apreciação, a maior limitação afigura-se na duração do estágio, que decorreu num espaço temporal de três meses. Um período de prática mais alargado permitiria o seguimento e participação em processos de Recrutamento Interno e o aprofundamento de outras temáticas, como o processamento salarial, a avaliação de desempenho, entre outras. Contudo, considero que uma das mais-valias da realização do meu estágio, a par da aquisição e desenvolvimento de competências, foi verificar que os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação académica estão subjacentes às práticas e actividades desenvolvidas.

4.3. CONCLUSÃO

A opção de análise e estudo das práticas de Recrutamento, Selecção e Socialização resultou da crescente e notável importância do factor humano no seio organizacional como um recurso fundamental para a sua sustentabilidade, no sentido em que, a implementação das melhores práticas destes três processos, contribuem para um aumento da motivação e desempenho dos colaboradores e consequentes resultados organizacionais.

As actividades desenvolvidas no decorrer do estágio possibilitaram a aquisição de experiência e uma ampliação do conhecimento na aplicação destes processos. O acompanhamento e participação em processos de recrutamento e selecção, possibilitou-me efectuar tarefas inerentes ao processo, como a triagem de currículos, a aplicação e cotação de provas psicológicas, muitas delas por mim desconhecidas.

Interiorizei a importância fulcral do ajustamento pessoa-função que, mais do que aspectos como os conhecimentos técnicos, a experiência e os traços de personalidade, o ajustamento circunscreve outros componentes e deve ter como base a estratégia da empresa e as suas necessidades.

A Allianz Portugal revelou-se uma organização com um conjunto de práticas muito bem estruturadas. É sem dúvida uma empresa de referência, que valoriza o seu capital humano através de um feedback constante e de uma elevada preocupação de desenvolvimento dos seus colaboradores.

4.4. SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Para a realização de trabalhos de investigação futuros, considera-se necessário desenvolver um estudo recente que permita estimar a utilidade da aplicação de determinados métodos de selecção em detrimento de outros, com o objectivo de apurar os benefícios económicos e a poupança de tempo na sua aplicação.

Neste sentido, seria interessante elaborar um estudo exploratório para apurar as reacções e percepções dos candidatos face aos procedimentos utilizados na Companhia e compará-los com outras Companhias de Seguros.

Por fim, e de forma a melhorar eventuais procedimentos, considera-se necessário abordar outras temáticas de Gestão de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho e o grau de motivação na Allianz Portugal.



4.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como principais limitações deste estudo, salienta-se o tempo de realização do estágio, o qual delimitou a recolha de informação e a não experiência de outros métodos aplicados, como o acompanhamento de processos de recrutamento interno. Esta experiência seria útil para a aquisição de conhecimentos práticos neste processo e respectivo complemento da revisão de literatura.

Outro aspecto limitador prendeu-se com o requisito do número de páginas, o qual delimitou a abordagem de outras questões de interesse nestas temáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, W.P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1993). “Strategic human resource management” cit in “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, pp. 349.
- Bártolo-Ribeiro, R. (1995). “ Métodos de Selecção: soluções teóricas vs realidade portuguesa” cit in “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, pp. 287.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*, 4.^a Edição, Lisboa.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2007). “Managing Human Resource” cit in “Job Applicants Perceptions of Resumes versus Employment Application Forms in the Recruitment Process in a Public Organization”, *Public Personnel Management*. Vol. 38, N.º 4, pp. 79.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”. *Editores RH, Lda.*, 3.^a Edição, Lisboa.
- Câmara, P.B. & Rodrigues, J.V. (2003). “Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”. *Edições Dom Quixote*. Lisboa.
- Chapman, Derek S. & Zweig, David I. (2005). “Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview”. *Personnel Psychology*. Vol. 58, pp. 673–702.
- Chiavenato, I. (2000). “Recursos Humanos”. *Atlas*. São Paulo.
- Cliffordson, Christina (2002). “Interviewer Agreement in the Judgement of Empathy in Selection Interviews”. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 10, N.º 3, pp. 198-199.
- Gaunt, Kevin (2008). “Job Descriptions are a Management Essential”. *New Zealand Management*. Vol. 55, N.º 1, pp. 63.
- Gatewood, R. D, & Field, H. S. (1998). “Human Resource Selection” cit in “Job Applicants Perceptions of Resumes versus Employment Application Forms in the Recruitment Process in a Public Organization”, *Public Personnel Management*. Vol. 38, N.º 4, pp. 79.

- Gomes, J. F.; Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A. (2008). “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”. *Edições Sílabo, Lda.*, 1.^a Edição, Lisboa, pp. 161-347.
- Guiney, Kathi (2010). “Whose Job Description is it?”. *Orange County Business Journal*. Vol. 33, N.º 38.
- Hirsh, Jacob B. (2009). “Choosing the right tools to find the right people”. *Department of Psychology, University of Toronto*. Vol 22. N.º 9, pp. 752-755.
- Cascio, W. F. (1998). “Managing human resources: Productivity, quality of work life, profit” cit in “HRM Practices in Insurance Companies: A Study of Indian and Multinational Companies”. *International Research Journal*. Vol. 7, N.º 2, pp. 193.
- Marino, Mike (2005). “Understanding the importance of job descriptions: How to put them in writing”. *Public Relations Tactics*. Vol. 12 N.º 2, pp. 26.
- Peretti, Jean-Marie (2007). “Recursos Humanos”. *Edições Sílabo, Lda.*, 3.^a Edição, Lisboa.
- Piotrowski, Chris & Armstrong, Terry (2006). “Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms”. *North American Journal of Psychology*. Vol. 8, N.º 3, pp. 489-496.
- Porter, L. W.; Lawler III, E. E.; Hackman, J. R. (1987). “Behavior in Organizations” cit in “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, pp. 309.
- Robertson, I. T. & Smith, M. (1989). “Personnel Selection Methods” cit in “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, pp. 284.
- Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). “Personnel Selection” cit in “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”. *Edições Sílabo, Lda.*, 1.^a Edição, Lisboa, pp. 250.
- Robbins, Stephen P. (2005). “Comportamento organizacional”. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*.
- Ryan, Ann M. & Tippins, Nancy T. (2004). “Attracting and Selecting: What Psychological research Tell us”. *Human Resource Management*. Vol. 43, N.º 4, pp. 305–318.

- Salgado, Jesús F. & Moscovio, S. (2008). “Selección de Personal en la empresa y las APP: de la visión tradicional a la visión estratégica”. *Universidad de Santiago de Compostela*. Vol. 29, pp. 16-24.
- Seijts, Gerard H. & Kyei-Poku, Ivy (2010). “The Role of Situational Interviews in Fostering Positive Reactions to Selection Decisions”. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59, pp. 431 – 453.
- Sekiguchi, Tomoki (2004). “Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature”. *Osaka Keidai Ronshu*. Vol. 54. N.º 6, pp. 179-191.
- Schneider, B. & Konz, A. M. (1989). “Strategic Job analysis” cit in “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”. *Edições Sílabo, Lda.*, 1.ª Edição, Lisboa, pp. 164.
- Udechukwu, I. & Manyak, T. (2009). “Job Applicants Perceptions of Resumes versus Employment Application Forms in the Recruitment Process in a Public Organization”. *Public Personnel Management*. Vol. 38, No. 4, pp. 79-82.
- Van Maanen, J. (1989). “Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional” cit in “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, pp. 305.
- Young, C. A.; Lundberg, C. C. (1996). “Creating a good first day on the Job – allaying newcomers anxiety with positive messages” cit in “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, pp. 312.

Normas Allianz:

- Norma processual n.º 10/2004 – versão 3, de 24 de Novembro de 2009.

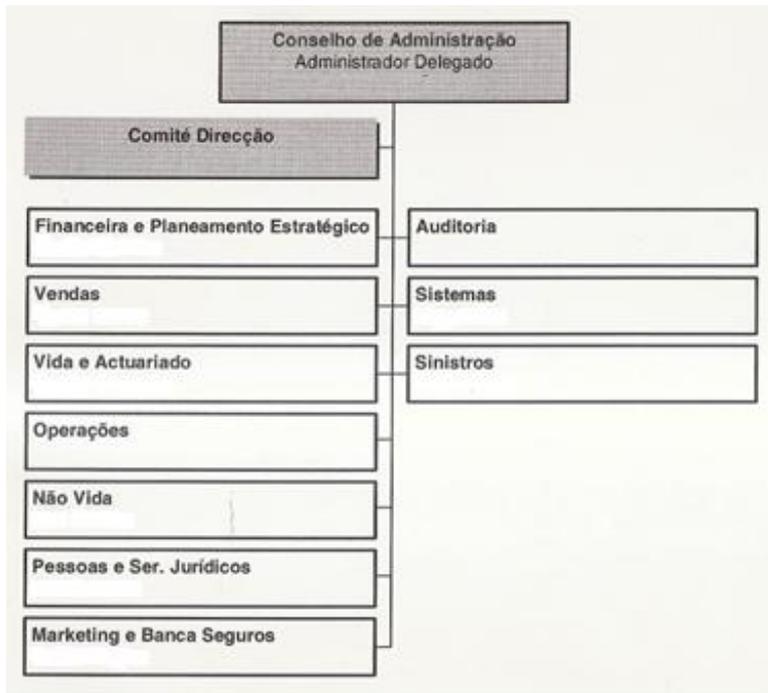
Sites:

- www.allianz.pt (Acesso a 3 Maio 2011).
- http://www.rhmagazine.publ.pt/editora/e_livrosrh7.asp (Acesso a 5 Setembro, 2011)
- <http://www.cegoc.pt/testes/> (Acesso a 10 Setembro, 2011)

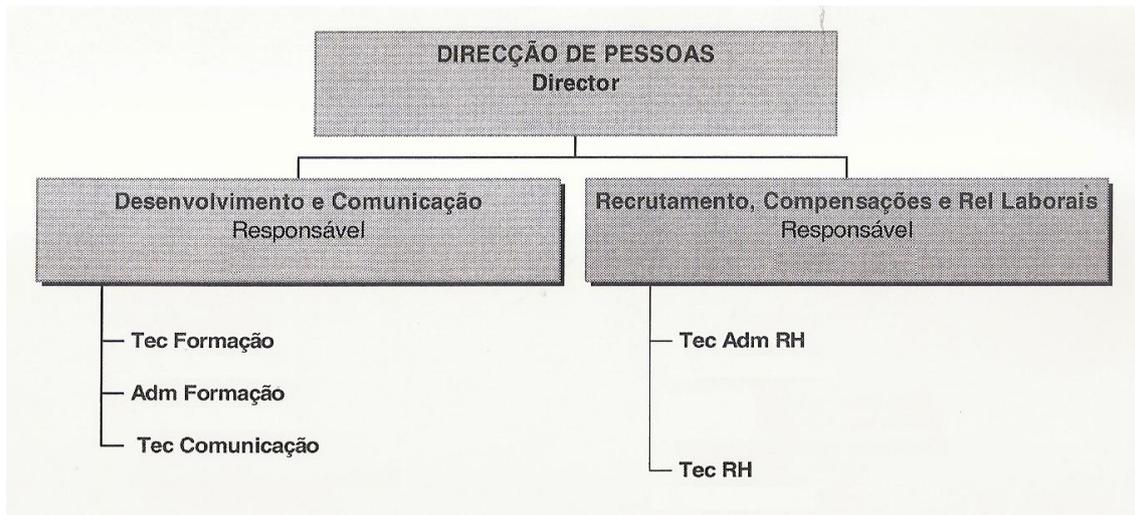


ANEXOS

ANEXO I - ORGANOGRAMA GERAL



ANEXO II: ORGANOGRAMA DE EQUIPA





ANEXO III: FICHA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

I. IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÃO GERAL

FUNÇÃO

TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO DA FUNÇÃO	GRUPO FUNCIONAL
------------------	-----------------

3	TÉCNICO
---	---------

DIRECÇÃO	DEPARTAMENTO
----------	--------------

DIRECÇÃO DE PESSOAS	RECRUTAMENTO, COMPENSAÇÕES E RELAÇÕES LABORAIS
---------------------	---

FUNÇÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO DIRECTO

RESPONSÁVEL RECRUTAMENTO, COMPENSAÇÕES E RELações LABORAIS

II. MISSAO DA FUNÇÃO

....

III. RESPONSABILIDADE PRINCIPAIS

....



ANEXO IV: MINUTA DE PEDIDO DE RECRUTAMENTO

Pedido de Recrutamento

Processo nº:

Direcção Requiritante: _____	Área: _____	
Função: _____	Local Trabalho: _____	Nº Postos: <input type="text"/>

Data Prevista de Admissão:

1º Trim 2011			2º Trim 2011			3º Trim 2011			4º Trim 2011		
Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Set	Out	Nov	Dez

Justificação do Pedido:

Está dentro do Orçamento e plano anual: Sim Não

Novo Posto Substituição

Comentário: _____

Descrição da Função e Perfil:

Resumo da Descrição da Função: _____

Requisitos (profissionais e comportamentais): _____

Formação Académica: _____

Responsável por acompanhar o processo de recrutamento junto da DP: _____

Aprovação do Recrutamento:

Assinatura da DP: _____	Data: _____
Assinatura da Administração: _____	Data: _____

A preencher pela DP

Tipo de Recrutamento:

Interno Externo

↓

Tipo de Contratação:

Estágio Termo Certo Sem Termo Outsourcing

DP_RCRL



ANEXO V: MINUTA DOS TÓPICOS PARA ENTREVISTA

Tópicos para entrevista

Começar sempre a entrevista pela apresentação da função e seu enquadramento na empresa

Perguntas tipo

Pode falar-me um pouco do seu percurso profissional?

O que faz concretamente na sua actual função?

Porque se candidatou a esta função?

Porque é que gostaria de trabalhar na XXXX?

Quais os seus projectos profissionais no curto prazo? E no médio e longo prazo?

(explorar como perspectiva a sua carreira)

Qual a função que mais o realizou até hoje?

Fale-me um pouco da sua vida, em geral?

Quais são os seu pontos fortes e menos fortes?

ou

Em que tipo de tarefas é que é melhor? E menos bom?

Como correram os estudos? (explorar a adaptação à escola/universidade e aos pares)

Gosta de fazer trabalhos em grupo ou prefere trabalhar sozinho?

Considera-se uma pessoa segura? Porquê?

Conte-nos um momento em que sentiu inseguro/seguro, como resolveu?

Como ocupa os seus tempos de lazer? O que gosta de fazer? (explorar se ocupa os tempos livres com tarefas individuais ou em grupo se tem um grupo de amigos de referência, se está bem inserido no meio social que frequenta)

Os valores que norteiam a vida da pessoa deverão ser deduzidos das respostas que dá a estas e outras perguntas.



ANEXO VI: AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO



AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Decorridos **XX** meses após a integração do(a) **XXXXX**, como estagiário(a), solicitamos a vossa apreciação relativamente à sua adaptação à empresa e à função, bem como, a vossa perspectiva em relação à sua continuidade na AZP.

Duração do Estágio: _____

Término do Estágio: _____

1. Perspectiva global sobre a adaptação à cultura da Empresa e alinhamento com os Valores:

2. Adequação à Função e satisfação com o desempenho:

3. Adaptação à equipa - relação com os Colegas, Chefia e Direcção:

4. Continuidade na AZP- relação contratual:

- Término do contrato de estágio
 Renovação do contrato de estágio por mais ____ meses
 Contrato a termo

5. Outras observações:

Data: xx-xx-xx
Direcção/Departamento: xxx-xxxxxx
Chefia: xxxxxxxx



ANEXO VII: AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO



AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Indique o grau de satisfação com o processo de Recrutamento e Selecção nº XX/XX, da XXXXXXXX, relativamente a:

1. Duração do recrutamento (tempo que decorreu entre o início do recrutamento e a escolha do novo colaborador).

--	--	--	--	--	--

Muito insatisfeito(a) Insatisfeito(a) Parcialmente satisfeito(a) Satisfeito(a) Bastante satisfeito(a) Muito satisfeito(a)

2. Serviço prestado pela DP_RCRL (parceria com a DP, contactos estabelecidos, feedback sobre a evolução do processo).

--	--	--	--	--	--

Muito insatisfeito(a) Insatisfeito(a) Parcialmente satisfeito(a) Satisfeito(a) Bastante satisfeito(a) Muito satisfeito(a)

3. Adequação dos candidatos ao perfil da função e à cultura AZP, apresentados à entrevista final.

--	--	--	--	--	--

Muito insatisfeito(a) Insatisfeito(a) Parcialmente satisfeito(a) Satisfeito(a) Bastante satisfeito(a) Muito satisfeito(a)

4. Adequação do candidato escolhido ao perfil da função e à cultura AZP.

--	--	--	--	--	--

Muito insatisfeito(a) Insatisfeito(a) Parcialmente satisfeito(a) Satisfeito(a) Bastante satisfeito(a) Muito satisfeito(a)

5. Comentários e sugestões de melhoria.

--

Data: xxxxxxxx
Direcção/Departamento: xxxxxxxxxxxxxxxx
Chefia: xxxxxxxxxxxxxxxx