



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**ACOMPANHAMENTO TÉCNICO DO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL**

**RÚBEN FILIPE ESTEVES REGO**

**JULHO - 2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**ACOMPANHAMENTO TÉCNICO DO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL**

**RÚBEN FILIPE ESTEVES REGO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES**

**DR. TIAGO PINHO**

**DRA. ELISABETE LEOCÁDIO**

**JULHO - 2015**

# Índice

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1.1. O processo de Recrutamento e Seleção.....	2
1.1.1. Análise e Descrição de Funções.....	2
1.1.2. Recrutamento .....	4
1.1.2.1. Fontes de Recrutamento .....	5
1.1.2.2. Métodos de Recrutamento.....	5
1.1.3. Seleção .....	7
1.1.3.1. Técnicas de Seleção .....	7
1.2. O processo de Socialização .....	11
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
2.1. Grupo Allianz.....	13
2.2. Allianz Portugal.....	14
2.2.1. Resenha Histórica.....	14
2.2.2. Missão .....	14
2.2.3. Valores .....	14
2.2.4.1. Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos .....	15
CAPÍTULO III – O PROCESSO DE R&S E A SOCIALIZAÇÃO NA ALLIANZ.....	16
3.1. Descrição das Atividades desenvolvidas no estágio .....	16
3.1.1. Recrutamento e Seleção .....	16
3.1.2. Integração .....	16
3.1.3. Compensações e Relações Laborais.....	17
3.1.4. Indicadores de Gestão de RH .....	17
3.1.5. Medicina no Trabalho .....	17
3.2. Descrição dos processos de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal.....	17
3.2.1. Etapas do processo de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal.....	18
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO .....	27
4.1. Confronto da Revisão da Literatura com a Experiência do Estágio.....	27
4.2. Apreciação Pessoal da Experiência.....	30
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31

5.1. Conclusão.....	31
5.2. Algumas Considerações .....	32
5.3. Limitações do Estudo.....	33
5.4. Sugestões para Trabalhos Futuros.....	33
REFERÊNCIAS .....	34
Documentos Allianz.....	38
Referências Sitográficas.....	39
ANEXOS.....	40
Anexo 1 – Organograma Global da Allianz Portugal .....	40
Anexo 2 – Organograma da Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos.....	40
Anexo 3 – Minuta de Pedido de Recrutamento.....	41
Anexo 4 – Minuta de Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção .....	42
Anexo 5 – Minuta de Avaliação do Estágio.....	43
Anexo 6 – Minuta de Avaliação de Colaboradores Admitidos com Contrato a Tempo Indeterminado .....	44

## **AGRADECIMENTOS**

Este Relatório de Estágio resulta do culminar de um processo longo, que envolveu muito empenho e dedicação, contudo só se tornou exequível graças ao apoio de diversos atores individuais e institucionais.

Agradeço, primeiramente, ao Professor Doutor Jorge Gomes pela disponibilidade, aconselhamento e orientação académica.

Pela oportunidade de realizar este estágio, pela partilha de conhecimentos e saberes, pela sua inteira disponibilidade e entejuda, pelo suporte constante e pelo desenvolvimento proporcionado, o meu agradecimento a toda a equipa do Departamento de Recrutamento Compensações e Relações Laborais da Allianz Portugal, com particular destaque para os meus orientadores, Dr. Tiago Pinho e Dra. Elisabete Leocádio, sem dúvida os pilares desta experiência.

Um obrigado ao Instituto Superior de Economia e Gestão e a todos os docentes pelo acompanhamento durante os dois anos letivos, pela transmissão de conhecimento, desenvolvimento e potenciação das minhas capacidades.

Por último, um profundo agradecimento aos meus pais, irmãos, a toda a família, colegas e amigos pela compreensão, suporte pessoal e disponibilidade ininterrupta.

A todos, o meu sincero Agradecimento!

## **RESUMO**

A qualidade dos recursos humanos é um fator fundamental para o desempenho das organizações, estes recursos são, cada vez mais, vistos como uma fonte potenciadora de vantagem competitiva. Os processos de Recrutamento e Seleção assumem uma enorme importância na atração e Seleção das pessoas.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como finalidade expor as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado na Direção de Pessoas, no Departamento de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais da Allianz Portugal.

Este estudo incidiu no acompanhamento dos processos de Recrutamento, Seleção e Socialização da Allianz Portugal. Com base nas atividades desenvolvidas durante o estágio, propõe-se uma revisão de literatura que procura uma exposição teórica destes três processos, em que são abordados os modelos, as técnicas e métodos aplicados em cada procedimento. A reflexão sobre as atividades e conhecimentos apreendidos com este estágio permite demonstrar a predominância de diversos métodos teóricos analisados.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Socialização.

## **ABSTRACT**

The quality of human resources is a key factor in the performance of organizations, these resources are increasingly seen as an enabling source of competitive advantage. The recruitment and selection processes play a critical role in the attraction and selection of people.

This Final Work of Master aims to expose the activities developed during the traineeship held in the Direction of People, the Department of Recruitment, Compensation and Labour Relations Allianz Portugal.

This study focused on the monitoring of recruitment processes, selection and socialization of Allianz Portugal. Based on the activities developed during the stage, we propose a literature review looking for a theoretical exposition of these three processes, where the models are addressed, the techniques and methods applied in each procedure. Reflection on the activities and knowledge acquired with this stage allows to demonstrate the prevalence of various theoretical methods analyzed.

**Keywords:** Human Resource Management; Recruitment; Selection; Socialization.

## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, e de modo a experienciar na prática os conhecimentos adquiridos durante a sua frequência, optei por realizar o Trabalho Final de Mestrado na vertente de estágio curricular. Tendo a oportunidade de estagiar na Allianz Portugal, seguradora pertencente ao Grupo Allianz, maior grupo segurador europeu. Estive alocado à referida organização entre os dias 5 de Janeiro e 31 de Março de 2015, onde integrei a Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos, no Departamento de Recrutamento, Compensações e Relações Laborais. Esta direção tem como principais responsabilidades o Recrutamento e Seleção, avaliação de desempenho, descrição de funções e competências, gestão das remunerações e benefícios, *payroll*, relações laborais e saúde no trabalho. Durante o referido período, estive sob orientação do Professor Doutor Jorge Gomes e, no respeitante à organização, sob orientação do Dr. Tiago Pinho e da Dra. Elisabete Leocádio.

A opção da realização do estágio resultou da certeza que este possibilitaria uma consolidação e formalização dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, bem como da possibilidade de ingressar no mercado de trabalho e adquirir experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos. Teve como objetivo possibilitar um elevado contacto com diferentes atividades e práticas de Recursos Humanos. As atividades desenvolvidas centraram-se em diferentes temáticas, tendo maior ênfase no Recrutamento e Seleção e tudo aquilo que está inerente a essa área específica.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, começando por uma revisão da literatura baseada na definição de alguns termos e na exploração dos processos de Recrutamento, Seleção e socialização, no que respeita às abordagens conceptuais e métodos mais proeminentes. De seguida, apresentamos uma breve descrição da organização, história, missão e valores, sendo realizada a caracterização dos recursos humanos na Allianz Portugal e a descrição da Direção de Pessoas, tendo o objetivo de possibilitar um melhor enquadramento da área onde foi desenvolvido o estágio. O terceiro capítulo será baseado na descrição das atividades do estágio bem como a abordagem metodológica dos vários processos. No quarto capítulo é realizado o confronto da revisão da literatura com as atividades desenvolvidas. Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões e as considerações finais.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

Nos dias de hoje, em que as organizações atuam num ambiente cada vez mais competitivo, em constante mudança e de extrema volatilidade, é imprescindível que as mesmas possuam capacidade para se adaptar às diversas circunstâncias e que alcancem os mais elevados desempenhos (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2014). Como evidenciam Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Cunha (2010) a qualidade dos recursos humanos de uma organização é um dos fatores fundamentais do seu desempenho. Assim, o processo de Recrutamento e Seleção possui uma função de enorme importância na atração e Seleção desses recursos humanos, revelando-se um fator chave para o sucesso de qualquer organização, recrutar os melhores indivíduos permite acelerar o crescimento da organização (Mohamed, Singh, Irani e Darwish, 2012).

Atualmente as organizações têm em conta não só as competências necessárias para desempenhar a função na sua plenitude, mas também a componente social. Emerge um modelo de Recrutamento que evoca o ajuste entre a pessoa e a organização. Como defende Cheng (2014) este modelo de Recrutamento possui inúmeras vantagens, melhora o desempenho dos colaboradores, melhora a atitude das pessoas no local de trabalho e ajuda as organizações a reter talentos e reduzir a taxa de rotatividade.

Planear e organizar as atividades de Recursos Humanos é uma tarefa imprescindível, este planeamento leva ao desenvolvimento das restantes áreas, entre as quais, o Recrutamento e Seleção (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Uma das áreas que detém maior relevância, em termos de planeamento dos processos de Recrutamento é a Análise e Descrição de Funções.

### **1.1. O processo de Recrutamento e Seleção**

#### **1.1.1. Análise e Descrição de Funções**

A análise de funções é denominada, por diversos investigadores, como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos. Esta razão deve-se ao facto da análise de funções estar no início de qualquer processo de Recrutamento e Seleção (Cunha *et al.*, 2010). Torna-se essencial descrever, com maior precisão possível, as diversas características de uma função, antes de se começar um processo de Recrutamento e Seleção (Cunha *et al.* 2010; Guiney, 2010).

A análise de funções tem como objetivo recolher toda a informação acerca da função, tendo a finalidade de identificar as tarefas, as atividades e as responsabilidades que estão subjacentes à função, bem como as competências e habilidades que o candidato deve possuir (Bilhim, 2009; Sekiguchi, 2004).

Na perspetiva de Schneider & Konz (1989 *in* Cunha *et al.* 2010), denominada de análise de funções estratégica, este processo não deve contemplar somente as tarefas atuais, como ainda os conhecimentos, as habilidades e aptidões indispensáveis ao desempenho eficaz da função que se pressupõe que possa vir a existir no futuro, sob pena de que o candidato não esteja futuramente adaptado à função.

A ficha de descrição de funções é um documento escrito, onde constam as informações relativas ao que o colaborador deve fazer, como o deve fazer e em que condições, uma descrição de funções contempla, normalmente, os seguintes aspetos: a identificação da função, os objetivos globais da função, os deveres e as responsabilidades, as condições físicas envolventes à função e os benefícios e as regalias (Bilhim, 2009; Cunha *et al.* 2010; Torrington, Hall e Taylor, 2005). De um modo sucinto, a descrição de funções apresenta de forma escrita “o que é feito”, relativamente às tarefas e aos comportamentos (Cunha *et al.* 2010; Marino, 2005).

Bilhim (2009) defende a existência de dois tipos de descrição de funções, uma específica e outra geral. A descrição específica contempla as responsabilidades, atribuições e tarefas, está associada às estratégias de trabalho que valorizam a eficiência, o controlo e o planeamento (organizações mecanicistas). Por outro lado, a descrição geral apenas documenta as atribuições e as responsabilidades a desempenhar, estando associada às estratégias onde impera a inovação, a flexibilidade e o baixo controlo (organizações orgânicas).

A descrição das funções facilita a construção dos anúncios de recrutamento, o fornecimento das informações acerca da função aquando da entrevista com o candidato e o acompanhamento constante dos colaboradores no posto de trabalho, assim como nas restantes áreas da Gestão de Recursos Humanos (Bilhim, 2009; Cunha *et al.* 2010; Guiney, 2010; Marino, 2005). Em suma, a finalidade deste processo é verificar se o candidato possui o perfil adequado ao posto de trabalho.

Diversas são as técnicas disponíveis para recolher informação sobre o conteúdo das funções e respetivos requisitos, as mais comuns são a observação, a entrevista e os questionários (Cunha *et al.* 2010). Todo este processo pode ser realizado por um especialista de Gestão de Recursos Humanos, pelo titular da função ou por outro gestor (Bilhim, 2009; Marino, 2005).

### **1.1.2. Recrutamento**

Segundo a visão de Cunha *et al.* (2010) e Peretti (2007), o Recrutamento pode ser definido como o conjunto de práticas que uma organização realiza com o objetivo de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os e posteriormente retendo-os para a organização. Por outro lado, de acordo com as considerações de Bilhim (2009) e Torrington *et al.* (2005) o Recrutamento é o processo de localização, identificação e atração de candidatos hábeis e interessados em ocupar vagas disponíveis na organização. Contrariamente à outra definição, esta última não enfatiza a ideia de retenção dos colaboradores.

Tomar a decisão de proceder à abertura de um processo de Recrutamento é uma tarefa de elevada responsabilidade, esta varia segundo os objetivos da organização, as necessidades, os recursos financeiros e o posto de trabalho a ocupar (Cardoso, 2010; Cunha *et al.* 2010). Este processo acarreta diversos custos, deste modo deve ser realizado o melhor processo de Recrutamento possível, contratando os colaboradores certos para o posto de trabalho. Segundo Sarkar, Sarkar, Gora e Verma (2013) o objetivo da Gestão de Recursos Humanos deve ser maximizar a utilização dos recursos para que se obtenha o retorno, ou seja, o lucro ambicionado com o investimento e o custo limitado.

As necessidades de Recrutamento de novos colaboradores decorrem de diversos fatores. Câmara e Rodrigues (2007) e Sousa *et al.* (2006) referem que essas podem surgir de uma ação planeada, dando como exemplo a criação de um novo posto de trabalho, ou podem ser imprevisíveis, como é o caso do abandono do cargo ou absentismo. Na perspetiva de Peretti (2007), as necessidades de Recrutamento advêm não só dos fatores acima referidos, mas também de mudanças que podem ocorrer nas equipas, sendo exemplo a necessidade de um reforço temporário ou definitivo. Após a identificação das necessidades de Recrutamento, torna-se necessário verificar se o processo de Recrutamento está contido no plano de Recrutamento, quais as condições contratuais do candidato e qual o tipo de Recrutamento a realizar (Bilhim, 2009).

### **1.1.2.1. Fontes de Recrutamento**

Em relação às fontes de Recrutamento, estas podem ser internas, externas ou mistas. Quando se realiza a abertura de um processo de Recrutamento, os postos vagos, primeiramente, devem ser divulgados aos colaboradores que estão atualmente na organização, de modo a verificar se existe algum colaborador com as competências e habilidades necessárias para desempenhar a função em pleno e que pretenda ocupar a função (Bilhim, 2009; Sousa *et al.* 2006). Podemos definir o Recrutamento interno quando a organização opta por recrutar colaboradores internos para preencher as vagas disponíveis (Cunha *et al.* 2010). Quanto ao Recrutamento externo, este ocorre quando a empresa procura colaboradores no exterior para ocupar o posto de trabalho vago (Cardoso, 2010; Cunha *et al.* 2010). Por último, o Recrutamento misto, este assume-se como a combinação dos dois acima referidos, conjugando práticas internas e externas de Recrutamento (Torrington *et al.* 2005).

Posto isto, cabe à organização eleger as melhores fontes de Recrutamento, sendo esta escolha influenciada pelo *timing* disponível para encontrar o candidato, pelos custos associados, pela quantidade de candidatos disponíveis e pela comunicação interna à organização (Acarlar e Bilgiç, 2013)

De acordo com Shafique (2012), não existe uma fonte melhor que as outras e universal, esta deve ser escolhida com base no contexto de cada organização. O mesmo autor defende que deve existir um balanço entre fontes de modo a que se evite a estagnação dos recursos humanos.

### **1.1.2.2. Métodos de Recrutamento**

Depois de definidas as fontes de Recrutamento, é importante perceber que método se irá utilizar. São diversos os métodos de Recrutamento, destacamos os seguintes: anúncios nos meios de comunicação (revistas, jornais, TV, rádio), agências de emprego, base de dados, consultores de Recrutamento, referências de colaboradores da organização, Escolas e Universidades, feiras de emprego, Recrutamento *on-line* (e-Recrutamento) e o *head-hunting* (Bilhim, 2009; Cunha *et al.* 2010; Peretti, 2007; Torrington *et al.* 2005).

De seguida apresentamos uma sucinta explicação, de alguns, dos métodos de Recrutamento acima mencionados.

Uma das fontes de Recrutamento mais utilizadas pelas organizações é o anúncio, este tem como objetivo alcançar respostas diretas e rápidas às vagas em aberto e elevar o maior número possível de candidatos (Torrington *et al.* 2005). Este método deve contemplar informações concretas sobre a função a desempenhar, de modo a conquistar os candidatos mais relevantes (Bartram, 2000). A publicação de anúncios na *Internet* revela-se mais eficaz do que a colocação de anúncios em revistas ou jornais da especialidade, este facto deve-se sobretudo à abrangência proporcionada pela *Internet* (Stine, 2007). Existe uma diversidade de formatos de anúncios de emprego, cada um tem um objetivo díspar, a pessoa responsável pela elaboração do anúncio deve preocupar-se com o conteúdo do mesmo, um anúncio que tenha mais informação acerca da vaga e que possua um maior grau de especificidade receberá maior atenção por parte dos candidatos (Breaugh, 2008).

O Recrutamento *on-line* é o método que permite a atração de candidatos para a organização através da utilização das novas tecnologias, nomeadamente da *Internet* (Bilhim, 2009; Cunha *et al.* 2010). Este processo de Recrutamento pode ser realizado através de páginas *web* específicas, onde os candidatos introduzem os dados do seu *Curriculum Vitae* (CV) ou somente pelo envio do CV para um endereço de correio eletrónico que permita rececionar as candidaturas e realizar triagens de CV's *on-line* (Cunha *et al.* 2010). O Recrutamento *on-line* é dos métodos mais utilizados pelas organizações nos últimos anos, devido às suas vantagens (Cunha *et al.* 2010). Este método permite às organizações uma poupança significativa com os custos associados ao Recrutamento (Breaugh, 2008), tem como grandes vantagens a rapidez de processamento da informação, a poupança de custos e a garantia de que chega a um número elevado de candidatos num menor espaço de tempo e com menores custos associados (Cunha *et al.* 2010; Holm, 2012; Sousa *et al.* 2006). Segundo Sylva e Mol (2009) as organizações recorrem frequentemente a esta forma de Recrutamento para se manterem competitivas.

O *head-hunting* designa o processo de “procura, seleção e indicação de executivos, realizado por especialistas e destinado a servir empresas que procuram tais serviços” (Cunha *et al.* 2010: 215). Assim, podemos definir este método como a procura dos melhores candidatos para preencher uma determinada posição de topo (Fish e Macklin, 2004). Segundo Pinho (2001) o *head-hunting* é constituído pela articulação de

três elementos: os consultores (profissionais especializados que garantem às organizações os pedidos de executivos), os clientes (organizações) e os candidatos (executivos que possuem o perfil solicitado pela organização). A consultora deve possuir um conhecimento profundo da organização cliente, das funções que o profissional a recrutar vai desempenhar, das competências exigidas ao colaborador e toda a informação referente à remuneração, para que possa transmitir ao executivo uma visão real e global das características da função (Fish & Macklin, 2004). Recorrer a esta forma de Recrutamento acarreta elevados custos para a organização e consome bastante tempo (Torrington *et al.* 2005), contudo, como afirma Stine (2007) a contratação de executivos é um dos serviços em que a organização deve investir, uma vez que está diretamente relacionado com o bom desempenho da organização.

### **1.1.3. Seleção**

A Seleção é o processo que permite às organizações realizarem uma triagem dos candidatos que possuem o perfil mais adequado para desempenhar as funções na sua plenitude, esta fase ocorre após o Recrutamento e atração dos indivíduos (Chiavenato, 1999; Cunha *et al.* 2010; Salgado e Moscovio, 2008). Este processo visa a redução do elevado número de candidatos iniciais para um menor volume de forma a facilitar a sua gestão (Carless, 2009). Como refere Cunha *et al.* (2010) torna-se imprescindível definir os critérios de seleção, isto é, os traços de personalidade, os conhecimentos técnicos e a experiência prévia para que a função seja desempenhada de modo eficaz.

#### **1.1.3.1. Técnicas de Seleção**

Para se realizar o processo de Seleção é necessário recorrer a um extensivo conjunto de técnicas que permitirá prever o desempenho dos indivíduos em análise, e compreender quais as estratégias que os mesmos adotam para desenvolver as suas capacidades e aptidões (Carless, 2009; Cunha *et al.* 2010). A combinação de duas ou mais técnicas permite aumentar a eficácia do processo de Seleção (Ryan & Tippins, 2004). Nesta revisão literária focar-nos-emos somente na análise curricular, nos testes psicométricos, no *Assessment Centre*, nas entrevistas e nas referências.

A fonte mais simples para obter informações biográficas é o CV (Cunha *et al.* 2010). Neste constam os dados pessoais do candidato, a sua formação, experiência profissional, atividades desenvolvidas e as suas competências pessoais. Segundo

Robertson e Smith (2001 *in* em Cunha *et al.* 2010) o CV apresenta-se como o segundo método mais utilizado nos processos de Seleção de candidatos.

Os testes psicométricos têm como função medir aptidões, capacidades ou destrezas, apresentam-se como uma das técnicas mais eficazes para reconhecer o desempenho do indivíduo (Carless, 2009; Cunha *et al.* 2010). Torna-se cada vez mais importante adquirir informações confiáveis e objetivas sobre os candidatos (Phillips, 2007). Estes testes permitem compreender as capacidades dos candidatos em pensar, planejar, resolver problemas, trabalhar em equipa, aprender e adequar-se a situações no trabalho (Kuncel e Hzlett, 2010). Esta técnica é vista como uma importante componente das práticas de Seleção, devido à fiabilidade apresenta, a informação que resulta destes testes expressa as competências do candidato e permite descobrir habilidades a desenvolver (Carless, 2009). Diversas são as organizações que iniciam os seus processos de Seleção com os testes psicométricos, permitindo compreender os perfis de personalidade, estes facilitam a construção das equipas de elevado desempenho e, identicamente, possibilitam o desenvolvimento da estratégia organizacional (Burford, 2011). Como defende Lyons (2006) esta técnica é bastante rentável, uma vez que permite avaliar uma grande quantidade de candidatos num reduzido período. Segundo Carless (2009) em determinadas situações são alcançados resultados muito elevados nestes testes, mas muitas das vezes, na realidade, estas conclusões não transmitem informação suficiente que evidencie que o candidato tenha um alto desempenho no futuro. Portanto, a solução passa pela combinação destes testes com outras técnicas. Após a realização dos testes, as informações retiradas serão convertidas em pontuações percentuais, para que sejam analisados e percecionados os resultados finais (Carless, 2009).

O *assessment centre*, de acordo com as *The International Taskforce on Assessment Center Guidelines* (2014) é uma avaliação padronizada do comportamento com base em múltiplos *inputs*. Para este método ser realizada da melhor forma devem ser treinados diversos profissionais para observar os candidatos, enquanto estes realizam um conjunto de tarefas, individuais ou em grupo, num período temporal que pode ser superior a um dia (*The International Taskforce on Assessment Center Guidelines* 2014). Para Amen (2010) o principal objetivo do *assessment centre* reside na obtenção de informação transparente, acerca das competências possuídas ou das que poderão vir a desenvolver, de forma a desempenhar com sucesso uma determinada função.

Segundo as *The International Taskforce on Assessment Center Guidelines* (2014), um AC é composto pelos seguintes elementos fundamentais:

- Análise de funções – análise do posto de trabalho, tendo o objetivo de determinar as competências, dimensões, indicadores e atributos para desempenhar a função em pleno;
- Classificação dos comportamentos – os comportamentos devem ser classificados por dimensões;
- Técnicas de avaliação – definir técnicas que permitam avaliar as categorias criadas;
- Múltiplas avaliações – desenvolver diversas técnicas de avaliação de modo a recolher e medir as diversas informações e comportamentos existentes;
- Exercícios de simulação – realizar simulações que permitam observar através dos comportamentos dos candidatos as dimensões em análise;
- Avaliadores – os avaliadores devem ser vários e detentores de formação específica na área;
- Registo dos comportamentos – o registo de comportamentos deve ser sistemático e auxiliado por notas manuscritas e outros instrumentos;
- Relatórios – deve ser realizado um relatório dos comportamentos observados após o término de cada exercício;
- Integração final dos dados – a informação recolhida pelos vários avaliadores deve ser agrupada.

Como foi referido acima, este processo pressupõe a utilização de um conjunto de avaliadores e uma panóplia de testes que permitem fornecer as informações referentes às competências requeridas para ocupar o cargo. Como exemplos destes testes destacamos os seguintes:

- Exercícios *In-Basket* – envolvem trabalhar com os conteúdos existentes na secretária de um gestor, estes conteúdos frequentemente são cartas, memorandos, entre outras informações. Os candidatos trabalham essas informações, tomam decisões e têm que gerir todo o volume de trabalho;
- Simulação de Papéis – consiste na atribuição de um papel que deve ser desempenhado na realização de uma tarefa, esta tarefa envolve a interação com um *role player*;

- Exercícios de grupo – os avaliadores apresentam um problema e os candidatos são convidados a discuti-lo e, por vezes, a tomar uma decisão;
- Apresentações orais – pode ser pedido aos indivíduos que organizem e sistematizem a informação de um determinado tópico, para posteriormente realizarem uma exposição em público (Cunha *et al.* 2010; Sackett & Lievens, 2008).

Relativamente à entrevista, esta é uma técnica que permite identificar, definir e quantificar conhecimentos e informações, bem como compreender os comportamentos dos candidatos (Slowik, 2001). A entrevista é a técnica de Seleção mais utilizada na grande maioria dos processos de Seleção, esta permite avaliar conhecimentos, competências, comportamentos e aptidões, clarificar determinadas questões sobre o CV dos candidatos, adequar expectativas e fornecer informações acerca da função a desempenhar (Câmara e Rodrigues, 2007; Cunha *et al.* 2010). A entrevista é um momento exclusivo que possibilita o diálogo, o debate, a negociação e recolha de informação acerca das duas partes (Torrington *et al.* 2005). O candidato deve manifestar e descrever qual o valor que o mesmo poderá acrescentar ao negócio desenvolvido pela organização (Shafique, 2012). Segundo Robbins (2005) a entrevista tende a manifestar uma forte influência no processo de Seleção e a ser responsável pela tomada das decisões finais.

As entrevistas de Seleção podem ser classificadas quanto ao seu grau de estruturação, número de intervenientes, modo como são conduzidas e local onde são realizadas (Cunha *et al.* 2010). Quanto ao seu grau de estruturação, Seijts & Kyei-Poku, (2010) defendem que estas podem ser agrupadas em dois tipos, as estruturadas e as não estruturadas. Contudo, Cunha *et al.* (2010) acrescentam um novo tipo, as semi-estruturadas. Na perspetiva de Torrington *et al.* 2005), atendendo aos intervenientes, as entrevistas podem ser, individuais (a entrevista é realizada ao candidato por um único entrevistador), sequenciais (várias pessoas entrevistam o candidato), em duo (o candidato entrevistado, ao mesmo tempo, por dois entrevistadores), em painel (mais de dois entrevistadores indagam o candidato) e em grupo (um ou mais entrevistadores encarregam-se de entrevistar um grupo de candidatos). A entrevista individual apresenta-se como a mais utilizada pelas organizações, os candidatos ficam mais satisfeitos por serem avaliados por um interlocutor, porém a decisão de selecionar ou rejeitar o candidato está nas mãos de um indivíduo, o que pode provocar o enviesamento de alguma informação (Torrington *et al.* 2005).

A recolha de referências encontra-se entre os métodos de Seleção mais utilizados (Lado, 2012). Solicitar referências a um candidato é um procedimento bastante frequente em qualquer processo de Recrutamento, estas proporcionam uma forma mais eficaz de facultar informação acerca de determinada candidato e dos seus níveis de desempenho (Bartram, 2000). Esta verificação, geralmente é realizada através da consulta de antigos supervisores e empregadores, sendo vista como um importante meio de obtenção ou comprovação de informações relevantes, do mesmo modo auxilia a verificação dos factos (Torrington *et al.* 2005).

As referências podem ser recolhidas através do recurso a cartas de recomendação, por telefone, presencialmente ou até mesmo por organizações especializadas nesta área (Lado, 2012). Segundo Clark (1992), a utilização desta técnica de Seleção tem vindo a crescer exponencialmente, ainda que, algumas vezes, se verifiquem baixos níveis de validade e confiança nas informações transmitidas pelas referências fornecidas (Terpstra, Kethley, Foley e Limpaphayom, 2000). No entanto, diversas são as organizações a utilizarem a recolha de referências na fase final dos processos de Seleção, antes de ser tomada a decisão final (Hetzel, 1996).

Depois de selecionado o candidato que vai de encontro com as necessidades da organização a última fase, de todo este processo, é a realização dos exames de admissão de modo a verificar a aptidão física e psíquica do trabalhador para desempenhar as funções, e por fim a admissão na organização. O processo de admissão caracteriza-se pela socialização e integração do novo colaborador.

## **1.2. O processo de Socialização**

No decorrer do processo de Recrutamento e Seleção os candidatos concebem uma imagem da organização, esta resulta das informações recebidas durante esse processo e das informações recolhidas previamente à sua entrada (Cunha *et al.* 2010).

Todo o processo de entrada é acompanhado de considerações, expectativas e leituras acerca da organização (Cunha *et al.* 2010), tornando-se essencial delinear e acompanhar todo este processo de forma cuidada (Caetano e Vala, 2007), visto que a imagem inicial que o indivíduo produz da organização vai influenciar o desempenho do mesmo no futuro (Bilhim, 2009).

O processo de socialização é sucessivo, inicia-se antes da admissão do colaborado, seguindo-se com as atividades de acolhimento e prolonga-se durante toda a permanência deste na organização (Cunha *et al.* 2010). Podemos definir a socialização

como o processo através do qual o indivíduo apreende os valores, os conhecimentos sociais, as competências e os comportamentos essenciais para desempenhar um papel organizacional (Bilhim, 2009; Cunha *et al.* 2010). Este processo não se aplica apenas às novas admissões, mas também a situações internas de mobilidade (Cooper-Thomas e Anderson, 2006).

O processo de socialização engloba três grandes fases, pré-ingresso ou socialização antecipatória, encontro e metamorfose.

O pré-ingresso ou socialização antecipatória enceta-se antes (imagens formadas da organização e expectativas acerca da mesma) e durante todo o processo de Seleção (Cunha *et al.* 2010). Quando acolhidos, os candidatos verificam as imagens que possuíam e produzem uma nova imagem da organização, deste modo é imprescindível que os recrutadores não transmitam ao novo colaborador informações irrealistas que levem à sua decepção e ao corrompimento do contrato psicológico (Caetano e Vala, 2007; Cunha *et al.* 2010).

A fase do encontro inicia-se quando o indivíduo assume as novas funções organizacionais. Nesta fase o colaborador adquire as competências necessárias para desempenhar a função e apreende os valores e normas da organização (Cunha *et al.* 2010). Para que esta fase reduza a incerteza e a ansiedade do novo colaborador deve ser acompanhada de um programa de acolhimento que seja baseado no apoio e desenvolvimento profissional (Caetano e Vala, 2007).

De modo a que o recém-admitido se sinta integrado no seio da organização, o programa de acolhimento deve abarcar as seguintes práticas: uma reunião com a chefia direta, a transmissão oral de informações sobre a organização, a eleição de um indivíduo responsável pelo acolhimento, uma visita às instalações da organização, uma apresentação aos diferentes colaboradores para que seja promovida a comunicação interdepartamental e, por último, a entrega de um manual de acolhimento (Bilhim, 2009).

O manual de acolhimento é um documento que tem a finalidade de facultar, aos novos membros, um conjunto de informações essenciais sobre a organização. Esta ferramenta facilita o processo de acolhimento uma vez que permite ao recém-admitido inteirar-se da história, da estrutura organizacional, dos seus serviços ou produtos, dos programas de formação, do plano de compensações e benefícios e de outras informações relevantes (Cunha *et al.* 2010).

Diversas organizações optam por disponibilizar esta informação nos seus *websites* internos, em vez de facultarem um documento em suporte papel, porém para os colaboradores menos audazes com a informática torna-se oportuno facultar um documento que os oriente (Cunha *et al.* 2010).

A terceira fase, a metamorfose, caracteriza-se pela emergência de um vínculo emocional entre o colaborador e a organização, este sente-se um membro organizacional «pleno», aceita as normas estabelecidas, possui excelsos níveis de empenho, está motivado e bastante satisfeito (Caetano e Vala, 2007; Cunha *et al.* 2010).

Durante o processo de integração é fundamental que o novo colaborador seja acompanhado e avaliado no decorrer do mesmo, por profissionais responsáveis pelos recursos humanos da organização e/ou formados na área. O objetivo principal da avaliação reside no acompanhamento e evolução do novo funcionário na organização, sendo que se torna importante realizar reajustamentos e determinar se é exequível e desejável a continuação do colaborador na organização. Identicamente, no decurso desta fase é imprescindível que o novo colaborador realize uma auto-avaliação do seu desempenho e que a chefia direta efetue igualmente a sua avaliação (Sousa *et al.* 2006).

No entanto, nem todas as organizações concedem a importância que todo este processo deve ter, muitas vezes, não planeiam o processo, nem dedicam o tempo necessário para a sua preparação (Sousa *et al.* 2006).

Posto isto, o objetivo do estágio consistiu em experienciar as atividades inerentes à prática de gestão de recursos humanos, com destaque para o Recrutamento e Seleção, e tudo aquilo que lhe está inerente.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **2.1. Grupo Allianz**

O Grupo Allianz comporta um desenvolvimento de 125 anos de história. A Companhia foi fundada no ano de 1890 em Berlim, na Alemanha. Em 2015 conta com cerca de 148.000 colaboradores distribuídos por mais de 70 países. É a primeira maior seguradora a nível mundial, possui uma forte presença a nível internacional, conta atualmente com cerca de 83 milhões de clientes e é líder no mercado alemão.

Procurando diversificar os seus produtos a nível mundial, esta Companhia de seguros orienta a sua atividade em três áreas de negócio, Não Vida (*Protection*), Vida e Saúde (*Provision*), Gestão de Ativos e Banca (*Performance*)<sup>1</sup>.

## **2.2. Allianz Portugal**

### **2.2.1. Resenha Histórica**

A Allianz Portugal (ver anexo 1) nasceu no dia 1 de Outubro de 1999. A Companhia resulta da fusão de diversas Companhias de Seguros, entre elas, a Social e a Scottish Union Portugal. Estas duas Companhias agregaram-se sendo incorporadas na Portugal Previdente, onde posteriormente se agrupou a Sociedade Portuguesa de Seguros, sendo a Allianz Portugal resultado da união destas duas Companhias, a Portugal Previdente e a Sociedade Portuguesa de Seguros.

### **2.2.2. Missão**

A missão desta Companhia é contribuir para a segurança individual e coletiva e para o desenvolvimento sustentado da sociedade através de múltiplos serviços focalizados no cliente e na melhoria da sua qualidade de vida<sup>2</sup>.

### **2.2.3. Valores**

A Allianz pretende atingir a sua missão através de cinco valores<sup>3</sup>:

- Ⓜ Alinhar Estratégia e Comunicação – de forma a desenvolver uma estratégia de negócio sólida procurando transmiti-la sempre a todos os *stakeholders*.
- Ⓜ Promover uma Cultura de Alto Desempenho – definir e estabelecer objetivos claros que sejam articulados com a estratégia da empresa e de uma constante aposta na formação de todos os colaboradores, de forma a promover e recompensar elevados desempenhos.
- Ⓜ Foco nos Clientes – desenvolver e promover uma relação forte com o cliente procurando alcançar um crescimento rentável e aumentar o valor para o acionista.
- Ⓜ Desenvolver os Colaboradores – investimento no desenvolvimento do potencial dos colaboradores através de constantes ações de formação.

---

<sup>1</sup> Manual do Colaborador Allianz 2014

<sup>2</sup> Manual do Colaborador Allianz 2014

<sup>3</sup> Manual do Colaborador Allianz 2014

- ⑩ Crescer com Base na Confiança e *Feedback* Mútuos – construir o sucesso baseado na confiança, justiça e integridade mútua, numa comunicação aberta e clara. Incentivar os colaboradores a inovar, a identificar bons negócios, a partilhar conhecimentos e fornecer-lhes *feedbacks* construtivos.

#### **2.2.4. Os Recursos Humanos na Allianz Portugal**

A Allianz Portugal é constituída por cerca de 570 colaboradores, excluindo trabalhadores temporários, estagiários e *outsourcing*.

A média de idades dos colaboradores é de 44,9 anos, constatando-se que a média de antiguidade na Allianz é de 18,0 anos. A distribuição por género sexual corresponde a 53% dos colaboradores do género masculino e 47% do feminino.

Quanto às habilitações literárias, verifica-se uma predominância da formação ao nível do Ensino Secundário (51%), 46% são licenciados e os restantes 3% dos colaboradores detêm um nível de qualificação inferior ao ensino secundário, sendo resultado do envelhecimento do quadro de pessoal.

##### **2.2.4.1. Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos**

A Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos está dividida em três departamentos (ver anexo 2): o do Recrutamento, Compensações e Relações Laborais (DPSJ | RCRL), onde foi realizado o estágio, o do Desenvolvimento e Dinamização (DPSJ | DD) e o dos Serviços Jurídicos (DPSJ | SJ).

A DPSJ | RCRL é constituída por quatro Técnicos Administrativos de RH, um Técnico de RH e uma Diretora responsável pela área. Quanto à DPSJ | DD é composto por uma Técnica de Formação, uma Administrativa de Formação, um Técnico de comunicação e uma Responsável. Por sua vez, a DPSJ | SJ está subdividida em quatro áreas: a Assessoria Jurídica (uma Técnica Jurista), Contencioso (uma Administrativa de Serviços Jurídicos e um Técnico Jurista), Procuradoria (um Administrativo de Procuradoria) e *Compliance* (uma Técnica de *Compliance* e *Governance*). A Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos está a cargo de um Diretor que acumula a função de Diretor de RH e de responsável pelo departamento de Serviços Jurídicos.

## CAPÍTULO III – O PROCESSO DE R&S E A SOCIALIZAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL

### 3.1. Descrição das Atividades desenvolvidas no estágio

Como acima mencionado, este relatório resulta da realização de um estágio curricular na DPSJ | RCRL da Allianz Portugal. As atividades desempenhadas englobaram diversas áreas dos Recursos Humanos, destacamos as seguintes: Recrutamento Seleção e Integração, Compensações e Relações Laborais, Medicina no Trabalho.

De seguida apresentamos as tarefas desempenhadas em cada área:

#### 3.1.1. Recrutamento e Seleção

- ④ Colaboração nos processos de Recrutamento e Seleção;
- ④ Participação na análise e triagem de CV's, assim como na introdução das informações na Base de Dados, comunicação aos candidatos;
- ④ Controlo administrativo dos pedidos e processos de Recrutamento e Seleção;
- ④ Apoio na realização e cotação das Provas Psicotécnicas;
- ④ Acompanhamento das Entrevistas de Seleção;
- ④ Participação na criação e controlo de Entrevistas de *Follow Up's* de Recrutamento.

#### 3.1.2. Integração

- ④ Acompanhamento dos processos de admissão de novos colaboradores, gestão de todas as tarefas administrativas inerentes aos processos de admissão, sendo exemplo a realização de contratos de trabalho, a comunicação à Segurança Social da Admissão de um novo colaborador e introdução em SAP HR (sistema integrado de gestão de recursos humanos) dados biográficos do novo colaborador;
- ④ Apoio na realização de Entrevistas de *Follow Up's* de Integração, tendo o objetivo de receber o *feedback* do profissional recém-admitido quanto à sua adaptação ao cargo, à equipa de trabalho e ao cumprimento dos objetivos de trabalho, assim como as suas motivações e as perspetivas relativamente ao futuro;

- Ⓜ Colaboração na criação de planos de controlo de Entrevistas de *Follow Up's* de Integração, registo e análise da informação reportada pela chefia direta acerca do colaborador recém-recrutado.

### **3.1.3. Compensações e Relações Laborais**

- Ⓜ Apoio na área administrativa de recursos humanos: registo, manutenção e atualização dos processos dos colaboradores em SAP HR e dos processos físicos;
- Ⓜ Colaboração no cumprimento das normas e regras internas da Companhia que regem as relações de trabalho, designadamente as dos pré-reformados e reformados;
- Ⓜ Assistência na renovação de contratos quer de colaboradores a termo certo, quer de estagiários;
- Ⓜ Realização e envio de diversas cartas a comunicar a renovação dos contratos de trabalho aos colaboradores;
- Ⓜ Elaboração de Acordos do Isenção de Horário de Trabalho com base na categoria profissional e função de cada colaborador;
- Ⓜ Apoio na implementação e organização do novo sistema de pagamento de subsídio de refeições, o cartão de refeição;

### **3.1.4. Indicadores de Gestão de RH**

- Ⓜ Auxílio na produção de indicadores de Gestão de RH.

### **3.1.5. Medicina no Trabalho**

- Ⓜ Colaboração na organização e controlo das Fichas de Aptidão Médica e respetivo carregamento em SAP HR, do ficheiro elaborado mensalmente.

## **3.2. Descrição dos processos de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal**

Na Allianz Portugal procura-se sempre utilizar o Recrutamento interno. Sempre que existe a necessidade de recrutar um colaborador dá-se prioridade à promoção da mobilidade interna de colaboradores, com vista a proporcionar oportunidades de carreira, facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolver competências e promover a visão global do negócio e a transmissão do conhecimento.

A finalidade do Recrutamento interno não reside somente na possibilidade de permitir experiências que vão ao encontro das motivações e competências do colaborador, mas igualmente ajustar as competências e habilidades dos colaboradores ao perfil de funções da Companhia.

No ano de 2014 foram realizados 39 recrutamentos, dos quais 26 foram estagiários e os restantes 12 colaboradores que integraram o quadro da organização. Foram recrutados 38 candidatos externos à Allianz Portugal e um profissional foi recrutado internamente. O elevado número de recrutamentos externos deve-se ao facto de as competências dos candidatos internos não serem adequadas ao perfil da função pretendido.

A área que recebeu um maior número de colaboradores foi a Direção de Vendas.

### **3.2.1. Etapas do processo de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal**

A necessidade de ter colaboradores com as competências que permitam à Allianz alcançar elevados níveis de qualidade e de produtividade, determina a existência de um conjunto de regras e procedimentos, que devem ser tidos em consideração sempre que se recruta interna ou externamente um colaborador.

O processo de Recrutamento e Seleção da Companhia apresenta as seguintes etapas:

#### **④ Identificação das Necessidades de Recrutamento**

Na Allianz Portugal a necessidade de recrutar um novo colaborador deriva em grande maioria da criação de um novo posto de trabalho ou da substituição definitiva de um colaborador.

Compete a cada direção identificar as suas necessidades de recrutamento e comunicá-las à DPSJ | RCRL, a qual fica encarregue de elaborar o pedido de Recrutamento. Na minuta de pedido de Recrutamento (ver anexo 3) encontramos diversas informações: a data e duração da necessidade de Recrutamento, o nível funcional, a qualificação exigida, a remuneração oferecida e a formação e experiência necessária ao desempenho da função em causa. Antes de se iniciar o processo de Recrutamento são consideradas várias opções, designadamente se o processo de Recrutamento se encontra no plano e a possibilidade de recorrer a empresas especializadas.

### ④ **Aprovação do Recrutamento**

A Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos e/ou a Administração são as entidades responsáveis pela aprovação dos pedidos de recrutamento. A DPSJ | RCRL encarrega-se de elaborar o plano de Recrutamento para o ano, sendo que este sofre atualizações sempre que surgem novos pedidos.

A elaboração do plano de Recrutamento anual e a sua permanente atualização revelam a eficiente gestão levada a cabo pela equipa da DPSJ | RCRL da Allianz Portugal, esta metodologia permite projetar todas as necessidades e conhecer previamente os custos associados a todos os processos.

### ④ **Definição / Confirmação do Perfil da Função**

A DPSJ | RCRL de acordo com as prioridades estabelecidas procede à execução do Recrutamento. Define e/ou confirma o perfil de requisitos e competências da função imprescindíveis ao desempenho do cargo, nomeadamente recorrendo às Descrições de Funções e Perfis de Competências.

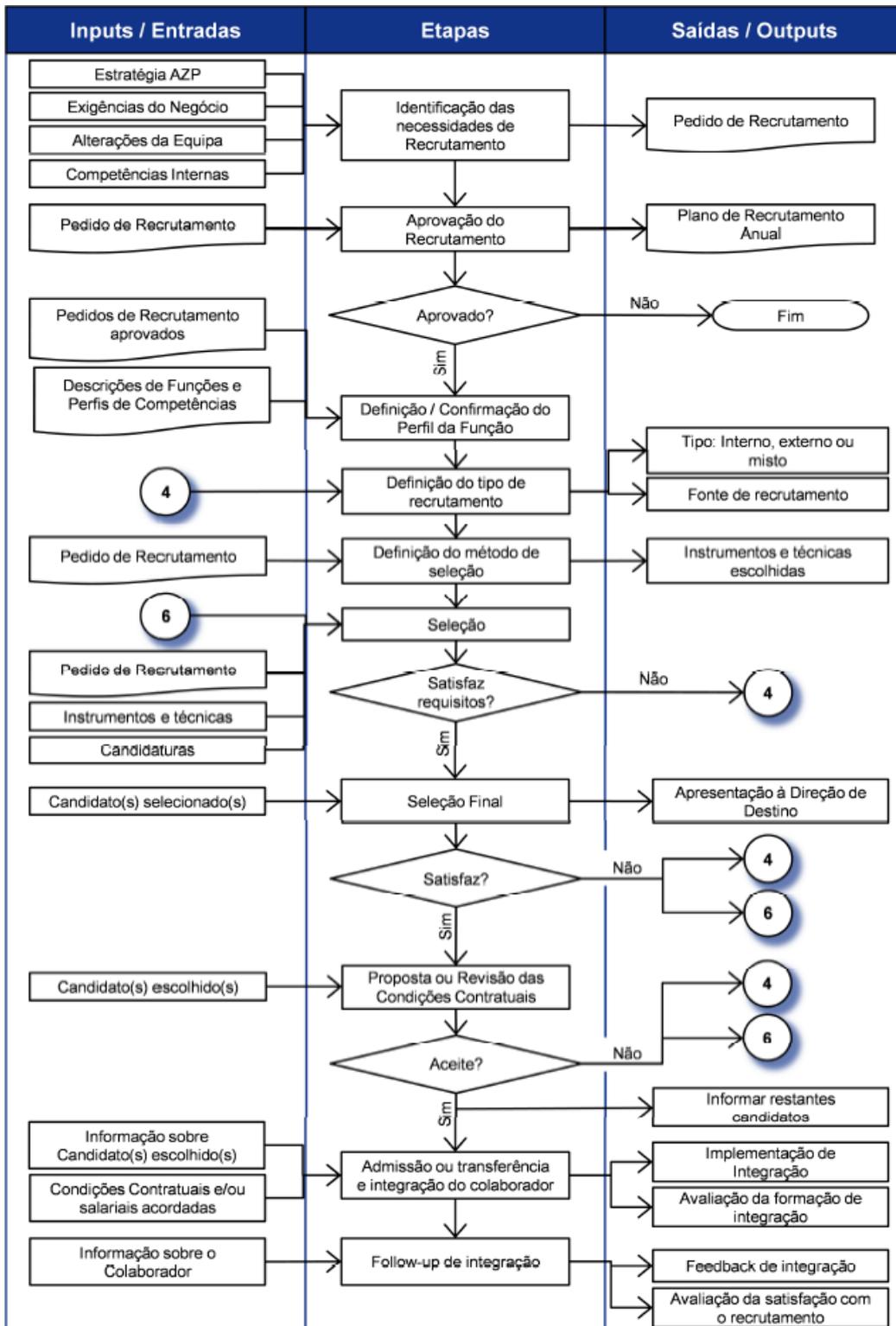
### ④ **Definição do Tipo de Recrutamento**

A DPSJ | RCRL define qual o tipo de Recrutamento a efetuar, este pode ser: interno, externo ou misto.

Quando se realiza um Recrutamento interno, identificam-se os potenciais candidatos internos, recorrendo a uma ou mais das seguintes fontes: a) consulta da base de dados de candidaturas internas espontâneas; b) publicação da vaga interna na *intranet*, transmitindo a informação de que se encontra disponível uma oferta interna.

Todas as vagas internas possuem um perfil base que deve corresponder relativamente à candidatura, perfil esse que não é estanque, uma vez que se altera segundo a área ou a função específica de cada tipo de Recrutamento.

## Fluxograma 1 – Etapas do processo de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal



Fonte: Norma Processual N° 10/2004 da Allianz Portugal

Caso se opte pela realização de um Recrutamento externo, são identificados possíveis candidatos, com recurso a uma ou mais das seguintes técnicas: a) consulta da base de dados SAP HR onde constam as diversas candidaturas espontâneas rececionadas; b) publicação de anúncios em jornais nacionais, regionais e/ou *internet*; c) Recrutamento direto nas organizações concorrentes; d) Recrutamento através de empresas da especialidade (empresas de trabalho temporário; empresas especializadas em *outsourcing*); e) Recrutamento através de Universidades e Escolas de Ensino e Formação Profissional, experiências anteriores revelaram-se bem-sucedidas, daí ser frequente o recurso a esta técnica; f) referências dos colaboradores são frequentemente utilizadas, nomeadamente para a área comercial.

Relativamente ao Recrutamento misto, a prioridade está sempre no Recrutamento interno. Assim, só se recorre ao Recrutamento externo quando não se encontra nos colaboradores as competências hábeis para desempenhar a nova função.

#### Ⓜ **Definição do Método de Seleção**

De modo a selecionar o candidato mais adequado são utilizadas diversas técnicas de Seleção, com o objetivo de alcançar informações mais credíveis relativas ao indivíduo. Uma das primeiras técnicas a fornecer informações acerca dos candidatos é o CV, este fornece conteúdos sobre as suas experiências profissionais anteriores, a sua formação académica e as suas características pessoais.

A análise curricular permite realizar a triagem dos candidatos com as qualificações e competências mais semelhantes aos requisitos da função em causa. De seguida é aplicado um conjunto de testes psicotécnicos, uma entrevista com o Técnico de Recursos Humanos e por fim uma última entrevista na presença da chefia na qual se procede à Seleção final do candidato.

As técnicas de Seleção, mais frequentes que a DPSJ | RCRL utiliza para avaliar os candidatos são: o CV, as provas psicológicas e as entrevistas.

#### ***Curriculum Vitae***

A análise curricular de cada candidato à função é realizada através de um *template* estandardizado onde constam os requisitos imprescindíveis ao pleno desempenho da função, esta metodologia permite realizar a triagem dos candidatos com as características mais semelhantes às da função em causa. Efetuada a triagem

curricular, segue-se o contacto telefónico ou por *e-mail* dos candidatos e agenda-se uma entrevista para a realização dos testes psicotécnicos.

### **Testes Psicotécnicos**

Na Allianz são utilizados três grandes grupos de provas psicotécnicas nos processos de Seleção, são eles: os testes de aptidão; de inteligência e os de personalidade.

Os testes de aptidão avaliam os níveis de conhecimentos profissionais e/ou técnicos do candidato, bem como a aptidão para desempenhar a função. As provas de inteligência medem a inteligência geral. Quanto aos testes de personalidade, estes avaliam a personalidade do candidato.

### **Aptidão**

#### **✓ Baterias Gerais**

Quando se realiza um processo de Recrutamento para a área comercial, a avaliação de competências dos candidatos é realizada através de um bateria de testes, denominada de Bateria para a Atividade Comercial (BAC). Esta bateria é constituída por seis provas, que têm o objetivo de avaliar a compreensão verbal, a memória, a compreensão de textos, a rapidez percetiva, a leitura de gráficos e tabelas, a capacidade de método e ordem e o juízo em situações de venda (Seisdedos, 2000).

Esta bateria foi desenvolvida para a área comercial, porém pode ser utilizada para avaliar candidatos de outras áreas profissionais.

#### **✓ Específicas**

A avaliação das competências dos candidatos realiza-se através da aplicação dos testes de Quadro de Letras (QL) e dos testes de Perceção de Diferenças (TPD).

O primeiro teste avalia a capacidade de atenção bem como a aptidão percetiva. Este teste é bastante utilizado em contexto de Seleção para funções que exijam atenção concentrada e rigor de execução, sendo exemplo as funções de carácter administrativo (Departamento de Estudos TEA Ediciones, 2005).

Quanto ao segundo teste, este avalia, através de elementos gráficos, a rapidez e a precisão percetivas bem como a atenção difusa. É utilizado como complemento das baterias gerais de aptidões, de modo a avaliar as funções administrativas e comerciais de qualquer nível (Thurstone e Yela, 2005).

## **Inteligência**

Diversos são os testes que permitem medir a inteligência geral, ou seja, a capacidade que um indivíduo tem para compreender uma tarefa de um modo célere e correto, com o maior rigor possível e num curto período de tempo.

Na Allianz Portugal os testes de inteligência que mais frequentemente se utilizam são o D-48 e o D-70. Estes testes são igualmente conhecidos como testes de dominós, ambos são testes bastante utilizado no contexto de seleção de indivíduos.

O D-48 avalia a capacidade do candidato conceptualizar e empregar o seu raciocínio sistemático a novas situações (Anstey, 2000).

O teste de dominós D-70 foi desenvolvido a partir do teste D-48 e tem como objetivo avaliar a inteligência geral, designadamente os aspetos de abstração e de compreensão das relações, sendo frequentemente aplicado a quadros médios e superiores (Kowrousky e Rennes, 1983).

## **Personalidade**

Para avaliar a personalidade dos candidatos é utilizada a Análise de Perfil Pessoal da *Thomas Internacional*. A análise apresenta um conjunto de palavras relacionadas com o perfil pessoal das pessoas, é pedido ao candidato que coloque um sinal + na palavra que melhor o define e que inscreva um sinal – na palavra que pior o define. Esta análise fornece uma visão exata de como os candidatos se comportam em contexto académico e profissional, providenciado um relatório detalhado sobre os possíveis desempenhos, pontos fortes, limitações, estilo de comunicação, motivações, valor para o negócio, receios básicos e comportamentos sob pressão (*Thomas Internacional*). Este relatório é uma ferramenta bastante importante na seleção dos candidatos.

## **Expressão Escrita**

A prova de capacidade de expressão escrita visa identificar competências ao nível da escrita. A prova inicia-se com a entrega de uma folha em branco ao candidato, este terá que escrever um pequeno texto, que obrigatoriamente contenha um conjunto de palavras facultadas pelo entrevistador.

A aplicação desta prova permite avaliar a capacidade de transmissão de ideias através da linguagem escrita, a capacidade de reflexão e de estruturação do discurso do candidato.

Após a realização de todos os testes psicotécnicos procede-se à correção e classificação dos mesmos com auxílio das respetivas manuais de correção. De seguida, a pontuação final é introduzida no processo do candidato em SAP HR, de modo a serem consideradas para a próxima fase de seleção.

### **Entrevista**

A entrevista de seleção é realizada pelo Técnico de RH e tem uma duração mínima de quarenta minutos. Esta é preparada com base num guião elaborado a partir da descrição da função e perfil de competências. Relativamente à estrutura, a entrevista é semiestruturada e constituída por questões abertas.

Em relação ao número de entrevistadores, as mais usuais são a entrevistas individuais, as sequenciais e com dois entrevistadores, porém a adoção varia dependendo da função para a qual se está a recrutar. Por exemplo, nas entrevistas sequenciais normalmente a chefia da função em causa está presente na entrevista com o Técnico de RH.

### **④ Seleção**

Esta etapa envolve a triagem curricular, a aplicação das técnicas de seleção mencionadas no ponto anterior e a elaboração do relatório de avaliação para apresentar à respetiva chefia.

Este relatório de avaliação psicológica é elaborado pelo Técnico de RH e tem o objetivo englobar todas as informações recolhidas pelas técnicas de seleção anteriores. Depois de produzido, o documento é encaminhado para a chefia, tendo a finalidade de dar a conhecer o ou os candidatos que esta vai entrevistar. Esta ferramenta é um excelente guia de análise do perfil pessoal de cada candidato e vai ser bastante importante na realização na entrevista de seleção final.

O relatório de avaliação é constituído por diversas informações: os dados biográficos do candidatos, as habilitações académicas, a formação complementar, as experiências profissionais anteriores, as aptidões preceptivo-cognitivas, as competências, os resultados das competências técnicas avaliadas, a situação contratual e salarial atual, a avaliação global (vertente pessoal e profissional) e as suas motivações futuras.

## Ⓜ **Seleção Final**

Os resultados das técnicas de seleção são a base para a tomada de decisão final sobre qual o melhor candidato para desempenhar a função em causa.

Nesta etapa são apresentados os candidatos selecionados à área de destino e é realizada a entrevista aos candidatos selecionados pela área de destino, sempre que necessário, em conjunto com o Técnico de RH, para selecionar o candidato com o perfil mais adequado para preencher a vaga. Cabe à chefia direta tomar a decisão sobre o candidato a selecionar, depois de selecionado, o candidato é contactado e ser-lhe-á feita a proposta de condições.

## Ⓜ **Proposta de Condições Contratuais**

A proposta de condições difere se o candidato foi recrutado no exterior ou no interior da Companhia.

No caso de ser externo, a proposta de condições contratuais realizada ao candidato tem por base o perfil do candidato e a política contratual e salarial da Allianz Portugal.

Se o novo profissional for recrutado internamente é efetuado um enquadramento salarial de acordo com a nova função, caso se justifique e são-lhe comunicadas as novas condições contratuais.

## Ⓜ **Admissão ou Transferência e Integração do Colaborador**

Nesta fase comunica-se à área de destino sobre a concretização do processo.

De seguida são agendados os exames de aptidão médica, pedidos os acessos informáticos e é transmitida à DPSJ | DD a informação acerca da entrada do novo colaborador, sendo que cabe DPSJ | DD em parceria com as áreas de destino a responsabilidade de elaborar o plano de formação do novo colaborador.

Na reunião de integração, o Técnico de RH dá as boas vindas ao novo candidato, fornece-lhe as normas e regulamentos internos, o código de conduta, o manual do colaborador e trata de todos os procedimentos administrativos inerentes ao processo de admissão.

Terminada a reunião, o recém-admitido é convidado a fazer uma visita guiada à Companhia e de seguida é encaminhado para a formação de integração. Após a realização da formação de integração solicita-se ao novo colaborador que a avalie, utilizando uma minuta concebida para o efeito.

## Ⓜ ***Follow-up* de Integração do Colaborador**

Decorridos até 6 meses após a admissão de um novo colaborador ou mudança de função, a DPSJ | RCRL realiza diversas entrevistas para avaliar o processo de Recrutamento.

### **Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção**

Com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela DPSJ | RCRL, no que respeita ao Recrutamento e Seleção, torna-se essencial avaliar a eficácia e a satisfação dos processos de Recrutamento.

Esta avaliação é realizada pela chefia direta do recém-admitido, através do preenchimento de um questionário (ver anexo 4) que pretende medir a satisfação com a duração do Recrutamento, a qualidade com o serviço prestado pela DPSJ | RCRL, a adequação dos candidatos apresentados ao perfil exigido para a função e à cultura da Allianz Portugal e a adequação do candidato selecionado ao perfil pretendido e à cultura da Companhia. Sendo que no final do questionário existe uma questão aberta que possibilita à chefia efetuar comentários e sugestões de melhoria, que julguem pertinentes.

### **Entrevista de *Follow-up* de Integração ao Colaborador**

Para aferir o nível de adaptação, satisfação e motivação do novo colaborador, é realizada uma entrevista de *Follow-up* de Integração. Esta entrevista é realizada pelo Técnico de RH ao recém-admitido. Os tópicos principais deste questionário são: adaptação à empresa, adaptação à função, formação, chefia, relacionamento com os colegas, condições de trabalho, motivações / perspetivas futuras e imagem da Allianz.

### **Pedido de avaliação do colaborador à chefia direta**

Quando se procede ao Recrutamento de um estagiário, a avaliação decorre até seis meses após a integração, sendo solicitado à chefia a sua apreciação relativamente à adaptação do novo colaborador à Companhia e à função, bem como, a perspetiva em relação à continuidade do estagiário na Allianz Portugal (ver anexo 5).

Caso se trate do Recrutamento de um colaborador com contrato por tempo indeterminado, a avaliação decorre, igualmente, até seis meses após a admissão do colaborador. Solicita-se à chefia a sua apreciação acerca da adaptação do recém-admitido à cultura Allianz e sobre o seu desempenho (ver anexo 6).

### ***Feedback de Integração***

Terminadas as entrevistas de integração ao novo colaborador, é importante transmitir à sua chefia a informação que resultou de todo o acompanhamento do processo de adaptação, de modo a permitir analisar determinados aspetos que poderão vir a ser melhorados. A finalidade deste *feedback* reside em potenciar o sucesso da integração do novo profissional na Allianz Portugal.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO**

### **4.1. Confronto da Revisão da Literatura com a Experiência do Estágio**

No decurso do estágio foi possível consolidar vários conhecimentos relacionados com R&S.

Confirmou-se que a necessidade de recrutar novos colaboradores pode resultar de uma saída, da alteração de equipas de trabalho (reforço temporário ou definitivo) da inexistência de competências (Peretti, 2007). As necessidades de Recrutamento mais comuns na Allianz Portugal advêm da substituição definitiva de um colaborador (saída) e da criação de um novo cargo (necessidade de competências específicas).

Na perspetiva de Bilhim (2009) a primeira opção da organização para ocupar um posto vago deve ter em consideração a progressão interna de colaboradores. Na Allianz Portugal dá-se prioridade à promoção da mobilidade interna de colaboradores, com vista a proporcionar oportunidades de carreira, facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como desenvolver competências e promover a visão global do negócio e a transmissão do conhecimento.

Segundo Torrington *et al.* (2005) o Recrutamento misto assume-se como a combinação de práticas internas e externas de Recrutamento, podendo adotar diversas formas. Como supra mencionado, na Allianz Portugal, dá-se primazia ao Recrutamento interno, no entanto, quando as candidaturas internas não são suficientes para preencher as vagas em aberto, recorre-se ao Recrutamento externo.

O Recrutamento *on-line* é dos métodos mais utilizados pelas organizações na atualidade (Cunha *et al.* 2010). Este método possibilita às organizações uma poupança com os custos associados ao Recrutamento (Breaugh, 2008), permite uma rapidez no processamento da informação e chega a um número elevado de candidatos num menor espaço de tempo (Cunha *et al.* 2010; Holm, 2012; Sousa *et al.* 2006). Na Allianz

Portugal, atualmente, todas as candidaturas espontâneas são encaminhadas para um endereço de correio eletrónico específico onde, posteriormente, são analisadas e inseridas na base de dados, para que no futuro possam satisfazer as necessidades organizacionais. No entanto, quando existe a necessidade de recrutar novos colaboradores, recorre-se frequentemente ao *LinkedIn* e às plataformas *on-line* de emprego das Universidades e Institutos Superiores, da Grande Lisboa. O *LinkedIn*, sendo uma rede profissional, permite a pesquisa de candidatos com o perfil desejado de uma forma mais rápida e menos dispendiosa. Quanto às plataformas das instituições de ensino superior, estas possibilitam a divulgação das ofertas de emprego pela comunidade estudantil, o que garante a receção de uma quantidade elevada de candidaturas.

Relativamente ao processo de Seleção, diversas são as técnicas disponíveis, a opção de umas em detrimento de outras varia de acordo com as necessidades de cada organização (Cunha *et al.* 2010). O processo de Seleção torna-se mais eficaz se forem combinadas duas ou mais técnicas (Ryan & Tippins, 2004). Na Allianz Portugal, as técnicas de seleção variam consoante o processo de Recrutamento. As técnicas mais utilizadas, na maioria dos processos, são as seguintes: os testes psicológicos, psicométricos e a entrevista.

Das técnicas supra mencionadas, os testes psicométricos apresentam-se como uma das mais eficazes para reconhecer o desempenho dos candidatos, uma vez que permitem medir as suas aptidões, capacidades e destrezas (Carless, 2009; Cunha *et al.* 2010). A fiabilidade que os resultados destes testes apresentam torna-os uma importante componente no processo de Seleção, as informações destas provas expressam as competências do candidato e permitem descobrir capacidades a desenvolver (Carless, 2009). Atualmente, diversas são as organizações que encetam os seus processos de Seleção com os testes psicométricos, estes permitem compreender os perfis de personalidade dos candidatos, facilitam a construção de equipas de elevado desempenho e possibilitam o desenvolvimento estratégico da organização (Burford, 2011).

Na Allianz Portugal, os processos de Seleção, normalmente, iniciam-se com a aplicação das provas psicológicas e psicométricas. Nos diversos processos de Recrutamento externo acompanhados durante a realização do estágio, todos os candidatos envolvidos realizaram o teste Quadro de Letras e o D48 ou o D70. O primeiro tem como principal objetivo avaliar a capacidade de atenção bem como a aptidão percetiva dos candidatos (Departamento de Estudos TEA Ediciones, 2005).

Quanto aos segundos, o D-48 avalia a capacidade do candidato conceptualizar e empregar o seu raciocínio sistemático a novas situações (Anstey, 2000), e o teste D-70, sendo desenvolvido a partir do D-48, tem como objetivo avaliar a inteligência geral, designadamente os aspetos de abstração e de compreensão das relações, sendo frequentemente aplicado a candidatos que iram ocupar quadros médios e/ou superiores (Kowrousky e Rennes, 1983). Através destas provas, a Allianz Portugal procura obter informação detalhada e útil acerca dos candidatos, de modo a compreender se o seu perfil se adequa à função.

A entrevista é a técnica de seleção mais utilizada nos processos de Recrutamento e Seleção da Allianz Portugal. Esta permite avaliar conhecimentos, competências, comportamentos e aptidões, esclarecer determinadas questões acerca do *curriculum vitae* dos candidatos, harmonizar expectativas e facultar informações sobre a função em causa (Câmara e Rodrigues, 2007; Cunha *et al.* 2010). A entrevista é um momento exclusivo que possibilita o diálogo, o debate, a negociação e recolha de informação acerca das duas partes (Torrington *et al.* 2005).

As entrevistas realizadas pela equipa da Allianz Portugal têm o objetivo de perceber se o candidato é o mais adequado para desempenhar a função. Nesta devem ser demonstradas as competências, os conhecimentos, as qualidades do candidato, assim como as características que constituem a sua personalidade.

Relativamente ao processo de socialização, para que o novo colaborador se sinta acolhido pela organização, o programa de integração deve contemplar os seguintes procedimentos: uma reunião com a sua chefia, a transmissão oral de informações sobre a organização, a eleição de um colaborador responsável pela integração, uma visita às instalações da organização, uma apresentação aos diversos colaboradores para que seja promovida a comunicação interdepartamental e, por último, a entrega de um manual de acolhimento (Bilhim, 2009). A equipa da Allianz Portugal tem uma grande preocupação com a integração e acolhimento dos recém-admitidos, sempre que entra um novo colaborador é elaborado e implementado um plano de formação de integração. Na formação de integração são transmitidas informações sobre o grupo Allianz e sobre a Allianz Portugal, e é distribuído o manual do colaborador. Após a realização da formação de integração, os candidatos são convidados a visitar as instalações e são apresentados aos seus colegas de trabalho.

O manual de acolhimento tem a finalidade de fornecer, aos novos colaboradores, um conjunto de informações essenciais sobre a organização. Este

documento facilita o processo de integração uma vez que permite ao recém-admitido inteirar-se da história, da estrutura da organização, dos seus serviços ou produtos, dos programas de formação, do plano de compensações e benefícios e de outras informações relevantes (Cunha *et al.* 2010). Na Allianz, o manual do colaborador é entregue aos recém-admitidos em suporte papel, neste constam informações sobre a Allianz Portugal, Grupo Allianz, atividade seguradora, informações práticas e questões frequentes, os organogramas da Companhia e algumas normas internas.

Verificou-se que durante o processo de integração é imprescindível que o recém-admitido seja acompanhado e avaliado por profissionais responsáveis pelos recursos humanos da organização e/ou indivíduos com formação na área. Este processo de avaliação tem como função acompanhar a evolução do novo colaborador, sendo que os resultados das avaliações determinam se é possível e desejável a continuação do recém-admitido na organização. Igualmente, no decurso desta fase é fundamental que o recém-admitido efetue uma auto-avaliação do seu desempenho e que a chefia efetue também a sua avaliação (Sousa *et al.* 2006). A DPSJ | RCRL até 6 meses após a admissão de um colaborador para o quadro ou mudança de função efetua, um pedido de avaliação do Recrutamento, uma entrevista de *follow-up* de integração ao colaborador, um pedido de avaliação do colaborador à chefia. Concluídas as avaliações, é transmitido o *feedback* à chefia direta e diretor sobre a entrevista de *follow-up* realizada ao colaborador.

## **4.2. Apreciação Pessoal da Experiência**

Neste capítulo torna-se importante refletir acerca da experiência de estágio, dando ênfase aos aspetos mais relevantes. Como mencionado anteriormente, a opção da realização do estágio resultou da certeza que este possibilitaria uma consolidação e formalização dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, bem como da possibilidade de ingressar no mercado de trabalho e adquirir experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos.

Pelo interesse e motivação que a área de Recrutamento e Seleção sempre me despertou, considero que a oportunidade de estagiar na Direção de Pessoas, de uma Companhia de Seguros de referência, se revelou a mais acertada. Esta experiência permitiu-me trabalhar na prática com todas as questões intrínsecas ao Recrutamento e Seleção de uma grande Seguradora, com a dimensão da Allianz Portugal, através de uma perspetiva integrada e de uma formação *on-the-job*, ou seja, aprendendo não

apenas como observador, mas tendo a oportunidade para intervir nas atividades levadas a cabo no departamento e auxiliando os técnicos a alcançarem os seus objetivos. O foco de trabalho centrou-se essencialmente em atividades relacionadas com o Recrutamento, mas ao longo de todo o período de estágio tive contacto com outras áreas de Recursos Humanos, o que me proporcionou um enriquecimento ao nível das competências profissionais.

Na Allianz Portugal destaco a cultura organizacional com a qual tive o privilégio de conhecer e integrar, a qual transmitiu um forte sentido de pertença e assumiu uma enorme importância para o sucesso do estágio, especialmente por ser uma cultura assente na partilha de conhecimentos, na valorização das pessoas, no apoio e acompanhamento constante, na comunicação, e nas boas relações interpessoais e interdepartamentais. As expectativas inicialmente existentes relativamente à organização e ao estágio foram superadas muito pela positiva, verificou-se um constante apoio e uma evidente cooperação na realização das atividades de estágio. A equipa à qual estive alocado durante o período de estágio foi um importante elemento na aquisição e apreensão da realidade da Companhia e na execução das tarefas propostas.

Esta experiência permitiu-me adquirir e desenvolver competências, e igualmente corroborar que os conhecimentos teóricos transmitidos ao longo do Mestrado estão implícitos nas tarefas desenvolvidas.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1. Conclusão**

A opção de realização do estágio curricular foi refletida e resultou da necessidade que tinha em consolidar e colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado, assim como de ser uma opção que facilitaria a entrada no mercado de trabalho. A oportunidade que surgiu para estagiar na área de Recrutamento e Seleção na Allianz Portugal revelou-se interessante e uma importante experiência laboral, que permitiu o desenvolvimento das minhas competências, visto que foram atingidos os objetivos definidos inicialmente.

As atividades realizadas durante o estágio possibilitaram a aquisição de experiência profissional e um desenvolvimento do conhecimento na realização das tarefas propostas. A participação e acompanhamento nos processos de Recrutamento e

Seleção permitiram-me executar tarefas intrínsecas aos processos, sendo exemplo a triagem curricular, a aplicação e cotação de testes psicotécnicos e a realização das entrevistas de seleção.

De acordo com a literatura e após a análise desta experiência, o modo como a organização atua em relação às práticas de Recrutamento e Seleção, tem-se confirmado eficaz, porém não há um processo melhor ou pior que outro, estes processos devem ser ajustados às necessidades de cada organização. Cada função exige um processo, quanto mais específica for mais exigente terá que ser o processo.

A Allianz Portugal possui um conjunto de práticas de Recrutamento e Seleção bem estruturadas. Revela-se uma organização de referência, na qual o seu capital humano é valorizado através de um *feedback* constante e do investimento contínuo no desenvolvimento e formação dos seus colaboradores.

## **5.2. Algumas Considerações**

Terminado o estágio curricular, considera-se que, de um modo geral, a Allianz Portugal é uma organização que possui uma Direção de Pessoas organizada e estruturada, onde existe um interesse universal com as questões dos Recursos Humanos, nomeadamente com o Recrutamento e Seleção. No entanto, podemos destacar alguns aspetos que podem ser ponderados, de forma a proporcionarem um melhoramento e desenvolvimento organizacional.

Nos últimos anos temos assistido a grandes inovações tecnológicas, os efeitos das mesmas são identificados em todas as áreas, os Recursos Humanos não foram exceção, verificaram-se alterações nomeadamente ao nível do Recrutamento. Atualmente, a fonte mais utilizada pela grande maioria das organizações são os *websites* de Recrutamento *on-line*. Estes são utilizados pelas vantagens que possuem, destacando-se a rapidez de processamento de informação, a garantia de que as ofertas chegam a um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo e a poupança de custos associada. Para uma organização como a Allianz Portugal, seria importante desenvolver uma plataforma de Recrutamento *on-line*, que possibilitasse a receção, arquivo e organização de candidaturas espontâneas, bem como a divulgação das ofertas de emprego.

Por outro lado, seria importante que a Allianz Portugal aumentasse a sua presença em redes sociais, como o *LinkedIn* e o *Facebook*, colocando disponíveis algumas das oportunidades de emprego na Companhia, estimulando a participação dos jovens nas oportunidades de estágios, de forma a aumentar a proximidade entre os candidatos e a Companhia.

### **5.3. Limitações do Estudo**

O presente trabalho apresenta algumas limitações, evidenciam-se limitações inerentes à realização do próprio estágio e as decorrentes da redação do relatório. Relativamente ao estágio, salienta-se o tempo de realização do mesmo, o qual delimitou a recolha de informação e o aperfeiçoamento das técnicas aplicadas, nomeadamente no que se refere à realização de entrevistas de seleção. Ao longo do período de estágio, foi somente possível observar e acompanhar dois processos de Recrutamento, de estagiários para uma área específica. Considera-se uma limitação, uma vez que existe um número elevado de funções na Companhia em que os processos de Recrutamento são diferentes.

Quanto às limitações referentes ao relatório, destacamos, os limites impostos ao nível do número máximo de páginas para redação do relatório de estágio, o qual circunscreveu a abordagem de outras questões de interesse existentes nesta temática, bem como a sintetização da informação.

### **5.4. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como propostas para a realização de trabalhos futuras, considera-se essencial a produção de investigações empíricas em contexto nacional que permitam demonstrar a importância do Recrutamento e Seleção para o desenvolvimento e evolução das organizações.

Relativamente à atividade seguradora, seria interessante realizar um estudo que permitisse comparar as técnicas e métodos utilizados pelas diversas Companhias de modo a apurar quais as mais adequadas para efetuar um Recrutamento de um perfil comum a todas.

Por fim, seria igualmente pertinente realizar investigações empíricas que abordassem outras áreas da Gestão de Recursos Humanos na Allianz Portugal, sendo exemplo a gestão de competências, a gestão de carreiras e a gestão de remunerações.

## REFERÊNCIAS

Acarlar, G. e Bilgiç, R. (2013), “Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 50-77.

Amen, U. (2010), “Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 5, pp. 355-383.

Anstey, E. (2000), D-48, *Teste de inteligência Geral*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Bartram, D. (2000), “Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, pp. 261-274.

Bilhim, J. A. F. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.<sup>a</sup> Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

Breaugh, J. A. (2008), “Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 103-118.

Burford, S. (2011), “Do Agencies Have a Personality Problem?”, *B&T Magazine*, Vol. 61, No. 1, pp. 10.

Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Editora RH, Lda.

Câmara, P. B. & Rodrigues, J.V. (2007), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Edições Dom Quixote.

Cardoso, A. A., (2010), *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, 7.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Editora Lidel.

Carless, S. A. (2009), “Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, pp. 2517-2532.

Cheng, Z. (2014), “Research on Recruitment Model Based on Person- Organization Fit”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, No. 2, pp. 126-131.

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

Clark, T. (1992), “Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7, No. 6, pp. 3-10.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006), “Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 5, pp. 492-516.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.

De la Cruz, M. V. (1995), ABI – Aptidões Básicas para Informática, *Manual*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Departamento de Estudos TEA Ediciones (2005), Quadrados de Letras, *Manual Técnico*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Fish, A. & Macklin, R. (2004), “Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality”, *Personnel Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 30-54.

Guiney, Kathi (2010), “Whose Job Description is it?”, *Orange County Business Journal*. Vol. 33, N. ° 38, pp. 51.

Hetzel, W. G. (1996), “Negotiate up front when using search firms”, *HR Magazine*, Vol. 41, No. 10, pp. 62-66.

Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. (2014), *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 11th Edition, Cengage Learning.

Holm, A. B. (2012), E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management, *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 241-259.

Kowrousky, F. e Rennes, P. (1983), D-70, *Teste de Inteligência Geral*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Kuncel, N. R. & Hezlett, S. A. (2010), “Fact and Fiction in Cognitive Ability Testing for Admissions and Hiring Decisions”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 19, No. 6, pp. 339-345.

Lado, M. (2012), “Cheques de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo”, *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, Vol. 28, No. 12, pp. 119-131.

Lyons, W. (2006), “Ability Testing”, *British Journal of Administrative Management*, Vol. 1, No. 53, pp. 23-25.

Marino, M. (2005), “Understanding the importance of job descriptions: How to put them in writing”, *Public Relations Tactics*, Vol. 12 No. 2, pp. 26.

Mohamed, A., Singh, S., Irani, Z., Darwish, T. (2012), “An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 10, pp. 2054-2081.

Peretti, J. M. (2007), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.

Phillips, L. (2007), “Rise in use of psychometrics”, *People Management*, Vol. 13, No. 15, pp. 19.

Pinho, R. R. (2001), *Head-hunter, Caça-cabeças ou Gestor de Carreiras?*, Cascais, Editora Pergaminho.

Robbins, S. P. (2005), *Comportamento Organizacional*, 11.<sup>a</sup> Edição, Pearson Prentice-Hall.

Robertson, I. T. & Smith, M. (2001), “Personnel Selection” cit in Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.

Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004), “Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us”, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 305-318.

Sackett, P. R. & Lievens, F. (2007), “Personnel Selection”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 419-450.

Salgado, J. 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.

Sarkar, M., Sarkar, B. K., Gora, M. D., Verma, S. C., (2013), Some H.R. methodology/ techniques for costs reduction in companies to improve profit, *Indian Journal of Research in Pharmacy and Biotechnology*, November – December, pp. 819-821.

Schneider, B. & Konz, A. M. (1989), “Strategic Job analysis” cit in Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.

Seijts, G. H., & Kyei-Poku, I. (2010), The Role of Situational Interviews in Fostering Positive Reactions to Selection Decisions, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59, No. 3, pp. 431-453.

Seisdedos, N. (2000), BAC – Bateria para a Actividade Comercial, *Manual*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Sekiguchi, Tomoki (2004), “Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature”, *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6, pp. 179-191.

Shafique, O. (2012), “Recruiting in the 21st Century”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 887-901.

Slowik, S. M. (2001), “Objective Pre-Employment Interviewing: Balancing Recruitment, Selection and Retention Goals”, *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 77-93.

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

Stine, R. J. (2007), “Executive Search Firms Seek Top Talent”, *Greater Lansing Business Monthly*, Vol. 20, No. 11, pp. 30-31.

Sylva, H. & Mol, S. T. (2009), “E-Recruitment; A study into applicant perceptions of an online application system”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 3, pp. 311-323.

Terpstra, D. E., Kethley, R., Foley, R. T., & Limpaphayom, W. (2000), “The Nature of Litigation Surrounding Five Screening Devices”, *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 1, pp.43.

The International Task Force on Assessment Center Guidelines (2014). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, pp. 1-37 (<http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>; acesso em 20 de Março de 2015).

Thurstone, L. L. e Yela, M. (2005), TPD – Teste de Percepção de Diferenças, *Manual Técnico*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, CEGOC-TEA.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6th Edition, Pearson Education Limited.

### **Documentos Allianz**

Manual do Colaborador Allianz 2014.

Norma processual n.º 10/2004 – versão 8, de 30 de Setembro de 2014.

### **Referências Sitográficas**

*Website da Allianz Portugal – Página consultada em 10 de Janeiro de 2015:*

*<https://www.allianz.pt>*

*Website da CEGOC – Página consultada em 20 de Abril de 2015:*

*<https://www.cegoc.pt>*

*Website da Thomas International – Página consultada em 25 de Abril de 2015:*

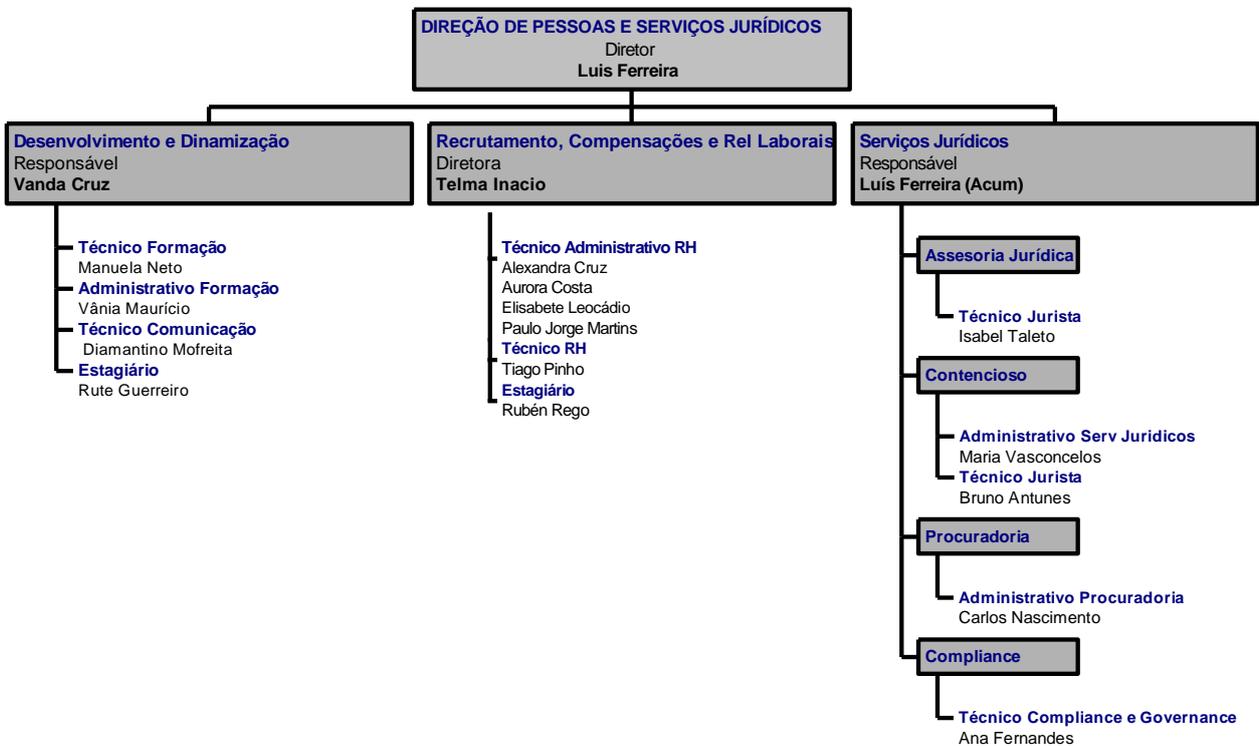
*<https://www.thomasinternational.net/pt-pt/>*

# ANEXOS

## Anexo 1 – Organograma Global da Allianz Portugal



## Anexo 2 – Organograma da Direção de Pessoas e Serviços Jurídicos



## Anexo 3 – Minuta de Pedido de Recrutamento

### Pedido de Recrutamento

Processo nº:

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

#### Data Prevista de Admissão:

1º Trim 2015			2º Trim 2015			3º Trim 2015			4º Trim 2015		
Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	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 4 – Minuta de Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção



### AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Indique o grau de satisfação com o processo de Recrutamento e Seleção nº xx/xx, do(a) xxxxxxxxxxxxxxxx, 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, contatos 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 de todos os candidatos apresentados ao perfil pretendido e à cultura AZP.**

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

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: xx-xx-xxxx  
Direção/Departamento: xxxxxxxxx  
Chefia: xxxxxx

## Anexo 5 – Minuta de Avaliação do Estágio



### AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

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

**Duração do Estágio:** XX Meses

**Término do Estágio:** XX-XX-2015

**1. Perspetiva 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 Direção:**

**4. Continuidade na AZP- relação contratual:**

Término do contrato de estágio

Renovação do contrato de estágio por mais \_\_\_ meses

**5. Outras observações:**

**Data:**

**Direção/Departamento:** XXXXXXX

**Chefia:** XXXXXXX

## Anexo 6 – Minuta de Avaliação de Colaboradores Admitidos com Contrato a Tempo Indeterminado



### AVALIAÇÃO COLABORADORES ADMITIDOS COM CONTRATO POR TEMPO INDETERMINADO

Decorridos cerca de xx meses após a admissão do(a) colaborador(a) xxxxxxxxxxxx, com contrato por tempo indeterminado, somos a solicitar a vossa apreciação sobre a sua adaptação à cultura Allianz e sobre o seu desempenho.

<b>Nome do Colaborador:</b> xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	<b>N.º Empregado:</b> xxxxxx
<b>Data de Admissão:</b> xx-xx-xxxx	<b>Período Experimental:</b> xx Dias

1. Perspetiva global sobre o alinhamento com a Cultura da Empresa (Missão e Valores):

2. Adequação à Função e Satisfação com o Desempenho:

3. Adaptação à Equipa - relação com os seus Pares, Colaboradores, Chefia e/ou Direção:

4. Expetativas Profissionais e Perspetivas Futuras:

5. Continuidade na Allianz Portugal após Período Experimental:

- Continuar na AZP  
 Revogar o Contrato durante o Período Experimental. Justificativo:

**Data:**  
**Direção/Departamento:** xxxxxxxxxxxxxxxx  
**Chefia:** xxxxxxxxxxxxxxxx