



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO BANCO ESPÍRITO SANTO

CONSTANÇA ISABEL DE CASTRO E ALMEIDA PEREIRA DE
FIGUEIREDO

OUTUBRO, 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO BANCO ESPÍRITO SANTO

CONSTANÇA ISABEL DE CASTRO E ALMEIDA PEREIRA DE
FIGUEIREDO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES
DRA. INÊS MENDES

OUTUBRO, 2016

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão

TFM – Trabalho Final de Mestrado

BES – Banco Espírito Santo

BESCL - Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa

GBES - Grupo Banco Espírito Santo

ESFG - Espírito Santo Financial Group

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar o meu agradecimento às pessoas e instituições que, de variadas formas, foram determinantes na concretização deste trabalho. Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, um agradecimento especial pela disponibilidade, paciência e dedicação que dispensou a este trabalho. Sem ele, teria sido impossível a sua concretização. Aos meus familiares e amigos que me foram acompanhando neste percurso académico, dos quais destaco a minha mãe e o meu pai, à tia Maria Manuel, primas Maria Amaral Gomes, Matilde Figueiredo, Sofia Afonso e colega Jennifer Cuoco, pelas suas incansáveis contribuições. Agradeço ao meu avô pelo apoio prestado e, em especial, dedico este trabalho à minha falecida avó Margarida que acreditou piamente em mim e no meu futuro. Sei que lá em cima, continua a olhar e a torcer por mim e me presenteia, todos os dias, com a sua sabedoria guiando-me sempre na melhor direcção.

RESUMO

O presente estudo tem o intuito de descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos, Área de Planeamento e Gestão da Rede Comercial do Banco Espírito Santo. O mesmo incidiu particularmente na área do Recrutamento e Seleção e teve como foco principal o acompanhamento e ação autónoma nas atividades realizadas na organização, ao longo do período de estágio. As atividades principais estiveram relacionadas com a análise e definição de fontes de recrutamento, a pré-seleção de candidatos e a aplicação de metodologias e de instrumentos de avaliação. Para um melhor entendimento das temáticas abordadas no estágio, foi desenvolvida uma Revisão de Literatura que teve como objetivo a exposição teórica de todo o processo de Recrutamento e Seleção, nomeadamente das fontes de recrutamento e técnicas de seleção mais utilizadas nas organizações, tendo por base as práticas desenvolvidas no decorrer do estágio.

Após a revisão de literatura, é apresentada uma descrição da organização, seguida de uma exposição pormenorizada de todas as atividades desenvolvidas e observadas no decorrer do estágio.

No final são apresentadas as conclusões e propostas de melhoria, expondo-se algumas limitações identificadas, assim como propostas futuras e uma apreciação pessoal da experiência.

PALAVRAS-CHAVE

*Recrutamento & Seleção; Assessment Center; Recrutamento Interno;
Recrutamento Externo; Banco Espírito Santo;*

ABSTRACT

The present study aims to describe the activities developed during the curricular internship at the Human Resources Department, in the Area of Planning and Management of the Commercial Network of Banco Espírito Santo. The study is focused particularly in the area of Recruitment and Selection and had its primary focus on the monitoring and the self-directed actions of the activities performed at the organization, during the internship period. The main activities were related with the analysis and definition of recruitment sources, pre-selection of applicants and the implementation of methodologies and evaluation tools.

For a better understanding of the themes approached in the internship it was developed a Literature Review with the goal of explaining the theory of the whole process of Recruitment and Selection, namely of the recruitment sources and selection techniques more used at the organizations, having as a benchmark the practices developed at Banco Espírito Santo.

Upon the literature review, a description of the organization is introduced, followed by a detailed exposition of all the developed and observed activities during the internship.

In the end, the conclusions and improvement proposals are presented, where some limitations that were identified are exposed, as well as future proposals and a personal evaluation of the experience.

KEYWORDS

*Recruitment & Selection; Assessment Center; Internal Recruitment;
External Recruitment; Banco Espírito Santo;*

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS.....	2
2.2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	3
2.2.1 <i>Fontes de Recrutamento</i>	8
2.2.2 <i>Técnicas de Seleção</i>	12
3. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DO BANCO ESPÍRITO SANTO	17
3.1. HISTÓRIA DO GRUPO ESPÍRITO SANTO	17
3.2. MISSÃO E UNIVERSO DO BANCO ESPÍRITO SANTO	19
3.3. OBJETIVOS E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	20
3.3.1. <i>Outras atividades observadas no desenvolvimento do estágio</i>	25
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA	26
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA	27
6. REFERÊNCIAS	31
6.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
6.2 REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	35

1.Introdução

No decorrer da frequência do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e considerando a importância de adquirir competências práticas sobre determinados conteúdos teóricos lecionados, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). O Estágio decorreu no Banco Espírito Santo, no período compreendido entre 10 de fevereiro e terminou a 30 de maio de 2014, no Departamento de Recursos Humanos, Área de Planeamento e Gestão da Rede Comercial, na rua Castilho, N.º 26 - 7º Piso, 1250-069, Lisboa. Durante o mesmo período, estive sob orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques e, no que respeita ao BES, sob orientação da Dr.ª Inês Mendes. Como objetivos gerais do estágio destacam-se: Desenvolvimento das atividades fulcrais relacionadas com Recrutamento e Seleção de forma autónoma; apoio na análise e definição de fontes de Recrutamento; pré-Seleção de Candidatos; apoio na aplicação de Metodologias e Instrumentos de Avaliação. O presente relatório está dividido em 4 capítulos: no primeiro realiza-se uma revisão bibliográfica sobre a importância dos Recursos Humanos e quais as fontes de recrutamento e técnicas de seleção mais utilizadas atualmente. No segundo capítulo existe uma breve contextualização e caracterização do Banco Espírito Santo, de seguida é abordada a história do Grupo Espírito Santo, a sua missão e universo e por fim apresentados os objetivos e descritas as atividades desenvolvidas e observadas no decorrer do mesmo, no sentido de melhor se compreenderem as especificidades do estágio. Por último, apresentam-se as conclusões obtidas através do estágio, identificando-se algumas limitações e sugestões futuras sobre o Recrutamento e Seleção do BES, concluindo-se este capítulo com uma avaliação pessoal do estágio, onde se realizam algumas apreciações finais sobre a experiência.

2. Revisão de Literatura

2.1.A importância dos Recursos Humanos

Atualmente as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas. O capital humano deixou de ser visto apenas como um simples recurso com determinadas competências para executar tarefas e alcançar objetivos definidos para a organização. As pessoas passam a ser mais consideradas, sendo mais valorizados os seus conhecimentos, valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, G. P., Gomes, J., 2006).

Tal leva-nos ao encontro dos autores Melancon, Sylvia C; Williams, Martha S., (2006), que referem que o conhecimento está a tornar-se cada vez mais importante e as organizações estão a sentir-se pressionadas para examinar de forma cada vez mais crítica a sua capacidade de capturar e deter o capital intelectual da sua força de trabalho. Assim sendo, estão a surgir novos desafios para as mesmas que se querem manter competitivas.

Podemos concluir que as pessoas são um recurso fundamental e vital para todas as organizações, que asseguram a sua sobrevivência, desenvolvimento e o seu sucesso competitivo. Deste modo, o desenvolvimento dos recursos humanos envolve um processo de formação contínuo que faz com que as pessoas sejam capazes de realizar todas as tarefas necessárias e se mantenham o mais atualizadas possível, acompanhando todo o desenvolvimento existente nas empresas (Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., Gabrea, R., 2015).

Note-se que, tal como Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., (2010), referem, o negócio passou a ter como uma das suas principais preocupações a utilização eficiente das pessoas, não reduzindo o seu foco na

eficiência das outras áreas, dando a cada indivíduo uma função mais pró-ativa e orientada para os objetivos a longo prazo do negócio, encarando o mesmo como um membro ativo da instituição e da própria função, contribuindo para os seus resultados e sua competitividade.

Desta forma, assegurar a sua vantagem competitiva, faz parte dos grandes papéis das organizações, tornando os seus recursos humanos inimitáveis, impedindo as empresas concorrentes de replicar o valor dos mesmos, não podendo desta forma tornarem-se uma ameaça (Hatch, N., Dyer, J., 2004).

2.2. O processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção tem como grande objetivo a identificação de funcionários competitivos e qualificados, satisfazendo tanto a posição de trabalho como os requisitos da organização (Beardwell, Holden, e Claydon de 2004, Rogelberg, 2007, cit por Zaharie, 2013). Esta definição vai de encontro à de Bagul (2014) que refere que o mesmo processo tem por objetivo a atração de potenciais candidatos adequados e a identificação do mais qualificado em função dos critérios conhecidos para a função em questão. Taghavi, M., Taghavi, H., Taghavi, M. (2013), salientam as técnicas de exploração de dados, estas podem ajudar a compreender as características dos indivíduos de alto desempenho. Através da compreensão das suas características, como a educação, habilidades, traços de personalidade e anos de experiência, pode ser estabelecido um perfil com o objetivo de ajudar no recrutamento dos indivíduos que possuem características semelhantes aos seus colaboradores com melhor desempenho. As organizações que empregam esta técnica devem perceber que a mesma se baseia em dados históricos e o candidato/colaborador pode não permanecer no mesmo desempenho e capacidade por meio de mudanças nas condições económicas, sociais e

ambientais. Qualquer uma dessas alterações pode resultar em ineficiência das técnicas de exploração de dados para indicar os futuros indivíduos de alto desempenho.

Note-se que é um fato que uma organização precisa de dinheiro, material, máquinas e homens para a sua sobrevivência. O sucesso ou fracasso da mesma depende principalmente da utilização eficaz desses factores sendo que a maioria não são auto-suficientes, o que significa que precisam de ser geridos por pessoas. Portanto, é importante que o indivíduo mais qualificado seja colocado na posição certa. Logo, se uma organização tiver o seu Recrutamento e Seleção bem gerido e estruturado irá ter mais facilidade em atingir os seus objetivos (Bagul, 2014).

O primeiro passo para se realizar um processo de Recrutamento e Seleção com sucesso é a utilização de uma análise de Funções adequada. Cunha *et al*, (2010) designam a Análise de Funções como sendo o estudo de uma ou mais funções de uma organização. Por outras palavras, trata-se da recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto que envolvem as mesmas, onde o produto final será o conhecimento da função e do trabalho. Sousa *et al*, (2006) referem que uma análise e descrição de funções devem permitir a descrição das principais atividades; a identificação das principais tarefas de uma função; descrever as competências que são necessárias para desempenhar as atividades e fornecer a importância relativa dos componentes da função.

Os mesmos autores realçam quais os objetivos da análise e descrição de funções, são eles: o fornecimento de informação para o recrutamento; a determinação do perfil do candidato e o apoio na elaboração dos testes de seleção; o fornecimento de informação para os programas de formação; fornecimento de informação para a qualificação de funções; orientação da chefia na relação com os colaboradores; fornecimento de dados à Higiene e Segurança no Trabalho e por fim a criação de informação importante para a Avaliação de Desempenho.

Cunha *et al*, (2010) salientam que, de toda esta análise de funções, resulta a sua descrição, ou seja, a afirmação escrita sobre aquilo que o indivíduo que ocupa a função faz, como o realiza e sob que condições. Não existe um formato específico e único para que a mesma seja feita, no entanto, existem alguns elementos chave tais como a identificação da função; os seus objetivos globais; deveres e responsabilidades que a mesma engloba; materiais, máquinas, equipamentos e ambiente físico e outras condições de empregabilidade, como por exemplo benefícios associados à mesma, sazonalidade, regime contratual e relação com os sindicatos.

De destacar ainda as fases de implementação de um programa de Análise de Funções segundo Cunha *et al*, (2010). Os autores referidos salientam que este é um processo moroso e com custos um pouco elevados, devendo assim ser bem planeado para que os dividendos sejam superiores aos custos.

Este processo inicia-se pela definição de uma estratégia (deve ser prévia ao arranque do trabalho) de objetivos e de quem vai realizar o trabalho. Passa-se ao Planeamento, no qual se estrutura o processo de análise de trabalho desde a definição de objetivos; a determinação de funções a estudar; a elaboração do cronograma de trabalho; a escolha de técnicas e métodos e por fim o enquadramento legal do processo. De seguida dá-se a Preparação durante a qual se preparam os meios logísticos, ou seja, a preparação dos analistas, do material de trabalho e do ambiente. Passando depois para a fase de Execução, na qual se realiza a recolha de dados e se elaboram as descrições e especificações das funções. Nesta fase decorre a recolha de dados sobre as funções; triagem dos mesmos; composição provisória das descrições e especificações de funções; revisão da informação recolhida com os colaboradores, grupo de trabalho, supervisor e por último a redação definitiva dos produtos da Análise de Funções. Posteriormente dá-se a fase da Utilização dos produtos da Análise de Funções, que consiste na utilização

do produto final para alcance dos objetivos inicialmente traçados. Por fim, chegamos à fase da Utilização Futura e Atualização, ou seja, o último passo através do qual será determinado como é que a informação será armazenada para utilização futura.

Em suma, um programa de Análise de Funções bem estruturado irá trazer diversos benefícios às empresas, tendo em conta que servirá desde logo de *input* para outras atividades de Gestão de Recursos Humanos. De destacar que este irá contribuir para um maior ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, requalificar funções e aumentar a motivação dos colaboradores (*ibid*).

Mais especificamente no que diz respeito ao processo de recrutamento, este pode ser definido como um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados com o intuito de atrair candidatos qualificados para ocupar cargos dentro de uma organização. É através deste processo que a empresa dá a conhecer ao mercado de trabalho que existem oportunidades de emprego.

Para que este processo se inicie, é fulcral que a organização tenha a noção de que existe a necessidade de contratação de colaboradores para uma função e que desenhe o perfil de competências do candidato a recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa *et al*, 2006). Repare-se que Cunha *et al*, (2010) salientam que a qualidade do recrutamento influencia grandemente a qualidade das pessoas que a empresa consegue fazer chegar até si para eventual seleção. A qualidade do recrutamento decorre também, ainda que parcialmente, da reputação da empresa enquanto empregador.

Salienta-se que existem dois tipos de recrutamento: externo e interno. O recrutamento externo é realizado quando existe um posto de trabalho vago e a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização. Já o recrutamento interno refere-se à captação de pessoas que já trabalham na organização. Neste último, pressupõe-se a

existência de colaboradores que, quer por via de demonstração de bom desempenho ou quer por via de aquisição de novas competências, mostram aptidão para o exercício da função a preencher (*ibid*).

Depois de atrair os candidatos, estes terão de ser selecionados. Dar-se-á assim início ao processo de seleção.

Segundo Chiavenato (1999), o processo de Seleção está relacionado com a escolha das pessoas mais adequadas, entre os candidatos, depois de realizado o processo de Recrutamento. O mesmo compreende um conjunto de componentes: os indicadores/critérios com base nos quais as organizações irão selecionar o candidato, as etapas e os métodos de recolha de informação sobre os candidatos (incluindo a avaliação dos candidatos), e a decisão final de selecção (Brown e Smetherham, 2006, Milkovich e Boudreau, 1991, *cit. por* Zaharie, M., Osoian, C., 2013).

Por todas estas razões, podemos concluir que a qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas marca a qualidade, não só do trabalho que as mesmas virão a executar, mas também das relações interpessoais, dos produtos e dos serviços gerados pela organização. Da mesma forma, podem influenciar a reputação da organização que é bastante relevante na atração de novos candidatos (Cunha *et al*, (2010).

Contudo, tão ou mais importante do que a qualidade do recrutamento e seleção, é a capacidade de manter os colaboradores motivados para que estes permaneçam na organização e não se sintam tentados pelo mercado concorrente. Isto torna-se fulcral uma vez que as taxas de rotatividade implicam custos financeiros e não só. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2011), acreditam que para controlar as taxas de rotatividade de pessoas e as saídas, não chega recrutar os talentos. É necessário desenvolvê-los e, mais do que isso, retê-los, na medida em que a rotatividade de

trabalhadores implica desvantagens, tais como: custo e tempo do recrutamento, seleção e formação do novo colaborador; perda de um recurso formado e custos associados a esta formação; para além de tudo isto a insatisfação dos colaboradores pode passar uma imagem negativa para o mercado, tornando mais difíceis recrutamentos futuros.

Yamamoto (2011) acrescenta outras desvantagens. A curto prazo, refere os custos relacionados com a formação dos colaboradores que permanecem na organização, aumentando a desmotivação e conseqüentemente diminuindo a produção; a longo prazo, a perda de conhecimento organizacional específico, competências e *know-how* adquiridos pelos colaboradores ao longo dos anos presentes na empresa.

Pelas desvantagens supracitadas e para gerir as taxas de rotatividade de pessoas, a organização deve entender as razões que motivam as saídas de colaboradores, para poder atuar em conformidade, já que estas acontecem por uma variedade de causas, muitas das quais estão fora do poder da organização (Torrington *et al*, 2011).

2.2.1 Fontes de Recrutamento

Na actualidade, são muitas as fontes de recrutamento disponíveis, exigindo aos Técnicos de Recrutamento, uma análise sistemática das mesmas e também flexibilidade para garantirem o sucesso do mesmo. Todos os recrutamentos devem ser analisados tendo em conta os seus custos e a sua produtividade (Barclay, Bass, 1944).

Hoje em dia as organizações podem escolher entre uma variedade considerável de fontes de recrutamento, escolha essa que pode ter diversos impactos sobre os resultados na contratação. De entre as diversas fontes salientam-se: Anúncios de emprego, E-Recrutamento, candidaturas espontâneas e *Head-hunting*. A mudança de fontes poderá ajudar o Técnico de Recrutamento e Seleção (Barclay, Bass, 1944). Para as organizações o resultado mais importante está ligado ao número de candidatos

altamente qualificados que foram contratados, no entanto, existem outros critérios a considerar, tais como a socialização organizacional, as expetativas atendidas, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho no trabalho e rotatividade (Moser, 2005). Shafique (2012) refere que não existe uma fonte única que seja melhor que todas as outras. Esta deve ser determinada consoante o contexto organizacional.

Entre as várias fontes de recrutamento, começamos pelos anúncios de emprego, que segundo Kotler (2000, cit. por Hoye, V. G., Lievens, F., (2005), podem ser definidos como qualquer forma de apresentação não pessoal e promoção de uma organização. Exemplos incluem ofertas de emprego e *flyers* de recrutamento. A definição implica que a publicidade é uma fonte interna que pode ser gerida diretamente pela organização para comunicar uma mensagem positiva para os potenciais candidatos. Este tipo de publicidade de recrutamento tem recebido uma quantidade considerável de atenção e pesquisa, tendo em conta que através do anúncio, os candidatos conseguem conhecer um pouco da empresa e da função em questão (Hoye & Lievens, 2005).

De salientar, com extrema importância, que os anúncios de emprego podem criar as bases para a ligação entre uma organização e o potencial empregado (Backhaus, 2004, cit. por Elving, L., Westhoff, C., Meeusen, K., Schoonderbeek, Jan-willem 2013). A criação de tais anúncios deve ser capaz de atrair a atenção de potenciais empregados com as características desejadas, estimulando-os a aplicá-las no seu trabalho (Backhaus, 2004, cit. por Elving, L., *et al*, 2013).

Assim sendo, Juiz e Bretz (1992, cit. por Rein, C., Pepermans, R., 2012) referem que as criações dos anúncios podem ser interpretadas por alguns candidatos como sinais da cultura organizacional e seus valores, podendo portanto, influenciar as intenções dos mesmos de prosseguir ou não o contato com a empresa.

De seguida realçamos o E-Recrutamento. Com a evolução da tecnologia e aumento de plataformas *online*, tudo indica que o E-Recrutamento irá também nesse caminho e desta forma a internet terá um impacto ainda maior sobre as técnicas de recrutamento tradicionais (Elkington, 2005).

Meo, acrescenta que a utilização por parte de empresas de sistemas de gestão de conhecimento *on-line* para contratar colaboradores, ao explorar as vantagens da internet, se denomina e-recrutamento (Meo P.D., Quattrone G., Terracina G., Ursino D., 2007, cit por Faliagka, E., Iliadis, L., Karydis, I., Rigou, M., Sioutas, S., Tsakalidis, a., Tzimas, G., 2014). Já os sistemas de informação utilizados para apoiar estas tarefas são denominados sistemas de e-recrutamento e servem para acelerar o processo de publicação de vagas de emprego e consequente receção de currículos de candidatos, permitindo aos Recursos Humanos atingir um público amplo, a baixo custo (Faliagka et al, 2014).

É de realçar que as velocidades de conexão mais rápidas oferecidas pela banda larga irão permitir que os empregadores comuniquem mais eficazmente com os candidatos. Os recursos dos *sites* de recrutamento das empresas estão agora mais avançados. Cada vez mais, os empregadores serão confrontados com o desafio de, como melhor utilizar esses recursos interativos para comunicarem e se envolverem com os seus colaboradores e candidatos antes dos seus concorrentes (Elkington, 2005). De referir ainda que o *e-recruitment* acaba por abranger muitas práticas de Gestão de Recursos Humanos digitais, desde a publicidade de oportunidades de emprego em bancos de dados de trabalho, portais de carreira, *sites* de redes sociais, *websites* corporativos; *intranets* e outros recursos *online*; sistemas de e-recrutamento de apresentação de pedidos, rastreamento, triagem e gerenciamento de candidatos; bases de dados e motores de busca (Holm, 2014).

A penúltima fonte de recrutamento abordada são as candidaturas espontâneas. Esta fonte passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade, formando-se geralmente uma base de dados. Na generalidade estas candidaturas chegam via *email*. Algumas organizações, como por exemplo o Banco Espírito Santo, disponibilizavam no seu *site* um espaço para o preenchimento de dados dos candidatos, facilitando o tratamento dos mesmos.

Por último, realçamos o *Head-hunting* que permite à organização, uma melhor identificação de candidatos com perfis mais específicos. A indústria, na qual esta fonte de recrutamento está inserida, encontra-se em grande crescimento nos últimos anos devido, essencialmente, à conduta dos próprios *head-hunters* que têm vindo a gerar ativamente a procura dos seus serviços (por meio da inovação, marketing, o aprofundamento das relações com os clientes, etc..) (Forde, 2004).

Esta fonte permite a identificação do candidato e a mobilização de recursos para a sua contratação e é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas mas pode igualmente, ser levada a cabo pela própria organização. A nova tecnologia, é essencial nesta fonte de recrutamento, uma vez que se torna um meio facilitador para os *head-hunters* identificarem os potenciais candidatos. Diversas são as práticas implantadas para revelar os mesmos, tais como "*spiders*" ou "*bots*" para pesquisar na internet currículos com as características procuradas (Searle, 2006).

Este processo envolve uma espécie de triângulo de cooperação, no qual a empresa cliente recorre aos serviços de um *head-hunter* para que este encontre e lhe proponha um profissional o mais qualificado possível (Cunha *et al*, 2010).

2.2.2 Técnicas de Seleção

Para além de Fontes de Recrutamento, existem também diversas técnicas de seleção: *Assessment-Center*, Exercícios *In-Basket*, Discussões em Grupo, Entrevista e Dinâmica de Grupo. No entanto, é importante conhecê-las e perceber até que ponto as mesmas irão ou não ditar o sucesso do candidato no exercício das suas funções.

O *Assessment-Center* é um dos instrumentos mais utilizados. Durante os últimos anos, têm ganho notoriedade pelo trabalho desenvolvido na área da seleção e desenvolvimento de pessoas.

Segundo Melancon & Williams (2006), a utilização de *Assessment Centers* pode ser um complemento excepcional para um programa de seleção. Os mesmos autores referem que os *Assessment Centers* não são estáticos, mas sim procedimentos uniformizados de avaliação das competências de pessoal, conhecimentos, habilidades e características, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho e eficácia dos colaboradores, métodos e níveis organizacionais. Amen, acrescenta que o objetivo fundamental de um *Assessment Center* é o de obter informação transparente, sobre competências atuais ou potenciais dos indivíduos, para o desempenho de uma dada função (2010). Thornton (1992, cit. por Chen, Hsin-Chih., Naquin, Sharon S. (2006), considera um *Assessment-Center* um conceito abstrato, que existe na prática e que se refere a procedimentos padronizados, utilizados para avaliar comportamentos baseados em performances onde os participantes são avaliados através de vários exercícios e/ou simulações (Thornton, 1992, cit por Chen *et al*, 2006). Este instrumento, combina uma variedade de metodologias para avaliar o desempenho do trabalho, tais como: análise do mesmo, modelagem de competências, entrevistas, dinâmicas de grupo, classificação comportamental e técnicas de avaliação (Joiner, 2000, cit por Melancon & Williams, 2006). A estas metodologias Lowry (1996) acrescenta simulações de condições reais de

trabalho, em que os participantes são convidados a executar tarefas sendo observados por avaliadores (*cit* por Melancon & Williams, 2006). Já Thornton & Mueller-Hanson, adicionam as apresentações orais, discussões em grupo, *role-playing*, exercícios de averiguação por via oral e jogos de negócios (2004, *cit* por Chen *et al*, (2006).

Dado que isto pode ser realizado numa variedade de disciplinas, os *Assessment Centers* são usados em diversificados ambientes (Joiner, 2000, *cit* por Melancon & Williams, 2006).

Segundo Melancon & Williams (2006) um *Assessment Center* adequadamente projetado pode fornecer as seguintes mais-valias:

- 1) Identificar o nível de aprendizagem dos participantes com base nas competências essenciais e na apresentação comportamental, que será uma medida mais confiável do que os testes escritos;
- 2) Verificar o avanço da transferência de aprendizagem através da observação do quão bem os participantes aplicaram as competências aprendidas no seu respetivo cargo.

Já os exercícios *in-basket* têm sido usados desde há muitos anos, tanto no setor público como no privado. Esta ferramenta tem sido utilizada principalmente para recrutar pessoas qualificadas na área de gestão em ambiente de negócios, educacional e governamental (Schroffel, 2012).

Estes são, por muitos, considerados um veículo muito útil para ajudar os indivíduos a ganhar experiência em comunicar e gerir os seus conhecimentos para públicos e contextos diversos. Estes exercícios, não só oferecem às pessoas a oportunidade de praticar os tipos de escrita que os profissionais utilizam, como também possibilitam a tradução da sua aprendizagem e conhecimento em ações significativas que exigem uma análise sofisticada do contexto (Stearns, James M., Ronald, K., Greenlee, Timothy B., Crespy, Charles T. (2003),

Cunha *et al*, (2010) dá como exemplo de um exercício *in-basket* a colocação de candidatos perante documentos que façam parte da secretária de um executivo/gestor, (cartas, notas, memorandos, mensagens telefónicas), que devem ser lidos e analisados, por forma a alcançar estratégias para a resolução dos vários problemas, tomando decisões e definindo prioridades, tendo por base um limite de tempo, o que condiciona a gestão das atividades, por parte dos candidatos (Cardoso, 2010).

Durante este exercício haverá, por parte do executivo/gestor, uma observação e consequente avaliação para perceber em que medida os candidatos são ou não sistemáticos, estabelecem prioridades, decidem ou não delegar autoridade aos outros colaboradores ou se se deixam levar/confundir por banalidades.

Por outro lado, existem também as discussões em grupo, que são cada vez mais usuais na avaliação de candidatos. Estas têm como objetivo gerar ideias, partilhar informação e iniciar a acção (Kay, 1995). Recorre-se muito a esta técnica de seleção para que o gestor consiga, no imediato, conhecer e perceber de que forma o candidato irá agir estando sob a pressão do trabalho diário. De forma prática, no decorrer das discussões, os candidatos serão confrontados com um problema e convidados a discuti-lo para que posteriormente seja tomada uma decisão. Neste exercício os mesmos estarão a ser observados, estando o seu comportamento a ser avaliado em vários aspetos, tais como, competências interpessoais, analíticas, tolerância perante a ambiguidade, determinação, estilos de gestão do conflito e estratégias negociais (Cunha *et al*, 2010). No fim desta avaliação, será tomada uma decisão mais segura tendo por base a avaliação de várias competências consideradas essenciais para a função em questão.

A entrevista é outra técnica de seleção utilizado como método universal nos processos de contratação de candidatos. Cunha *et al*, (2010) citam Wiesner e Cronshaw que definem uma entrevista como “uma interação interpessoal de duração limitada entre um

ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente” (1988:276 *cit* por Cunha *et al*, 2010:277).

Existem vários tipos de entrevista: entrevista tradicional (semi-estruturada); entrevista situacional; entrevista comportamental; inicial; entrevista de *Follow-up*; telefónica; entre outras (Sousa *et al*, 2006).

As formas de realizar uma entrevista também são diversas, não havendo um método único adequado a todas as situações, contextos e às necessidades organizacionais.

Na generalidade, a entrevista individual é a mais utilizada pelo fato de existir apenas um entrevistador. Este método tende a ser preferencial para os candidatos, uma vez que sentem menor pressão, maior liberdade e maior confiança para exposição de ideias (Cunha *et al*, 2010). Segundo os mesmos autores, neste tipo de entrevista o candidato é entrevistado apenas por uma pessoa. Este é considerado o método mais informal de entrevista, no entanto, apresenta alguns riscos tais como o facto da decisão de seleção ou rejeição ficar dependente apenas de uma pessoa; existir a possibilidade do enviesamento de opinião ou o esquecimento de alguma informação por parte do entrevistador.

Para além das entrevistas citadas no parágrafo anterior, podem destacar-se também as entrevistas sequenciais (candidato entrevistado por várias pessoas ao longo do tempo, ou seja, em várias entrevistas); entrevistas em duo (dois entrevistadores entrevistam um candidato); painel de entrevistadores (mais de dois entrevistadores entrevistam um candidato); e entrevistas em grupo (um ou vários entrevistadores entrevistam um grupo de candidatos), entre outras (Cunha *et al*, 2010).

De realçar ainda, algumas das razões apontadas para que a entrevista seja tão utilizada: É considerada um instrumento bastante versátil, sendo adequada a qualquer posto de

trabalho e organização; poder ser considerada como o meio mais apropriado para conhecer os candidatos, tanto a nível pessoal como físico; permitir, a ambas as partes – gestores e candidatos - exporem todas as suas questões e apresentarem-se da forma que consideram ser a melhor; ser um instrumento/método barato; possibilitar a perceção e aprofundamento dos ciclos de vida dos candidatos; dar aos entrevistadores a possibilidade de sentirem o controlo sobre o processo de seleção ao serem capazes de compreender nas “entrelinhas” o que, por vezes, os Currículos Vitales ou os testes de seleção não facultam; dar a oportunidade aos gestores de escolherem as pessoas com as quais se identificam mais (Cunha *et al*, 2010); viabilizar a avaliação de algumas competências e o teste do esquema de raciocínio que os candidatos utilizam na resolução de problemas; e por fim proporcionar a iniciação do ajustamento de expectativas e cedência de informações, como por exemplo a avaliação das posições do candidato em relação a questões relacionadas com a função, o negócio, a organização e perspectivas de carreira (Sousa *et al*, 2006).

Por fim, abordamos a dinâmica de grupo, que é definida por Parpinelli & Lunardelli (2006) como uma técnica vivencial, que supõe a participação do sujeito em conjunturas similares às situações que poderão ser encontradas no trabalho ou em situações nas quais se pretendam evidenciar competências para a execução de determinadas atividades (*cit* por Hallak, P., Rodrigo Telles, R., Carvalho, F. (2011),

As dinâmicas de grupo são hoje em dia muito utilizadas em processos selectivos que por sua vez são cada vez mais adotadas por empresas e consultoras de Recursos Humanos (Hallak *et al*, 2011). Os gestores recorrem frequentemente a este método, uma vez que permite avaliar os candidatos numa perspectiva e num contexto de debate em grupo, e possibilita fazer análise mais intensa das características dos candidatos. Na generalidade, no seu decorrer, são realizadas as auto-apresentações e avaliados alguns aspetos dos

candidatos, tais como a apresentação, postura, a sociabilidade, empatia, a linguagem, a capacidade de debate e exposição, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, a aptidão para liderança, a iniciativa, as suas motivações, disponibilidade e outras observações consideradas necessárias e relevantes.

Em suma, pode realçar-se que tem existido uma preocupação cada vez maior das organizações em trabalhar os seus Recursos Humanos, sendo este o seu principal distintivo entre empresas. Assim, é cada vez mais importante perceber quais as melhores práticas de Recrutamento e Seleção que deverão ser enquadradas nas mesmas, já que poderão fazer toda a diferença.

3. Contextualização e caracterização do Banco Espírito Santo

3.1. História do Grupo Espírito Santo

O Banco Espírito Santo (BES) teve origem na atividade de José Maria Espírito Santo e Silva, que decidiu em 1869 negociar títulos de crédito e operações cambiais na sua “Caza de Câmbio” em Lisboa. Foi através do seu trabalho incessante e de uma estratégia de gestão cambial decisiva, que na sua posição de sócio maioritário constituiu a partir da década de 80 do século XIX, sucessivas casas bancárias em Lisboa, continuando o seu crescimento vertiginoso até 1915.

Com o falecimento do seu fundador em 1915, a firma dissolve-se e dá lugar à Casa Bancária Espírito Santo Silva & C^a., gerida pelo filho José Ribeiro Espírito Santo e Silva, que a 9 de Abril de 1920 transforma a Casa Bancária em Banco, com o capital de 3600 contos. Seguidamente foram-se abrindo variadíssimas agências.

Na década de 20, apesar das agitações políticas, económicas e sociais que conduziram alguns Bancos à falência, o BES reforçou a sua posição e em 1926 integrou o grupo das cinco maiores instituições bancárias privadas.

Foi no decorrer de 1937, que por via da fusão com o Banco Comercial de Lisboa que a sua designação social foi alterada para Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

De salientar que nos anos 50, o BESCL teve um papel muito importante na internacionalização da economia portuguesa. Este deu continuidade à abertura de agências e apostou na inovação dos produtos e serviços bancários através do lançamento do crédito individual e dos cheques viagem e da instalação do Sistema de Pagamento de Cheques. Nos anos 70 o BESCL internacionaliza os seus interesses tornando-se cofundador do *Libra Bank* e, associando-se ao *First National City Bank of New York*, funda o Banco Inter Unido.

O Ponto alto de desenvolvimento foi em 1975, com a criação de uma *holding* sediada no Luxemburgo, sociedade que em 1984 deu origem ao *Espírito Santo Financial Group* (ESFG). Nos anos 80 depois da abertura da atividade bancária à iniciativa privada o GES (Grupo Espírito Santo) regressa a Portugal.

Em 1990 o GES readquire a Companhia de Seguros Tranquilidade e em 1991 recupera o autodomínio do Banco Espírito Santo. Em 1991, após a reprivatização, Ricardo Salgado assume a presidência executiva do Banco Espírito Santo e dá início a um percurso que conduziu a um aumento de quota de mercado de 8% para 20% e à internacionalização do BES. Consequentemente, a sua atividade passa a ser mais ampla passando de Banco Universal a Grupo Financeiro Global – Grupo Banco Espírito Santo (GBES). É apenas a 6 de Julho de 1999, que por escritura, o BESCL adota a designação de BES (Banco Espírito Santo).

Em 2007 o BES passou a integrar o FTSE4Good, um índice de referência internacional em termos de empresas cotadas com as melhores práticas a nível do desenvolvimento

sustentável e é eleito *The Bank Of The Year*, em termos estratégicos e de maior qualidade dos objetivos alcançados, pela revista *The Banker* do Grupo *Financial Times*.

No ano de 2009, o BES já tinha uma rede de mais de 730 balcões a nível nacional no segmento do negócio a retalho e foi eleito pelo terceiro ano consecutivo pela revista internacional *Global Finance* o melhor Banco na área de *Trade Finance*.

Do século XIX ao XXI, a atividade do BES assentou na criação de valor tendo um crescimento sustentado em termos de produtividade, rentável e sólido financeiramente.

Em 2014 o BES estava presente em 25 países e 4 continentes, fazendo do Grupo BES o mais internacional dos grupos financeiros privados portugueses.

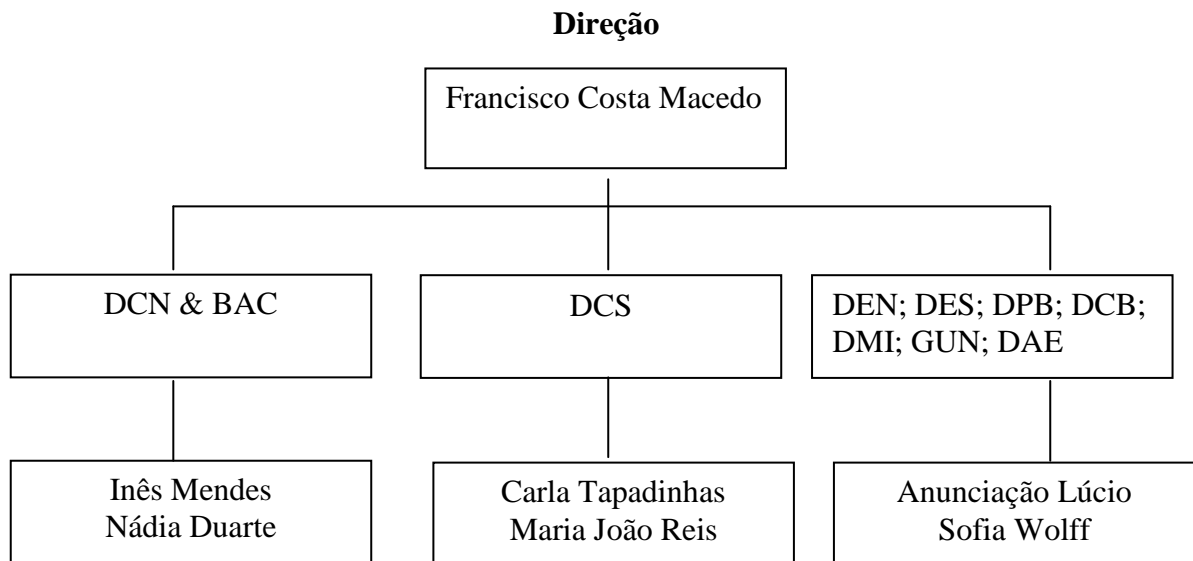
Fonte: *site oficial do Banco Espírito Santo*. (consultado a 10/05/2015). Disponível em:
http://www.bes.pt/02.3_Historia.html

3.2. Missão e Universo do Banco Espírito Santo

O Grupo Banco Espírito Santo tem como objetivo central a criação de valor para os seus clientes, colaboradores e acionistas, alinhando numa estratégia de reforço sustentado da sua posição competitiva no mercado com total respeito pelo bem-estar dos seus clientes e colaboradores. Quando falamos no Departamento de Recursos Humanos desta instituição, e entre tantos objectivos, destaca-se um absolutamente fundamental: garantir a Seleção, Desenvolvimento e Acompanhamento de todos os Colaboradores da Rede Comercial, garantindo as estratégias globais de Recursos Humanos, contribuindo para a motivação e bom desempenho por parte dos Colaboradores.

O BES conta, excetuando Quadros Diretivos, referentes aos Departamentos Comerciais do BES e Banco Espírito Santo dos Açores, com um total de 3716 colaboradores.

Relativamente à Organização do Departamento de Recursos Humanos Planeamento e Gestão da Rede Comercial a sua disposição era a seguinte:



3.3. Objetivos e descrição das atividades desenvolvidas

O estágio realizado no Banco Espírito Santo teve lugar no Departamento de Recursos Humanos, Área de Planeamento e Gestão da Rede Comercial, na rua Castilho, N.º 26 - 7º Piso, 1250-069, Lisboa. Este iniciou-se a 10 de fevereiro e terminou a 30 de maio de 2014.

Inicialmente foi elaborado um plano de estágio para ser seguido e este estava disposto por Objetivos Gerais e Objetivos Específicos:

Objetivos/atividades propostos/as		Análise de objetivo
Gerais	Desenvolvimento das atividades fulcrais relacionadas com Recrutamento e Seleção de forma autónoma	Objetivo alcançado uma vez que existiu oportunidade de estar envolvida na maioria dos projetos relacionados com Recrutamento e Seleção desenvolvidos pela empresa, ocorridos durante o período de estágio.
	Apoio na análise e definição de fontes de Recrutamento	Alcançado (através da seleção de fontes de recrutamento e da realização de triagem curricular)
	Pré-Seleção de Candidatos	Alcançado (através da realização de triagem curricular)
	Apoio na aplicação de Metodologias e Instrumentos de Avaliação	Alcançado (através da realização de entrevistas e dinâmicas de grupo)
Específicos	Definição de um perfil de competências padrão para a função de Estagiário	Alcançado
	Acompanhamento dos processos de Recrutamento Interno que decorreram durante o período de Estágio	Alcançado
	Acompanhamento dos processos de Recrutamento Externo que decorreram durante o período de Estágio	Alcançado
	Participação em dinâmicas de grupo	Alcançado
	Participação em entrevistas	Alcançado
	Redação de Relatórios de Avaliação de entrevista	Alcançado
	Realização de sessões de acolhimento	Alcançado

A duração destas atividades dependeu sempre da prioridade dada e do grau de complexidade das mesmas.

De realçar que o Departamento de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo centrava-se apenas no recrutamento dos estagiários ao abrigo do IEFP, uma vez que o recrutamento dos restantes colaboradores era efetuado pela empresa subcontratada Msearch. A Msearch trabalhava em parceria com o Banco Espírito Santo através da disponibilização de uma equipa de consultores de recrutamento especializados na área da Banca, garantindo assim Recrutamento e Seleção especializado. A equipa de Recrutamento e Seleção do BES identificava as suas necessidades, criava os perfis e passava todas estas informações à Msearch, que depois de alguma análise, escolhia alguns candidatos do seu banco de perfis. Numa primeira fase os candidatos eram convidados a vir a uma dinâmica de grupo. Depois e após seleccionados alguns candidatos, seguiam para entrevistas nas respetivas Direções regionais e por fim eram seleccionados pelo Diretor da mesma.

De forma mais pormenorizada, o processo de recrutamento e selecção acontecia da seguinte forma: O processo era iniciado pela triagem curricular. Esta etapa era considerada por muitos gestores como sendo das mais delicadas de todo o processo de Recrutamento e Seleção, e permitia identificar quais os currículos que tinham os pré-requisitos necessários às vagas em questão. Após a sua conclusão, efectuar-se-iam os contactos telefónicos aos candidatos seleccionados de forma a convocá-los a participar na posterior dinâmica de grupo. De seguida seria elaborada uma grelha de dinâmica de grupo para avaliação dos respetivos candidatos. Como referido anteriormente, a dinâmica de grupo iria permitir a avaliação dos candidatos num ambiente de debate em conjunto, possibilitando a realização de uma análise mais profunda das características dos mesmos. No decorrer da mesma, seria feita uma auto-apresentação de cada

candidato e preenchida uma grelha com algumas questões que iriam possibilitar a avaliação de alguns aspetos do candidato (apresentação/postura; sociabilidade/empatia; linguagem; capacidade de argumentação; criatividade; espontaneidade; capacidade de análise; aptidão para liderança; iniciativa; as suas motivações, disponibilidade e outras observações se consideradas pertinentes). Posteriormente, seria realizado um exercício em grupo, através do qual se poderiam avaliar aspetos tais como o trabalho em grupo, a dinâmica entre candidatos, a capacidade de resistência ao stress, de liderança e de argumentação. No final da dinâmica de grupo, seriam selecionados os candidatos que estariam aptos para passarem a entrevista individual. Após esta seleção eram então realizados os contatos com os candidatos selecionados para convocação para entrevista.

A entrevista é uma ferramenta essencial e uma técnica que se aplica com o objetivo de obter informação, declarações, dados; tem extrema importância no recrutamento pelo fato de ser através dela que temos o primeiro contato pessoal com o candidato, conhecendo as suas expectativas, aspirações, mais-valias e pontos a melhorar. Esta iria questionar quais as motivações para o mesmo querer ingressar na área da Banca, o porquê da escolha do seu percurso académico e incitar o mesmo a relatar situações mais complicadas, demonstrando quais os métodos usados para a sua solução.

Terminada a entrevista, seria redigido o Relatório de Avaliação para cada candidato selecionado. O respetivo relatório deveria conter o nome do candidato, a data da dinâmica e da entrevista, o nome dos entrevistadores, os dados biográficos (idade e residência), as habilitações académicas, experiência profissional, disponibilidade, observações mais específicas sobre a dinâmica e a entrevista e por fim a apreciação global, ou seja, se o candidato foi considerado apto ou não. Assim sendo, seria após este Relatório que se obteria o perfil do candidato e se verificaria se o mesmo teria os requisitos necessários para a vaga de estágio em questão.

Nesta fase fazer-se-iam as propostas de balcões de estágio, tentando ter em conta a zona de residência do estagiário e as necessidades do Banco Espírito Santo.

Os candidatos considerados aptos seriam posteriormente entrevistados pelo Diretor Regional e nessa entrevista era feito um enquadramento da respetiva Direção Regional e mais uma vez explicada detalhadamente a função em questão. Esta teria uma direção um pouco diferente da inicial pois seria mais dirigida para a respetiva função e suas especificidades. No final seria o Diretor Regional que decidiria se o candidato era ou não aprovado para a função.

Depois de admitidos, realizar-se-ia uma sessão de acolhimento. No decorrer da mesma o novo colaborador teria de entregar o seu Currículo Vitae, Certificado de Habilitações e registo criminal. Ser-lhe-ia entregue um Kit de Admissão, o qual continha o Manual de Acolhimento, Código de Conduta, ficha curricular, comprovativo de NIB, documento para inscrição na Segurança Social e uma declaração de IRS (como comprovativo de escalão a que o colaborador pertencia para os respetivos descontos), para serem preenchidos.

Outra atividade realizada era o preenchimento de contratos de admissão. Todos os contratos depois de redigidos e verificados eram preenchidos com todos os dados necessários e de seguida entregues ao Diretor e ao estagiário para os assinar. O mesmo procedimento era utilizado para os contratos de renovação.

Existiam também funções relacionadas com arquivo, nomeadamente o arquivo de currículos, ou seja, sempre que rececionados novos currículos estes eram registados em base de dados para que, depois de serem numerados e arquivados, pudessem ser consultados. Quando necessário recorria-se à base de dados que através da aplicação de diversos filtros selecionava os currículos mais adequados.

Diariamente eram ainda realizadas outras atividades, que apesar de não estarem diretamente relacionadas com Recrutamento e Seleção, tinham também a sua importância: exploração do Portal do Banco Espírito Santo; consulta da legislação em vigor no mesmo; participação em reuniões de Avaliação de Desempenho entre chefias e colaboradores (entrega de fichas de avaliação e auto-avaliação); criação e organização do dossier de Avaliação de Desempenho e inserção em mapa excel da avaliação final de cada participante da avaliação; controlo de assiduidade dos estagiários através do preenchimento de mapas de assiduidade (estes tinham pré-preenchimento automático, o qual podia ser alterado; o acesso aos mapas era realizado através da entrada na plataforma do IEFP, na área pessoal da entidade, preenchidos depois com os dados do estagiário e com a marcação de comparência, dispensa, falta justificada, injustificada ou suspensão; no final do seu preenchimento estes teriam de ser sempre validados para a informação ficar gravada); apresentação da área de Formação do Banco Espírito Santo e de toda a sua dinâmica e mecanismos.

3.3.1. Outras atividades observadas no desenvolvimento do estágio

Paralelamente às atividades acima mencionadas, durante todo o processo de estágio no Departamento de Recursos Humanos/Área de Planeamento e Gestão da Rede Comercial, houve ainda a oportunidade de acompanhar e observar outras. De realçar a aplicação dos procedimentos de movimentação interna de pessoal, promoções e remunerações; análise de indicadores de Recursos Humanos: rotatividade, absentismo, género, habilitações literárias; análise de Funções e respetivos desvios; elaboração de Mapas de Gestão de admissões, demissões e retenções; aplicação de Planos de Carreira; elaboração de Relatórios das Comissões Executivas Itinerantes; análise do absentismo e acompanhamento de colaboradores em situação de doença prolongada; receção, análise

e tratamento de pedidos de transferência de colaboradores; negociação e elaboração de propostas e ainda a concretização das situações de passagem à situação de pré-reforma e reforma por invalidez.

4. Discussão e Análise Crítica

Num contexto de grande competitividade pelo talento no mercado laboral, os colaboradores são os ativos para potenciarem o crescimento organizacional. Desta forma, é imprescindível entender, antes de mais, quais as reais necessidades e objetivos/resultados que se querem atingir, traçar um plano, e consequentemente, compreender qual o perfil mais adequado para suprimir todos esses parâmetros. A isto chama-se fazer uma análise de funções. No BES esta análise tornava-se mais complexa, uma vez que a área da banca está em constante mutação, levando à necessidade de permanente adaptação do plano estratégico e por sua vez dos perfis a recrutar. Assim sendo, a atração e retenção dos melhores talentos do mercado para a organização, torna-se um desafio constante. De realçar que todo o processo de recrutamento e seleção, tal como é definido por Carless (2007), faz parte da estratégia de atração e retenção de talentos. Esta situação verifica-se no BES, que inicia este processo logo na fase de recrutamento, procurando encontrar os perfis dos candidatos compatíveis com a cultura organizacional, através de diversas técnicas de avaliação que vão desde a triagem curricular, *Assessment Center*, Entrevista, Dinâmica de grupo e que têm como objetivo encontrar o melhor candidato.

Ao longo das experiências vivenciadas no estágio curricular no Banco Espírito Santo tornou-se possível destacar que o “foco” da organização, foi tentar sempre garantir a retenção e motivação dos seus colaboradores. Para atingir estes objetivos, o mesmo reunia várias medidas que se revelaram eficazes e eficientes na prevenção das saídas dos seus colaboradores, tais como: apelo ao prestígio de trabalhar no Banco Espírito

Santo; remuneração atrativa e benefícios (nomeadamente evolução remuneratória); a aposta no acolhimento, na integração, na formação e desenvolvimento; envolvimento com a empresa e desenvolvimento de oportunidades de promoção.

Neste sentido e por ser, conforme descrevo anteriormente, o primeiro passo a ser dado no que se refere à atração e retenção de talentos, a participação em alguns processos de Recrutamento e Seleção, permitiram-me consolidar vários conhecimentos nesta área, entre eles a existência de diversas fontes de Recrutamento, tanto internas como externas. Na realidade do Banco Espírito Santo, as fontes de Recrutamento Externo utilizadas com maior regularidade, foram o E-Recrutamento e a base de dados de currículos; por sua vez, as técnicas de seleção variaram entre o *Assessment-Center*, a Entrevista e a Dinâmica de Grupo.

5. Conclusões e sugestões de melhoria

Concluindo, no final deste estágio, pude considerar que o Departamento de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo estava bastante organizado, no qual a consideração e interesse inerentes ao mesmo, em particular no que diz respeito ao Recrutamento e Seleção, eram uma premissa bastante importante. No entanto, considero que existem alguns pontos que poderiam ter sido melhorados.

A par da evolução tecnológica que se vai fazendo sentir, as atividades de Recursos Humanos têm sofrido algumas alterações, nomeadamente ao nível do Recrutamento. Neste sentido, uma das fontes atualmente mais utilizadas por qualquer organização é o E-Recrutamento. Os *sites* de E-Recrutamento são utilizados pelas vantagens que apresentam, nomeadamente a facilidade e rapidez de realização e receção de candidaturas e o baixo custo que lhes está associado. Para organizações como o Banco Espírito Santo, que possuem esta ferramenta, é importante garantir que a mesma se encontra atualizada, dando a possibilidade aos candidatos de se candidatarem de forma

rápida e eficaz. Ao analisar o *site* de E-Recrutamento do Banco Espírito Santo identifiquei vários aspetos passíveis de melhorias. Por exemplo: os passos percorridos até ao envio da candidatura eram bastantes, tornando o processo um pouco moroso e pouco intuitivo; por vezes os candidatos preferiam enviar o seu currículo por *email*, alegando que o site era demasiado complexo.

Ao longo do estágio, e devido à duração do mesmo, certamente não tive a oportunidade de conhecer todas as fontes de Recrutamento desta instituição, no entanto, as minhas sugestões incluem a participação em Feiras de Emprego e a realização de parcerias com universidades para o envio de estudantes (1º emprego). O “sangue novo” é sempre vantajoso nas organizações e apostar na formação de pessoas desde o início da sua vida profissional, faz com que estas possam ser moldadas à medida da organização, tornando-as mais aptas para o perfil desejado. Sugiro também, por considerar importante, a análise de outras fontes de recrutamento. Estas iriam permitir o alargar do leque de candidatos. Para além disto, uma maior aposta na divulgação de todas as ofertas de trabalho existentes no Banco Espírito Santo, tanto nos meios de comunicação como nas redes sociais, seria uma mais-valia.

No que se refere às questões relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho, a implementação da realização de inquéritos, iria possibilitar ao Banco Espírito Santo conhecer a situação de cada estagiário/colaborador e, por conseguinte, tomar medidas preventivas. De salientar ainda que a realização de uma análise das razões de saída dos colaboradores, (através de entrevistas de saída), a par do inquérito supracitado, teriam também carácter preventivo.

Os estagiários poderiam ainda ser acompanhados por um mentor que os apoiasse na aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento. Numa perspetiva de retenção, teria sido uma mais-valia a realização de visitas técnicas às várias Direções

Regionais/Balcões do Grupo, tendo estas como objetivo uma maior identificação entre os colaboradores, incluindo estagiários, com o que eram os objetivos organizacionais.

Por fim, de frisar a importância da organização do arquivo. Este era organizado por localidades, no entanto em cada separador, os currículos não estavam separados nem por género, nem por ordem cronológica (do mais recente para o mais antigo). Estes dois tópicos iriam facilitar a consulta dos mesmos, tornando-a mais rápida e eficaz.

Debruçando-me agora numa reflexão mais pessoal, considero que a escolha/possibilidade de realização de estágio curricular nesta instituição, foi, sem dúvida, a melhor opção uma vez que a área do Recrutamento e Seleção sempre foi do meu interesse e pelo facto de que foi através desta oportunidade que aprendi a lidar, na prática, com bastantes questões inerentes a esta área, permitindo-me apoiar grande parte do trabalho feito neste departamento e ajudando a instituição a alcançar, de alguma forma, os seus objetivos. Apesar do foco inicial do estágio ter incidido em apenas algumas tarefas específicas, o mesmo acabaria por se desdobrar à maioria das atividades ligadas ao Recrutamento e Seleção, possibilitando o enriquecimento das minhas competências profissionais. Destaco ainda dois aspetos relevantes e benéficos: a ética empresarial e o clima organizacional. A minha adaptação foi imediata, devido, sobretudo, à boa integração proporcionada pela equipa que me acolheu. Saliento também a superação das minhas expectativas iniciais relativamente ao estágio, tendo em conta que acabei por participar em muitas mais atividades e tarefas do que as que estavam alinhadas inicialmente.

A realização deste estágio profissional foi muito enriquecedora a nível pessoal e profissional, pois não só permitiu a consolidação dos conhecimentos obtidos na fase curricular do mestrado, e contribuiu para o desenvolvimento de novas competências em

contexto prático, na área do Recrutamento e Seleção, como me ajudou a descobrir a minha vocação, para as funções que desempenho hoje em dia, na minha atual profissão.

6. Referências

6.1 Referências Bibliográficas

Abraham, M.; Kaliannan, M.; Mohan, V; Thomas,S. (2015), Special Issue on Kuala Lumpur Conference Held in August 2014. *The Journal of Developing Areas*, suppl., 49 (5), 335-342;

Amen, U. (2010), Assessment Centre as an effective tool to select the potential candidate for future management needs of an organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 134-142;

Anderson, N. (2003), Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection : A Critical Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(9), 121–136;

Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., Gabrea, R. (2015), The Place and the Importance of Human Resources in Secondary Education. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6.1, 87-92;

Bagul, B., (2014), Recruitment and Selection Process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. *Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 4;

Barclay, A ; Bass, R. (1994), *HRMagazine*, 39 (6), 70;

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

Cahoon, Milton V., Bowler, Mark C., Bowler, Jennifer L. (2012), A Reevaluation of Assessment Center Construct-Related Validity. *International Journal of Business and Management*, 7.9, 3-19;

Cardoso, A., (2010), *Recrutamento & Seleção de Pessoal*, (7ª edição), Lisboa: Editora Lidel;

Carless, S. (2007), Graduate Recruitment and Selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), 153-166;

Castells, M. (2007), A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. *A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Castells, M. (2007), A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Chen, Hsin-Chih., Naquin, Sharon S. (2006), An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8.2, 265-282;

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

Cober, R., Brown, D. & Levy, P. (2004), Form, Content, and Function: an Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites. *Human Resource Management*, 43, 201-219;

Elkington, T. (2005), Bright future for online recruitment. *Personnel Today*, (Jan 18), 9;

Elving, L., Westhoff, C., Meeusen, K., Schoonderbeek, Jan-willem (2013), The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20.5, 355-373;

Fabac, R., Pazur, K., Jugovic, A. (2012), Job analysis and design: the frequency and importance of key activities of participants in higher education processes. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 47-48;

Faliagka, E., Iliadis, L., Karydis, I., Rigou, M., Sioutas, S. (2014), On-line consistent ranking on e-recruitment: seeking the truth behind a well-formed CV. *The Artificial Intelligence Review*, 42.3 (Oct 2014), 515-528;

Forde, C. (2004), Headhunters: Matchmaking in the Labor Market. *Contemporary Sociology*, 33.2, 185-186;

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo;

Hallak, P., Rodrigo Telles, R., Carvalho, F. (2011), Dinâmicas de grupo e gerenciamento de impressões: estudo sobre auto-apresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*, 13.29, 243;

Hatch, N., Dyer, J. (2004), Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155–1178;

Holm, Anna B (2014), Employee Relations: Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. 36.4, 432-455;

Hoye, V. G., Lievens, F. (2005), Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, Blackwell Publishing, 13(3);

Ijigu, Amare, W. (2015), The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees, Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*, 1-16;

Kay, G., (1995), Effective meetings through electronic brainstorming. *The Journal of Management Development*, 14.6, 4;

Melancon, Sylvia C; Williams, Martha S. (2006), Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 283-314;

Moser, K. (2005), Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *International Journal of Selection and Assessment*, Blackwell Publishing Ltd, 13(3);

Nasreem, Sidra; Hassan, Mushtaq; Khan, Tayyeb Ali (2016), Effectiveness of E-recruitment in Small and Medium enterprises of IT industry of Lahore (Pakistan). *Pakistan Economic and Social Review*, 54.1, 143-164;

Palharini, F. A., Nunes, F. S., Nascimento, P. F., & Martins, V. A. P. (2002), Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos Do ICHF*, 80, 1–24;

Rein, C., Pepermans, R. (2012), Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41.2, 216-232;

Robert, J. (2002), Functional Job Analysis Harvey. *Personnel Psychology*; 55, 202;

Philips, D. (2008), Move Over Bernays – it’s the 21st Century, Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social;

Schroffel, A. (2012), The Use of In-Basket Exercises for the Recruitment of Advanced Social Service Workers. *Public Personnel Management*, 41.1, 151-160;

Searle, Rosalind H. (2006), Personnel Review: New technology, the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices, 35.3, 336-351;

Shafique, O. (2012), Recruiting in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 887-901;

Simola, Sheldene K., Taggar, S., Smith, Geoffrey W. (2007), The Employment Selection Interview: Disparity Among Research-based Recommendations, Current Practices and What Matters to Human Rights Tribunals. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24.1, 30-44;

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, G. P., Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*, (10ª edição), Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda;
- Stearns, James M., Ronald, K., Greenlee, Timothy B., Crespy, Charles T. (2003), Contexts for communication: Teaching expertise through case-based in-basket exercises. *Journal of Education for Business*, 78.4, 213-219;
- Taghavi, M., Taghavi, H., Taghavi, M. (2013), Research project leadership stipulation system Campus - Wide Information Systems, 30(4), 266-287;
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2011), *Human Resource Management*, (8ª Edition), England: Pearson;
- Wolfswinkel, J., Furtmueller, E., & Wilderom, C. (2010), Reflecting on E-recruiting Research Using Grounded Theory. In 18th European Conference on Information Systems, 1–12;
- Yamamoto, H. (2011), The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564;
- Zaharie, M., Osoian, C. (2013), Job Recruitment and selection practices in small and medium organizations. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 58.2, 86-94;

6.2 Referências Sitográficas

Banco Espírito Santo : http://www.bes.pt/02.3_Historia.html [Acesso em 2016/05/08].