

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SOBRE A GRH NUMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: A GESTÃO DE  
TALENTOS DE CONSULTORES EM OUTSOURCING**

**JOANA MARIA CARVALHO REAL MENDES**

**Júri**

**Orientação:** Professor Doutor Jorge F. S. Gomes

**Presidente:** Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

**Vogal:** Professor Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto

**Setembro de 2012**

Joana Maria Carvalho Real Mendes

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SOBRE A GRH NUMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: A GESTÃO DE  
TALENTOS DE CONSULTORES EM OUTSOURCING**

Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, o meu agradecimento pelo incansável apoio prestado em todos os momentos, o saber partilhado, o esclarecimento de dúvidas, as críticas e os conselhos, que fizeram com que este trabalho fosse concretizado.

O meu agradecimento à Dr.<sup>a</sup> Cristina Teixeira e a toda a “família agapiana”, pelo acolhimento, pela transmissão de *know-how*, orientação e conselhos dados durante o meu percurso de estágio na agap2.

Aos meus pais, ao meu irmão, à minha cunhada, aos meus amigos e a todos aqueles que, de formas diferentes, me ajudaram neste percurso.

## **GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS**

CV – Currículo Vitae

DBU – Director Business Unit

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IST – Instituto Superior Técnico

MNG – Manager

PMI – Project Management Institute

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologias de Informação

## Resumo

O talento e a gestão do talento têm sido objecto de diversas reflexões, por parte de diferentes autores, no domínio da gestão dos recursos humanos, as quais têm realçado a necessidade de uma nova visão dos colaboradores enquanto vantagem competitiva para as organizações o que, conseqüentemente, implica a importância na área da gestão de recursos humanos de procedimentos como a atracção, o recrutamento, a selecção, a retenção e o desenvolvimento de colaboradores talentosos como factor que acrescenta valor à empresa.

Este relatório de estágio curricular numa empresa de consultoria de sistemas de informação, a *agap2*, inicia-se com a revisão da literatura na área do talento e sua gestão, prosseguindo com a caracterização da empresa onde o estágio decorreu, e a descrição dos procedimentos adoptados na área da gestão do talento, bem como as actividades desenvolvidas no acompanhamento de 17 consultores por parte da estagiária, e a conclusão que realça as virtudes do estágio curricular como processo de conclusão do mestrado e as dificuldades sentidas resultantes da ausência de estudos comparativos de práticas na área da gestão do talento.

**Palavras-Chave:** Talento, Gestão do Talento, Recrutamento, Selecção, Atracção, Retenção, Desenvolvimento, Estágio Curricular, Recursos Humanos

## **Abstract**

Talent and the management of talent is a subject that has been addressed in several studies by different authors in the fields of Human Resources. These studies have highlighted the need for a new perspective on the employee's role as a competitive asset to corporations. This perspective implies the importance of developing human resources procedures, such as job attraction, recruitment and selection, as well as retention and the support for developing talented employees as a key factor in bringing value added to the company.

This report is about a curricular internship at the consulting company agap2, which operates in the field of information systems technology. The document starts by reviewing the available literature about Talent and its management, followed by a characterization of the enterprise where the training took place. The report also includes a description of the procedures that have been adopted in the area of Talent Management at agap2, as well as a description of the activities that the internee undertook while following 17 consultants.

In the conclusion, the report emphasizes the advantages of a curricular internship as part of the final process in the completing a master's degree and the difficulties that were felt due to the absence of comparative studies about the practices in the area of Talent Management.

**Key-words:** Talent, Talent Management, Recruitment, Selection, Job Attraction, Retention, Development, Training, Human Resources.

## ÍNDICE GERAL

Introdução.....	8
<b>CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
1. O Conceito de Talento.....	11
2. A Gestão do Talento.....	13
3. Acções a Desenvolver na Gestão do Talento.....	17
3.1. Identificação da Necessidade do Talento.....	17
3.2. A Atração do Talento.....	18
3.3. O Recrutamento e a Selecção.....	19
3.4. A Retenção do Talento.....	21
3.5. O Desenvolvimento do Talento.....	23
<b>CAPÍTULO II – A <i>agap2</i>.....</b>	<b>25</b>
1. A Missão.....	25
2. A Estratégia.....	26
3. A Cultura.....	27
4. Organigrama.....	28
5. A Oferta e as Unidades Tecnológicas.....	29
6. Caracterização dos Recursos Humanos.....	29

7.	A Gestão dos Consultores.....	31
8.	A Política de Recursos Humanos e seus Procedimentos.....	32
9.	O Employeeship e a sua Implementação na <i>agap2</i> .....	32
10.	A Estrutura dos Recursos Humanos e Funções do Departamento de Recursos Humanos.....	35
	<b>CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO.....</b>	<b>39</b>
	<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>
	Anexo 1 – Organigrama.....	52
	Anexo 2 – Oferta e Unidades Tecnológicas.....	54
	Anexo 3 – Plano de Estágio.....	56
	Anexo 4 – Template Reunião RH.....	58
	Anexo 5 – Template Avaliação de Desempenho dos MNG’s.....	62
	Anexo 6 – Guião de Entrevista de Selecção.....	68
	Anexo 7 – Melhores Ideias da Revista Exame para a <i>agap2</i> .....	71

## INTRODUÇÃO

A realização de Estágio Curricular, e elaboração e apresentação do respectivo relatório, é uma das possibilidades de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

É esse relatório que agora se apresenta e no qual se dá conta das actividades desenvolvidas na *agap2* “*HIQ – Consulting Consultadoria e Engenharia, S.A.*”

O estágio, com a duração de 480 horas, iniciou-se em 6 de Fevereiro e terminou a 4 de Maio de 2012, tendo tido como principal objectivo a aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado no domínio da Gestão de Talentos, aliando-se, assim, o saber ao fazer, o que implicou uma reflexão contínua sobre os conhecimentos previamente adquiridos e a aquisição de novos conhecimentos e de competências, só possível em contexto laboral.

A orientação do trabalho desenvolvido foi da responsabilidade da Directora do Departamento de Recursos Humanos da *agap2*, Dr.<sup>a</sup> Cristina Teixeira, e do Professor Doutor Jorge Gomes, Professor Associado do ISEG.

No primeiro capítulo deste relatório aborda-se a componente teórica subjacente quer à “filosofia” da gestão do talento na *agap2*, quer aos serviços que presta enquanto organização. Assim, inicialmente, procede-se a uma breve reflexão sobre os diferentes conceitos de talento, numa perspectiva evolutiva. Seguidamente abordam-se as diversas correntes de pensamento que têm orientado a gestão do talento nos últimos anos, bem como as acções que lhe são inerentes, nomeadamente a atracção, o recrutamento, a selecção, o desenvolvimento e a retenção do talento enquanto elemento fundamental para acrescentar valor à empresa.

O segundo capítulo é dedicado à caracterização da organização onde decorreu o estágio, a *agap2*, pondo-se em evidência as suas missão, estratégia, cultura, estrutura

organizacional, oferta de serviços e unidades tecnológicas que a constituem, dando-se ainda particular atenção à sua política de recursos humanos e sua implementação, nomeadamente nos domínios da estruturação dos recursos humanos, do recrutamento, da selecção e da gestão do talento.

A descrição das actividades de estágio é contemplada no terceiro capítulo, no qual se aborda o trabalho desenvolvido no domínio da gestão de talentos que incidiu exclusivamente na área dos consultores (dos quais foram acompanhados dezassete ao longo do período de estágio) por serem estes os colaboradores em maior número e os que desenvolvem junto dos “clientes” os serviços oferecidos pela *agap2*, assumindo, assim, papel determinante no sucesso da organização.

Seguidamente, no quarto capítulo, como conclusão, faz-se uma auto-avaliação sobre o percurso de estágio realizado, na qual se reflecte sobre a actividade desenvolvida, a relação com a organização onde se realizou o estágio e as virtudes do estágio curricular como opção para conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Finalmente, indicam-se algumas dificuldades e limitações detectadas no decurso do estágio curricular, bem como na elaboração deste relatório final, e sugestões para trabalhos futuros decorrentes das limitações encontradas e da análise das actividades realizadas.

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

O conceito de talento, a sua gestão e as acções que lhe são inerentes têm sido objecto de reflexão por parte de diversos autores cujas obras são consideradas referência em tais domínios.

Ainda que sinteticamente, e à luz da leitura de algumas dessas obras, neste capítulo pretende-se reflectir sobre os conceitos anteriormente referidos que se consideram essenciais para fundamentar teoricamente o estágio curricular no domínio da gestão do talento, alvo deste relatório.

São pois o conceito de talento, a gestão do talento e as acções a desenvolver na gestão do talento que seguidamente irão ser abordados.

### **1. O Conceito de Talento**

A definição de talento tem sido objecto de reflexão ao longo dos últimos anos, como se pode observar da leitura da literatura sobre tal conceito da qual se constata que, enquanto alguns realçam o talento como capacidade ou conjunto de capacidades que se manifestam no desempenho de uma pessoa, outros referem-no como o indivíduo portador de tais capacidades, verificando-se ainda uma evolução de tal conceito consoante a ênfase incide sobre as capacidades do indivíduo, ou ainda sobre a inter-relação entre este e a organização.

Se Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) identificam o talento com o conjunto de capacidades de uma pessoa, já Jericó (2001) o refere como o “profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional organizada”, definição que é ampliada pelo Chartered Institute of Personnel and Development (2006), realçando-se o potencial do talento,

quando se diz que talentos são “aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional através da sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando um alto nível de potencial”.

Na mesma linha de pensamento de Jericó, Chiavenato (2009) destaca a importância do talento enquanto parceiro importante da organização por assumir de modo excepcional a responsabilidade pela execução das tarefas, melhorar continuamente aquilo que faz, alcançar e cumprir as metas por que se orienta, estar orientado para o cliente, gostar de trabalhar em conjunto e em equipas, acrescentar valor ao que faz.

É também nesta perspectiva que Câmara et. al.(2007) encaram o talento quando nos dizem que este é contextual o que implica que será em acção que o talento se revela.

Assim, estes autores referem que o talento será “a intercepção de uma boa acção com a paixão e visão”, sendo a acção o “fazer”, o desempenho distintivo por parte do colaborador que põe em prática as suas capacidades, as suas competências, as suas habilidades.

No que diz respeito à paixão, esta terá a ver com a motivação, a entrega, a dedicação do colaborador que se manifesta no decurso da sua acção e estará intimamente associada ao compromisso deste com a empresa.

A visão será a perspectiva que o colaborador tem em termos de futuro daquilo que está a realizar, ou virá a realizar, tendo em conta objectivos que previamente definiu e que poderão ser alterados após os diversos “feedbacks” que vai efectuando ao longo desse trajecto, sendo assim a visão (associada à acção e à paixão) o factor determinante para distinguir o talento.

Também Jimenez (2011) realça que o desempenho de uma pessoa depende sobretudo de três factores: as suas competências, entendidas como o conjunto de

conhecimentos, capacidades e habilidades; o contexto que tem à sua disposição, nomeadamente o local de trabalho, tecnologias; o compromisso (conceito que estará associado ao que atrás se denominou de paixão) que o leva a querer desempenhar bem as suas tarefas.

No que diz respeito ao compromisso, o mesmo autor acentua que se é verdade que este depende da ligação do colaborador à organização, não é menos certo que a perda de compromisso se pode dever não só à falta de motivação do colaborador, mas também, e sobretudo, à falta de capacidade de gerir pessoas por parte dos líderes dessa organização, pondo assim a tónica na necessidade desta criar os instrumentos indispensáveis à gestão do compromisso.

Jimenez refere quatro elementos determinantes para gerir o compromisso por parte da organização (a estrutura directiva e de gestão a quem cabe gerir o compromisso dos seus colaboradores e das suas equipas, compensações eficazes, cultura atrativa para o colaborador, integração e desenvolvimento da pessoa), o que implica uma outra perspectiva no modo como o talento deve ser encarado pela organização.

E é tendo em consideração as necessidades da organização que Alonso (2011) define o talento, realçando que este dependerá das mudanças que se esperam no contexto da organização, da necessidade de saber o que é necessário fazer para cumprir futuros compromissos, das consequências da estratégia para a organização, das competências necessárias para se alcançarem os objectivos estratégicos.

Exige-se, assim, que sejam os executivos das empresas a definir o talento necessário nas suas organizações, a identificá-lo dentro ou fora da empresa, a desenvolvê-lo e a retê-lo.

Não se poderá dizer que se está perante uma mudança de paradigma, mas que se estará, neste caso, perante uma mudança de perspectiva que se foca não exclusivamente

no talento enquanto tal, mas sobretudo no modo como a organização deve encarar o talento, tendo em conta as suas necessidades.

Do exposto poder-se-á concluir que tal ponto de vista evidencia a importância da gestão do talento, matéria que se abordará seguidamente.

## **2. A Gestão do Talento**

A evolução do conceito de talento, as diferentes formas com este tem sido encarado pela organização ao longo do tempo e o tipo de relação que se estabelece entre ambos determinam que também a gestão do talento tenha vindo a acompanhar tal evolução.

Com efeito, Lewis e Heckman (2006) identificam três correntes de pensamento distintas no que diz respeito à gestão do talento.

Uma primeira será a que define gestão do talento como um conjunto de práticas, funções ou áreas de especialidade, como recrutamento, selecção, desenvolvimento, gestão de carreiras, típico do recrutamento de recursos humanos que implicaria fazer tudo o que os recursos humanos sempre fizeram, mas agora de uma forma mais rápida.

A segunda foca-se sobretudo no conceito de *talent pools* em que a gestão do talento é um conjunto de processos concebidos para assegurar um fluxo adequado de funcionários para cargos na organização, o que se encontra próximo do que é conhecido por gestão de recursos humanos, mas que também pode incluir práticas e processos típicos dos recursos humanos como o recrutamento e selecção.

A terceira centra-se no talento de uma forma genérica sem ter em consideração limites da organização ou cargos específicos. Desta corrente de pensamento emergem duas visões gerais do talento: a primeira que vê o talento como um recurso para ser

gerido de acordo com os níveis de desempenho, ou seja, que pessoas com elevado nível de competência e de desempenho devem ser procuradas, contratadas e recompensadas de forma diferenciada independentemente do seu papel específico; a segunda que diz respeito ao talento como um bem indiferenciado e que compete aos recursos humanos gerir todas as pessoas para um desempenho elevado.

Os autores concluem que não há verdadeiramente uma gestão do talento pois as três perspectivas são insatisfatórias uma vez que nada acrescentam à compreensão de como gerir o talento e que a gestão do talento parece ser a nova etiqueta para designar os mesmos desafios que sempre se colocaram aos recursos humanos, o que pressupõe que a gestão do talento não se diferencia das tradicionais práticas de recursos humanos.

Para Capelli (2008), a gestão do talento não é um fim em si próprio pois não se trata de desenvolver funcionários ou de criar planos de sucessão nem de alcançar determinados objectivos em níveis determinantes ou de outras práticas para atingir resultados, existindo sim para dar apoio aos vários objectivos de uma organização o que num negócio significa essencialmente fazer dinheiro, o que requer uma compreensão dos custos e dos benefícios associados às escolhas de gestão do talento.

Segundo o mesmo autor, as abordagens mais inovadoras da gestão do talento utilizam quatro princípios retirados das operações e da cadeia de aprovisionamento da gestão: como equilibrar, tomar decisões versus comprar decisões; como reduzir os riscos na previsão da procura do talento; como melhorar o retorno de um investimento em iniciativas de desenvolvimento; como proteger esses investimentos, criando oportunidades internas e encorajar os *managers* recém formados a ficarem na empresa.

Refere ainda Capelli (2008) que se a linguagem do velho paradigma era dominada pela engenharia e planificação, agora a linguagem do novo paradigma centra-se no

enquadramento da procura do talento, sendo esta gerida pelos mercados e por ferramentas operacionais mais adequadas aos desafios das incertezas.

Collings e Mellahi (2009) definem a gestão de talentos estratégicos como actividades e processos que envolvem a identificação de posições chave que contribuem para a vantagem competitiva e sustentável de uma empresa, o desenvolvimento de um grupo de pessoas com talento (*talent pool*), com alto potencial e elevado desempenho para preencherem tais posições e garantirem o seu empenho contínuo dentro da organização. Estas posições não se restringem necessariamente a equipas de gestão de topo (TMT – *Top Management Team*), mas incluem posições chave em postos mais baixos que a TMT.

Estes autores, tal como outros anteriormente citados, identificam três importantes correntes de pensamento no que diz respeito à gestão do talento: a que simplesmente substitui a expressão gestão de recursos humanos por gestão de talentos e que se limita a focar determinadas práticas de recursos humanos como recrutamento, desenvolvimento e planificação da sucessão; a que dá mais ênfase ao desenvolvimento de pessoas decorrente das necessidades de pessoal e que gere a progressão dos funcionários através de cargos; a que se centra na gestão de talento de cada pessoa e que defende que todas as posições dentro da organização devem ser preenchidas por *A performers*.

Segundos os autores, com esta última abordagem, ainda que importante, torna-se difícil diferenciar a gestão de talento da gestão convencional de recursos humanos uma vez que implicaria que o sistema de gestão do talento fosse aplicado a todos os funcionários de uma empresa.

Considerando insatisfatórias todas essas correntes de pensamento, acrescentam uma outra que consiste na identificação de posições chave que têm potencial de ter um

impacto diferente na vantagem competitiva da empresa, sendo o ponto de partida a identificação de posições chave em vez de talentos individuais em si.

Collings e Mellahi concluem que a identificação de posições chave deve ser o ponto de partida para sistemas estratégicos de gestão do talento. Identificar-se-ão os cargos (funções) que têm potencial para que o desempenho surta efeito e só então a tónica se colocará na ocupação destes cargos, o que realça a importância da *talent pool* e de uma arquitectura de recursos humanos diferenciada para maximizar o potencial de exploração dos que constam da *talent pool*.

Mais recentemente, Hillier-Fry (2011) diz que os desafios da gestão do talento com que se enfrentam as organizações na actualidade são muito diferentes do que eram há relativamente pouco tempo e que, a partir de agora, têm de garantir que a organização conte com os recursos adequados e esteja preparada para um futuro incerto e assim demonstrar o valor da gestão do talento.

Segundo a autora, agora a ênfase mudou de forma significativa: já não se fala tanto de “contratações galácticas e de ofertas fora do comum, mas sim da necessidade de demonstrar os resultados de uma acertada gestão do talento dentro da empresa. Esta prioridade de alinhamento estratégico e eficácia na implementação será provavelmente uma exigência mais duradoura da gestão do talento do que a competitividade por estrelas (...). A ênfase agora coloca-se na eficiência e nos resultados, na necessidade de acertar nos investimentos.” (Jiménez, Marcos, Arce, E., Hillier-Fry, 2011, p.188).

Colocam-se assim, neste novo cenário, novos desafios à área de recursos humanos: contar com os recursos adequados, estar preparado para um futuro incerto e saber demonstrar o valor da gestão do talento.

No que diz respeito ao primeiro destes desafios, será necessário identificar onde se necessita do talento, de que talento se necessita e como reter ou renovar o talento.

Quanto ao segundo, é fundamental que se faça a previsão das necessidades do talento para os próximos anos, em função da evolução do mercado, considerando vários possíveis cenários.

Relativamente ao terceiro desafio, este está intimamente associado à forma como as organizações trabalham no alinhamento do talento como estratégia, integrando os diversos processos de recrutamento, planificação e desenvolvimento de carreiras, o que aumentará a eficiência, maximizará o rendimento do investimento, reduzirá custos e transmite uma mensagem aos profissionais com talento que compreenderão que estão a ser geridos adequadamente, o que contribuirá para a sua motivação e retenção.

### **3. Acções a Desenvolver na Gestão do Talento**

Poder-se-á afirmar que transversal a quase todas as correntes de pensamento (já Armstrong em 2006 ou Noé em 2008 o referiam) se encontra um conjunto de acções explícitas (ou implícitas) na definição de gestão do talento.

A primeira acção a desenvolver por parte da organização será a de identificar o talento de que esta necessita, tendo em conta os objectivos previamente definidos que se pretendem alcançar e o valor que o mesmo terá para a organização, procedendo-se de seguida ao desenvolvimento de outras acções como a atracção, o recrutamento e selecção, a retenção e o desenvolvimento do talento.

#### **3.1. Identificação da Necessidade do Talento**

Câmara et. al.(2007), considerando o valor que o talento tem para a organização, identificam quatro tipos de talento: o talento estratégico, relacionado com as funções chave que trarão vantagens competitivas para a empresa; o talento *core* que tem a ver

com conhecimentos ou capacidades específicas da própria empresa; o talento requisito cujas competências são necessárias ao que é exigido pelo negócio; o talento não-*core* ou desajustado que necessitará de formação ou planos de desenvolvimento para poder desempenhar funções de talento estratégico ou *core*.

Identificado o talento necessário à empresa, é indispensável atraí-lo, retê-lo e/ou desenvolvê-lo.

### **3.2. A Atração do Talento**

A atração do talento tem sempre como objectivo melhorar o desempenho da organização e, como referem Câmara et al (2007), aquela poderá ser reactiva e proactiva. A primeira decorrerá da “necessidade de preenchimento de uma vaga ou de uma exigência específica a que o contexto de negócio obriga” e implicará a atração externa do talento. A segunda resulta de “uma antecipação previsional de um contexto de negócio que faz com que, proactivamente, se recrutem do exterior potenciais ou actuais talentos ou se concretizem planos de desenvolvimento interno para talentos potenciais”.

No que diz respeito à atração externa, é fundamental que a organização seja atractiva, que vá de encontro aos interesses e expectativas do talento.

Para ser atractiva, a empresa tem de se dar a conhecer, tem de se revelar como um lugar onde as pessoas gostariam de trabalhar e poder desenvolver as suas capacidades e habilidades. Como refere Bancaleiro (2011) “A atração é conseguida, essencialmente, através do investimento na criação de uma marca (*employer branding*) que seja distintiva e atractiva para os candidatos certos”.

Neste caso, o *employer branding* acaba por ser a aplicação das técnicas de marketing ao mercado laboral para atrair aqueles que pretende que sejam os seus “clientes”, isto é os talentos de que a empresa necessita.

Assim, a imagem de mercado da organização, a sua missão, a sua visão, os seus valores, a sua cultura, o crescimento e o desenvolvimento permanentes, a política de compensações, serão factores que farão que aquela seja vista pelo eventual futuro colaborador como a sua primeira escolha. Serão, no fundo, as condições que a organização oferece para tentar atrair os melhores, e os melhores serão aqueles que funcionam como a melhor solução para a resolução do problema da organização.

Quanto ao aproveitamento de colaboradores já existentes na empresa, será importante a criação de uma *talent pool* (cuja importância já era sublinhada anteriormente por diversos autores quando se abordaram as diferentes correntes de pensamento da gestão do talento) que permitirá o desenvolvimento de capacidades que poderão para dar resposta às necessidades da organização e assim melhorar o seu desempenho.

### **3.3. O Recrutamento e a Selecção**

Escreve Bancaleiro (Palma, Lopes, Bancaleiro, 2011) que “o recrutamento deixou de ser algo que alguém na empresa tem que fazer para se tornar um processo de enorme relevância para o êxito (e mesmo a sobrevivência) de qualquer projecto ou organização” o que pressupõe uma mudança significativa na forma como esse recrutamento é feito.

Assim, e segundo o mesmo autor, existem três grandes diferenças entre o que anteriormente se fazia e o que se deve fazer agora: a primeira será a da substituição do recrutamento tradicional pelo *resourcing* (fornecimento de recursos) que implica que o

gestor de RH ajude a encontrar a solução para resolver o problema; a segunda diz respeito ao processo com a criação de condições de atracção dos melhores; a terceira com a utilização do recrutamento *e-recruitment* com o recurso à utilização das tecnologias para fazer esse recrutamento e selecção.

A este respeito, Chiavenato (2009) refere que o recrutamento exige uma planificação constituída por três fases: a identificação das necessidades da empresa em termos de pessoas; o que o mercado de RH pode oferecer; selecção das técnicas de recrutamento a aplicar.

A primeira destas fases realizar-se-á a nível interno através da identificação das necessidades presentes e futuras e será o ponto de partida para o processo de recrutamento. A segunda pressuporá a análise do mercado externo de RH, o que este tem para “oferecer”.

Quanto à terceira fase, esta diz respeito ao processo de recrutamento propriamente dito. No caso do recrutamento externo, poder-se-á recorrer a arquivos de candidatos, ao contacto com universidades, ao contacto com outras empresas, anúncios em jornais, internet, *site* da empresa, entre outros, como meios para dar a conhecer as necessidades da organização. No caso do recrutamento interno, este pode envolver transferências de pessoal, promoções, programas de desenvolvimento e de carreiras de pessoal.

Relativamente à selecção, Chiavenato (2009) diz que esta “pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 2009, p.106) e que tem como pressuposto a especificidade do cargo que se pretende preencher.

Assim, a selecção acaba por ser um processo de comparação entre o que é exigido pelas funções a desempenhar e as capacidades, competências e/ou habilidades que o candidato deve possuir para o desempenho de tais funções, decorrendo dessa comparação a decisão sobre qual o candidato a seleccionar que melhor “responderá” ao que se pretende.

Como modelos inerentes ao processo de decisão, Chiavenato (2009) apresenta o modelo de colocação segundo o qual o candidato é admitido sem qualquer impedimento, o modelo de selecção em que existem vários candidatos para uma única vaga e em que apenas um a poderá ocupar, e o modelo de classificação em que existem diversos candidatos para uma vaga e várias vagas para cada candidato.

### **3.4. A Retenção do Talento**

Se o talento é importante para o negócio da empresa, é fundamental que esta tenha a preocupação de o manter nos seus quadros, criando-lhe as condições que levem à sua realização e satisfação pessoal e profissional.

Bancalero (2011) diz que “substituir um colaborador fica entre 50 a 250% do seu encargo salarial anual, sem incluir custos como o do impacto negativo das demissões no moral da equipa, na perda de clientes, no conhecimento pela concorrência da estratégia da empresa, na perda de capital intelectual, etc.” (Palma, Lopes, Bancalero, 2011, p. 59).

É posta assim em evidência a importância e a necessidade de reter o talento que, tal como referem Chiavenato (2009) e Bancalero (2011), não são *commodities*, mas sim pessoas que têm valor e merecem salários diferentes.

Câmara et. al(2007) inventariam como factores que podem influenciar a retenção de um talento a possibilidade do desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais alicerçados no compromisso e a existência de uma estrutura adequada ao nível de desempenho do talento, realçando a importância do salário emocional como factor de retenção.

Por salário emocional, entendem “o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (...), um forte compromisso com a organização, o desenvolvimento profissional, a satisfação com as variáveis objectivas e subjectivas do trabalho e consequente motivação, a forma como o talento se sente crescer e desenvolver na carreira.” (Câmara et. all., 2007, p.719).

A remuneração como elemento de retenção deve ter sempre em consideração as características de talento, o seu valor, o seu impacto no negócio e poderá ser, por si, um elemento que contribua para a sua motivação, outro dos factores com peso na vinculação do talento à empresa.

No que diz respeito à motivação, devem ser consideradas o que Câmara et. al(2007) denominam de variáveis objectivas e subjectivas que envolvem o trabalho. Nas variáveis objectivas incluem-se a “justiça no sistema de recompensas, a clareza no sistema de gestão do desempenho, a garantia de condições de higiene e segurança no trabalho” e ainda “processos e sistemas de gestão geral e de RH que permitam o alinhamento e integração entre os objectivos de negócio e as responsabilidades funcionais”.

Como variáveis subjectivas, contam-se a gestão da cultura que motivará para a acção e o compromisso que estará intimamente associado à noção de paixão anteriormente referido.

### 3.5. O Desenvolvimento do Talento

Outro aspecto a considerar na gestão do talento tem a ver com o desenvolvimento dos talentos que já estão na organização que pode ter um retorno superior ao que é feito na atracção de novos talentos.

Para isso, é fundamental a adopção de sistemas de avaliação e análise das capacidades individuais e de equipa e, a partir daí, criar e implementar programas de desenvolvimento das competências genéricas e específicas do talento, minimizando os seus pontos fracos e optimizando os seus pontos fortes. Tal como refere Bancaleiro (2011), “Este tipo de instrumentos deverá ter como objectivo apoiar as empresas no aproveitamento e desenvolvimento do potencial humano existente.”

No fundo, ainda que talentos, estes precisam de “níveis mais elevados de “habilidades”, de competências particularmente profundas que são melhor desenvolvidas dentro das empresas” (Capelli 2008).

Como já foi referido, um dos factores determinantes na retenção do talento é a possibilidade (e/ou oportunidade) que a empresa proporciona ao talento para que este se desenvolva, o que poderá incluir a “oferta” de formação (que pode assumir diversas modalidades, como seminários de *workshops*, formação *e-learning*, etc.) e o apoio dado através de processos de *mentoring* e de *coaching*.

Relativamente ao *mentoring*, este, segundo Chiavenato (2009), será parte integrante do processo de planificação e desenvolvimento da carreira do talento que, sob orientação de um mentor, desenvolverá as suas potencialidades. O papel do mentor será o de “ajudar o talento a aprender, mostrando os caminhos, acompanhando nesses caminhos”, como referem Câmara et. al(2007).

O *mentoring*, enquanto processo, tem como objectivos, entre outros, não só desenvolver as competências do talento como estimular ainda a ligação afectiva deste à empresa.

Quanto ao *coaching*, este processo funciona como um método de treino do talento em que a relação entre o *coach* e o colaborador é mais específica, mais próxima e contínua do que no *mentoring* e tem como grandes objectivos que o colaborador aumente os seus conhecimentos, melhore o que já sabe fazer e aprenda coisas novas, o que se irá reflectir no seu desempenho.

A proximidade e a continuidade como características do *coaching* implicam não só “o acompanhamento no terreno que se caracteriza pelo trabalho lado a lado de treinador e treinado (...) como a observação *on the job* e conseqüente *feedback* no momento” (Câmara et. al 2007) e ainda as reuniões entre ambos nas quais se faz a análise do que foi realizado e observado e se definem e planificam as acções ou actividades a desenvolver posteriormente.

## CAPÍTULO II – A *agap2*

A *agap2* é uma organização global de serviços de consultadoria tecnológica que iniciou a sua actividade em Setembro de 2005, associada a um grupo denominado HIQ Consulting e que resulta de um processo de criação de um novo grupo internacional e da sua presença em Portugal.

### 1. A Missão

A *agap2* é uma empresa do mundo empresarial das telecomunicações e dos serviços, no âmbito das tecnologias de informação, sistemas de informação e telecomunicações, dedicando-se a actividades de desenvolvimento tecnológico, transferência de tecnologias, consultoria, *outsourcing*, *nearshoring* e formação avançada, empenhada na inovação e na harmonia da aplicação da tecnologia, que coopera com os seus clientes, na perspectiva de otimizar o seu desempenho.

Neste sentido, a *agap2* agrupa cinco marcas que se diferenciam pelo cariz dos serviços prestados:

- *agap2 Integration Services*: especializada na área de integração de sistemas com suporte na Sun Microsoft e Microsoft, realizando projectos de implementação de novas soluções;

- *agap2 Solutions Delivery*: especializada na apresentação de soluções à medida, soluções e produtos próprios e dos seus parceiros Turn Key;

- *agap2 Nearshoring Services*: oferta que possibilita o desenvolvimento de um projecto num país diferente do local de implementação, mas próximo geograficamente, com menores custos e sem comprometer o planeamento e qualidade do produto final;

- *agap2 Outsourcing Services*: responsável por promover serviços baseados nas competências da equipa de consultores que engloba 3 vertentes: *Outsourcing*, *Outtasking* e *Project Management Outsourcing*;

- *agap2 Training Center*: assegura formação em gestão de projectos e preparação da certificação PMI e formação técnica de acordo com os interesses do cliente.

## **2. A Estratégia**

A Estratégia da actividade da *agap2* passa, a médio prazo, por se tornar uma das maiores empresas de consultoria tecnológica no mercado português. Apesar das perspectivas de crescimento de mercado serem moderadas, a *agap2* crê que será possível consolidar o seu crescimento nos próximos anos, tendo em consideração a sua estrutura, o seu *modus operandi* e o conhecimento de sectores importantes da economia, como sejam as telecomunicações e o sector financeiro (que representam cerca de um terço do mercado cliente de TI), áreas onde considera existir ainda margem de progressão.

A *agap2*, como condição para a realização da sua missão, procura proceder a uma escolha criteriosa das áreas de intervenção onde possa pautar a sua acção por critérios de inovação. Aposta, igualmente, num processo de escolha dos colaboradores e na sua evolução dentro da estrutura da empresa. A preocupação com o recrutamento dos melhores colaboradores é a mola potenciadora do seu crescimento, pois é com eles que aspira a ser uma referência no mercado. Acredita que é na promoção e evolução interna que será diferenciadora e, por conseguinte, capaz de superar os seus objectivos, sendo que este nível será atingido, principalmente, pelo estabelecimento de parcerias estratégicas que garantam a sua sustentabilidade.

### 3. A Cultura

A *agap2*, atendendo à missão anteriormente referida, considera que é fundamental para a sua sustentabilidade e para o seu crescimento estar preparada para responder aos desafios da ciência e às novas exigências da sociedade e do mundo. Nesse propósito, apoia-se numa cultura que “promove a excelência tecnológica nas suas áreas de intervenção e que, partilhada e perfilhada pelos seus colaboradores, lhe permite desempenhar um papel activo no mercado da consultoria das tecnologias de informação.” (*Manual do Consultor* 2012).

A promoção de uma forma de relacionamento informal no seio da *agap2* que favoreça um ambiente de trabalho descontraído e flexível é outra das suas preocupações pois, na sua perspectiva, tal será ideal para o desenvolvimento da empresa e fundamental para a motivação e evolução das capacidades dos seus colaboradores.

A *agap2*, ciente de que os colaboradores são a sua estrutura e a sua força, aposta, como valor fundamental, na valorização, motivação e optimização daqueles. Adoptando uma reflexão contínua e uma atitude de autocrítica constante, “apela à excelência, ao espírito *agapiano* e ao trabalho dedicado dos seus colaboradores.” (*Manual do Consultor* 2012).

De acordo ainda com o referido no seu *Manual do Consultor*, a *agap2* é uma empresa de valores que promove o empreendedorismo, na medida em que incentiva a autonomia e a inovação, demonstra flexibilidade e criatividade na procura da melhor solução.

Promove, igualmente, a responsabilidade social, por defender princípios de boa-fé, de integridade e honestidade nas relações institucionais e profissionais, por conferir estabilidade profissional e por envolver socialmente a sua equipa. Por fim, e não menos importante, respeita e promove a valorização humana, através do espírito “*agapiano*”

que, na prática, se traduz numa verdadeira política de gestão humana e numa verdadeira evolução profissional e pessoal.

A *agap2* preocupa-se, assim, em ser uma empresa atractiva onde o colaborador encontra o ambiente propício ao bem-estar e ao desenvolvimento das suas capacidades.

#### **4. Organigrama**

A *agap2*, cujo organigrama segue em anexo (*Anexo1*) ao presente relatório, é uma organização com uma administração constituída por três elementos e da qual dependem directamente a Direcção Executiva e três Departamentos: Departamento Administrativo e Financeiro; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Marketing e Comunicação.

Na Direcção Executiva encontram-se dois directores responsáveis pelas áreas de *Business Unit Directors*, *Solution Managers* e *Business Consultants*. No que diz respeito à *Business Unit Directors*, esta é constituída por quatro unidades (cada uma com o seu director) pelas quais se encontram distribuídos os clientes da *agap2*. Na *Solution Managers* existem dois *managers*. Quanto à área de *Business Consultants*, esta é constituída por quatro elementos responsáveis pelo desenvolvimento de projectos junto dos clientes e pela angariação de novos projectos e clientes.

O Departamento Administrativo e Financeiro tem um director financeiro, um contabilista, um técnico responsável pela gestão de pessoal, um técnico que tem a cargo toda a facturação e cobraça e uma recepcionista, sendo responsável, como o próprio nome indica, por toda a área administrativa e financeira da organização.

No Departamento de Recursos Humanos, o director tem a seu cargo duas áreas: RH Gestão de Talentos e RH Internacional.

O Departamento de Marketing e Comunicação é constituído por dois técnicos de marketing responsáveis por tudo o que diz respeito a este domínio.

Os *managers* são responsáveis pelo acompanhamento dos consultores (cerca de trezentos) que desenvolvem os diferentes projectos nos diversos clientes.

## **5. A Oferta e as Unidades Tecnológicas**

A oferta da *agap2* assenta em cinco pilares (as cinco marcas anteriormente referidas): a *agap2 Integration Services*; a *agap2 Solutions Deliver*; a *agap2 Nearshoring Services*; a *agap2 Outsourcing Services* e a *agap2 Training Center*, sendo que a cada uma das áreas de serviços correspondem diferentes níveis de intervenção e competências (*Anexo 2*).

## **6. Caracterização dos Recursos Humanos**

Para se perceber o objecto de que é alvo este estágio, é importante realizar-se uma caracterização dos recursos humanos da *agap2* porque também só deste modo (depois de se adquirir conhecimento acerca desses recursos humanos) se é capaz de elaborar uma boa descrição de tarefas. É de salientar que os dados que são apresentados foram recolhidos ao longo do período de estágio que decorreu entre 06.02.2012 e 04.05.2012.

Assim, começa-se por descrever o género dos consultores que a estagiária acompanhou durante o seu percurso de estágio, tendo-se verificado que a maioria dos consultores acompanhados são do género masculino (14 consultores em 17), o que parece ocorrer na maioria das empresas da área da informática, como se pôde constatar em contactos com outras empresas do ramo, não sendo assim a *agap2* uma excepção.

No que diz respeito à faixa etária em que os consultores se encontram, a maior parte encontra-se compreendida entre os 20 e os 30 anos (8), e os 30 e os 40 (8), o que não surpreende por corresponderem às idades mais produtivas da vida activa.

Sendo a *agap2* uma empresa consultora de Sistemas de Informação, crê-se também pertinente caracterizar as habilitações literárias dos consultores, tendo em conta o tipo de serviços a prestar. Observa-se que a maioria dos consultores, 53% (9 em 17 consultores), tem o grau de Licenciado, 23% (4 em 17) o diploma de Curso Profissional, 18% (3 em 17) o grau de mestre, e 6% (1 em 17) o Bacharelato. A diversidade da formação académica de indivíduos com a mesma categoria profissional (consultores) poderá suscitar alguma perplexidade. Contudo, o facto de todos os cursos serem da área da informática (aliado às competências e à *performance* que estes colaboradores evidenciam), mostra que têm a formação adequada e necessária às exigências dos serviços prestados pela *agap2*.

Outro elemento que se entende importante é o de se saber o ano de entrada dos consultores na *agap2*, para se tentar perceber qual o *boom* de entrada dos 17 consultores analisados e, deste modo, se poder concluir a propósito do que tem sido a evolução e o crescimento da empresa. Os anos em que houve maior ingresso de consultores na *agap2* foram os de 2008 (5 em 17), de 2010 (4 em 17) e 2011 (4 em 17), o que evidencia o constante crescimento da organização.

Optou-se também por se fazer uma análise do tipo de contrato que os consultores têm com a *agap2* para melhor se perceber a sua política de empregabilidade, tendo-se concluído que os 17 consultores caracterizados estão todos com contrato sem termo, o que indicará o acerto da política de recrutamento e selecção da *agap2* pois tal pressupõe que estes colaboradores evidenciam competências e têm uma *performance* adequadas ao exigido pelos serviços prestados pela organização.

Outra conclusão que se poderá retirar do facto de todos os consultores se encontrarem com contrato sem termo é a de que há por parte da *agap2* a preocupação em reter os colaboradores que acrescentam valor à empresa.

## **7. A Gestão dos Consultores**

Do exposto anteriormente, crê-se que se poderá concluir que o consultor é a pedra basilar da *agap2* pois é o seu representante na comunidade empresarial. Nesse sentido, a *agap2* tem como uma das principais preocupações o acompanhamento e gestão dos mesmos, procurando a proximidade e a cumplicidade entre estes e a sua empresa.

Tal preocupação manifesta-se na criação de quatro domínios na área de Recursos Humanos existentes cujo intuito é o de permitir ao colaborador crescer profissionalmente e pessoalmente com a *agap2*:

O primeiro domínio corresponde à integração do consultor através da assinatura do contracto, da entrega de um *kit* (mochila, caderno e *Manual do Consultor*) e da Sessão de Integração que será explicada mais à frente.

No que diz respeito ao segundo, este está relacionado com a gestão de carreira que é feita na *agap2*, com um acompanhamento constante ao consultor que é realizado com as reuniões de acompanhamento.

O terceiro corresponde ao processo de Avaliação Anual e eventual revisão salarial daí decorrente tendo em conta a consecução dos objectivos anuais previamente definidos.

Quanto ao quarto e último domínio, este diz respeito à socialização entres consultores, através da organização e realização de eventos, conferências estratégicas, formações, *blog* e *intranet*.

No fundo, estes quatro domínios acima descritos correspondem às acções desenvolvidas pela gestão de talentos que é feita na *agap2* a todos os seus consultores.

## **8. Política de Recursos Humanos e os Seus Procedimentos**

A *agap2* é uma organização global de serviços que assenta a sua política de gestão de recursos humanos na “proximidade de relações” e na “comunicação organizacional”.

Estes princípios orientadores da filosofia de gestão de RH inspiram-se no advogado pela *Escola das Relações Humanas* e no decorrente do conceito denominado de *Employeeship* (*Manual do Consultor*, 2012) e são elementos determinantes na GRH da *agap2* pois esta, tal como se encontra explícito no seu *Manual do Consultor*, pauta a sua orientação pela valorização e bem-estar dos seus colaboradores, partindo do princípio que de tais pressupostos depende o seu sucesso.

Relativamente à valorização profissional, há a realçar a existência do *Training Center* que propicia a todos os consultores a formação contínua indispensável ao desenvolvimento das tarefas que lhes são solicitadas.

Como medidas para a existência de bem-estar, implementou-se um tipo de relacionamento informal, directo e pouco hierarquizado, de modo a propiciar um ambiente de trabalho descontraído e flexível, o qual é complementado com a existência de actividades de lazer no local de trabalho e a realização mensal de um encontro convívio de todos os colaboradores.

## **9. O Employeeship e a sua Implementação na *agap2***

O facto de um colaborador sentir que a organização confia na sua competência e na sua performance, que existe uma relação de lealdade e de confiança mútua, que

existe no fundo um clima que propicia o desenvolvimento do próprio colaborador, será um factor determinante na sua retenção.

Ciente de tal realidade, a *agap2* considera que o *employeeship* deverá ser uma das linhas orientadoras do seu funcionamento.

Assim, a *agap2* assenta a sua filosofia de GRH em três aspectos fundamentais do *employeeship*:

- Responsabilidade: o colaborador apenas se sente empenhado no sucesso da sua empresa se se sentir responsável pelos resultados alcançados por ela. Isto é, o colaborador da *agap2* tem que assumir-se como elemento integrante da empresa, como ser participativo no seu crescimento;
- Lealdade: quando os colaboradores de uma empresa se sentem responsáveis pelo sucesso ou fracasso da mesma, constitui-se uma estrutura para um bom trabalho em equipa, caracterizado pela lealdade. Um empregado leal sente-se satisfeito, toma medidas e defende a sua empresa, a empresa é bem sucedida; apresenta críticas construtivas, mas não as divulga para lá do círculo da empresa;
- Iniciativa: a iniciativa só é possível se existir responsabilidade e lealdade por parte dos colaboradores pois estes dificilmente tomarão a iniciativa de promover a sua empresa se não se sentirem responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

A actividade da *agap2* fundamenta-se no princípio de que, ao atribuir a execução de uma determinada tarefa ao consultor, este assume a responsabilidade técnica ou funcional de um projecto e, por conseguinte, a representação da sua empresa, o que implica uma relação recíproca de respeito, de confiança e de deveres entre a organização e o colaborador de que ambos beneficiarão.

À organização cabe: “colocar as pessoas em primeiro lugar; ter pessoas de qualidade, através de um processo de recrutamento rigoroso; delegar poderes e responsabilidade; enfatizar a proximidade de relações entre os colaboradores; criar um ambiente de trabalho descontraído; envolver todos os colaboradores no seu crescimento; apoiar as iniciativas dos seus colaboradores; implementar medidas de apoio ao desenvolvimento e valorização pessoal e profissional; defender os seus colaboradores.”

(*Manual do Consultor* 2012)

Ao colaborador exige-se que: seja responsável profissionalmente; seja co-responsável pelos sucessos da equipa em que está inserido; faça um esforço para se comprometer com o trabalho; pense que tudo o que vale a pena ser feito, vale a pena ser bem feito.

Ao darem o melhor de si mesmos não é apenas a empresa que beneficiará, os maiores benefícios irão para o próprio colaborador – é o seu sucesso profissional que é avaliado.

No sentido de estabelecer um programa para o desenvolvimento de uma cultura sólida de *employeeeship* na *agap2*, esta decidiu adoptar os seguintes passos: análise da cultura *employeeeship* na empresa; identificação dos seus pontos fortes e fracos; determinação das melhorias necessárias; preparação de um plano de acção preliminar; organização do *marketing* interno do processo; apresentação a todos os gestores, para discussão, num ou mais seminários, da filosofia, dos objectivos e da política de *employeeeship*; realização de um teste individual *employeeeship* pelos colaboradores; preparação, por parte dos colaboradores, de um plano de acção referente ao que querem fazer no futuro.

Assim, tendo em vista facilitar a sua implementação e manutenção na empresa, foram criados os seguintes instrumentos:

- definição de processos de GRH;
- sistemas de informação no apoio à evolução – construção de aplicação WEB denominada de ‘Gestão do Consultor’ que reúne toda a informação relevante de um colaborador e cujo objectivo é estabelecer um plano individual para cada um;
- criação de meios de comunicação interna (*Blog e Newsletter*);
- procedimentos de admissão e integração do colaborador;
- criação de ferramentas de Reporte Mensal;
- avaliações trimestrais, auto-avaliações;
- sistemas de remuneração e reconhecimento, baseados nas avaliações anuais e avaliações de projecto pelo cliente ou responsável de projecto;
- criação da *agap2 Training Center*, com formação técnica, formação comportamental, formação de comunicação e comercial;
- política de RH e evolução de carreira;
- elaboração do *Manual do Consultor*.

## **10. A Estrutura dos Recursos Humanos e Funções do DRH**

Uma vez que a equipa de *Management* da *agap2* está dividida por equipas, ou *Business Units*, os RH, apesar de trabalharem como um todo, estão divididos também pelas várias equipas.

Cada elemento dos RH, à excepção da Direcção, tem uma unidade a que corresponde e à qual deve ajudar e orientar a nível dos processos de RH.

Cabe então a cada um dos RH a função de colocar anúncios para a sua unidade, distribuir os CVs, gerir o processo de reuniões de acompanhamento e avaliação anual e fazer reuniões de acompanhamento de 6<sup>o</sup> mês dos seus consultores.

Deve garantir ainda que a sua unidade envia aos RH, semanalmente, os contactos dos seus clientes e *prospects* para que depois estes sejam inseridos no ficheiro correspondente, bem como garantir que todas as tarefas administrativas de RH da sua equipa são respeitadas, como por exemplo gravar os documentos de Avaliação Anual nos processos individuais dos consultores, e ainda as avaliações dos clientes.

O recrutamento e a selecção na *agap2* estão a cargo de toda a equipa de *management*. No entanto, poderá ser necessário a equipa de RH realizar determinadas entrevistas na ausência de algum *manager*.

Relativamente ao responsável do DRH, cabe-lhe a missão de, na fase final do processo de recrutamento, apresentar a proposta financeira.

É tarefa do DRH procurar conhecer empresas externas que possam ser uma mais-valia para o departamento e para a empresa, seja na área de RH ou de formação, e assim criar sinergias de parcerias proveitosas para a organização.

É também à RH que compete a colocação de anúncios, existindo duas situações que estão por base na colocação desses anúncios.

Uma diz respeito ao pedido dos *managers* quando o anúncio é colocado tendo por base uma necessidade específica de um *manager*. Este deve facultar o perfil do candidato e, muitas vezes, quando é uma necessidade urgente, coloca-se o endereço electrónico directo do *manager* que solicitou o anúncio ou em alternativa o *e-mail* do RH. Ao receber o *e-mail* do *manager* com o perfil a colocar, o RH deverá enviá-lo ao Director Executivo para sua validação prévia. Caso o Director Executivo não esteja, deverá enviar o anúncio para um DBU para que o possa aprovar antes do mesmo ser publicado.

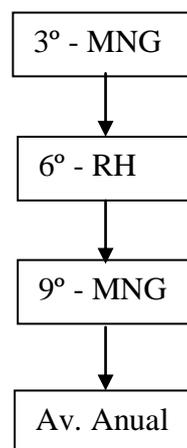
A outra tem a ver com a colocação de anúncio pelo DRH que, de forma a ter uma boa base de candidatos, deve colocar semanalmente anúncios de recrutamento com

perfis interessantes para que os *managers* tenham bons CVs para posteriormente entrevistarem.

É ainda ao DRH que compete a recepção dos CVs dos candidatos. Sempre que o DRH recebe um CV tem que fazer uma análise do mesmo para ver se encaixa no perfil da vaga em questão. Posteriormente tem que verificar se o CV já consta na base de dados da empresa. Mediante isso, o candidato é ou não convocado para entrevista.

A Sessão de Integração dos consultores da *agap2* tem lugar todas as primeiras segundas feiras de cada mês, sempre que o número de novos colaboradores o justifique. Quando o número de novos colaboradores é demasiado reduzido a reunião é adiada para o mês seguinte.

Cabe ao RH contactar os consultores que vão ter a Sessão de Integração e preparar a mesma, elaborando a ficha de presenças, preparando a sala de acolhimento e a apresentação em *powerpoint*. A Sessão de Integração baseia-se numa reunião informal com os consultores que entraram nesse mês, na qual o RH dá a conhecer, através de uma breve apresentação, toda a empresa, desde a missão e a cultura, até às áreas tecnológicas, e como é feito o acompanhamento do consultor, pois este vai ter várias reuniões de acompanhamento como podemos verificar na figura1:



**Figura1:** Reuniões de Acompanhamento

Após o seu terceiro mês na empresa, o consultor terá a primeira reunião de acompanhamento com um *manager* (não necessariamente o seu, pois poderá ser aleatoriamente outro), no sexto mês é feita a reunião de acompanhamento pelos RH, no nono mês será feita outra com um *manager* que é atribuído aleatoriamente. Por fim, no décimo segundo mês, há a avaliação anual que é feita com o *manager* do consultor.

### **CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO**

Uma das virtudes e factor distintivo de um estágio curricular é a oportunidade do estagiário poder reflectir sobre os conhecimentos académicos adquiridos ao longo do seu percurso escolar e poder aplicá-los em contexto laboral. É dessa experiência que se dá conta neste capítulo no qual se faz a descrição das actividades realizadas ao longo do período de estágio que decorreu entre 06-02-2012 e 04-05-2012.

As actividades que a estagiária realizou enquadram-se nos domínios da divulgação da *agap2*, do recrutamento, selecção e integração de novos colaboradores e do acompanhamento de consultores.

No que diz respeito ao primeiro destes domínios, dever-se-á destacar:

- a participação, nos dias 29/02/2012 e 01/03/2012, na Semana Informática do Instituto Superior Técnico (IST) onde contactou com alunos do IST que se dirigiram ao *stand* da *agap2*, apresentando-lhes a empresa e recebendo CV's de interessados em ingressar na empresa;

- a presença, no dia 12/04/2012, na Universidade da Beira Interior, onde, com a Directora de RH, fizeram uma apresentação da *agap2*, na qual realçaram as suas cultura e missão, o que é o espírito *agapiano*, bem como as unidades tecnológicas que a *agap2* tem para oferecer.

Quanto às actividades no domínio do recrutamento, selecção e integração de novos colaboradores, a estagiária efectuou:

- a colocação de anúncios de emprego, consoante as necessidades de cada *manager* bem como do DRH, em *sites* de emprego, nomeadamente nos *ItJobs*, *Sapo Emprego*, *Net Empregos*, *PortugalEmprego* e *Empregos.pt*, podendo-se daqui concluir que o tipo de recrutamento que a *agap2* utiliza é o *e-recrutamento*, isto é, “o recrutamento electrónico realizado através da Internet, via *e-mail*, ou através de qualquer outro tipo de

sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos on-line.” (Cunha et. al. 2011). A finalidade desta actividade, como refere Peretti (2004), é a de “obter um número suficiente de boas candidaturas para efectuar uma selecção”;

- a elaboração de questões a colocar nas entrevistas de selecção, sobretudo de cariz comportamental, cujas respostas evidenciassem a atitude, bem como a personalidade e o carácter do entrevistado e que constam do *Anexo 6*;

- a realização de duas Sessões de Integração nas quais fez a apresentação da empresa e do seu funcionamento, tendo previamente preparado o material necessário para as mesmas (registo de presenças e avaliação da SI após esta terminar – número de colaboradores presentes, projecto em que estavam inseridos e ainda como conheceram a empresa, assuntos abordados ao longo da SI). Da importância destas sessões dá conta Peretti (2004) quando afirma que “é necessário, depois de se ter tomado a decisão de seleccionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos e de acompanhamento da integração.”

Relativamente ao acompanhamento dos consultores, o plano de estágio da aluna (*Anexo 3*) contemplava a gestão de reuniões de acompanhamento bem como a realização das reuniões de RH (1º e 6º mês), tarefa central do estágio.

Assim, dando cumprimento ao referido plano, a estagiária desenvolveu as seguintes actividades:

- marcação das reuniões com os consultores através de contacto telefónico;
- realização de 17 reuniões de acompanhamento de 6º mês, correspondentes aos 17 consultores que acompanhou. Nessas reuniões, o importante era tentar perceber a relação do consultor com o projecto e seu desenvolvimento, bem como a sua relação

com a empresa, através de vários pontos, nomeadamente: *Considerações Gerais sobre o Projecto/Cliente; Balanço que fazia da sua permanência na agap2; Relação com o Manager; Participação nos Eventos da agap2; Recomendação de Cvs à agap2; Pontos Fortes e Pontos a Melhorar da agap2; Objectivos de Carreira e Formações em que estaria interessado.* (Anexo 4). Após as reuniões, as conclusões eram gravadas no processo individual de cada consultor, sendo feito um *feedback* da reunião ao MNG de cada consultor.

Uma outra tarefa realizada, e que fazia também parte do seu plano de estágio, foi a criação de um *template* novo de avaliação de desempenho dos MNG's (Anexo 5).

A inclusão desta actividade no plano de estágio decorreu da importância que a avaliação de desempenho assume tanto para o avaliado como para a organização como “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização que fornece feedback aos empregados e, portanto, serve como um veículo para a melhoria e o desenvolvimento pessoal e de carreiras” (Cunha et al, 2011).

Para a realização desta actividade a estagiária teve por base o manual *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, no qual são abordadas diversas dimensões, nomeadamente a Dimensão Institucional, a Dimensão Funcional e a Dimensão Individual (que corresponde à parte I do *template*), tendo cada dimensão vários itens de avaliação.

Da dimensão institucional, constam: a identificação com a organização; a orientação para resultados; a capacidade de análise e resolução de problemas. Quanto à dimensão funcional, esta contempla os seguintes domínios: acompanhamento; negócio para a empresa; orientação para o cliente; qualidade e produtividade; recrutamento; trabalho em equipa. Relativamente à dimensão individual, os itens são: competências

técnicas; liderança; flexibilidade e capacidade de adaptação e relacionamento interpessoal.

Este *template* aborda ainda a análise dos resultados (parte II), mais especificamente a análise dos resultados alcançados face aos propostos, para assim se tentar avaliar se estes foram atingidos ou mesmo superados.

As expectativas relativas à superação dos aspectos menos positivos, mais precisamente aos êxitos e às dificuldades, correspondem à parte III desta avaliação. Na parte IV, é feita uma avaliação descritiva e sucinta por parte do avaliado. Por fim, na última parte (V), é feita pelo avaliador a avaliação final.

Por último, a aluna criou um documento intitulado *Melhores Ideias da Exame para a agap2 (Anexo 7)* que resultou da análise do estudo que a revista *Exame* do mês de Janeiro de 2012 fez sobre as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, do qual constavam várias iniciativas que as empresas proporcionavam aos seus colaboradores para o seu bem-estar e que, por sua vez, contribuíam para uma melhor produtividade.

Após essa análise, a estagiária inventariou as iniciativas que lhe pareceram mais interessantes, dividiu-as em financeiras e não financeiras e selecionou aquelas que poderiam ser úteis para a *agap2*.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Na primeira vez que ouvi por parte dos docentes do Instituto Superior de Economia e Gestão que, para finalizar o mestrado, se poderia optar pela realização de uma dissertação, um projecto ou um estágio curricular e respectivo relatório, decidi logo que a opção que iria escolher, se tal fosse possível, seria a realização do estágio curricular e o relatório final.

Com efeito, para além da curiosidade e do interesse em poder pela primeira vez ter uma “experiência laboral”, tinha, assim, a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado num contexto real e, simultaneamente, obter alguma experiência que a prática pode proporcionar.

Foi dessa experiência, da descrição e análise das actividades de RH na *agap2*, bem como do seu confronto com a literatura de GRH, que se procurou dar conta neste relatório de estágio.

Relativamente à escolha desta empresa (*agap2*), esta deveu-se ao facto de ser uma organização de que já tinha alguns conhecimentos, nomeadamente que era uma empresa em fase de crescimento e que a Gestão de Recursos Humanos se focava na Gestão do Talento, como factor determinante no sucesso da empresa. Pensou-se que seria uma experiência bastante enriquecedora e uma mais-valia, uma vez que era uma área que tinha despertado interesse durante a parte escolar do mestrado e surgia assim como uma oportunidade para constatar como eram aplicados na prática os conhecimentos adquiridos na área de Gestão do Talento e ainda de consolidar e adquirir novos conhecimentos em tal domínio.

No que diz respeito ao estágio, este teve uma duração de três meses a *full-time* e, durante esses meses, houve por parte de todos os trabalhadores da *agap2* um apoio

incondicional, estando sempre disponíveis para clarificarem eventuais dúvidas bem como para darem a informação que era necessária para a elaboração do presente relatório. Através deste apoio foi possível conhecer a história, a cultura, a missão e os valores pela qual a *agap2* se rege e sobretudo viver o dia-a-dia e o funcionamento de uma empresa de dimensão significativa.

A integração, ainda que por um relativamente curto período de tempo, no DRH da *agap2*, possibilitou a oportunidade de acompanhar e participar no processo de Gestão do Talento numa empresa do domínio da prestação de serviços na área da consultoria de gestão de sistemas informáticos onde, como é sabido, nos nossos dias se exige particularmente uma necessidade estratégica permanente de atrair e reter os melhores, pois disso depende em muito o sucesso da organização.

E essa foi de facto uma das grandes preocupações que foi possível observar na *agap2* cuja existência, pela natureza dos serviços que presta, implica a disponibilidade de recursos humanos que lhe permita responder às necessidades dos seus clientes.

Tal preocupação é evidente quer na realização de actividades de publicitação da empresa, quer na captação de novos colaboradores, quer ainda no acompanhamento que lhes é feito, sobretudo aos que se encontram em *outsourcing*.

No que diz respeito a estes últimos, será ainda de realçar a particular atenção que lhes é prestada e que tem como grande objectivo que não se esqueçam da sua “casa mãe”, a *agap2*. E é nesse sentido que os RH, juntamente com os *managers* (que desempenham uma verdadeira função de *mentoring*), procuram manter um contacto permanente com tais colaboradores, para além das reuniões periódicas de acompanhamento nas quais se faz a avaliação do desenvolvimento dos projectos em que estão inseridos, se procura esclarecer eventuais dúvidas e se solicitam sugestões para a melhoria da implementação do projecto e do funcionamento da organização.

A sessão de integração, as reuniões periódicas de acompanhamento, a oferta formativa, a criação de um processo de relacionamento informal horizontal e vertical e a realização frequente de momentos de convívio (*happy hours* que mensalmente juntam todos os consultores) são algumas das manifestações da importância atribuída pela organização à atração, retenção e desenvolvimento dos talentos que acabam por ser a ferramenta chave desta empresa.

A *agap2*, enquanto empresa acolhedora do estágio, correspondeu positivamente às expectativas que tinham sido criadas pois tornou possível a inserção na equipa de trabalho dos RH a qual, para além do bom acolhimento e da fácil integração anteriormente referidos, criou um clima de cooperação permanente que possibilitou o contacto com a realidade da DRH e as diversas tarefas que os RH têm numa empresa de consultoria, através da observação e da participação.

De um modo geral, a passagem pela *agap2* foi muito enriquecedora, pois, como já foi referido, permitiu a aquisição de conhecimentos e práticas de GRH numa empresa de consultoria cujos colaboradores, na sua maioria, não se encontrando fisicamente presentes nas instalações da *agap2*, prestam serviços no ciente, o que implica um trabalho diferente por parte da DRH.

Da percepção do funcionamento da DRH de uma organização, neste caso particular na área da Gestão do Talento, e da experiência vivida, crê-se que se poderá concluir que a opção pela realização do estágio curricular e respectivo relatório como trabalho final de mestrado, com a integração que implica em contexto real, constitui não só um óptimo meio de aprendizagem prático como de aprofundamento teórico e uma oportunidade em termos de empregabilidade futura.

## **Limitações**

Durante o período de realização do estágio curricular e a elaboração deste relatório foram detectadas algumas limitações que se prendem com o facto de praticamente não existir literatura sobre a Gestão do Talento na área da consultoria em Portugal, o que surpreende, tendo em consideração a importância que esta assume nos nossos dias.

Outra limitação foi o facto de nos artigos científicos pesquisados e analisados (ainda que se apresentem exemplos de boas práticas de GRH em algumas empresas) não surgirem estudos comparativos neste domínio sobre as práticas adoptadas em diferentes organizações e se poder aferir a sua bondade e os seus resultados.

Assim, não foi possível confrontar a realidade descrita ao longo do relatório com outras realidades para se poderem identificar causas de sucesso ou insucesso e, a partir daí, concluir sobre o contributo de novas práticas num ramo como o da consultoria que se encontra em fase de crescimento.

## **Sugestões para Trabalhos Futuros**

Na sequência do referido relativamente às limitações encontradas e da análise das actividades realizadas ao longo do estágio, bem como do seu confronto com a literatura, crê-se pertinente sugerir a realização de estudos sobre a gestão de talentos em Portugal na área da consultoria para se conhecer a realidade e se poder inovar ao nível dos métodos e técnicas utilizados para a atracção, a retenção e o desenvolvimento do talento.

Seria da mesma forma importante aferir o grau de satisfação de consultores que se encontram em *outsourcing* para se tentar perceber a imagem que estes têm da sua empresa mãe uma vez que a maioria do seu tempo é passada no cliente, o que poderá pôr em causa a sua retenção.

## REFERÊNCIAS

- Alonso, A. (2011). Assessment Centre: Una solución para evaluar el talento. In: Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., Hillier-Fry, C. *Gestión del Talento y Competitividad*. Almuzara, Espanha
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Ed., Kogan Page London and Philadelphia
- Bilhim, J.A.F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª Ed., Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa
- Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Ed., Editora RH, Lisboa
- Câmara, P.B., et.al. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, Lisboa
- Capelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty First Century*. Harvard Business Review, 86:3, 74-78
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – Como agregar talentos à empresa*. Editora Manole, Barueri
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como incrementar talentos na empresa*. Editora Manole, Barueri
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. Human Resources Management Review, 19:4, 304-313

Costa, R.L. (2011). *Estratégia Organizacional e Outsourcing*. Almedina, Coimbra

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed., Editora RH, Lisboa

Cunha, M.P., et.al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed., Sílabo, Lisboa

Ferreira, J.M.C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill, Lisboa

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., Hillier-Fry, C. (2011) *Gestión del Talento y Competitividad*. Almuzara, Espanha

Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. Human Resources Management Review, 16:2, 139-154

Lopes, A. (2012) *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Sílabo, Lisboa

Noe, R.A. (2008). *Employee Training and Development*. 4th Ed., Irwin/McGraw Hill

Palma, P., Lopes, M., Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos...Para Sair da Crise*. RH Editora, Lisboa

Peretti, J.M. (2004). *Recursos Humanos*. 3ª Ed., Sílabo, Lisboa

Sousa, M. J., et.al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 7ª Ed., Lidel, Lisboa

Documentos Internos:

Manual do Consultor 2012

Manual do RH 2012

Sites Visitados:

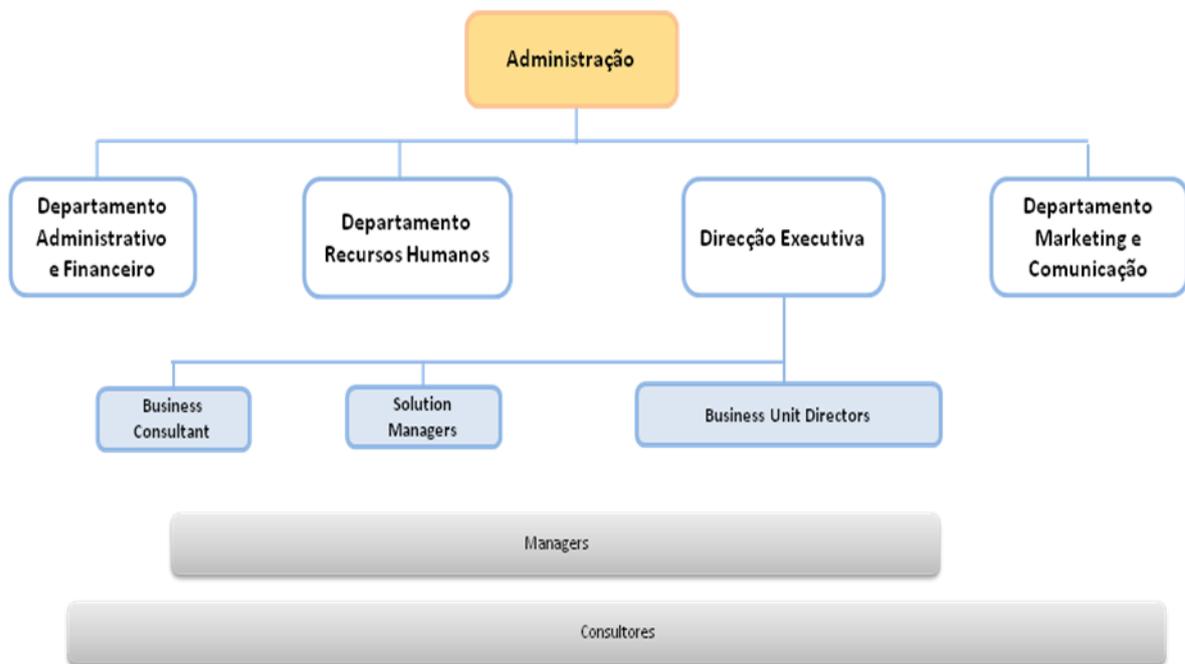
<http://www.cipd.co.uk> – Visitado em 18.05.2012

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

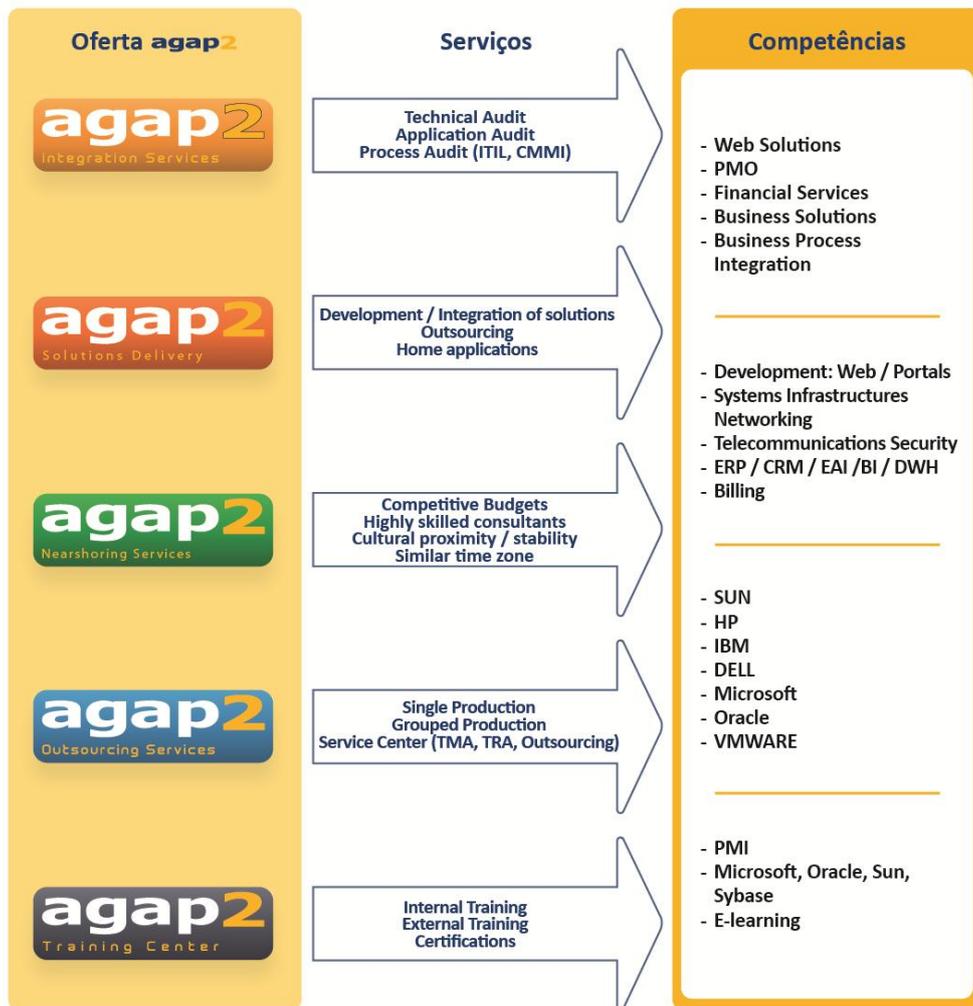
### Organigrama

## ORGANIGRAMA



## **ANEXO 2**

### Oferta e Unidades Tecnológicas



## **ANEXO 3**

### Plano de Estágio

**Orientador:**

- Cristina Teixeira

**Duração:**

- 3 meses : 480h (12 semanas /40h por semana)

**Tarefas a realizar:**

- Criação de novos *Templates*: documentos novos a desenvolver para o RH;
- Reformulação *Templates* já existentes: dos vários documentos e apresentações RH, vamos analisar e reformular o que já não se encontra actual;
- Gestão de reuniões: Apoio na marcação de reuniões e realização das mesmas (Desde que sejam do âmbito das reuniões de RH).

A política da empresa aponta para reuniões trimestrais com diferentes elementos da equipa sendo que as reuniões de RH são realizadas ao 1º mês e 6º mês de contrato.

- Anúncios Emprego: colocar anúncios de acordo as necessidades da equipa de *manager*
- Faculdades: acompanhar nas apresentações que são feitas nas faculdades onde a *agap2* esteja presente.

Todos os anos a *agap2* marca presença nalgumas faculdades, estando presente em *stand* ou fazendo apresentações.

- Entrevistas: questões a colocar: questões de cariz comportamental vs atitude vs personalidade vs carácter.

## **ANEXO 4**

Template Reunião RH

Consultor			
Manager actual		Data Entrada <i>agap2:</i>	
Objectivo da reunião	Acompanhamento por parte do RH, para análise do consultor, seu percurso na empresa, do seu grau de motivação e outros assuntos se necessário.		

### Projecto de forma resumida

Considerações Gerais sobre o Projecto/ Cliente:

### AGAP2

Balanço que faz desde que está na *agap2*

Relação com o Manager

Participação nos Eventos da *agap2*

Recomendação de CVs à *agap2*

Como vê os Processos Internos da <i>agap2</i>
Forma como a <i>agap2</i> lida com problemas dos Colaboradores. Algum incidente que se tenha passado consigo?
Pontos Fortes e pontos a Melhorar da <i>agap2</i>

<b>Carreira na Agap2</b>
Progressão de Carreira na <i>agap2</i> . Factor que considera mais importante na sua carreira profissional?
Objectivos de Carreira
Formação:

<b>OUTROS ASSUNTOS</b>
Hobbies:
Observações:

**Avisar Manager Responsável**    **Sim**     **Não**

**RH da reunião**

**Data**

## **ANEXO 5**

Template Avaliação de Desempenho dos MNG's

**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL**

**AGAP2 “HIQ - Consultoria e Engenharia SA”**

**Parte I**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ANUAL						
<b>Caracterização do Avaliado</b>						
Nome do Avaliado:			Função:			
					Data da Avaliação: __/__/__	
Nome do Avaliador:			Função:			
<b>Conceitos:</b>						
1 – Insuficiente		4 – Muito Bom				
2 – A Melhorar		5 – Excelente				
3 – De Qualidade						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSÃO INSTITUCIONAL – CARACTERÍSTICAS QUE AGREGAM VALOR E CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO.</b>						
<u>Identificação com a Organização</u> Compromete-se com a missão da organização. Empenho e responsabilidade em manter organizado e em bom estado o equipamento e o local de trabalho.						
<u>Orientação para resultados</u> Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos definidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.						
<u>Capacidade de análise/Resolução de problemas</u> Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.						

DIMENSÃO FUNCIONAL – CARACTERÍSTICAS QUE GERAM IMPACTO NOS PROCESSOS E FORMAS DE TRABALHO.					
<u>Acompanhamento</u> Avalia a forma como o Manager acompanha a sua equipa. Transmissão de conhecimentos para os membros da sua equipa.					
<u>Negócio para a Empresa</u> Contribui para o crescimento da <i>agap2</i> através da criação de <i>prospects</i> bem como posteriormente fechar negócio com os mesmos.					
<u>Orientação para o cliente</u> Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.					
<u>Qualidade e Produtividade</u> Realiza as suas actividades de forma precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.					
<u>Recrutamento</u> Avalia a forma como o Manager processa a fase de recrutamento bem como “trazer conhecimento novo para a <i>agap2</i> ”.					
<u>Trabalho em Equipa</u> Mostra disponibilidade para o trabalho em grupo. Contribui para a obtenção dos resultados da equipa.					
DIMENSÃO INDIVIDUAL – CARACTERÍSTICAS QUE DECORREM DAS ATITUDES E COMPORTAMENTOS INDIVIDUAIS.					
<u>Competências técnicas</u> Demonstra um nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício da sua função.					
<u>Liderança</u> Avalia a forma como o Manager estabelece as estratégias necessárias à prossecução dos objectivos e resultados da sua unidade e dos seus colaboradores.					

<u>Flexibilidade e Capacidade de Adaptação</u> Reage bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina do seu trabalho.					
<u>Relacionamento interpessoal</u> Demonstra habilidade no relacionamento com os colegas, superiores, subordinados e clientes bem como respeita as normas da Empresa/Processos (RH/DAF).					

**Parte II – Análise dos Resultados**

**Análise dos Resultados Alcançados Face aos Propostos:**

Superáveis	Não Superáveis

**Se os objectivos não foram alcançados de que ajuda precisa ou como acha que se pode contornar a situação para que no ano seguinte sejam superados:**

---



---



---





## **ANEXO 6**

### **Guião de Entrevista de Selecção**

**Algumas questões/tópicos que podem estar presentes nas entrevistas para que haja uma visão alargada da personalidade do candidato**

1. Numa situação de algum stress como lida com a pressão?
2. Acha importante o trabalho em equipa?
3. Que características aponta da importância do trabalho em equipa?
4. Como contorna alguns comportamentos negativos de um indivíduo que faz parte da sua equipa de trabalho?
5. Na sua óptica, acha a comunicação verbal mais importante do que a não verbal, ou são ambas importantes? Porquê?
6. Imagine que está perante uma situação de conflito organizacional. Como faria a gestão desse conflito?
  - 6.1. Acha que a negociação seria uma boa forma de resolvê-lo?
7. O que é para si ser um bom líder?
8. Acha que poderia ser um bom líder?
9. No seu ponto de vista acha importante que um colaborador tenha uma formação contínua? Porquê?
10. Na *agap2* temos alguns projectos de responsabilidade social. Acha importante haver um envolvimento da empresa para com a sociedade? Porquê?
11. A *agap2* tem alguns lemas, como por exemplo “colocar as pessoas em primeiro lugar”, “criar um ambiente de trabalho descontraído”. Acha que através destes pode haver uma boa produtividade? Porquê?
12. “Se ouço, esqueço; se vejo, lembro; se faço, aprendo”. Aplica este lema no seu dia a dia?

- 13.** Acha que se uma empresa tiver um bom sistema de recompensas a produtividade de um colaborador é maior?
- 14.** Suponha que tem um colaborador que não se sente motivado para desempenhar uma dada tarefa. No entanto, por exigência do cliente, essa tarefa tem de ser realizada e, nessa tarde, a única pessoa capaz de a realizar é esse colaborador. O que faria para motivar o colaborador para a realização da tarefa?

## **ANEXO 7**

Melhores Ideias da revista *Exame* para a *agap2*

## **Melhores Ideias da *Exame***

### Iniciativas Não Financeiras

Empresas:

**VASP** - Como não há aumentos salariais existem benefícios - descontos em farmácias, viagens ou combustível, seguro de vida para todos os trabalhadores ou seguro de saúde.

**MY PARTNER** - No *Kick off* anual entregam-se prémios: à nova contratação que mostrou um desempenho excepcional; ao consultor que maior valor anual facturou.

**IGLO** - Fotografias dos filhos dos colaboradores estão afixadas numa parede para que não se esqueçam que também existe uma outra família lá fora.

**GRUPO DST** - Biblioteca interna aberta a todos os colaboradores.

**GRENKE** - Rotatividade - todos os meses as tarefas rodam - permite que os trabalhadores conheçam todos os processos de *back office*.

**M.N.RAMOS FERREIRA** - *Brainstorming* no último mês do ano para que todos contribuam para melhoria da organização.

**FERTAGUS** - Contentores para recolha de roupa usada nas estações, em colaboração com a Associação Humana que envia para os palop.

**SISCOG** - Óscares da Siscog - galardões entregues pelos colegas àqueles que durante o ano se distinguiram pelo espírito de equipa, iniciativa ou qualidade do trabalho.

**MINDSOURCE** - Várias mensagens passam no LCD colocado na sala de espera/Buzina para tocar simboliza que se ganhou um novo contrato/novo projecto.

**CH BUSINESS CONSULTING** - Tudo o que se passa na empresa é publicado num jornal diário, distribuído por e-mail, em papel e na intranet/Colaboradores dispensados no dia de aniversário.

**LEADERSHIP B.C.** - Desafio "se eu fosse CEO" - quatro colaboradores eleitos pelo *managing partner* para darem ideias concretas para a empresa.

**GATEWIT** - *Freedom room* - sala *zen*, com luz mais ténue e decoração tranquila, onde todos são convidados a fazer um desenho, emoldurar e colocar na parede.

**ENFORCE** - Bolsa de ideias que gera 50 sugestões por ano.

**JOSÉ JULIO JORDÃO** - Oferece serviços médicos e de enfermagem nas instalações/Seguro de Saúde extensível ao agregado familiar.

**ODISSEIAS** - Empresa oferece mestrados ou outros cursos de especialização como prémio pelo desempenho.

**ACTIVOBANK** - Iniciativa mil ideias: e-mail para onde podem enviar sugestões e comentários. As ideias são analisadas e as que justifiquem são implementadas.

**SMAS OEIRAS E AMADORA** - Rastreios oftalmológicos, de saúde oral, osteoporose e outras doenças.

**HOTEL RITZ FOUR SEASONS** - Na sala de formação têm um mapa onde estão fotografias dos colegas que saíram de Lisboa para outras unidades.

**XEROX** - Encomendas de medicamentos que são entregues directamente no local de trabalho.

**REMAX** - Mensalmente enviam cartas e e-mails de reconhecimento pelo trabalho prestado mesmo aos que não estão tão bem.

**PHILIPS** - Protocolo com nutricionista.

**TNT EXPRESS WORLDWIDE** - Fundo de reforma.

**FULLSIX** - Cursos de postura física no posto de trabalho e conselhos para combater o stress.

**DELL** - Sondagem anual confidencial em que os colaboradores são encorajados a expressar-se sobre os programas, políticas e gestão da companhia.

### Iniciativas Financeiras

Empresas:

**XEROX** - Pagamento de um salário adicional ao pai ou à mãe (os dois se trabalharem na empresa) no mês de nascimento da criança/Subsídio de estudos de 630 euros.

**REMAX** - Oferecidos prémios de produtividade.

**CH BUSINESS CONSULTING** – 500 euros de oferta para casamento.

**GOOGLE PORTUGAL** - Reembolso de 32 euros por mês se estiverem inscritos numa actividade física.

**GREENMICH CONSULTING** - Pagamento do passe de transportes aos colaboradores com vencimento mais baixo.

**TNT EXPRESS CONSULTING** - Todos os colaboradores recebem prémios de desempenho à excepção da direcção.

**HOTEL RITZ FOUR SEASONS** - Prémio anual distribuído por todos.

**SERVILUSA** - Apoio financeiro: Por exemplo, colaborador pediu empréstimo de 3500 euros para saldar crédito bancário. A soma emprestada ser-lhe-á descontada mensalmente.

**ILUMINA** - Caixa de sugestões de boas ideias: Melhores recebem um prémio pecuniário.

**JOSE JULIO JORDÃO** - Colaboradores com filhos em idade escolar (até 9ºano) recebem subsídio para ajudar nas despesas/Prémio de assiduidade.

**EUROTUX** - Bonus anuais em função do desempenho da empresa.

**WHITESTAFF** - Produtividade estimulada com prémios de desempenho: recompensas em dinheiro.

**UNICRE** - Subsídio infantil e escolar por cada filho até aos 24 anos.

**VIEIRA E FREITAS** - Salário extra mensal de 50 euros a todos os trabalhadores cujo cônjuge esteja desempregado ou subsídio de 500 euros pelo nascimento de cada filho.