

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO
METODOLOGIA DE FUSÃO DE RECRUTAMENTO CAPACITANTE
UM ESTUDO DE CASO

Fusion Resourcing - a case study

Susana da Silva Neto Cabrita

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves

Professor Especialista José Nuno Ferreira da Costa



Universidade do Algarve

Unidade Orgânica

2016

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO
METODOLOGIA DE FUSÃO DE RECRUTAMENTO CAPACITANTE
UM ESTUDO DE CASO

Fusion Resourcing - a case study

Susana da Silva Neto Cabrita

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves

Professor Especialista José Nuno Ferreira da Costa



Universidade do Algarve

Unidade Orgânica

2016

Metodologia de Fusão de Recrutamento Capacitante - Um estudo de caso

Fusion Resourcing – a case study

Declaração de Autoria de Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem, de referências incluída.

(Susana da Silva Neto Cabrita)

Copyright: Susana da Silva Neto Cabrita

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

O percurso a que esta tese se reporta poder-se-ia comparar a uma viagem de comboio. Tal como o comboio possui várias carruagens e efetua paragens ao longo do percurso, nas quais diversas pessoas entram e saem, também este meu percurso académico foi pautado por várias etapas nas quais diversas pessoas (cada uma com a sua especificidade e força interior) foram participando (umas entrando, outras saindo, outras voltando a entrar)... Todas elas, fosse qual fosse a extensão da viagem que percorreram comigo, contribuíram de forma singular para que esta viagem em terra firme, na qual me senti, por vezes, a navegar as profundezas do azul do mar, me fizesse sentir também o vento transmissor de liberdade.

A todos com quem me cruzei nesta viagem agradeço o apoio, a amizade e a confiança que depositaram em mim. Um obrigada especial...

... à Innovagency, por um lado, por me ter acolhido e permitido desenvolver este Projeto piloto; por outro, pelo apoio e pela interajuda preciosa que me prestaram ao longo de todo o processo, transformando, assim, o sonho em realidade.

... ao Professor José Nuno Ferreira da Costa, por ter sido, para além de um excelente Professor, um admirável colega de trabalho, partilhando comigo toda a sua experiência e tendo-me permitido, a seu lado, construir um novo saber.

... à Professora Doutora Gabriela Gonçalves, por ser, para mim, o símbolo do brio científico, uma característica que me marcou profundamente.

... aos bons e genuínos amigos que considero ter – e que sei que tenho. Não sendo possível enumerá-los todos, gostaria de destacar a energia inesgotável da Ana Olívia, o apoio incansável e constante da Ziza, com quem tanto aprendi nos últimos anos, os telefonemas da minha colega de universidade Daniela Lima, as longas conversas com o Tiago na Quinta dos Avós e os abraços apertados do Tigui que tanto calor transmitiram a todos os que estão comigo.

... ao meu namorado “iraquiano”, que inteligentemente me apoia nesta e noutras viagens, na certeza de que a Viagem principal (a Vida) é demasiado curta para nos preocuparmo-nos em reviver o passado. Obrigada, Till, por ficares sempre mais feliz do que eu quando eu venço um obstáculo ou alcanço uma vitória.

... à Joana e à Mariana, por, cada uma da sua forma, me terem dado guelras para respirar e barbatanas para nadar, contribuindo, assim, para que eu pudesse vencer mais uma prova a que me submeti. A nossa cumplicidade, ancorada em momentos únicos de alegrias e tristezas, entrelaça-se num nó que nenhum marinheiro é capaz de desfazer.

... aos meus pais e avós maternos, por me terem transmitido os ensinamentos que livro algum poderá transmitir - “Há um lugar para ti”.

Resumo

O Projeto intitulado Metodologia de Fusão de Recrutamento Capacitante; um estudo de caso (Fusion Resourcing – A case study) brotou de uma necessidade autêntica da empresa Innovagency SA, empresa que atua no ramo tecnológico e no âmbito da comunicação digital, imposta pela dificuldade de recrutar programadores detentores de conhecimentos e competências técnicas específicas relacionados com as plataformas tecnológicas mais sofisticadas, usadas presentemente na *web*.

Este documento relata a conceção e implementação de uma solução de fusão sinérgica de recrutamento, seleção, formação e integração, suportada numa Academia de “Trainees” que se denominou “i9.station”.

A partir dos resultados obtidos, provou-se o interesse e potencial desta abordagem de fusão, tanto ao nível da eficácia do recrutamento, como da eficácia do processo seletivo associado à formação, e ainda na velocidade e solidez tanto da aquisição de competências como do processo de integração socioprofissional e técnico na Empresa e nas equipas de trabalho, revelando-se, para além de tudo, um investimento capaz de gerar retornos positivos generosos.

Palavras-chave

Capacitação, empregabilidade, recrutamento, seleção, integração, “trainee”

Abstract

This project entitled Fusion Resourcing – A case study had resulted from a genuine need of a Portuguese company - Innovagency S.A. - operating in the digital world, facing the difficulty of recruiting young programmers possessing the specific technical knowledge and skills required to the most sophisticated technology platforms used on the web. This document describes the design and implementation of a solution adopting synergetic fusion of recruitment, selection, training and integration, supported in a Trainees Program. From the results is proved the interest and potential of this fusion approach, both at the level of effectiveness of recruitment and selection process associated with the training, and also considering the improved speed and strength of the acquisition of knowledge and skills and of the professional and technical integration.

Keywords

Training, employability, recruitment, selection, integration, trainee

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
ÍNDICE GERAL.....	viii
Índice de Tabelas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Imagens.....	xii
Introdução.....	1
Parte 1 – PROBLEMÁTICA, OBJETO, OBJETIVOS E COLOCAÇÃO DE HIPÓTESES....	4
1.1 Delimitação conceptual da problemática.....	4
1.2 Natureza, objeto e objetivos do projeto.....	5
1.3 Colocação de hipóteses.....	6
1.4 Estratégia metodológica.....	6
Parte 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 Recrutamento.....	7
2.2. Seleção.....	10
2.3 Acolhimento e Integração.....	13
2.4 Formação.....	15
Parte 3 – DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	20
3.1 Enquadramento - A empresa Innovagency.....	20
3.2 O Projeto i9.station.....	24
3.3 Metodologia.....	26
3.3.1 Recrutar para formação, com a integração em vista.....	27
3.2 Selecionar ao longo do processo formativo.....	30
3.3 Integrar ao longo de todo o processo.....	31

Parte 4 – MONITORIZAÇÃO DOS PROCESSOS	32
4.1 Recrutar para formação, com a integração em vista	32
4.2 Selecionar ao longo do processo formativo	33
4.3 Integrar ao longo de todo o processo.....	34
4.4 Condições logísticas, administrativas, financeiras e comunicação	37
Parte 5 – AVALIAÇÃO DO PROJETO (discussão das hipóteses).....	38
5.1 Hipótese A - A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar a aquisição efetiva de competências específicas e assim a integração técnica na Função	43
5.2 Hipótese B - A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar o processo de integração socioprofissional na Empresa.....	44
5.3 Hipótese C - Uma abordagem de fusão de recrutamento capacitante proporciona retorno financeiro positivo para a Empresa e assim compensa o investimento necessário	47
Parte 6 – CONCLUSÃO	53
Bibliografia.....	55
Apêndice A – Dados dos Candidatos à i9.station	62
Apêndice B – Anúncios i9.station.....	65
Apêndice C – Manifestação de Interesse	66
Apêndice D – Questionário sobre o impacto e a satisfação dos formandos.....	68
Apêndice E – Resultados do Questionário de Impacto e de Satisfação da Formação	70
Apêndice F – Inquérito à integração na Innovagency.....	71
Apêndice G – Grelha de resultados da velocidade de integração	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 – Calendarização	28
Tabela 3.2 – Retrato Robot.....	29
Tabela 4.3 – Grelha de avaliação em sala	33
Tabela 5.4 – Custos Iniciais do Projeto	48
Tabela 5.5 – Custos da primeira Academia Sharepoint	49
Tabela 5.6 – Cálculo do ROI.....	50
Tabela 5.7 – Cálculo do ROI padrão por pessoa.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Avaliação em Sala.....	34
Gráfico 4.2 – Organização Logística da i9.station	35
Gráfico 4.3 – O Formador da i9.station.....	36
Gráfico 4.4 – Apreciação i9.station.....	36
Gráfico 4.5 – Autoavaliação do grupo i9.station.....	37
Gráfico 5.6 – Velocidade de integração grupo de controlo.....	41
Gráfico 5.7 – Velocidade de integração grupo experimental.....	42
Gráfico 5.8 – Velocidades médias de integração técnica.....	43
Gráfico 5.9 – Integração social.....	44
Gráfico 5.10 – Integração cultural.....	44
Gráfico 5.11 – Velocidades médias agregadas, projetadas a 6 meses.....	46

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 3.1 – Marca e Assinatura i9.station	26
--	----

Introdução

Nos dias que correm, o desemprego é o tema “do dia” do comum jovem português. Prova disso é a taxa de desemprego que o país continua a apresentar. Segundo o jornal de Negócios de 30 de junho (2015), Portugal continua a registar a quinta mais elevada taxa entre os 28 Estados-membros europeus.

No entanto, a área das Tecnologias de Informação, segundo a notícia do Expresso Emprego de 17 de maio (2013), tem revelado uma oferta de trabalho excedente em Portugal relativamente à oferta de mão-de-obra qualificada, tal como em outros países.

As empresas têm vindo a ser confrontadas com o desafio do recrutamento e seleção de colaboradores para a área das Tecnologias de Informação (TI) detentores de conhecimentos sólidos e prontos a integrar as equipas de trabalho.

Com estas informações, penso que as empresas têm nas suas mãos uma tarefa de difícil gestão, por terem de recrutar/atrain e selecionar indivíduos para um mercado altamente competitivo, em constante crescimento e modificação, onde as tecnologias aparecem, evoluem e desaparecem a um ritmo superior ao do que o mercado consegue produzir e disponibilizar competências.

Neste contexto realça-se a empresa Innovagency, S. A. que desenvolve a sua atividade na área da comunicação digital, dedicando-se à consultoria e ao desenvolvimento de soluções e aplicações técnico-tecnológicas. Ou seja, ajuda as empresas suas Clientes a “viver” e prosperar no “mundo digital”.

Ultimamente convive com a dificuldade de contratar colaboradores detentores de competências específicas de programação necessárias ao desenvolvimento dos projetos críticos em carteira.

Conscientes de que a solução reside na proatividade e na inovação, a Direção de Recursos Humanos da Innovagency, em colaboração com as áreas produtivas e operacionais da Empresa, criou uma estratégia para colmatar as necessidades de mão-de-obra com competência especializada de programação informática de plataformas *web*.

Através da criação de um programa estruturado com base na fusão sinérgica das práticas de recrutamento e seleção de jovens com formação de base adequada. Capacitados depois por formação especializada intensiva em tecnologias específicas seguidas de estágio formativo e de integração em ambiente real das equipas de trabalho.

A oportunidade para execução do presente projeto no âmbito académico de conclusão do Mestrado surgiu pela necessidade da Empresa de recrutar alguém com formação em Gestão de Recursos Humanos, que pudesse assumir a tarefa de colaborar na conceção, assegurando subsequentemente a implementação e gestão deste projeto na Empresa, e assim pela escolha desta discente para essa função.

Juntam-se assim na minha pessoa dois projetos num único: o projeto empresarial, inovador, ambicioso, crítico... e o projeto académico de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O desafio e a responsabilidade associados a ambos foi, desde logo, promessa de uma oportunidade enriquecedora e francamente motivadora.

A escolha do título do Projeto foi uma tarefa complexa pela dificuldade de encontrar, em língua portuguesa, a nomenclatura correta que refletisse de forma sucinta, mas com precisão, do que se tratava.

Revela-se mais fácil traduzir esta abrangência em língua inglesa, já que o termo “Resourcing” remete, numa palavra, para o conjunto de estratégias e metodologias que garante que uma Empresa dispõe, quando necessita das competências necessárias. Contudo, tal conceito agregado não existe numa palavra em língua portuguesa, pelo que se adotou um título mais complexo, mas que visa transmitir a dimensão sinérgica da fusão de metodologias adotadas, e não apenas a sua mera sucessão processual.

Apesar do valor prático deste projeto, estou consciente de que este relatório serve primariamente os fins académicos a que se destina. Assim, está estruturado segundo os ditames desse fim e traduz também o foco académico e científico que mantivemos durante todo o projeto, traduzido não apenas no controlado rigor com que executámos todas as fases, como também ao ensaiarmos algumas hipóteses de partida que pretendíamos validar através da comprovação pelos factos constatados.

Este documento está assim estruturado em seis partes, depois desta Introdução:

A primeira parte apresenta a definição do objeto e objetivos do trabalho e a enunciação das hipóteses de trabalho.

Numa segunda parte apresenta-se o enquadramento teórico, onde são abordados, ainda que de forma sucinta, os temas centrais da Gestão de Recursos Humanos envolvidos, designadamente, o recrutamento e seleção, a formação e a integração, com a devida referência aos autores consultados.

Seguidamente, surge a descrição do Projeto que será feita de forma pormenorizada e detalhada, expondo todos os passos da criação e implementação do projeto piloto, designadamente, os objetivos e estrutura, a criação da marca e assinatura, o planeamento das atividades, a comunicação da marca, as estratégias utilizadas, o período de formação e as questões administrativas e logísticas envolvidas na conceptualização e realização do Projeto.

Posteriormente, expor-se-ão as estratégias e metodologias usadas para avaliação/monitorização dos processos ao longo do projeto e alguns dos resultados que emergiram desse processo de acompanhamento.

Na penúltima parte, apresentar-se-ão os resultados obtidos e a discussão das hipóteses colocadas. Por fim, na última parte, as conclusões e sugestões para projetos futuros.

Uma vez que a longevidade do projeto está para além do período temporal de que disponho, apresentarei os resultados baseados nos primeiros 3 meses de projeto, ainda que com conclusões projetadas até ao final a partir da extrapolação dos dados e informações conhecidas.

Naturalmente o relatório é enriquecido com um conjunto de anexos e apêndices julgados relevantes e com a bibliografia de referência.

Parte 1 – PROBLEMÁTICA, OBJETO, OBJETIVOS E COLOCAÇÃO DE HIPÓTESES

1.1 Delimitação conceptual da problemática

Segundo Rocha e Santos (2016), durante quase a totalidade das décadas do século XX, a Gestão de Recursos Humanos nas Organizações exerceu as suas atividades fundamentais de forma desagregada, ou seja, perseguindo a consecução de um conjunto de processos com pouca ou nenhuma relação entre si. Na verdade, esta prática desagregada resultava segundo defende Ferreira da Costa (personal communication, August 20, 2015) da ausência de um paradigma central agregador suficientemente robusto para ligar as diversas práticas através de um laço conceptual sólido que pudesse conferir coerência sistémica à Gestão de Recursos Humanos.

Ferreira da Costa (personal communication, August 20, 2015) refere ainda que, a ausência de um tal conceito paradigmático unificador, terá contribuído para a progressiva desagregação e atomização das práticas, ficando a Gestão de Recursos Humanos praticamente reduzida a um conjunto de práticas a que faltava, segundo alguns e talvez justificadamente, a solidez e autonomia científica e conceptual de que se deve revestir uma ciência ou disciplina científica.

Esta situação mudou com a emergência das Competências (André & Rodrigues, 2013), que muito rapidamente ocuparam o lugar central unificador que faltava, tornando-se assim o novo paradigma central da Gestão no geral e da Gestão de Recursos Humanos em particular (Ferreira da Costa, personal communication, August 20, 2015).

Neste papel paradigmático, a “Competência” terá sucedido ao conceito de “Função” (Carbone, 2006), em torno do qual se organizaram, senão todas, pelo menos a maioria das abordagens, metodologias e técnicas da Gestão de Recursos Humanos durante o último século, mas que a progressiva perda de “estabilidade” a par do seu carácter demasiado circunscrito à realidade organizacional, nunca possibilitou a coerência sistémica geral (Ferreira da Costa, personal communication, August 20, 2015).

O aparecimento de um paradigma central robusto, que naturalmente de forma quase imediata concatenou as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos num laço sistémico, abre assim um campo ainda muito por explorar, na potenciação sinérgica e interpenetração

metodológica das várias práticas (Ferreira da Costa, personal communication, August 20, 2015).

É nesta problemática que situamos o presente projeto, caracterizando-o como uma tentativa modesta, mas válida, de contribuir para a consolidação científica da fusão sinérgica das práticas.

1.2 Natureza, objeto e objetivos do projeto

O presente estudo é um estudo de caso de investigação-ação que se focou num plano de investigação com base numa metodologia científica. Esta opção de abordagem justifica-se pela necessidade de responder a uma problemática autêntica sentida pela Innovagency.

Assim, trata-se de investigação qualitativa de carácter exploratório e descritivo que combina métodos quantitativos e qualitativos. Exploratório porque é um caso de estudo real que foi posto em prática, por outro lado, descritivo porque são relatadas as diferentes etapas do percurso da criação e implementação do projeto.

Também é considerado instrumental uma vez que fornece uma auto-observação sobre a fusão das práticas de recursos humanos possibilitando conhecimento para compreender o fenómeno (Stake,1995).

O objeto deste projeto centra-se na fusão das práticas associadas à procura e aquisição pelas Empresas das competências críticas necessárias aos respetivos negócios.

Como as competências residem obrigatória e unicamente nos indivíduos, este projeto centra-se também necessariamente nas práticas envolvidas na atração, escolha, desenvolvimento e enquadramento de colaboradores que possam deter ou adquirir as competências necessárias e converte-las em “outputs” profissionais com valor para as Empresas.

Falamos assim das práticas de Gestão de Recursos Humanos que temos designado por Recrutamento, Seleção, Formação e Integração.

O objetivo do projeto passa por provar o valor acrescentado e o potencial da fusão sinérgica de tais práticas, num processo unificado orientado para a aquisição e rentabilização das competências, adequando-as a contextos técnico-tecnológicos específicos e também a enquadramentos socioprofissionais e culturais determinados.

A fusão sinérgica das práticas implica que as mesmas devam ser, não apenas geridas sequencialmente, mas combinadas nos seus propósitos e articuladas na sua implementação metodológica de modo a potenciar os resultados, tanto na qualidade e quantidade dos resultados obtidos como na rapidez com que são obtidos.

O objetivo principal do Projeto será assim verificar e comprovar as mais-valias da fusão das práticas, tanto relativamente aos resultados e qualidade do próprio processo como para a empresa, inovando nos métodos e técnicas através da sua fusão.

1.3 Colocação de hipóteses

O objetivo geral enunciado anteriormente concretiza-se para efeitos académicos no conjunto seguinte de três hipóteses que tentaremos comprovar:

- A. A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar a aquisição efetiva de competências específicas e assim a integração técnica na Função;
- B. A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar o processo de integração socioprofissional na Empresa;
- C. Uma abordagem de fusão de recrutamento capacitante proporciona retorno financeiro positivo para a Empresa e assim compensa o investimento necessário.

1.4 Estratégia metodológica

A estratégia metodológica de fusão passa por:

- 1) Recrutar para formação, com a integração em vista;
- 2) Selecionar ao longo do processo formativo;
- 3) Integrar ao longo de todo o processo.

É com base nos objetivos enunciados e nestas linhas estratégicas que todo o projeto foi concebido e conduzido, e dos seus resultados daremos oportunamente conta.

Parte 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica efetuada faz acreditar não haver referências específicas sobre a fusão das práticas de Gestão de Recursos Humanos; por isso irei apresentá-las individual e sequencialmente, fazendo referências aos autores que se dedicam ao estudo do mundo da gestão dos recursos humanos nas organizações. Darei importância às questões de terminologia, à evolução histórica dos conceitos e aos conteúdos que nos dias hoje se têm revelado como boas práticas.

2.1 Recrutamento

O recrutamento é a atividade de procura de pessoas eficientes para uma dada função (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Alves Marques, & Gomes 2012) que possam participar na construção da “força de trabalho” e que deem resposta às necessidades empresariais na sua modernização (Plumbley, 1995). É um conjunto de ações definidas pela organização para atrair pessoas com competências específicas com o objetivo de preencher um posto de trabalho (Sekiou, 2009). Torna-se evidente que o processo de recrutamento é o primeiro passo para o sucesso da captação de novos colaboradores.

A qualidade do recrutamento irá influenciar os candidatos que irão ser atraídos por este processo. O cerne da questão passa por conceptualizar o processo de recrutamento e considerar os fatores influenciadores para que o mesmo seja frutuoso, pois a escolha errada pode originar perdas e défices por vezes irreversíveis (Caetano & Vala, 2007).

Peretti (1997) propõe as seguintes etapas de recrutamento por ordem de trabalhos: 1) necessidades de recrutamento, 2) análise, 3) definição de função, 4) prospeção interna, 5) prospeção externa, 6) triagem de candidaturas, 7) questionários, 8) entrevista, 9) testes e 10) decisão. Não muito diferente da proposta do autor supracitado, Alis (2001) refere que o recrutamento pressupõe ações prévias à fase de recrutar pelo que se deve aperfeiçoar as técnicas e ter olho de gavião na análise dos perfis dos candidatos para que se encontre o candidato habilitado a preencher a vaga. Aliado a esse trabalho, a tomada de decisão das técnicas utilizadas deve perceber o conhecimento e as capacidades intelectuais pois são a base para que a empresa mantenha uma vantagem competitiva.

Ambos os exemplos consideram que existem várias etapas antes e durante o processo de recrutamento, considerando que a primeira é o ponto de partida para alcançar os objetivos e superar as necessidades da empresa para o seu bom funcionamento e desenvolvimento.

Assim, o recrutamento é um processo constituído por várias etapas, as mesmas são definidas consoante o recrutamento que se está a realizar e a empresa que o está a efetuar, pois cada empresa é um caso particular e cada necessidade de recrutamento acarreta as suas especificidades. Contudo, os autores referem que há etapas que dada a sua importância não devem ser desprezadas.

O descritivo funcional é uma das tarefas que deve ser cumprida pois, ajuda por um lado a empresa a identificar o conjunto de tarefas que espera que o trabalhador execute, por outro ajuda o colaborador a perceber o que a organização espera de si, pelo que deve ser elaborado antes da fase de recrutamento (Klinvex, 2002).

Como o mundo do trabalho foi atingido por um conjunto de alterações drásticas, por um lado devido à evolução das mais distintas áreas aliadas aos novos métodos de trabalho e às novas tecnologias, por outro pela enorme competitividade com que as organizações se confrontam nos dias que correm (André, 2013). Muitos postos de trabalho que estavam enquadrados no seio da empresa e nos seus descritivos funcionais com referência às tarefas, deveres e responsabilidades simplesmente desapareceram ou ficaram desalojados (Klinvex, 2002).

Os gestores de recursos humanos devem construir descritivos de procedimentos onde registam as descrições de atividades com base em competências. Este registo estará em constante atualização, de forma a acompanhar as mudanças que surgem nos postos de trabalho.

Aliada à descrição funcional surge o perfil psicoprofissional da função que segundo Almeida (2014, p.124) “é o conjunto dos requisitos – competências profissionais, características pessoais e motivacionais – que lhe estão associados”. Para a concretização desta etapa, o autor Klinvex (2002) menciona os diferentes métodos, nomeadamente, a observação do posto de trabalho, as entrevistas com pessoal contratado, as reuniões sobre episódios críticos ou

reuniões sobre as competências de futuro. A partir desta construção reúne-se um conjunto de competências que serão exigidas ao candidato e que contribuirão para o perfil de sucesso do posto de trabalho. Os colaboradores de hoje têm tarefas e responsabilidades com uma dimensão mais fluída e dinâmica. Assim, as chefias esperam da sua equipa de trabalho atitudes como pro-atividade, dinamismo, realização de múltiplas tarefas entre outras iniciativas que contribuam significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Existem várias técnicas que se podem utilizar na fase de recrutamento, nomeadamente, os anúncios nos jornais e nas revistas, as agências de emprego, as referências de elementos da organização, o recrutamento via internet (e-recrutamento), entre outras, (Pina e Cunha et al., 2012). As técnicas utilizadas devem ter em conta as funções do posto de trabalho, o público-alvo bem como a situação de mercado, podendo assim dizer-se no final do processo se foram adequadas ou não.

Hoje em dia, as entidades empregadoras recorrem às plataformas de emprego para divulgarem as suas ofertas e, conseqüentemente, os interessados podem procederem à candidatura online. Para além disso, o surgimento das redes de trabalho e sociais (*online*) vieram a ampliar a forma de difusão da passagem de informação.

As tarefas do Gestor de Recursos Humanos foram enriquecidas através destas introduções que lhes permitem ter uma maior rapidez e imparcialidade na seleção de talentos, aceder a uma rede de contactos de grande amplitude de candidatos, conceder a diminuição de burocracia associada ao processo de recrutamento e, tudo isto, originando uma redução de tempo e custos para as empresas (Bhangu, Chapman, Khatri, Fitzgerald, Glasbey, Kelly, & Nepogodiev, 2015). Posso concluir que ambas as inovações passaram a desempenhar um papel de grande relevo na área de Recrutamento e Seleção de candidatos para trabalhar em empresas.

A Internet tem estado na origem de milhares e milhares de mudanças, a título ilustrativo na área dos negócios, pelo que nas últimas décadas têm vindo a ser desenvolvidas várias estratégias de recrutamento inovadoras, desta forma com o uso das novas tecnologias destacam-se o recrutamento através da página *Web* da empresa, o recurso a *chat rooms* especializados e o recurso a lojas de emprego na Internet (Pina e Cunha et al., 2012).

O processo de recrutamento com base em recursos eletrónicos através da Internet, via e-mail ou através de um sistema de comunicação avançado e a par de um conjunto de ferramentas

que autorizam o envio e a receção de candidaturas permite a realização de triagens de candidatos *online* é o processo mais utilizado por empresas em todo o mundo (Maurer & Liu, 2007). No entanto, se a empresa optar pelo recrutamento eletrónico terá que equacionar as desvantagens desse processo, nomeadamente receber currículos desajustados aos requisitos do anúncio (Armstrong, 2006).

O e-recrutamento pode ser indicado para candidatos que reúnam um conjunto de características específicas de personalidade e idade, como também possuam literacia informática e formação académica. Pelo contrário, pode ser desapropriado para candidatos com fracas qualificações e literacia informática. Diferentes investigadores com base nos seus estudos consideram este método mais célebre do que os métodos tradicionais, pelo que facultam um maior número de candidatos (Salgado et al., 2006, cit. in Pina e Cunha et al., 2012).

2.2 Seleção

Os autores que se dedicam à investigação das práticas dos recursos humanos (e.g. Bártolo-Ribeiro 2007; Bilhim, 2009) apresentam várias definições para o termo seleção. De acordo com Cunha *et al.* (2012), a seleção é o procedimento que as organizações seguem para escolher as pessoas certas para uma dada função específica. A pessoa que melhor satisfaz as necessidades de ambas as partes (Alis et al., 2001) é adequada ao cargo, pois mantém ou aumenta a eficiência e desempenho pessoal (Chiavenato, 1992).

Existem várias técnicas de seleção que podem ser utilizadas, umas referem-se à avaliação de conhecimentos outras ao foro psicológico, pelo que tentam avaliar o potencial intelectual, as características comportamentais e de personalidade e as habilidades sociais. Cada técnica apresenta as suas restrições e validade, assim umas complementam outras e ajudam a uma tomada de decisão mais válida.

Independentemente da técnica, todas têm o objetivo de recolher informação e obter o máximo de conhecimento possível acerca do candidato. Assim, os candidatos podem ser submetidos a testes por um lado para identificar os pontos fortes e fracos, por outro para fazer o levantamento das atitudes que permitem adequar ao perfil desejado ao cargo disponível.

Peretti (1997) classifica os testes em três categorias: testes de aptidão (visuais, motoras, intelectuais – inteligência e conhecimentos,...) que permitem recolher dados exatos e que têm

um valor informativo em relação à atividade considera; testes de personalidade, normalmente, denominados por questionários ou inventários que visam perceber a personalidade, são constituídos por uma lista volumosa de questões fechadas; por fim, provas de situação que identificam elementos da função e da personalidade, simulam uma situação real do futuro cargo a ocupar.

A técnica da entrevista destaca-se por ser a mais utilizada em Portugal, no entanto apresenta baixos resultados ao nível da validade (Bártolo-Ribeiro, 2007). Existem vários tipos de entrevista, designadamente, a entrevista convencional composta por questões ao nível da motivação, história familiar e profissional, e as entrevistas estruturadas que revela um coeficiente mais elevado (Wiesner & Cronshaw, 1988, cit. in Caetano & Vala, 2007).

Não existe um guião “tipo” que deve ser utilizado nas entrevistas, no entanto, Caetano e Vala (2007) propõem que o guião seja composto pelos seguintes temas: 1) dados biográficos, 2) formação escolar e técnica, 3) experiência/história profissional, 4) fatores pessoais de satisfação, 5) situação familiar, 6) atividades exteriores ao trabalho e 7) qualidades exigidas à função.

É importante ainda mencionar que a entrevista deve ser preparada consoante os objetivos e métodos que se pretenda atingir, o ambiente físico deve ser confortável para que o clima seja agradável e o candidato se sinta relaxado e tranquilo (Neves, Garrido, & Simões, 2015). Poderão ser abordados temas que ajudem a apurar informações que sejam relevantes para o cargo em causa (Hindle, 1998).

A entrevista estruturada foi criada em 1988 por Champion, Pursell e Brown (2006) com o objetivo de abater a subjetividade que normalmente a entrevista acarreta. Assim, os autores propuseram um guião de entrevista composto por questões relativas aos conhecimentos, capacidades e experiências dos candidatos; a formulação das questões deve ser feita a partir da análise da função pois esta análise permite identificar os conhecimentos e comportamentos desejáveis ao cargo; as questões devem ser pontuadas com uma escala ancorada em comportamentos pré-definidos (bom – 5 a fraco – 1) e deve haver mais do que um entrevistador. No final da entrevista, a informação é toda compilada e é calculada a média dos resultados.

De acordo com Robertson e Smith (2001), a análise curricular é o segundo método mais usado nos processos de seleção, é, assim, o primeiro contacto entre colaborador/empresa.

Existem dois tipos de currículos os currículos de experiência e o curriculum vitae. Os últimos são os mais utilizados e preferidos pelas organizações, pois estruturam toda a informação do candidato por ordem cronológica e enunciam as competências dos candidatos. Enquanto que os currículos de experiência são compostos por experiências profissionais que podem não mencionar a organização, pelo que o candidato poderá ocultar informação e enfatizar dados ilícitos.

O curriculum vitae é portanto uma brochura que resume o percurso escolar e profissional do candidato. Este documento “tornou-se nos tempos atuais, um instrumento de trabalho e de avaliação do valor profissional e pessoal...” as empresas consideram-no um dos documentos mais importantes e relevantes para o processo de seleção, uma vez que apresenta o candidato de forma organizada, permite analisar o candidato ao nível profissional e pessoal, define o perfil do candidato e verifica a sua adequação à função (Machado & Portugal, 2013, p.73).

Na avaliação curricular, existem vários aspetos que o gestor de recursos humanos deve ter em conta, assim, de acordo com Klinvex (2001), deve elaborar-se uma lista de verificação “do que se anda à procura”, bem como de seis elementos, designadamente, aparência geral, organização interna, experiência, formação académica e diplomas, filiações ou atividades relevantes e referências. A relevância que é dada a cada elemento dependerá do emprego e dos requisitos em causa. Os currículos devem ser analisados de forma minuciosa (Hindle, 1998) para seleccionar os melhores candidatos consoante o perfil definido.

O gestor de recursos humanos tem que adaptar as técnicas de seleção às suas necessidades e alinhar as mesmas às atitudes e os comportamentos corretos às funções em causa. No caso do uso de testes de personalidade, o gestor deverá ter em conta alguns aspetos, nomeadamente, a validade do teste, o seu carácter estatístico, o seu fundamento científico e a sua capacidade de prognóstico de modo a fazer uma correta utilização das ferramentas.

Depois de obter o máximo de informação possível, procede-se à avaliação da informação de uma forma responsável e justa. O processo de decisão e escolha atravessa a fase de confrontação de resultados e opiniões onde se analisa e pondera a última decisão. Para Almeida (2012), o fator primordial que distingue os candidatos não é o que eles sabem fazer, mas sim a sua capacidade de aprendizagem e realização.

Na última década, em Portugal, o método de seleção denominado por *assessment centres* (Bártolo-Ribeiro, 2007), desenvolvido na época da II Guerra Mundial quando os países aliados começaram a estudar os métodos que os alemães utilizavam para selecionar os seus espiões (Plumbley, 1995), começou a ter maior relevância.

O método foi aplicado pela *British Civil Service Commission*, no ano de 1945, nas provas de qualificação para lugares na administração pública (Bártolo-Ribeiro, 2007). Foi a primeira vez que o método saiu dos campos de batalha. Ao longo do tempo o método foi crescendo com passos lentos, as empresas que abraçaram o método eram grandes organizações, destaque a IBM.

Em Portugal, o método é reconhecido pela validade racional significativa comparativamente a outros. No entanto, não é muito utilizado devido aos elevados custos implícitos, conjugado aos seu desenvolvimento e implementação (Ribeiro, 2007).

Há vários autores que defendem que os conceitos de recrutamento e seleção estão interligados e respeitam uma sequência de tarefas interdependentes sendo que, no final do processo o mesmo deve ser avaliado (Pina e Cunha et al., 2012). Outros autores defendem que os conceitos não devem ser confundidos pois são duas fases de um processo (e. g. Chiavenato, 1992; Caetano & Vala, 2007).

Para Chiavenato (1992), quando uma empresa inicia um processo de recrutamento, este deve ser entendido pelo candidato como o bom estado de saúde empresarial, pois é a transmissão de crescimento empresarial, há vagas que precisam de ser preenchidas. Enquanto que a seleção é a “escolha” e a “filtragem da entrada” do colaborador para a empresa. Já Caetano e Vala (2007) também são da opinião que os processos são distintos veem o recrutamento como a forma de aliciar candidatos ao posto de trabalho e a seleção refere-se ao processo que se inicia com a convocatória e termina com a admissão.

2.3 Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo candidato pela organização, assumindo uma notável importância durante a fase de recrutamento e seleção (Pina e Cunha et al., 2012). Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização. O candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função a

que se candidata e o representante da empresa evidência as características da organização e as particularidades referentes à função (Almeida, 2014).

As informações supracitadas são fundamentais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta, porventura, a perceber se o candidato é o mais adequado à função.

A troca de informações que se estabelece durante o processo de seleção é considerada importante, mas não é suficiente para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma (Duarte, Gomes, Sanches, & Sousa, 2006). Os aspetos sociais do trabalho como as relação com os colegas são muito importantes, pois influenciam a qualidade da socialização, bem como os procedimentos da recepção, a entrega de documentos, a informação inicial, a introdução ao espaço, os cursos formais e as formações formais e informais (Armstrong, 2006).

A integração de um novo colaborador, no contexto organizacional, muitas vezes, pode ser encarada como uma atitude de desconfiança e induzir alguma instabilidade por parte dos colaboradores. Todavia, é através do processo de interação entre os diversos elementos, particularmente o posicionamento do novo colaborador face aos colegas e chefias, que vai direcionar a forma como a relação se irá estabelecer (Duarte et al., 2006).

Assim, aquando do processo de preparação do acolhimento e integração do novo colaborador e de toda a equipa, que vai trabalhar diretamente com o mesmo, considera-se pertinente clarificar perante todos o papel do novo colaborador, realizar uma reunião (informal) de equipa e apresentar o antecessor (caso permaneça na organização) .

No decorrer do processo está subjacente a concretização de um contrato psicológico entre a organização e o novo colaborador, no sentido em que o novo colaborador transporta consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geraram com base nas interações que ocorreram durante o processo de recrutamento e seleção e através de informações obtidas sobre a organização por outros meios (Armstrong, 2006).

A empresa, por seu lado, também é possuidora de uma determinada cultura organizacional e valores próprios, pelo que é necessário um ajustamento entre os dois, as expectativas de

ambas as partes e o real (Almeida, 2014). É estabelecido um compromisso de confiança entre as partes em que ambas se comprometem a dar o seu melhor.

O período de fase inicial de orientação poderá decorrer ao longo de vários meses e não deve ser confundida com a socialização, uma vez que é apenas uma pequena parcela da mesma (Peretti, 2001).

Acrescentaríamos ainda um aspeto por vezes negligenciado nas abordagens do processo de integração, e que diz respeito à adaptação técnica às funções que decorre neste período. De facto, na maioria dos casos, os novos colaboradores apesar de poderem trazer consigo habilitações ou mesmo formação genericamente adequadas, não possuem efetivamente as competências necessárias desempenho da função.

Segundo Duarte *et al.* (2006), há empresas que se dedicam a uma atividade muito específica que necessitam de dar formação técnica aos colaboradores que integram na empresa. Esta atividade pode suportar alguns riscos, por o retorno do investimento não acontecer ou pelo colaborador abandonar a empresa, por outro lado pode ser um fator positivo por contribuir na atração de melhores colaboradores.

Assim acreditamos que o processo de integração deverá contemplar também, de forma planeada e estruturada, a formação específica, e a aprendizagem prática necessária à função.

2.4 Formação

No início do século XX, muitas alterações ocorreram no contexto das atividades dos Recursos Humanos e outras temas emergiram com a participação ativa de Taylor, Ford e Fayol, quando se passaram a observar as relações de trabalho e a emergir a preocupação com os indivíduos e as suas necessidades (Costa, 2010).

No fim da Segunda Guerra Mundial houve a necessidade de responder à demanda e, conseqüentemente, ultrapassar a carência de trabalhadores qualificados. Investiu-se fortemente na instrução dos trabalhadores através do programa de formação americano intitulado *Training Within Industry* que rapidamente se alastrou até à Europa.

Paralelamente, a evolução tecnológica dificultou a adaptação das empresas ao novo contexto de trabalho, pelo que começaram a sentir-se necessidades de possuir pessoas mais qualificadas. Desta necessidade brotou a formação profissional nos países industrializados,

assim, as próprias pessoas começaram a estudar mais abrindo assim os horizontes e enriquecendo-se de conhecimentos científicos.

De acordo com Alis (2001), as chefias encaram a formação como uma esperança de que todos os trabalhadores irão aumentar as suas competências alinhavadas à evolução tecnológica. Só assim a organização terá ao dispor colaboradores competentes, flexíveis e com facilidade de adaptação, pelo que é importante apostar na formação, numa formação de base com qualidade que abrirá futuras oportunidades e permitirá a adaptação das necessidades específicas da organização. Por outro lado Peretti (1997) refere que a formação satisfaz os desejos profissionais dos colaboradores e as necessidades da performance económica do empregador.

A formação não surge de forma isolada é um processo contínuo que está relacionada com o quotidiano do colaborador, através do qual são adquiridos novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que auxiliam tanto os momentos de desafio que requerem capacidade de resposta rápida como na realização das tarefas diárias que Chiavenato (2002, cit. in Almeida, 2014) refere como sendo a formação informal que não é planeada. Para além desta, refere ainda a formação formal que é planeada com antecedência. Entende-se que a sua finalidade é contribuir para um melhoramento do desempenho dos colaboradores, o que por sua vez irá ter consequências nos resultados da empresa. O objetivo da formação consiste em ampliar e adequar os conhecimentos e habilidades dos profissionais (Almeida, 2014).

Devido ambiente competitivo em que as organizações vivem Brinkerhoff (2002) é da opinião que as empresas necessitam de colaboradores que não só aprendem rápido mas que aprendem instantaneamente, que transmitem o saber individual à equipa e aumentem a performance organizacional.

Hoje em dia, o meio profissional é composto em parte por indivíduos altamente qualificados, pelo que as chefias delegam nos seus colaboradores maiores responsabilidades condizentes com as margens crescentes de autonomia com que hoje as pessoas desempenham as suas funções. Esta mudança de estrutura obrigou as chefias e as Empresas a prepararem planos de desenvolvimento profissional e pessoal mais exigentes e a aumentaram a confiança na relação profissional. Segundo Pina e Cunha *et al.* (2012), a formação destina-se a três áreas do saber:

1. Saber Saber – permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função, e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação).

2. Saber Fazer – permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho.

3. Saber Ser e Estar – permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização.

Perceba-se que a formação possibilita um desenvolvimento organizacional que só é possível através do trabalhador que cresceu a nível pessoal e profissional, sendo detentor de competências específicas que permitem alcançar os seus objetivos no trabalho.

A formação é um processo composto por diferentes fases que devem ser definidas, estruturadas e planeadas para satisfazer as necessidades diagnósticas Chiavenato (1992) que induzem a uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho (Cabrera, 2006, cit. in Cunha et al., 2012). O levantamento de necessidades deve responder a um conjunto de questões, tais como, “O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?” (Chiavenato, 2000, cit. in Almeida, 2014, p.263).

O levantamento das necessidades de formação constitui na recolha de informações com o auxílio de instrumentos metodológicos apropriados à mensuração e ao suporte documental dos problemas da organização. Esta fase caracteriza-se por ser a mais frágil do processo de formação, uma vez que é difícil obter análises e informações detalhadas sobre pontos críticos de uma organização. Esta etapa é fundamental, pois sem ela o programa de formação não será ajustado à realidade das necessidades e porá em risco o sucesso de formação (Brinkerhoff, 2001).

Existem várias técnicas de diagnóstico de necessidades de formação que se podem aplicar, nomeadamente, as entrevistas que são aplicadas aos “observadores qualificados”, ou seja, às chefias dos serviços a analisar, aos técnicos ou profissionais que possuem uma opinião e informação relevante e que foram indicados por superiores. Aquando do levantamento, são identificadas um “conjunto de carências cognitivas, deficiências, insuficiências ou inexperiências relativas ao trabalho” (Almeida, 2014, p.265). Há fatores que obrigam a organização a promover formações, como por exemplo, a entrada de novas tecnologias no ramo da empresa, a expansão do negócio, o aumento do volume de trabalho, a internacionalização da empresa, entre outros eventos.

Posteriormente ao levantamento de necessidades, devem ser respondidas as seguintes questões “Quem deve ser treinado? Como treinar? Em que treinar? Por quem? Onde treinar? Quando treinar? Para quê treinar?” (Chiavenato, 2004, cit. in Almeida, 2014, p.265). Todas as questões acima desempenham um papel preponderante para a fase de planejamento, uma vez que preveem a concretização das atividades a nível metodológico e logístico. Nesta fase, os objetivos/metas a alcançar com a formação devem ser definidos, objetivos claros e ambiciosos, no entanto, realistas para as expectativas se manterem equilibradas e focadas no sucesso formativo.

Durante o período de execução da formação, há fatores que devem ser cumpridos para que a qualidade e eficácia não fiquem comprometidos. Segundo Pinha e Cunha *et al.* (2012), o programa escolhido/elaborado deve estar adequado às necessidades da empresa, de maneira a que a formação tenha utilidade e o investimento faça sentido; o material utilizado deve ser de qualidade e adequado ao grupo; o formador deve ter competências técnicas na área em que vai lecionar, deve ser capaz de planejar e preparar as sessões de formação, gerir o processo de aprendizagem, possuir metodologia de ensino, bem como ser detentor de características psicossociais, possuir capacidade de relacionamento com os outros e consigo próprio e capacidade de relacionamento com o objeto de trabalho.

O impacto da formação pode ser avaliado a nível organizacional. Pois tendo em conta os objetivos da organização, espera-se maior eficácia e eficiência, uma maior aproximação entre os objetivos da empresa e dos colaboradores e uma melhoria do ambiente de trabalho.

A nível da gestão das pessoas, espera-se que os índices de absentismo e rotatividade sejam menores, o desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores aliados a uma maior adesão aos objetivos da empresa. Por fim, a nível do trabalho espera-se um aumento da produtividade, ganhos de qualidade e melhor manejo das máquinas e equipamentos (Pina e Cunha *et al.*, 2012).

Pode-se realizar três tipos de avaliação da formação, designadamente, avaliação a curto prazo, médio prazo e a longo prazo. A avaliação a curto prazo tem como principal objetivo verificar a aquisição de conhecimentos a partir de comportamentos observáveis, ou seja, o saber-fazer. Pode calcular-se a partir do quociente do número de formandos que efetivamente adquiriram os comportamentos esperados e o número de formandos envolvidos.

Quanto à avaliação a médio prazo, o resultado esperado enquadra-se no sucesso dos projetos de investimentos e nas mudanças organizacionais. Assim, a empresa tem um risco reduzido porque conta com equipas competentes e motivadas que conseguem responder às necessidades e alterações.

Por fim, a avaliação a longo prazo recai sobre a coerência estratégica da empresa, o impacto na cultura da organização, a prevenção das situações de inadaptação devido à evolução, a atenção dada às categorias mais sensíveis qualificadas ou não (Peretti, 1997).

Kirkpatrick (1976, cit. in Brinkerhoff, 2002) foi o condutor da avaliação da formação no âmbito empresarial composta por níveis, mais recentemente Jack Phillips (1997, cit. in Brinkerhoff, 2002) acrescentou um nível focado no retorno sobre o investimento.

Para avaliar o retorno sobre o investimento na formação, as empresas procuram determinar o ROI (*return in investment*), também conhecido por taxa de retorno, taxa de lucro ou apenas retorno. Em linguagem financeira, é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho/perdido como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido (Bashrum, 2012).

O retorno do investimento serve como medida de rentabilidade do investimento, neste caso tanto do ponto de vista de empregabilidade do trabalhador como dos resultados financeiros da empresa.

Em suma, a processo de formação inicia-se com o levantamento de necessidades de formação, seguindo-se a organização das atividades e a posterior conceptualização das mesmas, por fim realiza-se a avaliação de todo o processo (Pina e Cunha et al., 2012). Os programas de formação ajudam efetivamente os indivíduos a encontrar um trabalho e a manterem-se como evidenciado no estudo de Fleissig (2014), formação é uma variável estratégica que contribui a longo prazo para o sucesso da organização.

Importa ainda referir que o método de seleção supracitado no tema da Seleção - *assessment centre* - pode ser utilizado na análise diagnóstica no âmbito do desenvolvimento de competências e na formação (Bártolo-Ribeiro, 2007).

A abordagem utilizada no método é uma “formação por medida” com o objetivo do candidato não se confrontar com temas onde tenha bons conhecimentos ou se omitam temas em que existem deficiências de competências da sua parte.

Os programas são variáveis, contudo, normalmente, têm a duração de dois dias e envolvem cerca de vinte pessoas (10 candidatos, 6 observadores, 2 diretores, 1 coordenador e 1 gestor de salas).

O candidato é submetido à realização de exercícios enquadrados em situações da vida real com o intuito de demonstrar as suas competências. Aquando a realização dos exercícios, vários observadores treinados tomam notas dos comportamentos dos participantes. No final, reúnem-se para apurar a classificação final, designada por *Overall Assessment Rating* (OAR) que traduz o desempenho global dos diferentes exercícios.

Bártolo-Ribeiro (2007) afirma que o objetivo primordial deste método “é criar a oportunidade para desenvolver competências mais fracas por meio de treino adicional”. Enquanto que Plumbly (1995) refere que o mesmo satisfaz a necessidade de avaliar as características pessoais, a capacidade de um sujeito influenciar e liderar outras pessoas ou ideias novas em situações reais.

Não existe uma forma padronizada e universal para a sua implementação, no entanto, a sua organização acarreta regras de organização e implementação muito concretas, o autor Bártolo-Ribeiro (2007) menciona uma lista “genérica” com as fases mais comuns do seu desenvolvimento. Destaco, a realização da análise das características específicas da função e a identificação dos objetivos do *assessment centre*.

Os autores (e.g., Wood & Payne, 1998; Bowler & Woehr, 2006) consideram que o método é eficaz, pois a avaliação é mais objetiva e centrada na tarefa.

Parte 3 - DESCRIÇÃO DO PROJETO

3.1 Enquadramento - A empresa Innovagency

A Innovagency é uma agência digital nascida em 1996, hoje com mais de 19 anos de existência. Está sediada em Lisboa e desenvolve a sua atividade na área dos canais digitais, dedicando-se à consultoria, design e ao desenvolvimento de soluções Mobile e Web que visam potenciar e rentabilizar a presença das empresas clientes e dos seus negócios nos canais digitais. De modo mais simples, a Innovagency ajuda as outras empresas a existirem no

mundo digital. É reconhecida como uma empresa de referência no setor, atuando no mercado nacional e internacional (nomeadamente nos países de língua portuguesa e na Europa).

A empresa tem à data um total de cerca de 40 colaboradores, designadamente, 19 programadores e arquitetos de software, 5 consultores, 3 designers, 3 gestores de projeto e 2 administrativos.

Os restantes são diretores das diversas áreas desde a Direção Geral à Direção Criativa, passando pela Direção Técnica, Produção, Comercial, Administrativo-financeira, Inovação e Recursos Humanos. Acrescem ainda um técnico de Recursos Humanos e um Técnico de Qualidade e Gestão de Conteúdos.

Reforça a sua capacidade produtiva ocasionalmente através de colaboradores em regime de outsourcing, de forma a dar resposta às necessidades pontuais específicas dos projetos e a picos de trabalho.

A equipa Innovagency distingue-se na atividade dado que os níveis de especialização e competência a par da atitude e comportamento são críticos para o sucesso do negócio num sector altamente competitivo.

Assumindo o seu “DNA” tecnológico, aliado à inovação diária, a Innovagency investe fortemente na qualidade e capacitação das suas equipas em tecnologias inovadoras e com bastante expressão no mercado. Desde tecnologias *Microsoft* a *Open-Source*, *Java* e *Objective-C*, existe um largo espectro de *know-how* entre os seus colaboradores.

Os principais clientes são médias e grandes empresas nacionais e internacionais, de entre as quais se podem destacar CGD, ANF, Vodafone, Fidelidade, Lactogal, FNAC, Nações Unidas, entre muitas outras, que atuam em diferentes ramos de atividade.

A estratégia de qualidade aliada à eficiência proporciona a fidelização dos clientes pelo que as relações com estes clientes são de longa duração, renovando-se em novos projetos que respondem aos novos desafios do digital.

No panorama nacional a Innovagency enfrenta concorrência em diversas frentes: empresas de Tecnologia de Informação (TI), consultoras e agências de comunicação. Para além de todo este ecossistema diversificado existem outras agências digitais semelhantes à Innovagency, que se distingue e diferencia por uma combinação muito equilibrada de *business sense*, *design*

& usabilidade e tecnologia, sendo um *player* único para projetos que combinam fortemente as dimensões criativas e o recurso a tecnologias e plataformas sofisticadas e exigentes.

A combinação de diferentes perspectivas (negócio, *design* & usabilidade tecnológica) são assim o fator chave do sucesso, a par das práticas como o modelo adotado de trabalho em equipas.

O saudável ambiente de trabalho é também uma característica desta empresa que, ao longo do seu percurso, tem sido responsável pelo crescimento de excelentes profissionais, por isso precisa de colaboradores alinhados com a sua Cultura e área de negócio e com elevadas qualificações profissionais.

A Innovagency está consciente que as suas necessidades, hoje em dia e no futuro próximo serão, essencialmente, de capital humano qualificado e capacitado, que garanta à empresa a oportunidade de competir num mercado agressivo e promissor de oportunidades ambiciosas.

Sendo a Innovagency uma empresa com um “DNA” digital que está em crescimento, tem a constante necessidade de recrutar colaboradores que se encontram em escassez no mercado. É uma empresa exigente que recruta talentos com potencial para crescer, detentores de competências específicas, dispostos a aprender e com atitudes e comportamentos adequados à cultura da empresa.

Importa ainda referir que uma das grandes preocupações da Innovagency diz respeito à formação contínua dos seus colaboradores internos; uma vez que a tecnologia se encontra em constante evolução, a empresa tem tentado garantir a atualização dos conhecimentos dos seus profissionais através da formação *hands-on*, ou seja formação prática em contexto real de trabalho, estimulando e encorajando também o autoestudo.

O estudo realizado e publicado pela *Hays Recruiting Experts*, empresa especializada em recrutamento no Guia do Mercado Laboral, revelou que a área das Tecnologias da Informação, nomeadamente nas profissões de Programador *Java*, *.Net*, *Mobile*, *C#* ou *Outsystems*, Consultor Funcional ERP, Analista Funcional ERP e Consultor Virtualizações & *Cloud*, estão a movimentar o mercado de trabalho, pois a procura cobre cerca de 24% da procura total. Paralelamente a esta necessidade do mercado, existe uma escassez de colaboradores da área das TI.

Ainda com base no estudo realizado pela *Hays Recruiting Experts*, 78% dos empregadores nacionais no ramo das TI, sentem escassez de profissionais qualificados na área. Este facto deve-se, a vários fatores, nomeadamente, devido às grandes multinacionais recrutarem os alunos com elevados conhecimentos técnicos muito antes destes terminarem os cursos, os programas curriculares de algumas entidades escolares não estarem alinhados com as novas tendências tecnológicas, pelo que a formação ministrada não é suficiente para estes integrarem de imediato as equipas de trabalho e pela falta de experiência prática que os alunos têm quando terminam os seus estudos.

Almeida (2014, p.128) refere que “Saber escolher os colaboradores adequados é prover os meios necessários para se ganhar as etapas da corrida – e, assim, se distanciar dos concorrentes”. As médias e grandes empresas da área tecnológica que necessitam de colaboradores com competências escassas e valiosas estão conscientes que no núcleo do seu sucesso centram-se as pessoas e as suas competências.

Uma das estratégias que utilizam para colmatar o árduo recrutamento passa pelo investimento em relações de parceria com entidades escolares. Estas, como têm o dever de garantir estágios, empregabilidade e inserção dos seus alunos no mundo laboral, organizam iniciativas como palestras, *workshops*, fóruns, entrevistas, entre outras. Nestas atividades, os empregadores tentam cativar futuros colaboradores preciosos pelas competências intransferíveis, por sua vez, os futuros colaboradores tentam encontrar uma empresa com qual se identificam e que ofereça condições e benefícios interessantes. Para além disso, que seja bem referenciada no mercado, e que encerre na sua proposta de valor uma promessa de crescimento e de formação contínua.

Tal como referenciado no estudo acima da *Hays* e com suporte nos dados do jornal Público, é evidente que não há um equilíbrio entre a oferta e a procura de colaboradores no setor das TI.

Também a empresa Innovagency é confrontada diariamente com a necessidade de recrutar colaboradores com conhecimentos técnicos específicos em áreas de programação nas últimas tendências tecnológicas e ser capaz de o fazer tornou-se condição essencial para dar resposta aos seus objetivos estratégicos e operacionais e portanto à sua sobrevivência enquanto negócio.

3.2 O Projeto i9.station

Para tentar minimizar e ultrapassar a circunstância anteriormente descrita, a Gestão da Innovagency solicitou à DRH que criasse uma estratégia que minimizasse o problema, garantindo o “ressourcing” atempado de competências críticas a “preços” sustentáveis pelo atual negócio da Empresa.

Assim, em colaboração com as áreas produtivas e operacionais, foi concebido um projeto que começou por ser genericamente designado “Academia” e que desde logo se configurou como um programa de “trainees” que apostaria na captação de jovens finalistas ou recém licenciados de cursos tecnológicos com componente de programação, que seriam envolvidos num programa intensivo de formação específica focada nas tecnologias de que a Innovagency tivesse mais necessidade, ao que se seguiria um período de estágio com formação contínua “on-job”, desejavelmente em ambiente real de projeto.

Esta estratégia deveria ser capaz de prover as necessidades correntes e previsíveis de mão-de-obra especializada da Innovagency, sendo também uma oportunidade para proporcionar um alargamento de competências a alguns recursos internos selecionados.

Contudo, cedo se percebeu que com a capacidade formativa que seria necessário instalar, a correr bem, a oferta assim “construída” ultrapassaria provavelmente as necessidades imediatas, criando excedentes qualificados que, a perderem-se para a Empresa, desperdiçariam o significativo investimento colocado na seu recrutamento e formação.

Assim, perspetivou-se a oportunidade de, suportado no projeto da “Academia”, se avançar para a implementação consistente de uma nova linha de negócio. Esta consistiria na prestação de serviços especializados de programação em Empresas Clientes, em regime de “outsourcing”. Na prática, isso significa proporcionar às Empresas Clientes, por períodos limitados, mão-de-obra especializada, formada e supervisionada pela Innovagency, que pudesse reforçar equipas do Cliente ou criar nas suas Empresas competência para a concretização de projetos específicos para os quais não detivessem competência ou recursos suficientes.

Na verdade, a Innovagency vinha já provendo pontualmente esse tipo de serviço, mas assim perspetivou-se a possibilidade de, a um tempo, se potenciar o negócio e rentabilizar o investimento colocado no novo projeto.

Com esta perspetiva, desde logo se identificou também a necessidade de encontrar alguém que, integrado na Direção de Recursos Humanos, detivesse as competências necessárias para chamar a si a implementação e gestão deste projeto, tendo a oportunidade de agregar uma Mestranda de Recursos Humanos da Universidade do Algarve surgido pela feliz coincidência do Diretor de RH ser também docente convidado dessa Universidade.

Recrutada a “gestora” do novo projeto, que simultaneamente adotou o mesmo como projeto de conclusão do Mestrado que o presente relatório reporta, iniciou-se o aperfeiçoamento e implementação do projeto que será adiante descrito.

Desenvolvendo a ideia original, estabeleceu-se que o Programa, após uma primeira fase de Recrutamento e Seleção, fundiria as fases de Seleção e de Formação, ou seja, que o carácter seletivo se estendesse progressivamente ao longo das diversas fases de Formação.

Assim, o programa formativo foi conceptualizado em três partes; uma primeira parte constituída por uma semana de formação intensiva em sala, sucedida por uma segunda fase de duas semanas em ambiente real de projeto.

No final de cada uma destas primeiras fases os formandos seriam submetidos a uma avaliação de carácter eliminatório, pelo que o grupo segue um processo seletivo de afinilamento. Finda a terceira semana, os formandos seriam submetidos a um teste de avaliação escrito e a uma entrevista técnica, processo este que permitirá determinar o grupo que entrará subsequentemente num estágio com uma duração de 3 + 6 meses, no fim do qual, em caso de sucesso na avaliação final positiva, serão contratados para a Innovagency como colaboradores regulares.

Cada programa terá um foco específico numa tecnologia, sendo a escolha determinada pelas necessidades da Empresa e pela receptividade, valor potencial e procura do mercado.

Para iniciar o projeto, a equipa técnica optou por realizar uma *Academia SharePoint*, por ser uma tecnologia com significativa procura pelas Empresas de maior dimensão (boa parte do tecido de Clientes da Innovagency) e onde, por se tratar de uma tecnologia cara e com formação menos acessível, existem menos recursos qualificados e com experiência disponíveis no mercado.

Aliás, neste momento, *SharePoint*, *Outsystems*, *Mobile (iOS, Java, Windows)* ou *HTLM5/Web* são as tecnologias mais procuradas e com maior escassez de oferta de mão-de-

obra qualificada no mercado. No entanto, devido à evolução veloz da área poderão surgir outras que serão adotadas no Programa.

Um último aspeto relevante na apresentação do projeto refere-se à necessidade sentida de criar uma “Marca” adequada e atrativa para o público alvo, distintiva face a outras (muitas) iniciativas de programas de “trainees” e “academias”, associada a uma “assinatura” de marca que sintetizasse o “caráter” e ambição do projeto.

Para esse desafio foram envolvidas as áreas criativas e de design da Innovagency e também uma agência de publicidade, a Winicio.

Desta parceria colaborativa que contou com o envolvimento ativo dos envolvidos no projeto (DRH e Áreas Técnica e de Produção), surgiu a Marca “i9.station”, cuja assinatura visual se apresenta a seguir.

Imagem 3.1 – Marca e Assinatura i9.station



Nesta sequência e para sustentar a comunicação presente e futura do projeto, foi desenvolvido um micro-site específico que poderá ser visitado em www.innovagency.com/i9.station e que naturalmente contou com o nosso ativo envolvimento na criação dos conteúdos, tendo sido a estrutura tecnológica desenvolvida pela área produtiva da Innovagency.

3.3 Metodologia

Retomemos agora as linhas metodológicas enunciadas na primeira parte:

Recordamos que a estratégia metodológica da fusão passa por:

- 1) Recrutar para formação, com a integração em vista;
- 2) Selecionar ao longo do processo formativo;
- 3) Integrar ao longo de todo o processo.

Baseados nestas três linhas estratégicas gerais, iremos descrever as abordagens seguidas e as ferramentas utilizadas em cada caso.

3.3.1 Recrutar para formação, com a integração em vista

O recrutamento deve atrair pessoas com competências adequadas para o cargo em causa, tal como mencionou Ferreira da Costa (personal communication, August 20, 2015), durante o desabrochar da i9.station, “Muitas vezes assistimos a processos em que se sofisticam significativamente as metodologias de seleção, cuidando muito pouco do processo de recrutamento. Contudo, não devemos esquecer que jamais seremos capazes de selecionar candidatos melhores do que aqueles que fomos capazes de atrair”.

A forma de recrutamento utilizada na i9.station incidiu sob o recrutamento externo, por categoria pré-determinada, uma vez que, a empresa sabia que perfil de candidatos pretendia captar. Desenhou-se o “retrato robot” do candidato tipo a atrair, ou seja, o perfil de competências desejadas, e definiram-se critérios rigorosos de admissão para garantir o alinhamento com as necessidades da empresa.

O candidato deveria ter curso profissional ou licenciatura concluído ou em fase de conclusão e ligado à área de Tecnologias, sendo preferivelmente elegível para estágio ao abrigo das medidas vigentes de estímulo e apoio ao Emprego.

O público-alvo da i9.station eram jovens recém-formados/licenciados ou finalistas oriundos de Escolas Secundárias ou Profissionais e Institutos Politécnicos ou Universidades.

Os métodos de recrutamento selecionados e que consideramos mais adequados, tendo em conta o público-alvo e o “DNA” da Innovagency incidiram por isso, preferencialmente, no contacto com entidades académicas (a empresa recebe anualmente vários estagiários oriundos de estabelecimentos de ensino), e foi complementada através da publicação de anúncios em sites de oferta de emprego, como por exemplo, o Sapo Emprego e o *It Job*. Para além disso, publicou-se o anúncio na página do *Facebook* da empresa e no *website* da i9.station - <http://www.innovagency.com/i9.station/>.

Durante o mês de agosto e setembro de 2015 foi realizado um levantamento de entidades escolares, nomeadamente, Escolas Secundárias e Profissionais, Institutos Politécnicos e Universidades, de forma a identificar as possíveis parcerias para a divulgação da i9.station. Foram efetuados contactos tanto por telefone como por email, com o objetivo de dar a conhecer a empresa e a iniciativa da i9.station que poderia ser encarada pelo público de TI como uma oportunidade de empregabilidade.

Na construção do anúncio foi utilizada uma estratégia mista que se dividiu entre a de dar destaque à função – Programadores – e à focagem num grupo alvo de destinatários – Queres ser um Programador *SharePoint*?

O período de divulgação, recrutamento, seleção e formação foi definido com base na data de início do projeto; como estávamos em plena época de férias de verão, e muitas entidades escolares estavam encerradas, tivemos que ponderar uma fase de divulgação e candidatura mais extensa, de forma a garantir contactos mais produtivos. Isto provocou o alargamento do processo quer no período de candidatura quer na promoção das sessões de apresentação do Programa.

Tabela 3.1 – Calendarização

Datas	Atividades
17 de agosto a 11 de setembro	contactos e divulgação
17 de agosto a 16 de outubro	período de candidatura
24 de agosto a 14 de setembro	sessões de apresentação
16 a 23 de outubro	seleção de candidatos
26 de outubro a 13 de novembro	formação / seleção
16 de novembro	Início de estágio

A divulgação sublinhou uma proposta de valor para os candidatos assente na Empregabilidade e na oportunidade de carreira, lançando ainda mão à notoriedade e prestígio da Innovagency no mercado.

De forma espaçada, mas contínua, as candidaturas começaram a surgir ao longo do mês de agosto. Devido à ritmada insistência e às inúmeras horas ao telefone na tentativa de conseguir mais uma entidade que aceitasse a cooperação. No período de 15 de setembro a 16 de outubro, deu-se o maior volume de candidaturas por dia, este facto deveu-se ao início das atividades escolares e ao fim da época de férias.

Inicialmente, foi construído em cooperação com os especialistas da área tecnológica, um “retrato robot” do candidato tipo, ou seja, um perfil de competências pretendidos e que se apresenta abaixo.

Tabela 3.2 – Retrato Robot

Retrato Robot para Academia i9.station

- Jovem finalista/recém-formado/licenciado de curso Profissional, Politécnico ou Universitário na área das Tecnologias de Informação
- Competências Técnicas de Programação em .Net e C#
- Capaz de antecipar problemas e implementar soluções originais
- Desejo de vencer e ultrapassar objetivos, persistência perante obstáculos
- Eficácia sob condições de pressão e stress
- Espírito de equipa e bom relacionamento com os pares
- Preferencialmente, elegível para medidas de apoio ou estímulo ao emprego

O perfil acima reflete também algo que a Innovagency vinha já perseguindo consistentemente, ou seja, uma prática de seleção atenta e rigorosa aos perfis de competências “transversais”, requisitos atitudinais e comportamentais que potenciam uma melhor e mais produtiva adaptação à cultura da Empresa e sustentam em continuidade a manutenção de um clima produtivo de camaradagem e cooperação.

Assim, com base no perfil de requisitos comportamentais e atitudinais, a par do perfil de competências técnicas exigido para a frequência da i9.station decidimos aplicar inventários psico-profissionais para complementar e sustentar a fase de seleção.

A fase de recrutamento proporcionou atrair 34 candidaturas, que foram reduzidas a 21 após as primeiras fases de interação e esclarecimento. Após a seleção foram apuradas 11 candidaturas para iniciarem a formação mas desistiram 2 no início da formação.

3.2 Selecionar ao longo do processo formativo

A seleção dos candidatos fez-se neste projeto em dois momentos; um primeiro entre o grupo final da fase anterior de recrutamento, para apurar o grupo final que integraria efetivamente o projeto iniciando a formação. Esta fase torna-se necessária desde logo pela capacidade limitada de receber os candidatos na primeira fase e assegurar a formação, e também pelo imperioso controlo dos custos.

Dadas as características tecnológicas da empresa aliadas às necessidades de selecionar colaboradores com elevados níveis de desempenho e que trabalhem em equipas, optou-se pela análise curricular, pelos inventários de personalidade e testes de capacidades cognitivas. Para além disso, também se utilizou o método holístico de seleção – a entrevista técnica. Os critérios de seleção garantiram um ajustamento entre candidato-função e equipa-organização, com o objetivo de obter candidatos adequados à função de programador no seio de equipas de trabalho com uma performance muito própria.

Numa segunda fase, a seleção já foi fundida com o processo formativo e incidiu sobre o grupo que tinha obtido sucesso na prestação da formativa e integração no grupo de formação inicial. Ou seja, no final da primeira e terceira semanas os formandos foram avaliados pelo Formador no sentido de afunilar o processo e reter os melhores candidatos.

Finda a terceira semana de formação, realizou-se uma entrevista em duo dirigida pelo Diretor de Produção e Diretor Técnico. O objetivo primordial desta entrevista foi aferir os talentos que iriam ser convidados a realizar um estágio na empresa. A entrevista foi estruturada com três períodos, assim, o primeiro era destinado à apresentação da empresa da responsabilidade do diretor de produção; seguidamente, apresentação do candidato fazendo referência ao seu

percurso profissional e, por fim, a fase de prova de conhecimentos pela especificidade dos conhecimentos técnicos requeridos da responsabilidade do diretor técnico.

3.3 Integrar ao longo de todo o processo

A integração dos candidatos fez-se ao longo do decurso da Academia, mesmo logo no início da fase de anúncio do recrutamento até ao final do estágio. Na fase embrionária do contacto entre o candidato-academia as seduções que o programa transmitiu foram claras e precisas para que não se criassem falsas expectativas nos candidatos.

Foram adotados vários procedimentos de integração, nomeadamente a sessão de apresentação do programa que decorreu na empresa em que se apresentou a Innovagency transmitindo a cultura da organização, os seus valores, a sua missão e onde se referiram alguns dos últimos trabalhos desenvolvidos pela equipa da empresa. Também se procedeu à apresentação do espaço que é caracterizado por ser um *open-space* com uma filosofia de “home sweet home” onde os colaboradores estão distribuídos por equipas de trabalho.

No período de autoestudo, os candidatos que entraram em contacto com a empresa foram sempre atendidos com brio profissional e as suas questões respondidas atempadamente contribuindo o ensinamento da cultura organizacional. Ainda nesta fase, foram enviados sucessivos e-mails com notícias da i9.station relacionadas com questões administrativas e logísticas ajustando os candidatos ao programada e desenvolvendo laços afetivos iniciais.

Para que a aprendizagem tivesse um cariz eficaz, no final de cada semana, independentemente, do formando sair ou continuar na Academia, o formador deu o seu *feedback* individual a cada formando criando espaço para troca de impressões em relação aos conteúdos abordados pelo formador. Assim, o formando foi confrontado com os seus pontos fortes/fracos de forma a perceber a decisão do formador quanto à saída ou continuidade na i9.station. Em momento algum ocorreu uma situação crítica ou desagradável, assim, todos os formandos aceitaram e concordaram com a decisão do formador.

Findas as 3 semanas, o Diretor de Produção estabeleceu um plano de trabalho com as tarefas e objetivos para cada formando de modo a estruturar as atividades. Os mesmos foram integrados numa equipa de trabalho que estava a desenvolver um projeto real em *web* ou *app*.

Para além dos processos formais adotados, aconteceram uma infinidade de situações informais que influenciaram a forma como os candidatos adquiriram conhecimento da empresa.

Parte 4 - MONITORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Nesta parte faremos a descrição das metodologias usadas para avaliação/monitorização dos processos ao longo do projeto, bem como dos respetivos resultados apurados.

Trata-se, pois, não da avaliação geral do projeto que será feita no final através do apuramento de resultados que permitem “testar as hipóteses”, mas antes de dar conta das estratégias e ferramentas que permitiram garantir, ao longo do desenvolvimento do projeto, que o mesmo cumpria o rumo previsto e os *outputs* desejados.

Por questões de consistência metodológica seguiremos aqui uma ordem de abordagem semelhante à utilizada no capítulo anterior.

4.1 Recrutar para formação, com a integração em vista

A fase de recrutamento pretendeu atrair candidaturas de pessoas com perfil e conhecimentos adequados à integração no projeto e assim, como foi já referido, que cumprissem o “retrato robot” estabelecido e já apresentado anteriormente.

Durante o período de recrutamento os candidatos que cumpriam os requisitos técnicos foram convidados a participar numa Sessão de Apresentação e esclarecimento de dúvidas sustentada na apresentação do website da i9.station e num *PowerPoint* elaborado para esse efeito.

A sessão teve como objetivo, para além de promover a i9.station garantindo que todos os interessados estavam de posse de toda a informação relevante, confirmar a detenção efetiva dos conhecimentos técnicos requeridos, bem como o interesse dos candidatos na continuação do processo de seleção, tendo em conta nomeadamente as implicações de dedicação exclusiva ao processo a partir do início da formação e potencialmente durante cerca de 10 meses pelo menos.

Esses objetivos foram assegurados através da interação subsequente à apresentação e também a partir do preenchimento do Formulário de Manifestação de interesse em que o candidato assumia o compromisso de interesse na participação na i9.station e a continuidade no processo de seleção. Aos elementos foi-lhes enviado alguns links com materiais de autoestudo para que se preparassem para a entrevista técnica.

Nos casos em que não foi possível assegurar a presença dos candidatos numa das sessões organizadas, esses objetivos foram perseguidos através de entrevistas individuais com os mesmos fins.

4.2 Selecionar ao longo do processo formativo

Para além das metodologias de seleção utilizadas para apurar o grupo inicial de formação, durante o processo formativo em sala, o formador utilizou uma grelha de avaliação formativa composta por vários itens relativos à situação comportamental e técnica. Este instrumento é frequentemente utilizado após a realização de atividades conducentes à aquisição de uma técnica.

Tabela 4.3 - Grelha de avaliação em sala

Avaliação dos formandos

Programa: Academia SharePoint
Trainer:--

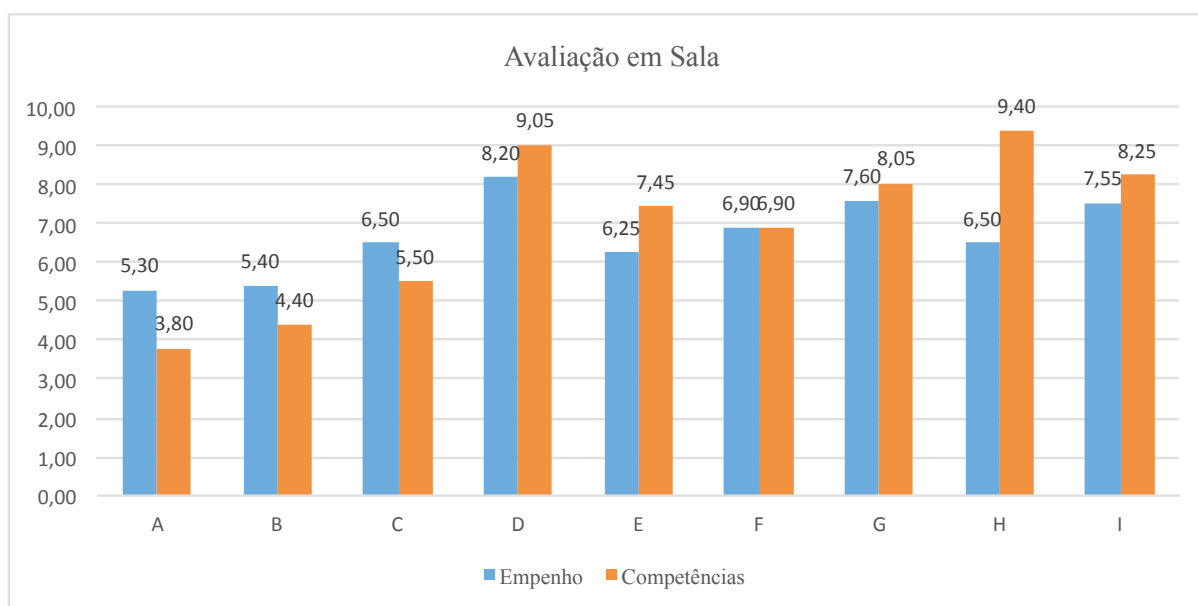
Nome do Formando	Assiduidade e Pontualidade 10%	Motivação e Atitude 15%	Participação Oral 20%	Domínio Técnico 30%	Prestação Prática 25%	Média Final 20 valores	Média Final 100%
A	2,00	1,50	1,80	1,80	2,00	9,1	9,10
B	2,00	1,80	1,60	2,40	2,00	9,8	9,8
C	1,90	3,00	1,60	3,00	2,50	12	60
D	2,00	3,00	3,20	4,80	4,25	17,25	17,25
E	2,00	2,25	2,00	4,20	3,25	13,7	13,70
F	2,00	2,10	2,80	3,90	3,00	13,8	13,80
G	2,00	3,00	2,60	4,80	3,25	15,65	15,65
H	1,50	3,00	2,00	5,40	4,00	15,9	15,90
I	2,00	2,55	3,00	4,50	3,75	15,8	15,80
J	Colaborador da i9						

Com base na grelha de avaliação verificamos que dois formandos obtiveram uma avaliação negativa e os restantes positiva, sendo que foram seleccionados 5 formandos os que obtiveram melhor resultado global.

Para avaliar a postura e empenho dos formandos durante a formação, foram tidos em consideração os seguintes critérios: assiduidade e pontualidade, motivação e atitude e participação oral. Para avaliar os formandos ao nível das competências técnico-científicas tivemos em conta as informações obtidas através dos critérios: domínio técnico e prestação prática.

Com base no gráfico abaixo verifica-se que os formandos seleccionados apresentam sempre resultados de empenho iguais ou superiores aos formandos que não foram seleccionados, bem como, competências técnicas superiores.

Gráfico 4.1 - Avaliação em Sala



4.3 Integrar ao longo de todo o processo

A integração dos potenciais novos colaboradores foi uma preocupação desde o início do processo.

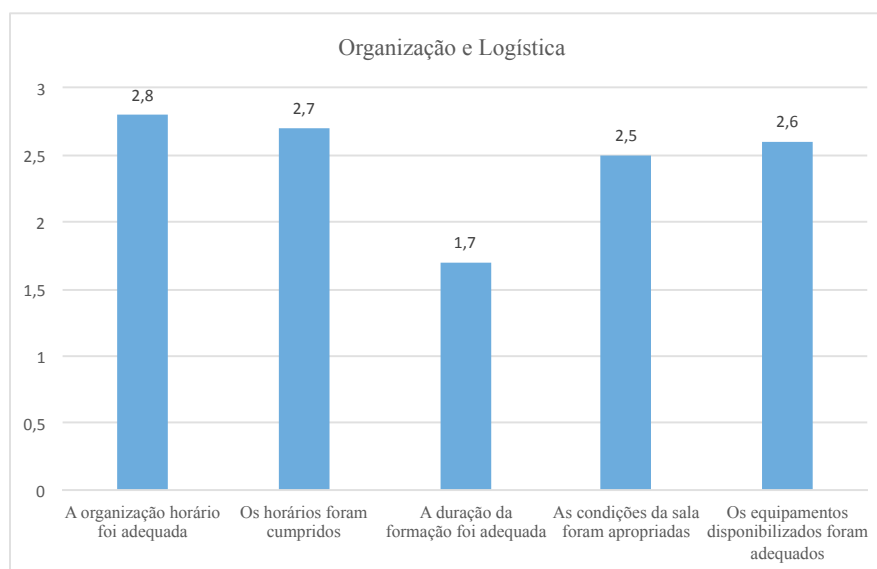
Assim elaborou-se um questionário para avaliar a satisfação dos formandos quanto à formação ministrada em sala. A estrutura adotada na construção do instrumento foi por categorias, sendo que cada uma é composta por um determinado número de afirmações, nomeadamente, organização e logística (com 5 afirmações), o formador (com 6 afirmações), a apreciação global (com 3), e por fim, a autoavaliação do formando (com 3 afirmações).

Os formandos responderam consoante o seu grau de concordância com as afirmações (1- discordo, 2- concordo, 3- concordo totalmente); apenas na categoria da autoavaliação se utilizou uma escala de frequência de 1 a 5 (1- nunca, 2-raramente, 3- algumas vezes, 4- frequentemente, 5- quase sempre).

O questionário foi aplicado, em formato de papel, no último dia de formação em sala aos dez formandos que participaram na Academia.

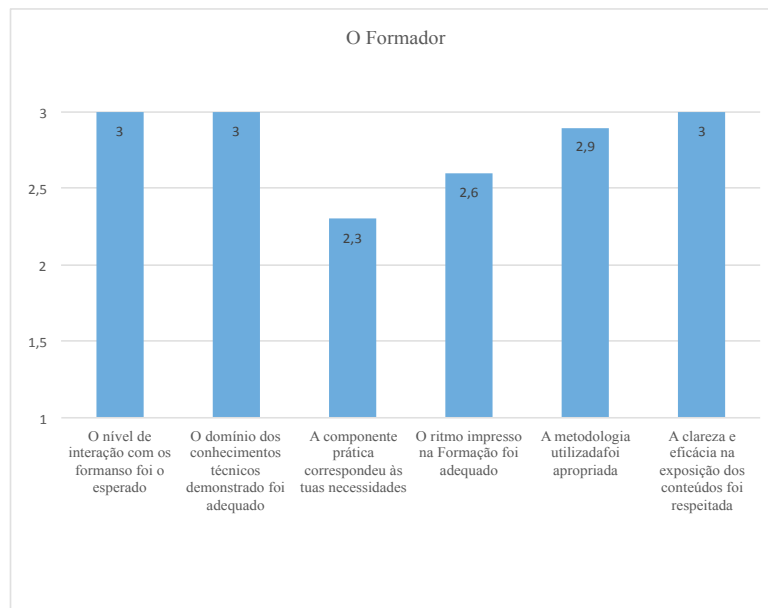
Relativamente à Satisfação, os elementos que participaram na Academia concordaram Bastante com a forma de organização da ação, bem como as condições logísticas implícitas ainda que tenham considerado a duração da formação algo insuficiente, conforme se aprecia no gráfico seguinte.

Gráfico 4.2 – Organização Logística da i9.station



Assim, relativamente à organização e logística da ação, podemos concluir que todos os elementos que participaram na Academia ficaram muito satisfeitos apresentando um índice médio de satisfação de 2,63 numa escala de 3 pontos, ou seja um índice de 87,7%.

Gráfico 4.3 – O Formador da i9.station



A apreciação global da ação de formação atingiu um índice de 90%, donde se conclui que os formandos fizeram uma avaliação muito positiva da mesma.

Gráfico 4.4 – Apreciação i9.station

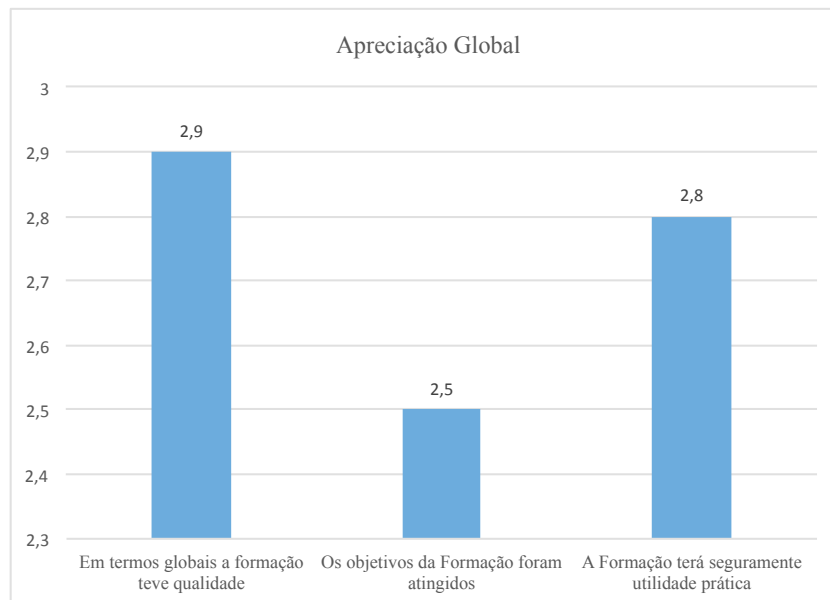
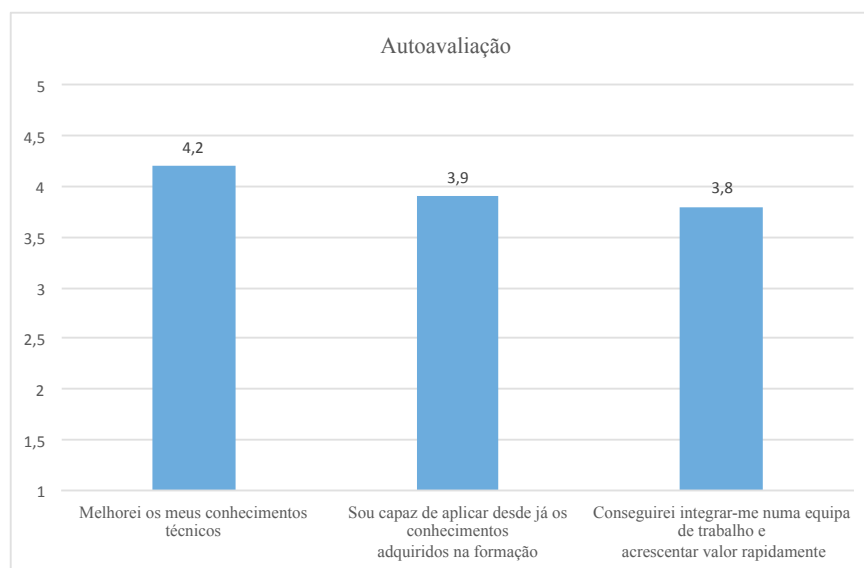


Gráfico 4.5 – Autoavaliação do grupo i9.station



Quanto à autoavaliação, cuja desagregação média por fatores se ilustra no gráfico anterior, os formandos traduziram, nas suas respostas, um índice apreciativo de 79,33% o que consideramos um bom resultado médio, consistente no geral com a avaliação feita pelo formador.

4.4 Condições logísticas, administrativas, financeiras e comunicação

Para além de todos os aspetos que já foram referidos, importa ainda mencionar um conjunto de tarefas fundamentais para concretização do projeto que passamos a descrever.

Relativamente às condições logísticas para lecionar a formação em sala, a par da divulgação da i9.station iniciou-se o levantamento de salas para formação na zona da empresa que poderiam dar resposta aos requisitos da *Academia SharePoint*, nomeadamente ter capacidade para 15 formandos, acesso à internet (*wifi*) e computadores (um por formando). Depois de várias visitas a salas e avaliação de orçamentos, optou-se por uma empresa que se situava relativamente perto da Innovagency. As restantes semanas de formação foram realizadas nas instalações da empresa.

No que concerne às questões administrativas e financeiras, a Innovagency comprometeu-se a oferecer um ajuda para a alimentação e transporte dos formandos durante o período de

formação, uma vez que a formação era gratuita e não previa qualquer tipo de remuneração. Assim, a área administrativa e financeira foi responsável pela simulação de custos de implementação da i9.station, pelo pagamento de despesas, nomeadamente, ajudas aos formandos, sala de formação, certificados e formador.

Devido à diversidade de medidas de apoio à inserção na vida ativa, optou-se por colocar no anúncio o critério de elegibilidade para as medidas de apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), não sendo contudo um critério eliminatório. Assim, a área administrativa ficou também responsável pela submissão das candidaturas ao estágio do IEFP.

A marca e a assinatura da i9.station foram desenvolvidas pela empresa Winicio. Foram inspiradas pelo carácter inovador, criativo e de excelência profissional, o tom de comunicação utilizado foi direcionado ao público-alvo da Academia.

Aquando o término da formação, os formandos receberam um certificado de participação na Academia SharePoint, elaborado pela Diretora Criativa da Innovagency.

O Diretor de Produção geriu a produção do website da i9.station <http://www.innovagency.com/i9.station/> caracterizado por possuir uma linguagem informal, simples e direta, e também, participou nas entrevistas finais.

A responsável pela gestão da página do *Facebook* ao longo da Academia publicou notícias para os seguidores da empresa se manterem atualizados. O Diretor Geral participou de modo global em todas as atividades e decisões pertinentes, garantindo a excelência do serviço que a empresa iria dar os formandos.

A i9.station foi o resultado de uma fusão de empenho e dedicação de várias pessoas e equipas da Innovagency que trabalharam em cooperação de forma a obter um resultado de excelência.

Parte 5 - AVALIAÇÃO DO PROJETO (discussão das hipóteses)

Recorda-se, como foi já referido, que o presente estudo é um estudo de caso real que se focou num plano de investigação com base numa metodologia científica.

Relativamente à credibilidade do estudo, verificamos que a validade externa está comprometida pela reduzida amostra de formandos que participaram no estudo. No entanto, um estudo de caso não representa uma amostragem de valor estatístico, tenta sim alargar teorias (Yin, cit. in Azevedo, 2006).

A fiabilidade não está assim comprometida, pois todos os dados foram recolhidos de forma transparente e científica.

Depois da fase de recrutamento e seleção ficaram apurados 9 formandos para a Academia *SharePoint* - *i9.station* – que receberam formação em sala sobre a plataforma *web* da *Microsoft*. Como a empresa aposta nos seus colaboradores, convidou um programador interno a participar na Formação, pelo que se contabilizaram dez formandos na Academia.

Terminada a primeira semana, o grupo ficou reduzido a cinco elementos que passaram a ter formação na empresa, junto dos grupos de trabalho. No final das 3 semanas, todos os elementos do grupo foram convidados a integrar na empresa com estatuto de estagiário, pois conseguiram mostrar a transferência de conteúdos teóricos em situações práticas de trabalho. Apenas três dos cinco aceitaram a proposta, por razões relacionadas com a compatibilização dos seus projetos pessoais e profissionais ou com as condições oferecidas.

A avaliação global do projeto far-se-á através da discussão das 3 hipóteses colocadas no início e que relembramos a seguir:

- A. A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar a aquisição efetiva de competências específicas e assim a integração técnica na Função;
- B. A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar o processo de integração socioprofissional na Empresa;
- C. Uma abordagem de fusão de recrutamento capacitante proporciona retorno financeiro positivo para a Empresa e assim compensa o investimento necessário.

Julgamos que a opção por validar o projeto através da verificação das hipóteses serve simultaneamente a perspetiva empresarial, permitindo evidenciar as mais-valias com interesse para a Organização e para o negócio, e também a perspetiva académica, pois possibilita conferir a necessária legitimidade factual requerida pelo rigor científico e validar o interesse de se aprofundar o estudo e a sofisticação conceptual e metodológica da fusão de práticas na gestão de Recursos Humanos.

Assim, neste capítulo serão apresentadas e especificadas para cada hipótese as estratégias e metodologias avaliativas utilizadas, sendo ainda apresentados os resultados obtidos e comentados no sentido de validar ou não as mesmas hipóteses.

Para confirmar as hipóteses A e B, procedeu-se à construção de um inquérito suportado num questionário estruturado, visando avaliar a velocidade e ritmo de integração dos colaboradores através das perceções dessa mesma integração pelos inquiridos respondentes.

O questionário foi estruturado em duas partes, a primeira referindo-se às questões de ordem individual e contratual (idade, função, antiguidade, tipo de vínculo), a segunda aludindo à integração propriamente dita ao nível das dimensões social, técnica e na cultura da empresa ao longo de períodos pré-definidos, a saber: 0,5 mês, 1 mês, 1,5 mês, 2 meses, 2,5 meses e 3 meses.

Foram também constituídos dois grupos de análise:

- A) Um grupo de controlo constituído pelos colaboradores atuais da Innovagency recrutados nos últimos dois anos. Esta delimitação temporal de antiguidade foi adotada para que os inquiridos pudessem conservar ainda uma memória fiável sobre o respetivo processo de integração e para garantir uma menor interferência parasitas de eventuais alterações organizativas e culturais que a empresa tenha registado;
- B) Naturalmente o segundo grupo foi constituído pelos sujeitos selecionados, formados e integrados através da metodologia de fusão de práticas, e que, devido às circunstâncias, apenas três permaneciam na Empresa.

O inquérito, anónimo, foi inserido numa plataforma online e aplicado ao grupo de controlo correspondente a todos os colaboradores que estivessem na empresa há menos de 2 anos, perfazendo um total de 8 elementos.

O mesmo inquérito foi também aplicado ao grupo da i9.station constituído por 3 elementos.

O inquérito foi apresentado à empresa com se tratando de um inquérito rotineiro de controlo e monitorização do processo de integração na Empresa, e que seria passado a todos os colaboradores há menos de dois anos na empresa, não se fazendo qualquer referência distintiva relativamente ao grupo da i9.station.

A distinção dos grupos foi feita apenas através da utilização de links de acesso diferenciados, de forma a evitar que o grupo experimental se apercebesse do caráter experimental da abordagem, e que essa percepção pudesse de alguma forma interferir nos resultados através de um efeito de expectativa, que terá sido assim, se não anulado completamente, pelo menos mitigado no seu impacto.

Todos foram inquiridos relativamente aos primeiros três meses de integração, embora os elementos mais recentes (da i9.sation) pudessem apenas referir-se aos primeiros dois meses que tinham à data do inquérito decorrido desde a sua entrada.

As respostas de ambos os grupos foram recolhidas e tratadas, e as médias obtidas nas três dimensões de integração consideradas nos dois grupos estão apresentadas nos gráficos seguintes que mostram também a tracejado as velocidades médias de integração obtidas.

Gráfico 5.6 – Velocidade de integração grupo de controlo

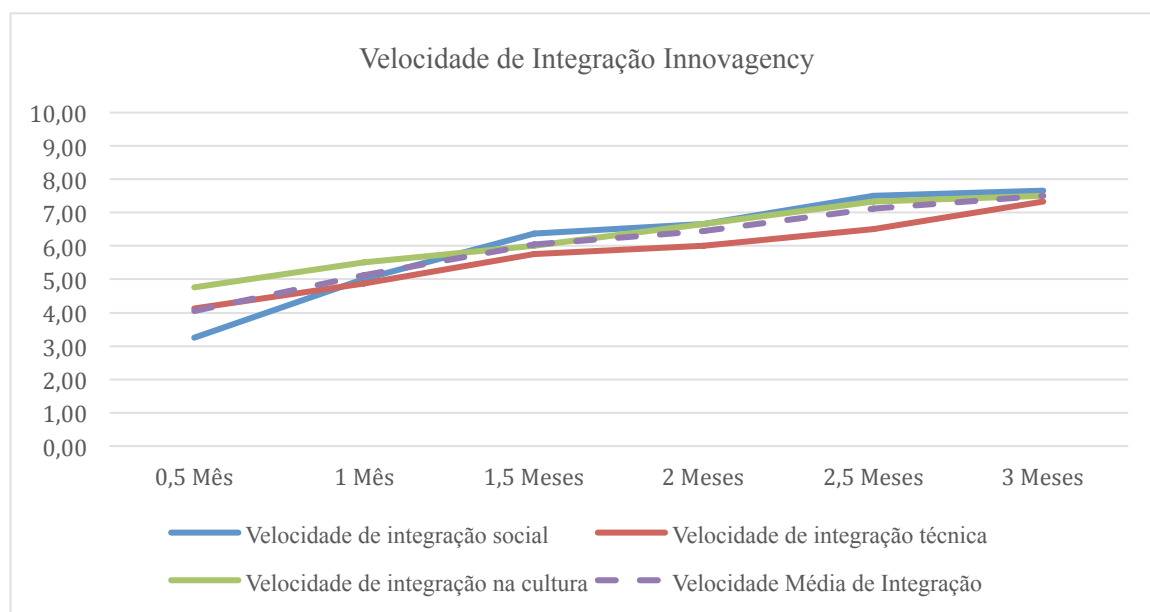
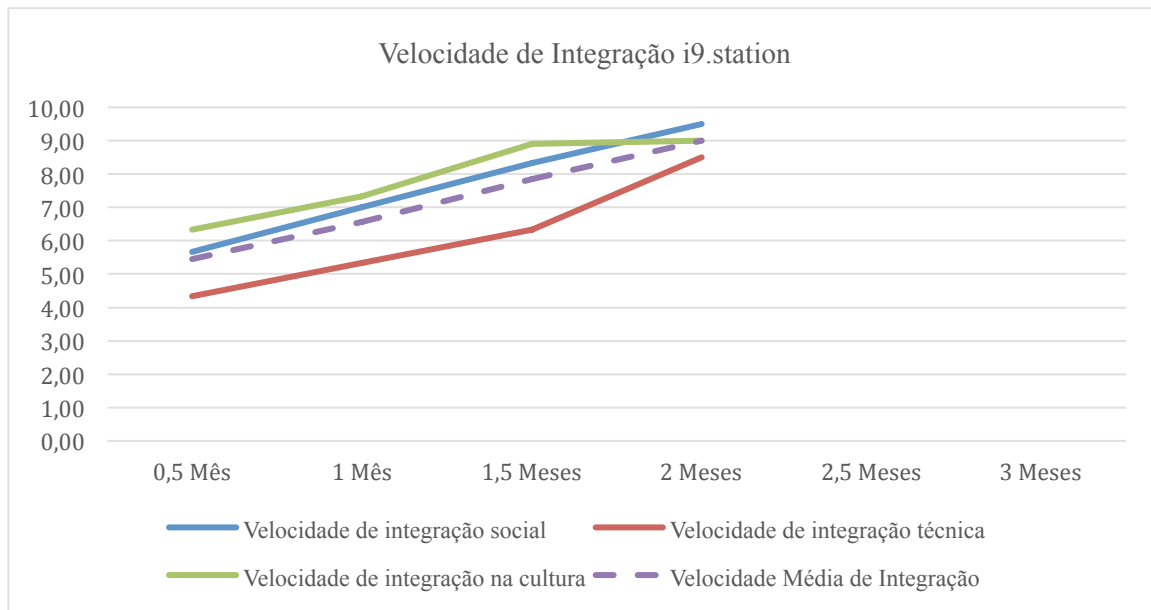


Gráfico 5.7 – Velocidade de integração grupo experimental



Da simples observação dos dois gráficos ressaltam desde logo algumas conclusões.

A ordem de posicionamento relativo das três curvas tende a ser idêntica, com exceção da evolução da integração social no grupo controlo que arranca abaixo das restantes. Vemos esta similitude de posicionamento relativo nos dois grupos como um sinal de fiabilidade da análise, já que encoraja a considerar que se o mesmo padrão se observa em ambos os grupos ele terá algum fundamento objetivo e a extração de conclusões é provavelmente legítima ainda que a “distância” da avaliação à ocorrência possa ter interferido com a percepção e respetiva ressonância emocional da experiência.

Também imediatamente se observa uma diferença tanto nos valores de início das retas como no declive das mesmas, que remete para uma percepção de maior velocidade de integração no grupo experimental.

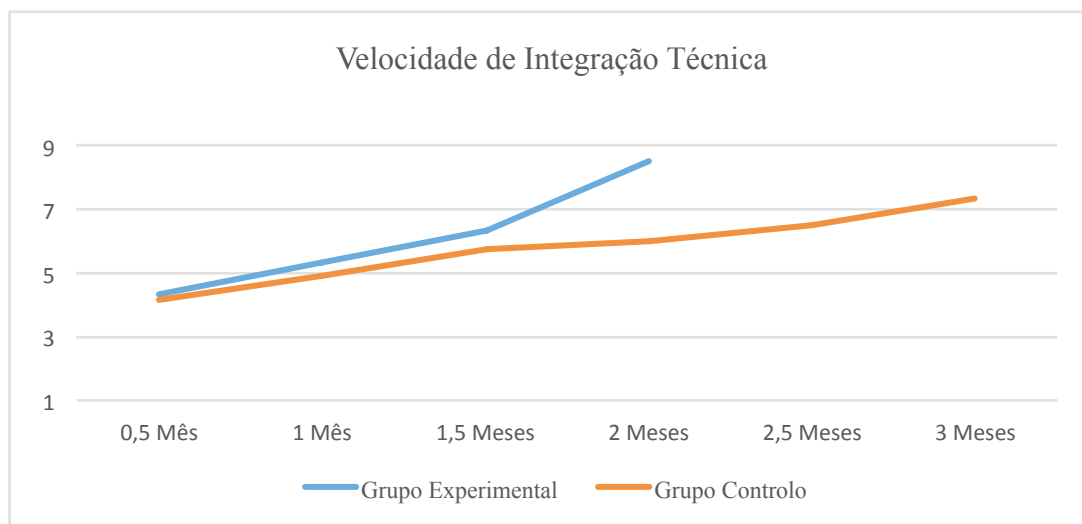
Finalmente a progressividade das curvas sugere maior consistência processual no grupo da i9.station, embora esta conclusão possa ser, reconhecemos, insuficientemente fundamentada.

Passemos então a discutir as hipóteses à luz das evidências.

5.1 Hipótese A - A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar a aquisição efetiva de competências específicas e assim a integração técnica na Função

Quanto aos resultados que interessam para a verificação da hipótese A, e conforme se ilustra no gráfico seguinte, constata-se que a linha da velocidade média de integração técnica, se projetada, sugere que a plena integração técnica terá ocorrido ao fim de seis meses no grupo de controlo, enquanto com base em idêntica projeção a partir dos dados disponíveis, a plena integração ocorre no Grupo da i9.staion em metade do tempo, ou seja, ao fim de três meses ou menos.

Gráfico 5.8 - Velocidades médias de integração técnica



Mais se conclui, como se torna aparente no gráfico anterior, que apesar dos ritmos de integração técnica serem semelhante durante a fase inicial de formação teórico-prática, ela “dispara” em velocidade após este período no grupo experimental, sendo a partir daí a velocidade de integração técnica mais acelerada.

Esta evidência sugere o potencial do processo de fusão de práticas enquanto potenciador da aprendizagem e aquisição de competências, e assim da aplicação prática e rentabilização dos conhecimentos e competências adquiridos por formação.

5.2 Hipótese B - A fusão de metodologias de recrutamento, seleção e formação permite acelerar o processo de integração socioprofissional na Empresa

Através dos resultados da abordagem de inquérito acima referida, avaliou-se a integração socioprofissional decomposta em duas dimensões: a integração social, ou seja, a integração nas equipas e nos grupos informais, e a integração na cultura da empresa, ou seja, a identificação com os valores e normas adotadas (aculturação).

A partir do tratamento comparado das respostas nos dois grupos, foi possível construir os gráficos comparativos seguintes.

Gráfico 5.9 - Integração social

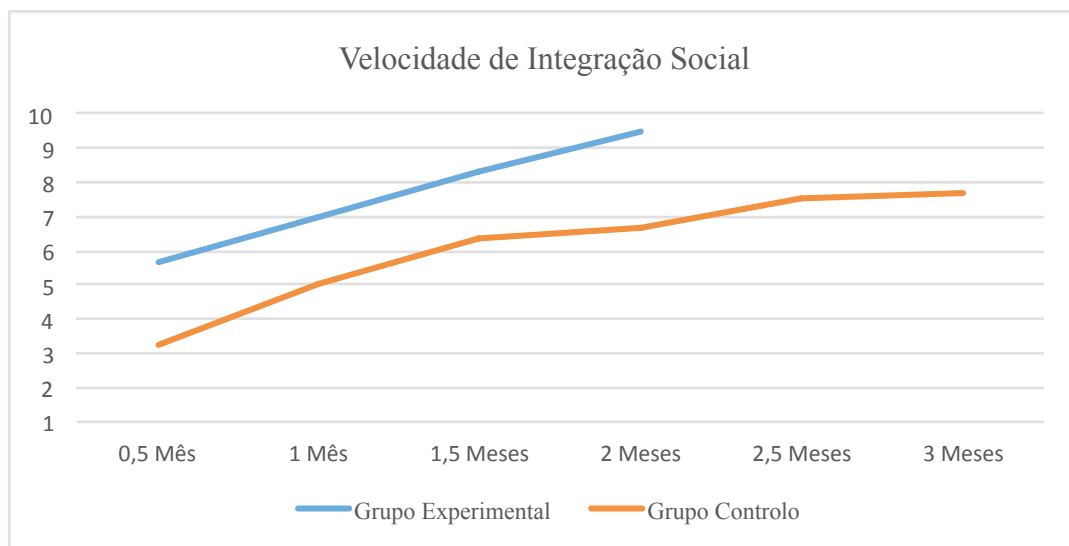
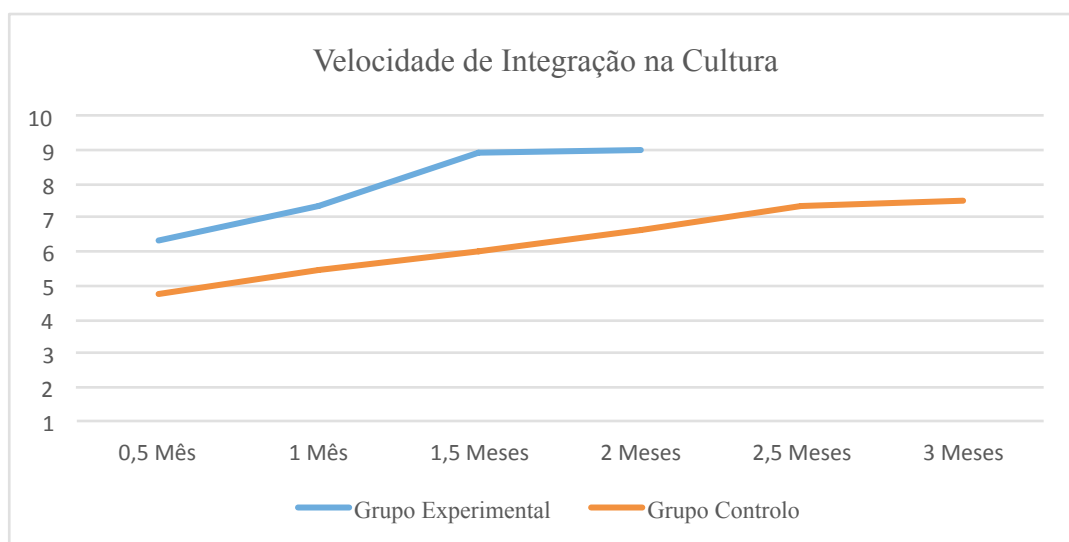


Gráfico 5.10 - Integração cultural



Da simples observação dos gráficos anteriores, podemos concluir que os resultados sugerem uma integração socioprofissional claramente mais rápida e progressiva no grupo da i9.station relativamente ao grupo de controlo.

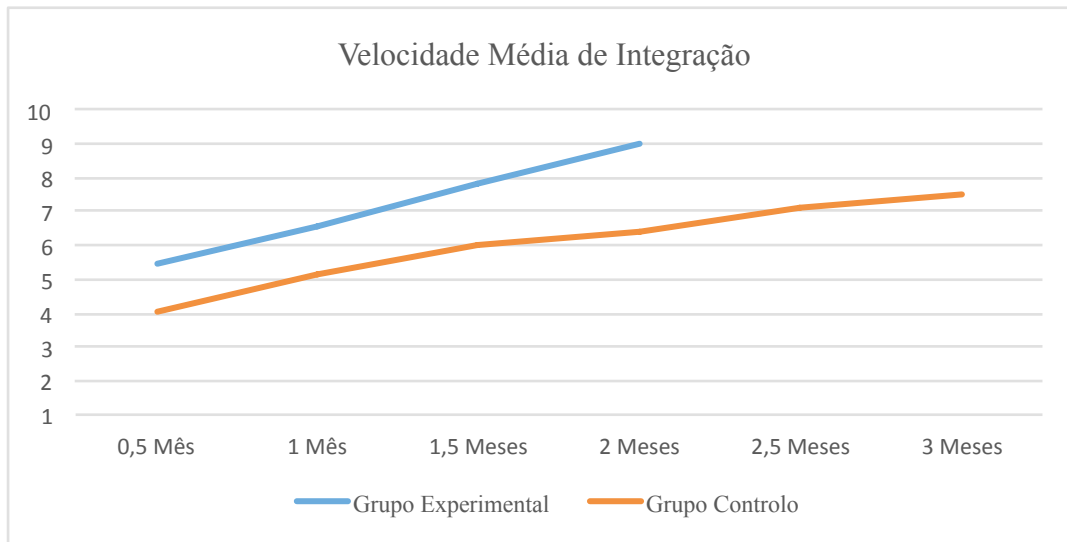
Esta diferença é particularmente notória no que respeita à integração social que no grupo controlo se mostra “tímida” no arranque (primeira quinzena) e prossegue paulatinamente ao longo do primeiro trimestre.

Ao contrário, a rápida e progressiva evolução da integração social no grupo experimental parece confirmar o valor acrescentado pelo processo de imersão controlada e continuamente apoiada que caracterizou o processo i9.station, retornando numa melhor integração por via de um também melhor e mais rápido acolhimento das equipas relativamente aos novos elementos.

De facto, em entrevistas e conversas informais ao longo do processo avaliativo da integração, por diversas vezes foi verbalizada pelos colaboradores do grupo controlo o desconforto resultante de um acolhimento frio pelas equipas em que foram integrados e como a lentidão da aceitação contribuiu para que se sentissem “fora da equipa e não integrados durante bastante tempo”.

Se fizermos o exercício de compactar as três integrações consideradas numa única linha representativa do processo agregado de integração (velocidade média de integração) e projetássemos as linhas de tendência obtidas com os dois grupos (gráfico abaixo), poderemos tirar as seguintes conclusões:

Gráfico 5.11 - Velocidades médias agregadas, projetadas a 6 meses



- a) A plena integração do grupo controle parece ocorrer ao fim de sensivelmente seis meses após entrada;
- b) As evidências confirmam uma aparente integração mais rápida do grupo i9.sation, sendo a plena integração obtida após os primeiros três meses.

Portanto, e recapitulando, a integração dos estagiários da i9.sation aparenta ser duas vezes mais rápida do que a do grupo controle. A integração técnica tem uma velocidade inicial semelhante à do grupo controle até ao mês e meio inicial mas depois regista uma aceleração notória. Se considerarmos que 1,5 meses do grupo i9.sation corresponde ao fim do período formativo, conclui-se que este modelo de formação acelera muito significativamente a integração produtiva dos colaboradores nas equipas de trabalho. Tanto a integração social como a integração na cultura da Empresa se fazem notoriamente de forma mais rápida, sendo a integração social mais progressiva e homogénea e a integração na cultura também mais rápida até um patamar próximo da integração plena. No geral a integração plena (ou próxima) que o grupo controle indiciava operar-se ao fim de 6 meses, parece poder ser atingida em metade do tempo (3 meses) com o modelo fusionado i9.sation.

O estudo de Filippin et al. (2012) refere que a integração ocorre já na fase de recrutamento, pois todos os meios de divulgação suportam os valores da organização. Para além disso, a

fase final de formação é indispensável para o processo de integração, proporcionando a imersão dos candidatos num processo de “indução”.

Perante as evidências, confirma-se assim que a velocidade de integração dos colaboradores que integram na empresa através da i9.station é melhor e mais rápida pelo processo de Academia do que no processo normal.

Apesar da reduzida dimensão das amostras e do pouco tempo decorrido, sobretudo no grupo experimental da i9.sation, os resultados apontam assim claramente no sentido de comprovar tanto a hipótese A como a hipótese B, concluindo-se que a evidência indicia um potencial real da fusão das práticas de recrutamento, seleção e formação na aceleração do processo de integração, nomeadamente aos níveis cultural, socioprofissional e técnico.

A continuidade do projeto, nomeadamente com novos grupos similares e com o processo afinado pelas experiências anteriores, virá, esperamos, reconfirmar e reforçar estas conclusões.

5.3 Hipótese C - Uma abordagem de fusão de recrutamento capacitante proporciona retorno financeiro positivo para a Empresa e assim compensa o investimento necessário

Confirmado que está o interesse e o potencial da fusão de metodologias na perspetiva da integração, resta mostrar que vale a pena, também numa perspetiva económica, a empresa realizar o necessário investimento e que o mesmo tem retorno positivo.

Assim, para confirmar a hipótese C procedeu-se ao cálculo do retorno do investimento (ROI) do projeto.

O ROI é a sigla em inglês para *Return on Investment*, o que em português significa – retorno do investimento. Este indicador é utilizado na área financeira, permitindo calcular a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento relativamente à quantidade de dinheiro investido.


É, portanto, uma ferramenta precisa, credível e viável para a obtenção de resultados financeiros de projetos diversos e tem vindo nos últimos anos a ser usado no âmbito dos projetos e atividades de gestão de recursos humanos, nomeadamente relativamente a investimentos formativos.

No caso presente, no sentido de testar e comprovar o retorno do investimento necessário a um projeto de fusão de práticas como o da i9.station, começámos por realizar um levantamento exaustivo e rigoroso de todos os custos envolvidos na montagem e implementação do projeto i9.station, nomeadamente, os custos iniciais de projeto (criação do *website*, marca, assinatura), bem como os custos associados à primeira *Academia Sharepoint*.

Deveremos considerar dois tipos de custos: aqueles que resultam da criação inicial do projeto e que não se repetirão, sendo rentabilizados ao longo do mesmo, e os custos associados a cada “Academia” específica e que, assim, se repetirão tantas vezes quantas edições forem realizadas. Esta distinção visa determinar os custos que deverão ser repartidos por um número a determinar de “Academias”.

Assim a tabela seguinte mostra os custos considerados como custos iniciais, a “amortizar” ao longo das 10 academias que se espera realizar ao longo dos primeiros cinco anos do projeto.

Tabela 5.4 – Custos Iniciais do Projeto



Custos Iniciais do Projeto (a amortização em 5 anos = 10 Academias)

Despesas i9.station	Valor
Direção Criativa	€ 350,00
Gestor	€ 1 700,00
Programador	€ 140,00
Direção Técnica	€ 2 400,00
Marca	€ 1 000,00
Foto istock + template	€ 22,10
TOTAL	€ 5 612,10
VALOR DE AMORTIZAÇÃO POR ACADEMIA	€ 561,21

Seguidamente, fizemos o levantamento também exaustivo e rigoroso de todos os custos suportados na primeira academia realizada (sala de formação, formador, gestor do projeto, apoio aos formandos, remuneração dos estagiários).

Estes custos embora variáveis, tenderão a repetir-se sem grandes desvios, pelo menos enquanto se mantiver o modelo de funcionamento.

A tabela seguinte reflete os custos efetivos e esperados da primeira Academia *Sharepoint*, o projeto experimental.

O custo do gestor do projeto é referente a cerca de 50% do custo com o colaborador, pois a gestão da i9.station ocupa nesta fase apenas cerca de metade do potencial de trabalho do seu posto de trabalho.

Tabela 5.5 – Custos da primeira Academia SharePoint



Custos por Academia

Despesas i9.station	Valor
Sala de Formação	€ 625,00
Formador	€ 1 462,40
Certificados	€ 9,35
Gestor de projeto	€ 1 375,34
Amortização 1 academia	€ 561,21
Subsídio 1.ª semana (9pax)	€ 450,00
Subsídio 2.ª semana (5pax)	€ 250,00
Subsídio 3.ª semana (5pax)	€ 250,00
Subtotal (investimento)	€ 4 983,30
Subsídio novembro (3pax)	€ 157,22
Subsídio dezembro (3 pax)	€ 810,00
Subsídio janeiro (3 pax)	€ 810,00
Subsídio de fevereiro (3 pax)	€ 1 515,00
Subsídio de março a junho (3 pax)	€ 5 891,11
TOTAL	€ 14 166,63

Mas para calcular o ROI, torna-se necessário para além dos custos considerar os “proveitos” do projeto. Como não exista ainda uma rentabilidade direta proveniente dos recursos formados, optou-se por calcular os “proveitos” do projeto pelo diferencial entre os custos efetivamente suportados, e aqueles em que a Empresa incorreria para solucionar as suas necessidades de mão de obra que os recursos resultantes da primeira academia estão efetivamente a assegurar.

Se com estes “proveitos” o projeto mostrar retorno positivo, então mais estará assegurado o retorno de investimentos futuros, quando estiver instalada e agilizada uma prática comercial de rentabilização dos recursos formados, nomeadamente através da prestação de serviços especializados a Empresas Clientes e não meramente integração em projetos em curso.

A tabela seguinte mostra os “proveitos” assim considerados, comparado com o custo agregado atribuído à primeira Academia (com parte dos custos iniciais e todos os custos variáveis), indicando o ROI apurado.

Tabela 5.6 – Cálculo do ROI



Calculo do ROI i9.station 2015

Custo	Valor
3 pax outsourcing (9 meses)	€ 54 000,00
3 pax contratos similares (9 meses) + formação	€ 41 962,40
custo efetivo com academia + 3 pax estágio 9 meses	€ 12 791,29
Proveitos 1	€ 41 208,71
Proveitos 2	€ 29 171,11
Investimento	€ 3 607,96
Calculo do ROI 1	1042%
Calculo do ROI 2	709%

Na verdade foram considerados dois “proveitos” potenciais e não apenas um. Assim, o Proveito 1 refere-se ao diferencial da solução i9.station relativamente à utilização de três recursos especializados, contratados a empresas de outsourcing e o Proveito 2 diz respeito ao mesmo diferencial mas face à eventual contratação alternativa de programadores em início de carreira ou pouco experientes, aos quais seria preciso dar alguma formação, cujo valor também foi considerado.

Tendo assim duas hipóteses diversas de custos e de correspondentes proveitos, calcularam-se consequentemente dois ROI's.

O ROI expressa percentualmente a proporção da margem obtida entre custos e benefícios obtidos, depois de descontado o investimento efetuado, proporção essa relativamente a esse mesmo investimento.

Ou seja:

$$[(\text{Proveitos totais} - (\text{Custos totais} - \text{Investimento realizado})) / \text{Investimento realizado}] \times 100$$

Com o cálculo do ROI 1 e ROI 2 comprova-se que o retorno do investimento é, em qualquer dos casos, positivo e muito expressivo, retornando pelo menos sete vezes o investimento.

Tabela 5.7 – Cálculo do ROI padrão por pessoa



Calculo do ROI i9.station padrão por pessoa

Custo	Valor
1 pax outsourcing (9 meses)	€ 18 000,00
1 pax contratos similares (9 meses) + formação	€ 13 987,47
custo efetivo com academia + 1 pax estágio 9 meses	€ 8 517,97
Proveitos 1	€ 9 482,03
Proveitos 2	€ 5 469,50
Investimento	€ 2 119,53
Calculo do ROI 1	347%
Calculo do ROI 2	158%

Com base nos custos apurados e nos cálculos efetuados, calcula-se na tabela anterior o ROI por pessoa, que evidência um retorno do investimento entre uma vez e meia e três vezes e meia, aproximadamente.

Assim se conclui pelo incontestável interesse desta solução, mesmo numa perspetiva meramente económico-financeira da Empresa que nela invista, ainda que acreditemos que este valor tenderá a ser maior por efeito da alavanca de produtividade provocada pela integração técnica e socioprofissional acelerada dos novos colaboradores assim recrutados.

Como referido no estudo de Bashrum (2012), o ROI é um cálculo simples, embora rico, relacionado com os programas de formação e o seu impacto organizacional. É um cálculo importante porque alinha a formação com as metas e objetivos empresariais.

A importância do projeto piloto na empresa é acima de tudo para aprender com o que se fez e retirar conclusões e ensinamentos do processo (Canales, 2015) para melhorar os seguintes edições.

Parte 6 – CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a Internet tem estado no apogeu de numerosas mudanças em diversas áreas de destaque, no ambiente empresarial no modo de gerir e fazer negócios. O acesso fácil à Internet veio permitir a criação do “eu digital” que, por sua vez, impulsionou o desenvolvimento de redes de contactos, fazendo surgir uma nova perceção e maneira de interagir com o mundo.

Esta mudança transformou, também, o próprio comportamento humano ao nível afetivo, familiar, social, individual e do trabalho. Destaco o último, pelo facto de muitos postos de trabalho terem sido substituídos devido aos avanços tecnológicos e terem emergido outros aliados ao ramo tecnológico. O mundo digital está presente e veio para ficar por diferentes fatores, nomeadamente, pela quebra de barreiras comunicacionais, acesso infinito de informação, rapidez e agilidade de execução de tarefas e segurança.

É ainda de referir, que entre 1980 e 2000 nasceu a “geração do milénio” também conhecida por “geração Y” ou “da Internet”, geração que surgiu numa época de grandes avanços tecnológicos e exposição de informação. Esta geração é caracterizada por ter um perfil tecnológico, não se sujeitar a qualquer tipo de trabalho, que troca de emprego facilmente em busca de oportunidades mais desafiantes e com crescimento profissional, que exige feedback em relação ao trabalho e à performance. É um desafio para o mundo empresarial atrair e reter esses trabalhadores, no entanto, se forem desafiados pela formação ou desenvolvimento, a retenção poderá acontecer.

O presente estudo surgiu pelo facto da Innovagency sentir dificuldades em captar capital humano detentor de conhecimentos específicos em determinadas tecnologias. Assim, por um lado, os objetivos da empresa eram reduzir o risco de dificuldade de recrutamento e ministrar formação aos colaboradores internos, por outro, pretendia potenciar o negócio de colocação de profissionais nas áreas de competência da Innovagency.

Com a realização deste estudo de caso constatou-se que a i9.station deu resposta ao problema inicial, comprovando-se que a fusão das práticas de recrutamento e seleção, formação e integração contribuem para uma integração mais rápida e eficaz e para uma evolução técnica acelerada dos futuros colaboradores. Do ponto de vista empresarial, comprovou-se também que o investimento neste tipo de solução integrada retorna positivamente para a Empresa, e que é assim compensador também numa perspetiva de negócio.

Apesar de reconhecer as limitações pelo número de sujeitos envolvidos, concluo que as três hipóteses são confirmadas. Desta experiência são também retiradas algumas conclusões que contribuirão para o desenvolvimento da segunda edição da *i9.station* e melhoria do processo no geral. Neste momento, a *Innovagency* encara a formação como um investimento e não como um custo, pois tem confiança que esse investimento terá retorno tanto a nível financeiro como funcional, e no desenvolvimento dos colaboradores.

Por fim e em jeito de pistas para futuras investigações nesta linha, seria interessante comparar os canais de media que se utilizam no recrutamento como *Facebook*, *Twitter*, anúncio em *websites* e perceber qual é o canal mais eficaz para o público-alvo da área tecnológica. Para além disso, aplicar o método da fusão das práticas numa empresa de ramo diferente para comprovar o valor acrescentado tanto para a organização como para o colaborador, também em diferentes realidades e contextos.

Assumindo com humildade científica a dimensão e impacto de um “estudo de caso” como o que aqui apresentamos, queremos acreditar nas virtudes deste contributo para chamar a atenção de uma realidade que vale a pena estudar e aprofundar (a da fusão sinérgica das práticas em GRH), e no que essa linha de estudo possa contribuir para robustecer a consistência e solidez da Gestão de Recursos Humanos enquanto ciência.

BIBLIOGRAFIA

Alis, Bayad, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti, & Sekiou. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. (4.^a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da estratégia à prática*. (2.^a ed.). Faro: Sílabas e Desafios.

Almeida, H., Monteiro, I. P., Orgambídez-Ramos, A., & Sousa, F. C. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional*. Faro: Sílabas & Desafios – Unipessoal, Lda.

André, A. R. D. & Rodrigues, A. C. (2013). *Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência*. IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão dos Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Consultado a 28 de agosto de 2015 através de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7553/1/COM_NIDRH_2013_1.pdf

Antunes, S. (2015). Portugal tem a quinta taxa de desemprego mais elevada da União Europeia. *Jornal de Negócios*. Consultado a 14 de agosto, 2015 através de http://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/mercado_de_trabalho/detalhe/portugal_tem_a_quinta_taxa_de_desemprego_mais_elevada_da_uniao_europeia.html

Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practise*. (10.^a ed.) London: Kogan Page.

Azeredo, J., Pinto, V., & Silva, G. (2006). *Metodologias de investigação em educação Análise de um estudo de caso*. Mestrado em química para o ensino.

Bártolo-Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.263-300). Lisboa: RH Editora

Bashrum, M. (2012). Keep your training program funded: 10 steps to training ROI: it is easy to focus on the quality of training rather than the impact of the learning. To prove value, shift thinking from a quality mindset to an impact and results mindset. *The Public Manager*. Winter, 41 (4), p. 5-20.

Bellis, R. (2015). The Unlikely Reasons Why We're More Satisfied At Work - A New Poll Finds We're Happier With Our Jobs Than We Were 10 Years Ago, Even Though Not Much Has Improved. *Fast Company*. Consultado a 17 de agosto de 2015 através

<http://www.fastcompany.com/3051044/the-future-of-work/the-counterintuitive-reasons-why-were-more-satisfied-at-work>

Bhangu, A., Chapman, S., Khatri, C., Fitzgerald, J. E., Glasbey, J., Kelly, M., & Nepogodiev, D. (2015). *Social Media and Internet Driven Study Recruitment: Evaluating a New Model for Promoting Collaborator Engagement and Participation*. 10 (3), p. 1-11.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boudreau, J., Gibson, C., & Ziskin, I. (2014). What Is the Future of HR? - HR leaders generally feel their ideal role is one of broad leadership, but it is often far less than that. *Fast Company*. Consultado a 8 de setembro de 2015 através de <http://www.workforce.com/articles/20179-what-is-the-future-of-hr>

Bowler, M. C. & Woehr, D. J. (2006). *A meta-analytic evaluation of the impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings*. *Journal of Applied Psychology*, (5) p. 1114-1124.

Brinkerhoff, R. O. (2001). *High Impact Learning*. USA: Basic Books.

Brinkerhoff, R. O. & Dressler, D. (2002). Using Evaluation to Build Organizational - Performance and Learning Capability: A Strategy and a Method. *Performance Improvement*, 421 (6), p.14-21.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão dos Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. (3.^a ed.). Lisboa: Editora Recursos Humanos.

Campion, M., Pursell, E., & Brown, B. (2006). *Structured Interviewing: Raising The Psychometric Properties Of The Employment Interview*. Consultado a 26 de outubro de 2015 através de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00630.x/abstract>

Canales, J. I. (2015). Sources of Selection in Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 52 (1), p. 1-31.

Carbone, J. G. (2006). *Gestão por Competências*. Consultado no dia 25 de outubro de 2015 através de <https://www.passeidireto.com/arquivo/974141/gestao-por-competencias/2>

Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos – Edição Compacta*. (2.^a ed.). São Paulo. Editora

Atlas.

Costa, P. C. (2010). *Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência*. Consultado a 18 de novembro de 2015 através de http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=0ey42tkxn

Cowling, A. & Mailer, C. (2008). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cruz, J.V.P. (1998). *Formação Profissional em Portugal - do levantamento de necessidades à avaliação*. Edições Sílabo.

Dishman, L., (2015). Why Millennials Are The Most At Risk For Job Scams - If An Opportunity To Work From Home For Google Or Ge Sounds Too Good To Be True, It Probably Is. *Fast Company*. Consultado a 16 de setembro de 2015 através <http://www.fastcompany.com/3051127/the-future-of-work/why-millennials-are-the-most-at-risk-for-job-scams>

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

Ebersberger, B., Herstad, Sverre J., & Sandven, T. (2015). *Recruitment, knowledge integration and modes of innovation*. Consultado a 15 de setembro de 2015 através de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314001115>

Entrevista a Nuno Troni. (2015). *Como atrair e manter a geração “Millennial” nas empresas*. Consultado a 12 de dezembro de 2015 através de https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/como-atrair-e-manter-a-geracao-millennial-nas-empresas-entrevista-a-nuno-troni_191/

Filippin, M., Munhoz, S., Reinert, M., Chimello, G., Monteleone & G., Pastro, M., (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista De Administração E Contabilidade Da Unisinos*. 9 (1) p. 27-40.

Fleissig, A. R. (2014). Return on investment from training programs and intensive services. *Atlantic Economic Journal*. 42 (1). p. 13-39.

Geração Y Um Novo Paradigma Laboral. Hays. Consultado a 13 de agosto de 2015 através http://hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1394825.pdf

Gomez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2011). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Gonçalves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais. Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gu, L. L., Skierkowski, D., Florin, P., Friend, K., & Yi, Y. (2016). Facebook, Twitter, & QR codes: An exploratory trial examining the feasibility of social media mechanisms for sample recruitment. *Computers in Human Behavior*, 60, p.86-96.

Hindle, T. (1998). *Como fazer Entrevistas*. Lisboa: Civilização Editora.

Kessler, R. (2006). *Competency-Based Interviews*. USA: Career Press.

Klinvex, K., O'Connell, M., & Klinvex, C. (2002). *Contratar Bons Profissionais*. New York: Mc Graw Hill.

Lorenzo, G. (2015). Could "Nanodegrees" Be The Solution To The Student Debt Crisis?. *Fast Company*.

Machado, A. (2006). Evolução tecnológica “constrói” novas profissões. *Diário de Notícias*. Consultado a 20 de agosto de 2015 através de <http://www.dn.pt/arquivo/2006/interior/evolucao-tecnologica-constroio-novas-profissoes-644168.html>

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Editora Escolar.

Marconi, F. P. (2015). Para onde nos leva a Revolução Digital?. *Jornal de Negócios*. Consultado a 17 de agosto de 2015 através de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/para_onde_nos_leva_a_revolucao_digital_.html

Mateus, C. (2013). Empresas portuguesas já têm dificuldade em recrutar nas TI. *Expresso Emprego*. Consultado a 13 de agosto de 2015 através de <http://expressoemprego.pt/noticias/empresas-portuguesas-ja-tem-dificuldade-em-recrutar-nas-ti/3105>

- Maurer D. S. & Liu, Y. (2007). *Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers*. Business Horizons, 50 (4), p. 305-314. Consultado a 25 de outubro de 2015 através de http://www.yupingliu.com/files/papers/maurer_liu_recruiting.pdf.
- Neves, G. J., Garrido, M.V., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Alves Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Plumbley, P. R. (1995). *Seleção e Recrutamento*. Editora: Clássica.
- Priberam. Consultado a 12 de dezembro de 2015 através de <https://www.priberam.pt/DLPO/recrutar>
- Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), 441-472.
- Rocha, N. & Santos, A., (2016). *A Gestão de Pessoas e os Desafios de um Novo Século*. Consultado a 15 de maio de 2016 através <http://titledone.co/pdf/teorias-das-migra-es-internacionais.html>
- Sekiou, L. (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Seth, R. (2015). How To Raise Kids Who Thrive In The New Economy - Encouraging Your Child To Make A Best Friend At School May No Longer Be The Best Advice. *Fast Company*. Consultado a 17 de agosto de 2015 através <http://www.fastcompany.com/3051156/second-shift/how-to-raise-kids-who-thrive-in-the-new-economy>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tendências, Salários e Atração de Talentos em Portugal. (2015). *Guia do Mercado Laboral*. Consultado a 14 de agosto, 2015 http://hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1383956.pdf

Videira, M. L. & Rodrigues, M. L. (2004). *Manual de análise de funções*. Lisboa: DGAP.

Waldron, B. & Joines, R. (1994). *Introduction to assessment centers*. A Workshop conducted at the IPMAAC Conference on Public Personnel Assessment. Charleston: South Carolina.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency-Based Recruitment and Selection*. Wiley .

APÊNDICES

Apêndice A – Dados dos Candidatos à i9.station

i9.STATION
CODE ACADEMY

Dados dos Candidatos à i9.station

Candidatos	Idade	Residência	Formação	Ano de Conclusão	Experiência	Linguagem de Programação
Candidato 1	26	Bragança	Curso de Especialização Tecnológica em Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos Licenciatura em Engenharia Informática	2015	Sim	Não refere
Candidato 2	39	Rio de Mouro	Licenciatura em Matemática Aplicada	2010	Sim	C++, c#, Java
Candidato 3	31	Não refere	Licenciatura em Comunicação Social e Cultural	Não refere	Não	HTML, CSS3, Javascript, C, C#5.0, VB.NET
Candidato 4	Não refere	Ourém	Engenharia Informática Curso Profissional Técnico Informática e Gestão	Presente	Sim	Não refere
Candidato 5	30	Azambuja	Licenciatura em Engenharia de Telecomunicações e Informática	2012	Sim	Javascript, C, HTML, CSS, Bash
Candidato 6	21	Lisboa	Técnico de Informática de Gestão Escola Secundária Camões	2015	Sim	C ++
Candidato 8	27	Lisboa	Licenciatura em Engenharia de Telecomunicações e Informática	2015	Operador	Shell script, assembly, HTML, CSS, Javascript, SQL e PHP. TCP/IP
Candidato 10	29	Lisboa	3.º ano de Engenharia Multimédia	Presente	Backoffice	Html, Css, Js, C#
Candidato 12	24	Amadora	Licenciatura em Informática e Gestão de Empresas	2015	Não refere	Java, C, HTML, OCL, SQL
Candidato 14	30	Lisboa	Junior Software Developer/Training Licenciatura em História da Arte	2015	Não refere	C, C#, HTML, CSS3, XML, Javascript, JQuery, SQL
Candidato 15	28	Lisboa	Mestrado em Tecnologia e Segurança Alimentar Licenciatura em Química aplicada	2013	Sim	COBOL/ MATLAB

Candidato 16	Não refere	Lisboa	Mestrado em Engenharia das Telecomunicações e Informática	2015	Sim	C ++
Candidato 17	28	Lisboa	Licenciatura - Informática e Gestão de Empresas	2015	Operador de	Java, C#, ASP .NET
Candidato 18	Não refere	Lisboa	Escola Secundária de Camões	2014	Técnico de Informática de Gestão	C ++, C#, JavaScript, .NET, HTML, PHP
Candidato 19	20	Setúbal	Técnico de Gestão	2014	Sim	C#, Windows Forms
Candidato 20	Não refere	Amadora	Programação de Sistemas de Informática - Escola Profissional Bento de Jesus Caraças	2015	Sim	.NET, Java, JavaScript, Studio.NET e C#
Candidato 22	26	Almada	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego - Licenciatura em Gestão Informática (12 val.) Programação e Sistemas de Informação (15 Val.)	2015	FCT	Ms Windows, Ms Word, Ms Excel, Ms Access, Ms Power Point
Candidato 23	26	Lisboa	Nova Lisboa Licenciatura em Engenharia Informática	2015	Não refere	C#/Java/PHP/JavaScript
Candidato 24	27	Queluz	Escola superior Náutica Infante D. Henrique Engenharia de Sistemas Eletrónicos Marítimos	Não refere	Técnico de Sistemas áudio e vídeo Técnico de Informática	Não refere
Candidato 25	23	Alverca	Escola Secundária Programação e Gestão de Sistemas Informáticos	2015	FCT	C#/HTML/Visual Basic/...
Candidato 26	25	Almada	Incompleto - Mestrado Engenharia Eletrónica Universidade Nova	Presente	PEJENE	C, C ++, C#, Java, ...
Candidato 27		Lisboa	Escola Superior Técnico Mestrado Engenharia Física	2015	Não refere	Não refere
Candidato 28	Não refere	Lisboa	12.º Científico	Não refere	Não refere	Programação Java, .NET, SQL, Oracle

Candidato 29	33	Brasil	Curso de Sistemas de Informação	2009	Não refere	Não refere
Candidato 30	37	Lisboa	Mestrado em Engenharia das Telecomunicações e Informática	ao presente	Não refere	C#
Candidato 31	Não refere	27	Não refere	Pós-graduação - Engenharia Informática Licenciatura - Informática de Gestão	2013	Sim
Candidato 32	20	Baixa da Banheira	Ensino Secundário- Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos	2015	Sim	Não refere
Candidato 33	36	Ramada	Junior Software Developer - Alphapl	2015	Sim	C# e Visual Studio, Microsoft SQL
Candidato 34	Não refere	Não refere	Licenciatura - Tecnológico em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	2013	Sim	Não refere

Apêndice B – Anúncios i9.station

Descrição da Empresa
Empresa Especializada em Comunicação e Marketing Digital
Registada há 2 anos no SAPO Emprego | 3 ofertas anunciadas nos últimos 6 meses

Detalhe da Função
PROGRAMADORES
Queres ser um Programador SharePoint?
A Innovagency está à procura de 15 jovens recém-formados em cursos ligados à Programação, interessados em "embarcar" num processo desafiante com etapas para conquistar e criar connosco uma carreira de Programador SharePoint.

Desafio e etapas para venceres:

- 1.ª etapa, oferecemos formação especializada e gratuita (não remunerada), durante 3 semanas, em SharePoint + subsídio de deslocação e alimentação;
- 2.ª etapa, embarcarás num Estágio Profissional remunerado na Innovagency, que te permitirá ganhar experiência em Projetos desafiantes com algumas das mais importantes Marcas e Empresas nacionais e internacionais, em contexto real de trabalho;
- 3.ª etapa, se cumprires com sucesso e brilhantismo as etapas anteriores serás um dos nossos!

Deves ter:

- Curso profissional ou licenciatura completos
- Conhecimentos de DOT.NET e Programação em C#
- Noções de HTML e Java Script
- Elegibilidade para Estágio apoiado pelo IEFP
- Disponibilidade imediata (a partir de outubro de 2015) para ocupação a tempo inteiro

Candidata-te enviando o teu CV. Dá esse pequeno passo que poderá significar um salto na tua carreira.

[Responder à oferta](#)

Ofertas últimas 24 horas

- Embaladores (MIF) - Vialonga GRUPO NETT CAREERS - Lisboa
- Project Manager (Malaysia) Adding Talent - Malásia
- Gestores Comerciais (MIF) Santiago Cacém Manpower - Santiago do Cacém
- Pintor de Automóveis de 2ª Anónima - Porto

SAPOJORNALS

Obesidade abdominal.
Perca 12 kg em 2 semanas graças a um método científico.

ATENÇÃO Este site utiliza cookies. Ao navegar no site estará a consentir a sua utilização. Saiba mais sobre o uso de cookies.

it Jobs EMPREGO FORMAÇÃO EVENTOS

Queres ser um Programador SharePoint?

A Innovagency está à procura de 15 jovens recém-formados em cursos ligados à Programação, interessados em "embarcar" num processo desafiante com etapas para conquistar e criar connosco uma carreira de Programador SharePoint.

Desafio e etapas para venceres:

- 1.ª etapa, oferecemos formação especializada e gratuita (não remunerada), durante 3 semanas, em SharePoint + subsídio de deslocação e alimentação;
- 2.ª etapa, embarcarás num Estágio Profissional remunerado na Innovagency, que te permitirá ganhar experiência em Projetos desafiantes com algumas das mais importantes Marcas e Empresas nacionais e internacionais, em contexto real de trabalho;
- 3.ª etapa, se cumprires com sucesso e brilhantismo as etapas anteriores serás um dos nossos!

Deves ter:

- Curso profissional ou licenciatura completos
- Conhecimentos de DOT.NET e Programação em C#
- Noções de HTML e Java Script
- Elegibilidade para Estágio apoiado pelo IEFP
- Disponibilidade imediata (a partir de outubro de 2015) para ocupação a tempo inteiro

Candidata-te enviando o teu CV para ITRecruit@innovagency.com. Dá esse pequeno passo que poderá significar um salto na tua carreira.

Partilhe este anúncio com a sua rede

O ITJobs está a oferecer um bilhete para a **RubyConf Portugal'15**

EM DESTAQUE

KELLY IT resources
.Net Developer
Porto - Full Time

ÚLTIMOS ANÚNCIOS

Analista Programador COBOL
Porto - Full Time

Build and Release Engineer
Full Time

Apêndice C – Manifestação de Interesse

THE
DIGITAL
WORLD

INNOVAGENCY

Manifestação de Interesse Programa de Formação em SharePoint

Eu, _____
declaro estar interessado e disponível para participar no Programa de Formação de SharePoint promovido pela Innovagency, a partir de 26 de outubro, com a duração de 3 semanas em regime de tempo inteiro, mediante o qual poderei aceder ao Estágio Profissional remunerado com a duração de 6 a 12 meses.

1. Preenche os espaços com os teus dados pessoais

1.1. Email: _____

1.2. Contacto de telemóvel: _____

1.3. Localidade: _____

2. Preenche os espaços com os teus dados académicos

2.1. Instituição de Ensino: _____

2.2. Curso frequentado: _____

2.3. Ano de Conclusão: _____

2.4 Media Final _____ Valores

3. Responde às questões sobre conhecimentos de programação

3.1. Como classificas os teus conhecimentos de programação em '.net'?

3.2. Como classificas os teus conhecimentos de Programação em 'C#'?

4. Sobre disponibilidade para Estágios subsequentes:

4.1. Estás interessado em Estágio Académico Curricular?

4.2. Estás elegível para Estágio apoiado pelo IEFP _____

Data: _____ Assinatura do candidato: _____

Informações e comentários adicionais pertinentes




Apêndice D - Questionário de impacto e a satisfação dos formandos

i9.STATION
CODE ACADEMY

Questionário de impacto e de satisfação acerca da Formação

Com o intuito de avaliar o impacto da formação em sala, bem como, a satisfação dos formandos, a equipa da i9.station pede que respondas ao seguinte questionário, de acordo com a formação em que participaste.

A tua opinião irá contribuir para uma avaliação verdadeira e rigorosa que irá contribuir para a melhoria do nosso desempenho em outras formações e para aferirmos em que medida correspondemos às tuas expectativas.

Área	Afirmações	 Disaccordo	 Concordo	 Concordo Totalmente
Organização e Logística	A organização horária foi adequada.			
	Os horários foram cumpridos.			
	A duração da formação foi adequada.			
	As condições da sala foram apropriadas.			
	Os equipamentos disponibilizados foram adequados.			
O formador	O nível de interação com os formandos foi o esperado.			
	O domínio dos conhecimentos técnicos demonstrado foi adequado.			
	A componente prática correspondeu às tuas necessidades.			
	O ritmo impresso na Formação foi adequado.			

	A metodologia utilizada foi apropriada.			
	A clareza e eficácia na exposição dos conteúdos foi respeitada.			
Apreciação Global	Em termos globais a formação teve qualidade.			
	Os objetivos da Formação foram atingidos.			
	A Formação terá seguramente utilizada prática.			

Usa a escala para responder às questões.

Escala 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Algumas vezes; 4- Frequentemente; 5- Quase sempre

Autoavaliação	Afirmações	1	2	3	4	5
		Melhorei os meus conhecimentos técnicos.				
	Sou capaz de aplicar desde já os conhecimentos adquiridos na formação.					
	Conseguirei integrar-me numa equipa de trabalho e acrescentar valor rapidamente.					

Observações e comentários

Obrigado!!

Apêndice E – Resultados do Questionário de Impacto e de Satisfação da Formação

i9.STATION
CODE ACADEMY

Tabela de Resultados
Questionário de impacto e de satisfação da Formação

Área	Afirmações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organização e Logística	A organização horário foi adequada	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
	Os horários foram cumpridos	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
	A duração da formação foi adequada	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2
	As condições da sala foram apropriadas	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
	Os equipamentos disponibilizados foram adequados	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
TOTAL		10	12	10	10	15	12	13	14	13	14
O formador	O nível de interação com os formandos foi o esperado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	O domínio dos conhecimentos técnicos demonstrado foi adequado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	A componente prática correspondeu às tuas necessidades	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2
	O ritmo impresso na Formação foi adequado	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3
	A metodologia utilizada foi apropriada	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
	A clareza e eficácia na exposição dos conteúdos foi respeitada	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL		17	16	15	18	17	18	16	17	17	17
Apreciação global	Em termos globais a formação teve qualidade	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	Os objetivos da Formação foram atingidos	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2
	A Formação terá seguramente utilidade prática	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL		7	9	6	9	9	9	8	9	8	8
Auto-avaliação	Melhorei os meus conhecimentos técnicos	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5
	Sou capaz de aplicar desde já os conhecimentos adquiridos na formação	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5
	Consegui integrar-me numa equipa de trabalho e acrescentar valor rapidamente	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4
TOTAL		9	12	9	13	13	13	13	12	11	14

Inquérito à integração na I9

VELOCIDADE DE INTEGRAÇÃO TÉCNICA:

Indica usando a escala de 10 pontos, o teu grau de integração técnica na Empresa ao fim de cada período de tempo indicado.

Por integração técnica entende-se autonomia na realização das tarefas sem necessidade de apoio/accompanhamento constante.

(Se estiveres há menos de 3 meses na I9, utiliza a opção N/A-Não se Aplica nas opções superiores à tua antiguidade)

	1. Nada Integrado	2	3	4	5	6	7	8	9	10. Completamente Integrado	N/A
Ao fim de 15 dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 1 mês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 1,5 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 2 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 2,5 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 3 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VELOCIDADE DE INTEGRAÇÃO NA CULTURA DA EMPRESA:

Indica usando a escala de 10 pontos, o teu grau de integração na Cultura da Empresa ao fim de cada período de tempo indicado.

Por integração na Cultura entende-se identificação e alinhamento com os valores e imagem da Empresa.

(Se estiveres há menos de 3 meses na I9, utiliza a opção N/A-Não se Aplica nas opções superiores à tua antiguidade)

	1. Nada Integrado	2	3	4	5	6	7	8	9	10. Completamente Integrado	N/A
Ao fim de 15 dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 1 mês	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 1,5 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 2 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 2,5 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fim de 3 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice G – Grelha de resultados da velocidade de integração

Velocidade de Integração Técnica	0,5 Mês	1 Mês	1,5 Meses	2 Meses	2,5 Meses	3 Meses
Grupo Experimental	4,33	5,33	6,33	8,50		
Grupo Controlo	4,13	4,88	5,75	6,00	6,50	7,33

Velocidade de integração Social	0,5 Mês	1 Mês	1,5 Meses	2 Meses	2,5 Meses	3 Meses
Grupo Experimental	5,67	7,00	8,33	9,50		
Grupo Controlo	3,25	5,00	6,38	6,67	7,50	7,67

Velocidade de integração na Cultura	0,5 Mês	1 Mês	1,5 Meses	2 Meses	2,5 Meses	3 Meses
Grupo Experimental	6,33	7,33	8,91	9,00		
Grupo Controlo	4,75	5,50	6,00	6,67	7,33	7,50

Velocidade Média de integração	0,5 Mês	1 Mês	1,5 Meses	2 Meses	2,5 Meses	3 Meses
Grupo Experimental	5,44	6,56	7,86	9,00		
Grupo Controlo	4,04	5,13	6,04	6,44	7,11	7,50