



IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Ana Mafalda Teixeira de Sousa

novembro | 2019





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANA MAFALDA TEIXEIRA DE SOUSA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NOVEMBRO/2019



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Grupo Visabeira

Por: ANA MAFALDA TEIXEIRA DE SOUSA

Licenciatura em
Gestão de Recursos Humanos



“Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram conquistas daquilo que parecia impossível.”

Charles Chaplin

Ficha de Identificação

1. Estagiário:

Nome: Ana Mafalda Teixeira de Sousa

Licenciatura: Gestão de Recursos Humanos

Número de Aluno: 1012573

E-mail: mafaldateixeira.1997@gmail.com

2. Instituição de Ensino:

Nome: Instituto Politécnico da Guarda – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Morada: Avenida Dr. Francisco Sá Carneiro, nº50, 6300 – 559 Guarda, Portugal

Telefone: (+351) 271 220 120

3. Local de Estágio:

Nome: Grupo Visabeira

Morada: Rua do Palácio do Gelo, nº1, 3500-606, Viseu, Portugal

Telefone: (+351) 232 483 000

4. Docente Orientador na Instituição de Ensino:

Nome: Ascensão Braga

Grau Académico: Doutoramento

5. Supervisor na Empresa:

Nome: Diana Magalhães

Grau Académico: Licenciatura

6. Datas de Estágio:

Início: 03 de junho de 2019

Fim: 20 de agosto de 2019

Agradecimentos

Este relatório de estágio é sinónimo de uma etapa prestes a chegar ao fim. Uma etapa de muito trabalho, que não seria possível sem apoio daqueles que me rodeiam. Como tal, quero agradecer a algumas pessoas que me acompanharam neste percurso.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, avó e irmão pela oportunidade de frequentar o ensino superior no curso que pretendia e por todo o apoio para que nunca desistisse de lutar para alcançar os meus objetivos.

Ao Gonçalo por todo o companheirismo, paciência, dedicação e força que me transmitiu ao longo destes três anos.

Aos meus amigos que me acompanham desde sempre e aqueles que se juntaram a mim ao longo destes tempos, por toda a amizade e carinho.

Um especial agradecimento à Professora Ascensão Braga por toda a disponibilidade e compreensão que teve comigo na orientação deste relatório.

Por fim, um agradecimento também muito especial à equipa com quem tive o privilégio de trabalhar durante este estágio no Grupo Visabeira pelo sentimento de integração, principalmente à Dra. Diana Magalhães, que supervisionou e acompanhou o trabalho realizado, e à Carla e ao João, pela amizade que me proporcionaram.

A todos o meu sincero obrigado!

Plano de Estágio

O plano de estágio foi elaborado pela supervisora na Empresa, a Dra. Diana Magalhães, e encontra-se dividido em 3 fases:

- 1^a fase – acolhimento, integração e formação em contexto de trabalho;
- 2^a fase – Execução orientada de tarefas administrativas no âmbito da gestão de Recursos Humanos:
 - Registo de candidatos na base de dados;
 - Arquivo digital de currículos em gestão documental;
 - Agendamento telefónico de processos de seleção;
 - Contactos com candidatos para atualização no âmbito da gestão de base de dados;
 - Triagem de candidatos de acordo com perfis pré-definidos;
 - Realização de anúncios de recrutamento interno e externo.
- 3^a Fase – Consolidação dos conhecimentos e das tarefas realizadas

Resumo

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico da Guarda e tem como principal objetivo expor as tarefas desenvolvidas ao longo do mesmo. O estágio foi realizado no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Visabeira, em Viseu, entre 3 de junho e 20 de agosto do presente ano.

Hoje em dia as empresas devem possuir uma capacidade acrescida de adaptação às mudanças do meio envolvente, como tal, há uma crescente necessidade de recrutar e selecionar candidatos qualificados e com capacidade de responder a essas alterações.

Neste sentido, estágio inseriu-se essencialmente numa importante prática da Gestão de Recursos Humanos: o Recrutamento e Seleção. No que diz respeito a esta prática foram desempenhadas diversas funções, desde a divulgação da necessidade de recrutamento até à admissão dos candidatos, bem como funções administrativas.

Palavras-chave: Grupo Visabeira, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.

JEL Classification: M12 – *Personnal Management*, O15 – *Human Resources*,

Índice

| | |
|---|-----|
| Ficha de Identificação..... | IV |
| Agradecimentos | V |
| Plano de Estágio | VI |
| Resumo | VII |
| Índice de Figuras | X |
| Índice de Tabelas | X |
| Lista de Siglas..... | XI |
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – A Gestão de Recursos Humanos: Revisão de Literatura..... | 3 |
| 1. A importância da Gestão de Recursos Humanos | 3 |
| 2. Recrutamento e Seleção..... | 4 |
| 2.1. Recrutamento | 5 |
| 2.1.1. Recrutamento Interno | 6 |
| 2.1.2. Recrutamento Externo..... | 8 |
| 2.1.3. Recrutamento Misto | 11 |
| 2.1.4. e-Recrutamento | 12 |
| 2.2. Seleção | 14 |
| 2.2.1. Métodos de Seleção..... | 15 |
| Capítulo II – Grupo Visabeira | 18 |
| 1. Apresentação do Grupo | 18 |
| 2. Visão, Missão, Valores e Compromisso Visabeira | 20 |
| 2.1. Visão | 20 |
| 2.2. Missão | 20 |
| 2.3. Valores | 21 |
| 2.4. Compromisso Visabeira..... | 21 |
| 3. <i>Sub-holdings</i> | 22 |

| | |
|---|----|
| 3.1. Visabeira Global | 22 |
| 3.2. Visabeira Indústria | 23 |
| 3.3. Visabeira Turismo, Imobiliário e Serviços | 24 |
| 3.3.1. Visabeira Turismo | 25 |
| 3.3.2. Visabeira Imobiliário..... | 26 |
| 3.3.3. Visabeira Serviços..... | 27 |
| 4. Departamento de Recursos Humanos..... | 28 |
| 4.1. Recrutamento e Seleção no Grupo Visabeira | 29 |
| 4.1.1. Base de Dados de Recrutamento e Seleção..... | 31 |
| Capítulo III - Atividades desenvolvidas | 35 |
| 1. Contextualização | 35 |
| 2. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio | 35 |
| 2.1. Administração da Base de Dados da Organização | 36 |
| 2.2. Triagem curricular | 39 |
| 2.3. Agendamento de processos de Seleção | 40 |
| 2.4. Contacto Telefónico com Candidatos..... | 41 |
| 2.5. Arquivamento Documental..... | 42 |
| 2.6. Elaboração de Anúncios de Emprego | 43 |
| 2.7. Admissão de Novos Colaboradores | 45 |
| 2.8. Apreciação e Sugestões de Melhoria para o Departamento de RH..... | 47 |
| Considerações finais | 48 |
| Bibliografia..... | 49 |
| Webgrafia | 51 |
| Anexos | 52 |
| Anexo 1 – Artigo da revista eletrónica interna do Grupo Visabeira | 53 |
| Anexo 2 – Janela eletrónica de Listagem Resumo de Candidatos na Base de Dados | 56 |
| Anexo 3 – Ficha de Candidatura à empresa Vista Alegre | 57 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Presença do Grupo Visabeira no Mundo | 18 |
| Figura 2 – Número de Colaboradores..... | 19 |
| Figura 3 - Exterior do Montebelo Congress Hotel | 25 |
| Figura 4 - Estruturas da Visabeira Turismo..... | 26 |
| Figura 5 - Organigrama do Departamento de RH | 28 |
| Figura 6 - "Janela" da BD de Registo de Candidatos | 32 |
| Figura 7 - "Janela" na BD de candidaturas via <i>internet</i> | 37 |
| Figura 8 - Anúncio de Emprego | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Estados da Base de Dados da Visabeira | 33 |
| Tabela 2 – Cronograma de Atividades | 36 |

Lista de Siglas

AIDA – Atenção, Interesse, Desejo e Ação

BD – Base de Dados

BI – Bilhete de Identidade

CC – Cartão de Cidadão

CV – *Curriculum Vitae*

DAF – Descrição e Análise de Funções

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GOEP – Gabinete de Orientação Escolar e Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular incluído no plano de estudos da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico da Guarda, com a finalidade de obtenção do grau de Licenciada. O estágio curricular tem lugar no 3º ano da Licenciatura e prevê a interação entre a instituição acolhedora e os alunos a este submetidos, de modo a articular os perfis dos estudantes a nível profissional e dar a conhecer as exigências do mundo do trabalho aos mesmos.

O estágio foi realizado no Grupo Visabeira, entre 3 de junho de 2019 e 20 de agosto de 2019. Do tempo decorrido em estágio no Departamento de Recursos Humanos (DRH) deste Grupo, surge, então, este relatório que pretende descrever as atividades desenvolvidas ao longo das 400 horas de estágio.

Sendo o Grupo Visabeira, uma empresa em constante desenvolvimento nas áreas de atividade em que atua, conseqüentemente, cresce ao nível dos seus recursos humanos. Por isso, é importante que a empresa atualize permanentemente a forma como gere o seu capital humano, de forma a manter os colaboradores motivados e, assim, garantir o cumprimento a estratégias previamente delineadas. É, portanto, importante uma Gestão dos Recursos Humanos devidamente planeada.

A Gestão de Recursos Humanos tem-se tornado progressivamente mais importante em qualquer organização, visto que as pessoas são cada vez mais vistas como um ativo valioso. Surge, então, uma crescente necessidade de conceber um processo de recrutamento e seleção eficaz e eficiente, de modo a atrair e manter os trabalhadores que mais se adequam à estratégia da empresa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

O presente relatório encontra-se dividido em 3 capítulos: a revisão da literatura, uma breve apresentação da empresa e dos seus constituintes e a exposição das atividades desenvolvidas durante o estágio.

No primeiro capítulo, é feita a abordagem os temas que considerei pertinentes de modo a sustentar o relatório e auxiliar na compreensão do seu conteúdo, nomeadamente em relação à Gestão de Recursos Humanos e as suas páticas e ao recrutamento e seleção,

envolvendo os diversos tipos e fontes de recrutamento e as técnicas utilizadas nos processos de seleção

No segundo capítulo, é apresentado o Grupo Visabeira, quanto à sua história, visão, missão, valores, compromisso e *sub-holdings*. Neste capítulo é também apresentado o departamento onde realizei o meu estágio e a forma como são executadas as atividades de Recrutamento e Seleção no mesmo.

No capítulo 3, são relatadas e contextualizadas pormenorizadamente as tarefas que desenvolvi no departamento de Recursos Humanos ao longo do estágio e é feita uma apreciação geral do modo de funcionamento dos recursos humanos no grupo. O relatório termina com as considerações finais referentes a este.

Capítulo I – A Gestão de Recursos Humanos: Revisão de Literatura

1. A importância da Gestão de Recursos Humanos

Na atualidade, a criação de riqueza e de competitividade por parte das organizações, estão assentes no capital humano e no seu conhecimento. O principal objetivo reside em saber fazer a gestão adequada do conhecimento existente nas empresas de forma a tirar o maior proveito do mesmo (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, e Gomes, 2015). Esta gestão do conhecimento existente na organização pode ser feita através de processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição do mesmo, levando ao desenvolvimento de capital intelectual dos colaboradores (Marinho, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge como uma estrutura cuja principal responsabilidade é a componente administrativa de pessoal, articulada com a estratégia económica da empresa e “baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.” (Sousa et. al., 2006)

Segundo Cunha et al. (2015), a GRH refere-se “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. Deste modo, a GRH inclui as seguintes práticas:

- Planeamento de Recursos Humanos (RH) – determinação das necessidades de RH;
- Recrutamento e Seleção (R&S) – atração, escolha e contratação de novos colaboradores;
- Descrição e Análise de Funções (DAF) – informação relevante sobre as funções;

- Formação e Gestão de Carreiras – formação relativa aos procedimentos de trabalho e desenvolvimento de competências;
- Avaliação de Desempenho – apreciação do desempenho de cada funcionário ou de um grupo de funcionários na execução das suas atividades;
- Sistema de Recompensas – retribuição e motivação;
- Encorajar a criação de um ambiente positivo e garantir boas condições de trabalho.

Estas práticas auxiliam as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências indicadas aos objetivos da empresa, através de sistemas de recompensas e de formação aliciantes e tendo em conta o desempenho individual e/ou coletivo (Sousa et al., 2006).

Em suma, as empresas devem ajustar as suas práticas de GRH com o seu objetivo estratégico de forma a que essas práticas sejam capazes de, não só resolverem problemas e situações ligados com os recursos humanos, como também de desenvolver as competências dos colaboradores e os seus conhecimentos, mantendo-os motivados.

2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção apresentam-se como dois conceitos que, por estarem intrinsecamente interligados e se influenciarem mutuamente, são muitas vezes confundidos.

Segundo Torrington, Hall e Taylor (2008), o recrutamento corresponde à atração e recolha de potenciais candidatos aos lugares que se pretende preencher, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo de introdução de recursos humanos na organização, desde a convocação dos interessados até à decisão final de admissão. Estes dois conceitos devem, então, ser tomados como duas fases distintas de um mesmo processo (Torrington et al., 2008) que deve ser capaz de dotar a organização de talentos que deem continuidade ao bom funcionamento da organização, num ambiente externo altamente competitivo.

Neste meio envolvente tão dinâmico e com elevada necessidade de adaptação às contínuas alterações, as organizações tendem a visualizar as pessoas como um recurso fundamental, que assegura o funcionamento, desenvolvimento e sucesso competitivo. Esta visão permitiu que o processo de R&S fosse cada vez mais valorizado e surgisse uma acrescida preocupação na sua programação, no sentido de minimizar os erros nas escolhas dos colaboradores (Chiavenato, 2010).

De uma forma geral, o principal objetivo do recrutamento e seleção é a obtenção de candidatos com competências adequadas para ocupar um cargo vago, escolhendo-os e retendo-os na empresa (Cunha et al., 2015).

2.1. Recrutamento

Atualmente, cada vez mais os administradores das organizações estão a tomar consciência de que o sucesso e sobrevivência da empresa têm como principal ancora os recursos humanos de que dispõem, a sua qualidade e como estes são aproveitados. Deste modo, torna-se fundamental que a empresa identifique e atraia os candidatos com maior aptidão, o que é conseguido através de um recrutamento eficiente (Muscalo, 2015).

Segundo Taylor e Collins (2000) recrutamento é “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

O recrutamento requer um planeamento estratégico onde se devem ponderar três aspetos:

1. Quais as necessidades da empresa em termos de pessoal;
2. Definição do perfil indicado à vaga;
3. Técnicas e fontes de recrutamento a utilizar.

Para que se inicie o processo de recrutamento é, portanto, necessário que a empresa identifique as necessidades de contratação de uma ou mais pessoas para desempenhar uma determinada função. Existem diversos motivos que fundamentam estas necessidades

nomeadamente: o anterior titular do cargo ter sido transferido para outra função ou ter saído da empresa, ou é um cargo novo nunca antes ocupado (Sousa et al., 2006).

Seja qual for o motivo, a decisão de recrutar deve ser bastante ponderada no que concerne ao seu custo-benefício, uma vez que a atual envolvente de negócio tem tanto de dinâmica como de incerta e, como tal, as empresas devem possuir uma estrutura de custos estrategicamente delineada para poderem competir (Cunha et al., 2015). Deste modo, cada vez mais as organizações visam elaborar planos de recrutamento eficientes de forma a amenizar os custos monetários e temporais.

Outro aspeto essencial no recrutamento é o desenho de um perfil adequado para a função a desempenhar. Para que este desenho seja traçado de forma correta, deve conter a identificação da função (título e enquadramento organizacional), os requisitos da função (aptidões e competências necessárias) e a oferta da organização (condições proporcionadas pela organização, nomeadamente, salários, oportunidades de formação, possibilidade de desenvolvimento de carreira, horário).

No momento em que uma organização toma a decisão de preencher uma vaga é essencial definir a forma mais eficaz de o fazer. Esta escolha deve ser feita tendo em conta a visão e estratégia organizacional, dado que as organizações são muito diferentes umas das outras, o tipo de recrutamento a ter em conta irá também variar (Cunha et al., 2015).

Assim, segundo Chiavenato (2010) a empresa pode optar por realizar um recrutamento que pode ser interno, externo ou misto.

2.1.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno consiste no preenchimento de uma vaga por parte de um colaborador da empresa que ocupa outra função e que mostra potencial e disponibilidade para a ocupar.

Este tipo de recrutamento funciona como uma forma de reter os mesmos colaboradores na empresa, através da sua transferência ou promoção para outras atividades mais motivadoras ou complexas (Chiavenato, 2010). Além desta vantagem existem outras que caracterizam o recrutamento interno, nomeadamente:

- Oportunidade de progressão na carreira, funcionando como fator de motivação para os colaboradores;
- Não é necessário fazer o acolhimento e integração do funcionário, uma vez que este já está familiarizado com a cultura organizacional;
- Baixos custos monetários e de tempo
- O investimento em formação feito ao longo do tempo é aproveitado, evitando-se o *brain drain*.

Por outro lado, algumas das principais desvantagens apontam para a possibilidade de se gerar uma certa frustração nos funcionários que não conseguem progredir na carreira e de se correr o risco de o empregado se revelar incompetente no novo posto de trabalho em comparação com o anterior.

De acordo com Cunha et al. (2015), as empresas com estratégias de carácter defensivo, ou seja, que visam manter uma posição segura nos seus negócios, em vez de se expandirem, tenderão a optar mais frequentemente pelo recrutamento interno.

O recrutamento interno pode ser efetuado recorrendo a fontes internas como:

a) Transferência

Privilegia a mobilidade de forma horizontal, onde os trabalhadores passam a desempenhar outra função distinta da sua atual, com diferentes tarefas e responsabilidades. Deste modo, é possível o aproveitamento dos recursos da empresa, sendo vantajoso para ambas as partes (Adienge, Ogolla e Senaji, 2013).

b) Promoção

Funciona como prémio de desemprego e ocorre com a ocupação de um lugar com maior nível de responsabilidade por um elemento interno à empresa.

c) Anúncio de emprego

Este anúncio pode ser feito nos quadros da empresa e permite que todos os colaboradores tenham a oportunidade de se candidatar de igual forma. Este é um método pouco dispendioso para a organização.

2.1.2. Recrutamento Externo

No caso do recrutamento externo, o cargo vago é preenchido por candidatos externos à organização, havendo, portanto, uma procura dos mesmos no mercado de trabalho (Chiavenato, 2010). Porém, também é considerado recrutamento externo quando a organização recorre a empresas de trabalho temporário ou de consultoria.

Assim, o recrutamento externo divide-se em duas opções: recrutamento direto, quando feito pela própria empresa, e recrutamento indireto quando efetuado por organizações especializadas que disponibilizam esse serviço.

O recrutamento externo enriquece a organização no que refere ao acrescentar de novas ideias e experiências e fomenta também a diversidade de ideologias e metodologias de trabalho. No mesmo sentido, os custos de formação com este tipo de recrutamento poderão ser inferiores aos que teriam se optassem por escolher um colaborador da empresa, pois é possível selecionar candidatos do exterior que já tenham em sua posse os conhecimentos e habilidades necessários para exercer a função.

No entanto, devido ao desconhecimento do futuro colaborador, este tipo de recrutamento comporta maiores riscos, nomeadamente a possibilidade de haver incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização que, por sua vez, poderá levar à rejeição do novo membro pelos trabalhadores da empresa.

O recrutamento externo detém diversas fontes que possibilitam a sua realização, nomeadamente:

a) Recrutamento Académico

Neste processo, as empresas deslocam-se a estabelecimentos de ensino (Universidades, Institutos Politécnicos) ou solicitam listas de alunos finalistas junto dos mesmos com a intenção de recrutar potenciais interessados para estágios ou para vagas existentes na organização. Este tipo de recrutamento apresenta como vantagens os baixos custos ou mesmo nulos e a simplificação do processo (Chiavenato, 2010).

b) Centros de emprego

Os centros de emprego integram uma fonte de recrutamento importante pois nestes as empresas têm acesso a um vasto leque de candidatos. Um exemplo desta fonte é o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

c) Empresas especializadas

Esta fonte de recrutamento tem por objetivo selecionar um painel de candidatos e auxiliar a organização no momento da seleção mediante solicitação da empresa que contrata.

A utilização de empresas especializadas apresenta vantagens como o facto de terem competências específicas neste tipo de processos, possibilitando à organização uma preocupação menor com o R&S (Chiavenato, 2010). Por outro lado, apesar de ser um método com elevada eficácia, também apresenta desvantagens, pois geralmente tem associados custos elevados.

d) *Headhunting*

Headhunter, também conhecido como caça-talento, é “um recrutador especializado, cuja missão é encontrar as pessoas certas para uma determinada função.” (Reis, 2018). Para tal é identificado o melhor potencial candidato e são mobilizados os recursos necessários à sua atração e posterior contratação.

e) Anúncios de emprego

Os anúncios são a forma mais clássica e frequente de realizar o recrutamento. A sua principal finalidade é, segundo Torrington et al. (2008), atrair o maior número de candidatos com perfil o mais adequado possível a uma dada vaga, para posteriormente se efetuar a seleção.

Nesta fonte de recrutamento, o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação), é considerado útil na avaliação da eficácia do anúncio de emprego e tem como objetivos (Poças, 2019):

- Atrair a atenção dos potenciais candidatos – o anúncio deve ser apelativo, de forma a destacar-se de anúncios semelhantes de outras empresas;
- Gerar e manter interesse no anúncio e no cargo – através do esclarecimento das condições de trabalho;
- Despertar o desejo de ocupar o cargo, garantindo que o candidato se sinta estimulado a ler o anúncio até ao fim;
- Induzir a ação, isto é, a candidatura.

Geralmente os anúncios contêm dados sobre a empresa (sector, local), o posto (nome, objetivos), as responsabilidades inerentes ao posto, o perfil pretendido (formação, experiência) e a oferta da empresa (remuneração, horários, evolução possível).

f) Candidaturas espontâneas

Relativamente às candidaturas espontâneas são um tipo de procura cada vez mais frequente principalmente nas grandes organizações. Estas candidaturas são regularmente realizadas através *e-mail* ou nos *sites* das empresas, em substituição das cartas com o Curriculum Vitae (CV).

Segundo Sousa et al. (2006) este método demonstra iniciativa por parte dos candidatos e contribui para o sucesso do processo de recrutamento.

g) Candidaturas de anteriores processos de R&S

Existem diversas empresas que possuem em base de dados CV de candidatos de recrutamentos anteriores. Como tal, podem ser aproveitados aqueles que foram avaliados de forma positiva e que não chegaram a ser admitidos.

h) Informal

Esta fonte está ligada com a recomendação por parte dos colaboradores da empresa, que, por vezes, são incitados pela organização a recomendar alguém que conheçam que considerem ter um perfil adequado para uma dada função. Assim, é tirado partido de forma eficiente das redes de contactos disponíveis na organização.

2.1.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto apresenta-se como um agregar de vantagens dos recrutamentos interno e externo e como uma alternativa para ultrapassar as desvantagens dos mesmos (Chiavenato, 2010).

Normalmente a ordem seguida é o interno primeiro e só depois o externo ou os dois em simultâneo. Porém, pode ser efetuado de três formas:

1. **Recrutamento interno seguido de recrutamento externo**, neste caso é dada prioridade aos seus recursos humanos e não havendo candidatos com as características pretendidas pela empresa para preenchimento da vaga passará, então, para o recrutamento externo
2. **Recrutamento externo seguido de recrutamento interno**, tal ocorre quando não se alcançou o resultado desejado no recrutamento externo.
3. **Recrutamento interno e externo em simultâneo**, ocorrer quando a organização simplesmente quer preencher a vaga, seja através de novos colaboradores ou através da promoção de RH existentes na organização (Chiavenato, 2010).

2.1.4. e-Recrutamento

Na área da Gestão de Recursos Humanos, particularmente no recrutamento, o uso da *internet* introduziu mudanças significativas. A utilização das novas tecnologias como ferramenta de recrutamento é hoje parte integrante das estratégias das empresas e tem-se vindo a tornar progressivamente mais popular (Sousa et al., 2006). Portanto, dada a sua crescente dimensão, pode-se considerar o recrutamento via *internet* um novo tipo de recrutamento: o e-recrutamento

O e-recrutamento ou recrutamento eletrónico é um método de recrutamento realizado através da *internet*, que pretende atrair potenciais colaboradores com o recurso à divulgação de vagas *online* no *site* da própria empresa ou num *site*/plataforma que forneça este tipo de serviços, permitindo aos requerentes enviarem os seus currículos, *via e-mail* ou por outro formato eletrónico (Cappelli, 2001).

A crescente aderência por parte das empresas a este tipo de recrutamento deve-se ao reconhecimento das potencialidades da *internet* e das suas aplicações, e utilizam-na como meio para acompanhar a concorrência, procurando rentabilizar as oportunidades que estas ferramentas lhes oferecem. O uso da *internet* proporciona também novas oportunidades de negócio e uma maior facilidade no processo de encontrar candidatos, tornando-se mais rápido, mais barato e mais eficiente. (Cappelli, 2001).

O sucesso do recrutamento eletrónico está intimamente ligado com o facto de as organizações conseguirem obter um maior leque de candidatos com potencial de diversos lugares, tanto a nível nacional como internacional. Deste modo, as restrições geográficas tornam-se menos significativas e é dada a possibilidade de os indivíduos se candidatarem para qualquer área do globo bem como de estes serem abordados por empresas de todo o mundo (Cappelli, 2001).

Contudo, este tipo de recrutamento apresenta também algumas desvantagens, nomeadamente: o não alcance das pessoas com fraco uso das novas tecnologias e o aumento de candidaturas sem interesse, resultando no decréscimo da qualidade das mesmas.

Evidenciam-se três fontes de recrutamento *online*, consideradas eficazes – através de *sites* de emprego, através dos *sites* das empresas e através de plataformas/aplicações de calibre profissional:

a) Página *Web* da organização

A utilização da página *web*, isto é, do *site* da empresa, é um meio virtual que permite a esta a apresentação de informações no que concerne à sua área de atuação, missão, visão e valores e aos seus recursos humanos, assim como a divulgação de vagas. Porém, o *site* específico da empresa só atrairá novos colaboradores na medida em que for de fácil manuseamento e capaz de fornecer aos utilizadores informações adequadas de forma satisfatória (Cappelli, 2001).

b) *Sites* especializados

Nos *sites* de emprego especializados, encontram-se diversos anúncios de oportunidades de emprego semelhantes aos presentes em jornais ou ainda mais personalizados. Estes *sites* são práticos e eficazes, dado que permitem aceder a uma lista ordenada de oportunidades através da pesquisa com base em determinados critérios como a área profissional ou a localização geográfica (Cappelli, 2001).

c) Plataformas/aplicações de emprego

As plataformas/aplicações com finalidades profissionais apresentam vantagens quer para as organizações quer para os candidatos. Aos candidatos, estas plataformas permitem disponibilizar e atualizar permanentemente informações relativas ao seu percurso profissional nomeadamente no que respeita às suas experiências, habilitações e objetivos de carreira, através da partilha do CV em formato digital. Um exemplo desta fonte de recrutamento é a plataforma *LinkedIn*.

Num outro sentido, às empresas dá a possibilidade de se apresentarem ao mercado através da exposição das suas características, divulgarem oportunidades de emprego que possuam e partilharem artigos ou atualizações que vão surgindo no seio da empresa e que considerem pertinente comunicar.

2.2. Seleção

O processo de seleção ocorre após a fase de recrutamento e tem como finalidade selecionar a pessoa mais adequada à função, pois todos os cargos devem estar preenchidos por trabalhadores com as competências necessárias ao desempenho da função, de modo a garantir os interesses quer da organização quer do próprio trabalhador (Sousa et al., 2006)

Cunha et al. (2015), define a seleção como “... um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.”

Para Chiavenato (2010), o processo de seleção “... funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.”

Inicialmente, o objetivo da seleção é reduzir um elevado número de candidatos a um número razoável, possível de ser analisado mais profundamente, de modo a escolher o melhor dos melhores candidatos para o cargo (Sousa et al., 2006). Os candidatos selecionados são, normalmente, aqueles que melhor satisfazem as necessidades da organização e que demonstram indicadores de bom desempenho no cargo a preencher. Mas para se selecionar de acordo com as suas características e adequação à função são utilizadas técnicas de seleção e analisados os seus resultados.

Por fim, selecionado o candidato, o foco da organização deve estar na adaptação das características do indivíduo, tais como as suas capacidades e experiência, às exigências da função que irá ser desempenhada e da própria identidade. Estes ajustes são cruciais de forma a que o funcionário se sinta satisfeito com o seu trabalho (Chiavenato, 2010).

2.2.1. Métodos de Seleção

As organizações recorrem a métodos de seleção e à sua análise como auxílio na busca do candidato mais indicado, como foi referido anteriormente. Existem, então, várias técnicas que permitem medir as habilidades e potencialidades dos indivíduos.

a) Análise do CV

Normalmente a chegada do curriculum ao recrutador é a primeira forma de contacto que o candidato tem com a empresa. Este método permite ao recrutador ter uma ideia inicial do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato, através da análise dos dados biográficos fornecidos pelo mesmo. A análise do CV é considerada uma metodologia preliminar e acontece em quase todos os processos de seleção, porém, deve ser sempre complementado por outros mecanismos.

Sendo esta técnica o primeiro contacto entre o recrutador e o candidato, de acordo com Sousa et al. (2006), a apresentação e disposição do CV torna-se fundamental, pois irá criar um impacto positivo ou negativo sob quem está a analisar e que levará à posterior decisão de chamar ou não para realização de testes/entrevista de seleção. Como tal, é fundamental que o CV seja cuidado e atrativo.

b) Testes de personalidade

Segundo Poças (2019), os testes de personalidade são usados como uma forma de prever os comportamentos futuros por parte de um candidato durante em contexto profissional. Para tal as características pessoais e emocionais dos candidatos são tratadas de forma estandardizada.

Estes testes são geralmente classificados em duas categorias (Poças, 2019):

- Testes projetivos: a interpretação destes testes varia de acordo com as perspetivas de personalidade que se pretende avaliar e tem por base o conceito de projeção

introduzido por Freud que pressupõe que “deixamos um pouco de nós em tudo o que fazemos”;

- Modelo 5 fatores de personalidade: as cinco dimensões que representam este modelo são: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência. Este modelo tem como objetivo perceber qual o peso de cada dimensão na personalidade do candidato.

Os testes de personalidade são caracterizados pela sua subjetividade, portanto não existem respostas certas ou erradas, cada indivíduo é livre de dar a sua opinião relativamente às perguntas e afirmações que lhe são feitas.

c) Testes psicotécnicos

Os testes psicotécnicos são provas estruturadas cujo objetivo é avaliar as aptidões cognitivas do candidato. Para tal, são utilizados instrumentos técnicos previamente concebido que podem não estar diretamente relacionados com a função em questão.

Segundo Rodrigues (2011) os testes psicotécnicos estão classificados como: testes de memória e retenção visual, testes de resistência à fadiga, testes de capacidade de método, testes de aptidões e compreensão verbal, testes de raciocínio, testes de atenção e percepção, testes emocionais e testes de cálculo numérico.

d) Dinâmicas de Grupo

As dinâmicas de grupo permitem avaliar vários candidatos ao mesmo tempo através da realização, em grupo, de determinadas tarefas propostas. O principal objetivo destas dinâmicas é gerar discussão relativamente a um tema, criando concordância ou divergência nas opiniões. Desta forma, será possível realizar uma avaliação das competências transversais, específicas e comportamentais dos indivíduos, proporcionando uma percepção de como estes integram em equipas de trabalho.

e) Simulação de Trabalho

Este método permite reproduzir simulações de situações semelhantes às que os indivíduos serão confrontados em contexto de trabalho.

O método da simulação de trabalho tem como finalidade perceber se o colaborador executa de forma adequada as tarefas que lhe são incumbidas e pode ser testado individualmente ou em grupo, em função daquilo que se pretende avaliar.

f) Entrevistas

A entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. Neste processo os intervenientes são o entrevistador ou entrevistadores e o entrevistado ou entrevistados (Chiavenato, 2010).

As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, na medida em que sejam planeadas e se apoiem muito, pouco ou nada num guião previamente definido com perguntas (Poças, 2019). Na maioria dos casos o tipo de entrevista utilizado é o semiestruturado de forma a ter mais ou menos alinhada a forma como a entrevista irá ser conduzida, mas possibilitar a inclusão de outras questões pertinentes que possam surgir.

Esta técnica de seleção é considerada bastante vantajosa em relação às restantes, já que permite avaliar aspetos relativos à motivação, à capacidade de comunicação e expressão oral e também à capacidade de interação social. Contudo, o método da entrevista deve ser complementado com outras técnicas, de forma a que se obtenha uma avaliação mais abrangente e precisa do candidato.

Apesar de ser um método caracterizado por inúmeras vantagens, apresenta como principal desvantagem o facto de a interpretação da entrevista depender sempre do entrevistador, o que o torna um pouco subjetivo (Cunha et al., 2010).

Capítulo II – Grupo Visabeira¹

1. Apresentação do Grupo

A Visabeira foi fundada em 1980, em Viseu, como uma empresa familiar, e iniciou a sua atividade no setor das telecomunicações e eletricidade, através da instalação, manutenção e gestão de infraestruturas das redes. Inicialmente, a sua atuação era a nível regional, mas rapidamente se expandiu a nível nacional, tornando-se um dos líderes de telecomunicações de Portugal. Atingido tal sucesso, o Grupo Visabeira terá iniciado a sua expansão para o mercado internacional, onde tem vindo a instalar-se progressivamente.

Numa primeira fase, começou por se expandir para países africanos nomeadamente para Angola e Moçambique, mais tarde alargou a sua atividade para diferentes países não só da Europa como também de outros continentes. Atualmente, o Grupo cuja sede permanece em Viseu, mais concretamente nos quarto e quinto andares do Palácio do Gelo, agrega um universo de mais de meia centena de pequenas e médias empresas espalhadas por Portugal, Espanha, França, Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Reino Unido, Suécia, Itália, Brasil, EUA, México, Angola, Moçambique, Marrocos, Índia e comercializa os seus produtos por todo o mundo, em mais de 70 países, conforme se pode observar na figura 1.



Figura 1 – Presença do Grupo Visabeira no Mundo

Fonte: Relatório&Contas, 2018

¹ Este ponto foi elaborado tendo por base o Relatório&Contas do Grupo Visabeira (https://grupovisabeira.com/assets/r&c.2018_pt_pass_final.pdf)

O grupo, além de estar presente em diversos países, também possui empresas em vários setores económicos: setor primário com um pequeno negócio na área da agricultura (empresa Agrovisa), setor secundário pela produção de bens através da transformação industrial dos mesmos e setor terciário devido à prestação de serviços.

Este evidente alargamento e reconhecimento, deve ser acompanhado por um aumento na quantidade e qualidade dos recursos humanos, por isso, como se pode verificar na figura 2, o Grupo Visabeira tem registado um aumento progressivo no número de colaboradores. No final de 2018 o grupo contava com cerca de 11 mil colaboradores, elementos cruciais para a concretização dos objetivos da organização ano após ano.

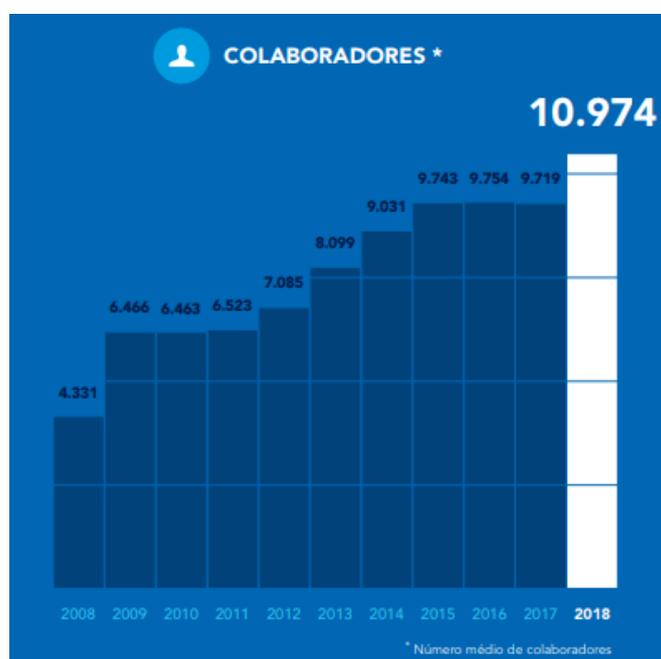


Figura 2 – Número de Colaboradores

Fonte: Relatório&Contas, 2018

Porém, o Grupo assume não querer ficar por aqui. O grande objetivo da Visabeira é, atualmente, expandir-se cada vez mais no mercado internacional, principalmente para países em território europeu. Neste sentido, na mensagem presente no Relatório Anual do Grupo Visabeira de 2018, o Dr. Fernando Nunes, um dos fundadores do Grupo Visabeira,

acionista maioritário (com uma participação indireta de 83,8% segundo a ARC Ratings²), e Presidente do Conselho de Administração, referiu: “No ano de 2018 (...) concretizámos metas importantes (...) com um forte crescimento e expansão para mais países em território europeu, que é assumidamente a prioridade da gestão.”

A acompanhar todas as alterações que o Grupo Visabeira tem levado a cabo ao longo destes anos, também o logótipo tem sofrido mudanças, de forma a melhorar a imagem de marca do Grupo e a fortalecer a sua identidade. Estas alterações e respetiva justificação podem ser visualizadas no anexo 1.

2. Visão, Missão, Valores e Compromisso Visabeira

2.1. Visão

A visão empresarial define a intenção de alcance de uma empresa, ou seja, representa a consciencialização de onde a empresa se encontra e onde a mesma pretende chegar.

Deste modo a visão do Grupo Visabeira é de “ser um grupo económico de ampla expansão multinacional, procurar a liderança em todos os setores e mercados onde atua e marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os nossos clientes e acionistas.”

2.2. Missão

A missão tem como finalidade definir o propósito de uma empresa, a razão da existência da mesma³.

² Fonte: https://www.arcratings.com/admin-uk/modulo_projects/ficheiros_projectos/20170215191510-1arcratings_visabeira_15_feb_2017pt.pdf

³ Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/definicao-exemplos-missao-empresa/>

A missão da Visabeira é “oferecer aos nossos parceiros e clientes soluções cada vez mais completas, de acordo com as suas necessidades e respondendo às suas expectativas, através de uma cada vez maior capacidade produtiva e operacional. Graças à transdisciplinaridade que nos define, produzimos uma grande diversidade de bens, prestamos serviços nas mais diversas áreas e criamos múltiplas oportunidades de negócio. Ser facilitador do dia-a-dia de milhares de pessoas, um pouco por todo o mundo.”

2.3. Valores

Quanto aos valores que definem a marca Visabeira, estes “são transversais a todos os profissionais e às várias áreas da organização, mostrando-se decisivos para a evolução do Grupo e o seu contínuo sucesso” e são:

- Criatividade;
- Inovação;
- Competitividade;
- Dinamismo;
- Ambição.

2.4. Compromisso Visabeira

Atualmente, a responsabilidade das organizações não passa apenas pela criação de riqueza para as mesmas, mas também pela proteção do ambiente e a redução dos riscos associados às suas atividades. Assim, no Grupo Visabeira, “a gestão apoia-se num conjunto de procedimentos, normas e práticas, capazes de utilizar os recursos naturais de maneira ambientalmente responsável, evitando impactos irreversíveis”, através da utilização de tecnologias limpas, da minimização do desperdício e da gestão sustentável dos recursos naturais.

Relativamente à Segurança e Saúde no trabalho, a aposta na formação contínua dos trabalhadores, as ações de prevenção da sinistralidade e a certificação dos principais

Sistemas de Gestão da Qualidade, permitiu uma melhoria das condições gerais de trabalho e por consequência uma melhoria do desempenho profissional. Para melhoria dos Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança, realizaram-se atividades como:

- Um total de cerca de 250 análises microbiológicas nas várias unidades da Visabeira Turismo, de forma a vigiar e melhorar as práticas de higiene e segurança alimentar;
- Aquisição de equipamentos de trabalho que simultaneamente assegurem impactos ambientais menores e maior segurança dos utilizadores.

Quanto aos Recursos Humanos, o Grupo Visabeira apresenta-se como um empregador de referência reconhecido pela sua capacidade de formação, bem como uma gestão de carreiras que promove oportunidades multissetoriais, tendo como missão a promoção de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, alinhando as expectativas profissionais e pessoais das pessoas e a estratégia da empresa.

3. Sub-holdings

Até 2017, o Grupo Visabeira, *holding* multinacional, estava organizado em cinco *sub-holdings*: Visabeira Global, Visabeira Turismo, Visabeira Indústria, Visabeira Participações e Visabeira Imobiliária, porém, desde 2018 três das cinco *sub-holdings* juntaram-se numa só. Assim, atualmente a Visabeira é composta por três *sub-holdings*: a Visabeira Global, a Visabeira Indústria e a Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços.

Esta divisão em diferentes *sub-holding* permite o aumento da operacionalidade das diferentes atividades de acordo com as estratégias de gestão da empresa.

3.1. Visabeira Global

A Visabeira Global apresenta-se como a maior *sub-holding* do grupo tendo como base principal a inovação e a sinergia para um maior impacto estratégico. Esta apresenta uma

elevada percentagem do volume de negócios do grupo e detém a maior diversidade de entidades, contando com uma forte presença multinacional.

Esta *sub-holding* divide-se em quatro áreas de negócio distintas:

- Construção: engloba projetos, construção, reabilitação e manutenção de edifícios e infraestruturas e da qual fazem parte empresas como: Visacasa, Sogitel e Edivisa;
- Telecomunicações: que abrange engenharia de redes de telecomunicações fixas e móveis, infraestruturas tecnológicas, técnicas especializadas de redes de telecomunicações e transportes, operações de televisão, *internet* e voz por cabo e fibra ótica. Na área das telecomunicações o Grupo Visabeira possui diversas empresas: Construtel, Viatel, PST, MJ Quinn, Modall, Gatel, TVCABO Angola e Moçambique, Televisa e Comatel;
- Energia: onde realiza a instalação, construção e manutenção de infraestruturas e equipamentos nos domínios da eletricidade, gás e energias renováveis (solar, eólica, cogeração e biocombustíveis), através das seguintes empresas: Visabeira Infraestruturas, Constructel Energie, Ieme, Electrotec e Selfenergy;
- Tecnologia: inclui as empresas Aeroprotechnik e Real Life Technologies com soluções e serviços de engenharia, sistemas de informação e comunicação, mobilidade, inovação e georreferenciação.

3.2. Visabeira Indústria

As principais atividades da *sub-holding* Visabeira Indústria são: o fabrico e a comercialização de peças de cerâmica, cristal e vidro, bem como de mobiliário de cozinha, a produção de combustível orgânico pellets e a conceção de sistemas de recuperação de energia.

Apesar de antes esta *sub-holding* ser uma das menos relevantes para o volume de negócios do Grupo, ao longo dos anos e devido a um aumento da capacidade de produção, apoiada

por unidades fabris espalhadas por Portugal, Angola e Moçambique, a parcela industrial tem-se vindo a tornar parte essencial na expansão do grupo.

Desta *sub-holding* fazem parte empresas como:

- Vista Alegre, com produção e comercialização de peças de cerâmica e de cristalaria de luxo;
- Bordallo Pinheiro, Riastone e Cerutil cuja principal atividade prende-se com a produção de peças de cerâmica;
- Pinewell, empresa de produção de combustível proveniente de serrim e resíduos da madeira;
- Ambitermo, produtora de caldeiras industriais;
- MOB, um dos maiores e mais prestigiados fabricantes portugueses de mobiliário de cozinha de luxo;
- Álamo, responsável pela transformação de madeira de pinho e eucalipto em produtos finais para diversos setores, nomeadamente para postes de eucalipto destinados às redes de distribuição pública de energia⁴;
- Granbeira, ligada à exploração e comércio de granitos e mármore.

Algumas das empresas anteriormente referidas, são constantemente premiadas e certificadas como Marca de Excelência, o que permite à Visabeira ser vista como uma empresa de confiança no que respeita à qualidade e demonstra ambição de aumentar sucessivamente os seus padrões de produtividade e inovação.

3.3. Visabeira Turismo, Imobiliário e Serviços

Como foi referido anteriormente, desde o ano de 2018, o Grupo Visabeira passou a ter três *sub-holdings*, agrupando numa só as áreas do turismo, imobiliário e serviços que irão ser abordadas individualmente.

⁴ Fonte: <https://alamo.co.ao/>

3.3.1. Visabeira Turismo

A Visabeira Turismo detém uma vasta variedade de unidades de restauração, hotelaria, lazer, desportos e bem-estar, sendo uma referência não só nos mercados nacionais como também internacionais.

Através desta multiplicidade de ofertas, o Grupo tem a capacidade de marcar a sua posição direcionando-se, principalmente, para a classe média-alta da sociedade, oferecendo serviços de excelência e instalações com elevados níveis de elegância e sofisticação. Na figura 3 é possível observar o exterior do Montebelo Viseu Congress Hotel.



Figura 3 - Exterior do Montebelo Congress Hotel

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebeloviseu/>

Esta parte da *sub-holding* Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços agrega três áreas: hotelaria, com uma ampla oferta de unidades hoteleiras e *resorts* de quatro e cinco estrelas situadas em Portugal e Moçambique; restauração, possuindo um diversificado leque gastronómico e serviços de animação e eventos; *shopping* que inclui propostas de entretenimento, bem-estar e desporto, dentro de um centro comercial.

Na figura número 4 encontram-se enumeradas as estruturas pertencentes ao Grupo Visabeira.



Figura 4 - Estruturas da Visabeira Turismo

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Visabeira Imobiliário

A Visabeira Imobiliário dedica-se à conceção, construção, comercialização, mediação, manutenção e gestão de bens imóveis nomeadamente condomínios, empreendimentos, urbanizações, apartamentos e moradias. Esta área do Grupo Visabeira é reconhecida pelo seu dinamismo e pela capacidade de projetar novos conceitos nos segmentos habitacional, residencial, comercial e de serviços, incluindo escritórios.

Neste ramo de imobiliário o Grupo detém duas empresas: a Imovisa, responsável pela prestação de serviços de gestão de imóveis, limpeza de habitações e manutenção de equipamentos, e a Visabeirahouse que presta serviços de consultoria, projeção de interiores, arrendamentos, bricolage e remodelações, entre outros.

À Visabeira Imobiliário pertencem imóveis como: Moradias Aguieira, Quinta do Bosque, Quinta da Alagoa, Forum Residence, Villatrium, Moradias Vilabeira, Pateo Vera Cruz e Parque Desportivo de Aveiro.

3.3.3. Visabeira Serviços

Por último, na *sub-holding* Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços tem-se a Visabeira Serviços. Esta oferece uma vasta gama de produtos, serviços e soluções ao nível da assistência e consultoria.

Assim, o Grupo Visabeira no seu domínio dos Serviços, possui organizações como:

- Fundação Visabeira, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que opera em duas unidades, na Urbanização Vilabeira e na Urbanização Quinta do Bosque, que são compostas por duas creches e dois jardins pré-escolares conhecidas como “Infantinhos”⁵;
- Benetrónica, atua no domínio dos equipamentos, acessórios e materiais nos setores das telecomunicações, construção e infraestruturas, prestando serviços junto de operadores de telecomunicações, televisão e eletricidade, unidades industriais, empreendimentos turísticos, empresas de construção, serviços e comerciais, entre outros⁶;
- Visauto, com instalações situadas em Luanda, esta empresa dedica-se nomeadamente à venda de veículos, manutenção e gestão de frotas e comercialização de componentes⁷;
- Mercury, é uma empresa situada em Moçambique, que se dedica à importação e comercialização de produtos tais como materiais de construção, loiças, sanitários, vinhos, entre outros⁸;

⁵ Fonte: <https://www.fundacaovisabeira.com/>

⁶ Fonte: <https://www.benetronica.pt/>

⁷ Fonte: <https://visauto.co.ao/pt/home>

⁸ Fonte: <http://www.visabeira.mz/mercury.aspx?pid=3&cid=14&id=42>

- Autovisa, encontra-se a operar em Moçambique desde 1998 e dedica-se à venda e aluguer de veículos, bem como a manutenção e estão de frotas automóveis⁹.

Pode-se, então, concluir que o Grupo Visabeira na sua componente dos serviços, abrange um diversificado leque de áreas de atuação que vão desde IPSS até ao setor automóvel, demonstrando, deste modo, e mais uma vez a multiplicidade que é característica do Grupo.

4. Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Grupo Visabeira encontra-se dividido em diferentes secções. Conforme se pode verificar na figura 5, a cada secção está associado um responsável, por exemplo, a secção de recrutamento e seleção tem como responsável a Dra. Diana Magalhães que organiza e encaminha todo o trabalho realizado pela sua equipa. O mesmo acontece nas restantes secções.



Figura 5 - Organograma do Departamento de RH

Fonte: Ficheiro Interno do Grupo Visabeira

Assim, é importante que haja senso de responsabilidade e espírito de equipa, de modo a garantir um bom ambiente não só no interior de cada secção como também em todo o Departamento de Recursos Humanos.

⁹ Fonte: <https://grupovisabeira.com/pt/participacoes/autovisa>

Neste departamento são realizadas diferentes atividades de RH nomeadamente os processos de recrutamento, admissões, controlo de assiduidade, processamento salarial, entre outros, sendo que área onde me foi dada a oportunidade de trabalhar foi a de Processos de Seleção, Recrutamento, Avaliação RH e Controlo de Assiduidade.

4.1. Recrutamento e Seleção no Grupo Visabeira

Nos dias de hoje, os administradores das organizações estão a tomar cada vez mais consciência de que o sucesso e sobrevivência da empresa tem como principal ancora os recursos humanos de que dispõem, a sua qualidade e como estes são aproveitados. Deste modo, torna-se fundamental que a empresa identifique e atraia os candidatos com maior aptidão, o que é conseguido através de um recrutamento e seleção eficientes (Muscalo, 2015).

Sendo o Grupo Visabeira um grupo de grandes dimensões, decidiram concentrar as suas práticas ao nível da GRH, incluindo o R&S, num só local, isto é, na sede do Grupo, no Palácio do Gelo, em Viseu. Assim, todo o processo de R&S, inicia-se nesse lugar.

Como é de conhecimento geral, qualquer processo de R&S começa pelo recrutamento. Para tal, a empresa deve identificar as necessidades a nível do pessoal para posteriormente iniciar o recrutamento em si. No caso do Grupo Visabeira, as maiores e mais frequentes necessidades de recrutamento são: no setor produtivo, operários fabris, e no setor do turismo, empregados de mesa e de andares.

Quanto à metodologia de recrutamento, a mais utilizada pelo Grupo Visabeira, é o recrutamento externo, porém não descartam por completo o recrutamento interno, como tal existem processos específicos destinados aos colaboradores da empresa, possibilitando não só a rotatividade de funções como também dando a estes a oportunidade de progredir na carreira.

Assim, quando se fala de recrutamento interno no Grupo Visabeira, as fontes mais utilizadas para esse fim são a promoção por mérito e os anúncios publicados nos quadros

da empresa que permite que todos os colaboradores tenham a mesma oportunidade de se candidatar. Por outro lado, no que concerne ao recrutamento externo o Grupo usa as seguintes fontes: candidaturas espontâneas, candidaturas de anteriores processos de R&S cujos CV já se encontram em base de dados (BD) e anúncios de emprego, que são regularmente partilhados na *internet*, o que significa que recorre frequentemente ao e-recrutamento.

O e-recrutamento é, portanto, um dos métodos de recrutamento mais utilizados pela organização, uma vez que, sendo esta uma metodologia realizada através da *internet*, facilita na ótica da organização a divulgação de vagas, proporcionando às empresas novas oportunidades de negócio e uma maior facilidade no processo de encontrar candidatos, sendo um método mais rápido, mais barato e mais eficiente. Neste sentido o Grupo divulga os seus anúncios nos diversos *sites* e plataformas de emprego e no próprio *site* do grupo.

É aos escritórios do Palácio do Gelo que chegam, então, as candidaturas vindas de qualquer meio de envio, eletrónico ou em papel, e onde estas são analisadas. No mesmo local, é também feita a triagem dos CV de acordo com as vagas em aberto e posteriormente, são contactados os candidatos de maior relevância para o agendamento de um processo de seleção, composto por testes psicotécnicos e uma entrevista individual.

No que respeita à estrutura dos processos de seleção, o Grupo Visabeira detém uma organização muito própria da empresa. Estes processos são agendados pelo grupo de recrutamento e seleção do Departamento de Recursos Humanos presente no Palácio do Gelo, porém tanto os testes psicotécnicos como as entrevistas que fazem parte desses processos, são orientados pelo Gabinete de Orientação Escolar e Profissional (GOEP).

O GOEP trabalha em regime de *outsourcing*, através da prestação de serviços de apoio e consultoria dos Recursos Humanos e tem por objetivo o auxílio das organizações na gestão dos seus RH nas áreas de Recrutamento e Seleção, Gestão e Avaliação do Desempenho, DAF, entre outras. No entanto, apesar da sua diversidade de áreas, o GOEP surge na Visabeira no âmbito da seleção dos candidatos que são antecipadamente

encaminhados pela equipa de recrutamento do DRH, tendo em conta as necessidades internas da empresa.

Os processos de seleção realizados pelo GOEP estão organizados da seguinte forma:

- 1º é realizada uma dinâmica de grupo, cujo objetivo é avaliar a destreza, a interação, a capacidade de argumentação e o espírito de liderança de cada indivíduo;
- 2º são elaborados testes psicotécnicos com a finalidade de avaliar diferentes aspetos considerados importantes para o desempenho das funções. Estes são analisados de acordo com a função a que o indivíduo se candidata;
- 3º é efetuado um teste de personalidade de modo a explorar traços de personalidade dos candidatos;
- 4º é realizada uma entrevista individual.

Os testes realizados pelos indivíduos quando submetidos a processo de seleção para a Visabeira, pretendem complementar as informações que serão obtidas na quarta fase deste processo, a entrevista. Assim, o objetivo destes testes é medir conhecimentos, capacidades cognitivas e de lidar com a pressão e tentar percecionar traços de personalidade do candidato que são pouco óbvios e que não são relatados numa entrevista.

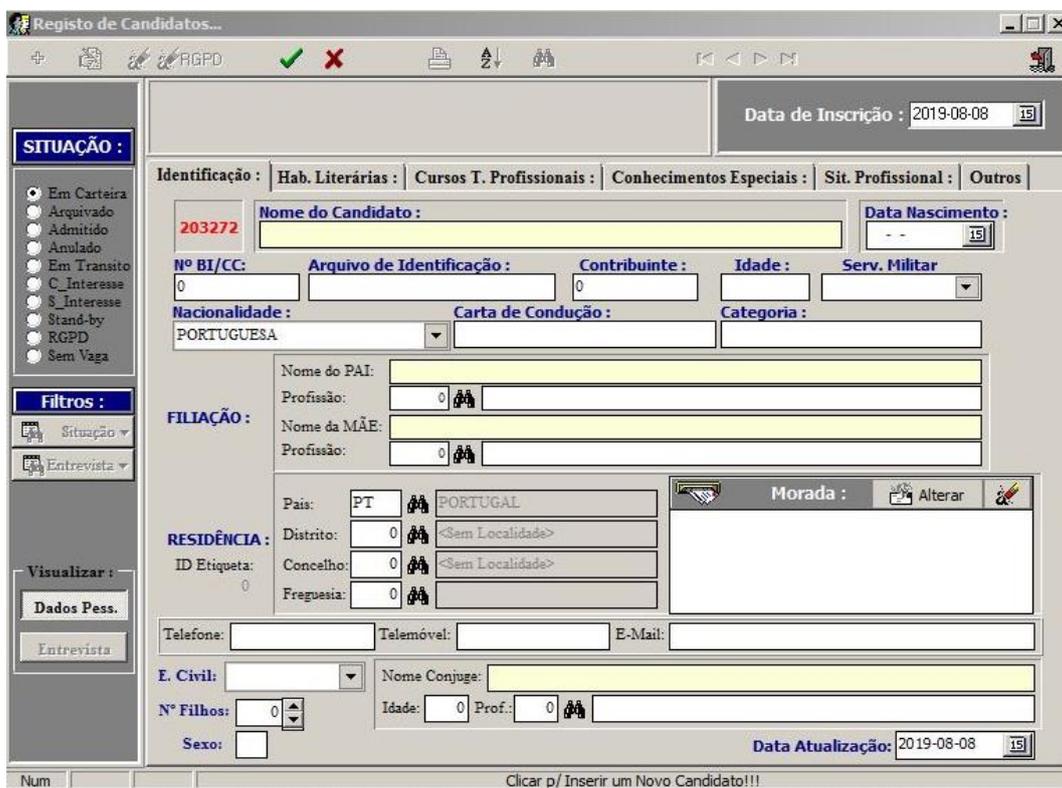
4.1.1. Base de Dados de Recrutamento e Seleção

Uma base de dados devidamente estruturada e organizada, dá acesso a informações precisas e atualizadas.

No Grupo Visabeira a Base de Dados funciona como uma ferramenta de auxílio a todo trabalho realizado pela área do Recrutamento e Seleção do Departamento de Recursos Humanos, como tal, considera-se pertinente abordar este tema de forma individual para melhor compreensão do processo de recrutamento do Grupo.

Nesta BD encontram-se informações sobre todas as candidaturas efetuadas ao grupo, quer de indivíduos já admitidos, quer dos que já passaram por processos de seleção e não foram selecionados, como também daqueles cujo CV não foi ainda analisado.

A BD da Visabeira, fornece ao grupo uma acrescida facilidade aquando da realização do recrutamento e seleção por possuir diversas informações fundamentais sobre os candidatos, conforme se pode observar na figura 6, nomeadamente: nome, data de nascimento, contactos telefónicos e eletrónicos, morada, habilitações literárias, conhecimentos linguísticos, experiência profissional, etc.



The screenshot shows a software interface for managing candidates. The window title is "Registo de Candidatos...". On the left, there is a sidebar with a "SITUAÇÃO:" section containing radio buttons for various statuses like "Em Carteira", "Arquivado", "Admitido", etc., and a "Filtros:" section with dropdown menus for "Situação" and "Entrevista". Below that is a "Visualizar:" section with buttons for "Dados Pers." and "Entrevista". The main area contains a form for candidate registration. At the top right, there is a "Data de Inscrição:" field with the value "2019-08-08". Below this are tabs for "Hab. Literárias", "Cursos T. Profissionais", "Conhecimentos Especiais", "Sit. Profissional", and "Outros". The form fields include: "Identificação:" (203272), "Nome do Candidato:" (highlighted), "Data Nascimento:" (highlighted), "Nº BI/CC:" (0), "Arquivo de Identificação:" (empty), "Contribuinte:" (0), "Idade:" (empty), "Serv. Militar:" (dropdown), "Nacionalidade:" (PORTUGUESA), "Carta de Condução:" (empty), "Categoria:" (empty), "FILIAÇÃO:" section with fields for "Nome do PAI:", "Profissão:" (0), "Nome da Mãe:", "Profissão:" (0), "RESIDÊNCIA:" section with fields for "Pais:" (PT), "Distrito:" (0), "Concelho:" (0), "Freguesia:" (0), "Morada:" (empty), "Telefona:" (empty), "Telemóvel:" (empty), "E-Mail:" (empty), "E. Civil:" (dropdown), "Nome Conjuge:" (highlighted), "Idade:" (0), "Prof.:" (0), "Nº Filhos:" (0), "Sexo:" (empty), and "Data Atualização:" (2019-08-08). At the bottom, there is a status bar with "Num" and "Clicar p/ Inserir um Novo Candidato!!".

Figura 6 - "Janela" da BD de Registo de Candidatos

Fonte: *Print Screen* da Base de Dados

Uma vez que a BD possibilita a pesquisa através de características-chave (anexo 2) e os dados se encontram, em princípio, devidamente organizados, quando é realizado o recrutamento para uma dada vaga da empresa que se encontra em aberto, torna-se mais rápido encontrar indivíduos com um perfil minimamente adequado e possibilita também

o contacto de candidatos já existentes, dando a estes uma oportunidade de trabalhar no Grupo.

A BD da Visabeira divide-se em dez estados conforme se pode observar na figura 6: em carteira, arquivado, anulado, admitido, em transito, com interesse, sem interesse, stand by, RGPD e sem vaga. Destes estados, os mais importantes, com os quais mais trabalhei estão enumerados e elucidados na tabela 1.

Tabela 1 – Estados da Base de Dados da Visabeira

Fonte: Elaboraões própria

| Situação | Significado |
|--------------------|---|
| Em carteira | Apenas registado na BD |
| Arquivado | Submetido a um processo de seleção e não se avançou com a admissão |
| Anulado | Desinteresse pela vaga ou não responderem aos contactos telefónicos |
| Admitido | Admitido no Grupo |
| Em Transito | Submetidos a processo de seleção e avaliado positivamente |

É com base nestes estados que os candidatos são ou não contactados. A prioridade nos processos de recrutamento é dada a indivíduos que se encontram em situação de admitido, em transito ou em carteira. As duas primeiras situações são consideradas positivas por quem recruta, visto que os indivíduos obtiveram uma avaliação favorável por parte das psicólogas do GOEP que os avaliaram e demonstraram ter as competências necessárias para sua integração no Grupo, embora na situação “em transito”, não tenham sido admitidos provavelmente por algum candidato ter tido uma avaliação ainda mais positiva. No que refere aos indivíduos “em carteira”, são tidos em conta na maior parte dos processos de R&S, por não terem sido ainda submetidos a nenhum processo de seleção.

Por outro lado, os indivíduos em estado de arquivado ou anulado, muitas das vezes não são contactados. No caso daqueles que estão “arquivados”, estes já realizaram processo de seleção no grupo e, por alguma razão não é aconselhável a sua integração na empresa, esses motivos eram confidenciais à organização. Quando os indivíduos estão “anulados”

a causa maioritária liga-se com o facto de não terem respondido aos contactos efetuados pela equipa de recrutamento ou por demonstrarem desinteresse quer pela vaga quer por futuro contacto.

Capítulo III - Atividades desenvolvidas

1. Contextualização

A terceira parte deste relatório visa relatar o trabalho desenvolvido ao longo do estágio, que teve a duração de 400 horas e que foi realizado no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Visabeira.

As tarefas desenvolvidas neste departamento são de extrema importância para o funcionamento da empresa, nomeadamente no que refere à sua performance, uma vez que os recursos humanos da mesma são o elemento principal do seu bom desempenho.

O principal objetivo do estágio consistiu na participação ativa no DRH da Visabeira, nomeadamente no âmbito dos processos de recrutamento e seleção.

Neste sentido, no presente capítulo, serão apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, devidamente complementadas pela vertente teórica do relatório presente no capítulo I.

2. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

As tarefas que me foram atribuídas tiveram a dedicada orientação da Diretora de Recursos Humanos e minha supervisora de estágio, Doutora Diana Magalhães, com a colaboração de toda a equipa de recrutamento e seleção do Grupo Visabeira. Para a realização dessas tarefas foi-me fornecido um computador onde se encontravam instalados *Browsers* de *internet*, a base de dados da Visabeira e ferramentas do *Microsoft Office*. Quando era necessário realizar contactos telefónicos, os meus colegas de equipa cediam-me um telemóvel da empresa.

Para melhor estruturação das atividades, elaborei uma tabela composta pelas atividades realizadas durante o estágio, um breve esclarecimento das mesmas e a periodicidade com que foram realizadas, como se pode verificar na tabela 2.

Tabela 2 – Cronograma de Atividades

Fonte: Elaboração própria

| | Atividades | Objetivos/Ações | Periodicidade |
|----|---|---|--|
| 1. | Administração da base de dados da Organização | Inserção, atualização e organização da informação de candidatos | Atividade diária ao longo dos três meses de estágio |
| 2. | Triagem Curricular | Escolha dos candidatos com perfil indicado às vagas | Atividade pontual durante período de estágio |
| 3. | Agendamentos de processos de seleção | Telefonemas para marcação entrevistas | Atividade regular durante todo o período de estágio |
| 4. | Contacto telefónico | Telefonemas efetuados/recebidos para esclarecimento de dúvidas | Atividade regular durante todo o período de estágio |
| 5. | Elaboração de anúncios de emprego | Produção de anúncios e publicação na <i>internet</i> | Atividade pontual durante os dois primeiros meses de estágio |
| 6. | Arquivo documental | Organização do arquivo | Atividade pontual no último mês de estágio |
| 7. | Admissão de novos colaboradores | Preenchimento e organização de fichas de admissão eletrónicas dos novos colaboradores | Atividade pontual no segundo mês de estágio |

2.1. Administração da Base de Dados da Organização

Todos os dias o Grupo Visabeira recebe dezenas de currículos de candidatos. A forma mais comum de envio de CV é pela *internet*, através da resposta a anúncios ou envio de candidaturas espontâneas efetuadas no *site* do Grupo e para o *e-mail* geral do Departamento de Recursos Humanos.

No que concerne às candidaturas recebidas através do *site* do Grupo Visabeira, estas entram diretamente na base de dados. Era exclusivamente da minha responsabilidade a

sua análise diária, através da recolha dos respetivos dados pessoais dos candidatos (nome, data de nascimento, habilitações literárias, etc.). Na figura 7 é possível contemplar a “janela” da BD onde estas candidaturas surgiam.

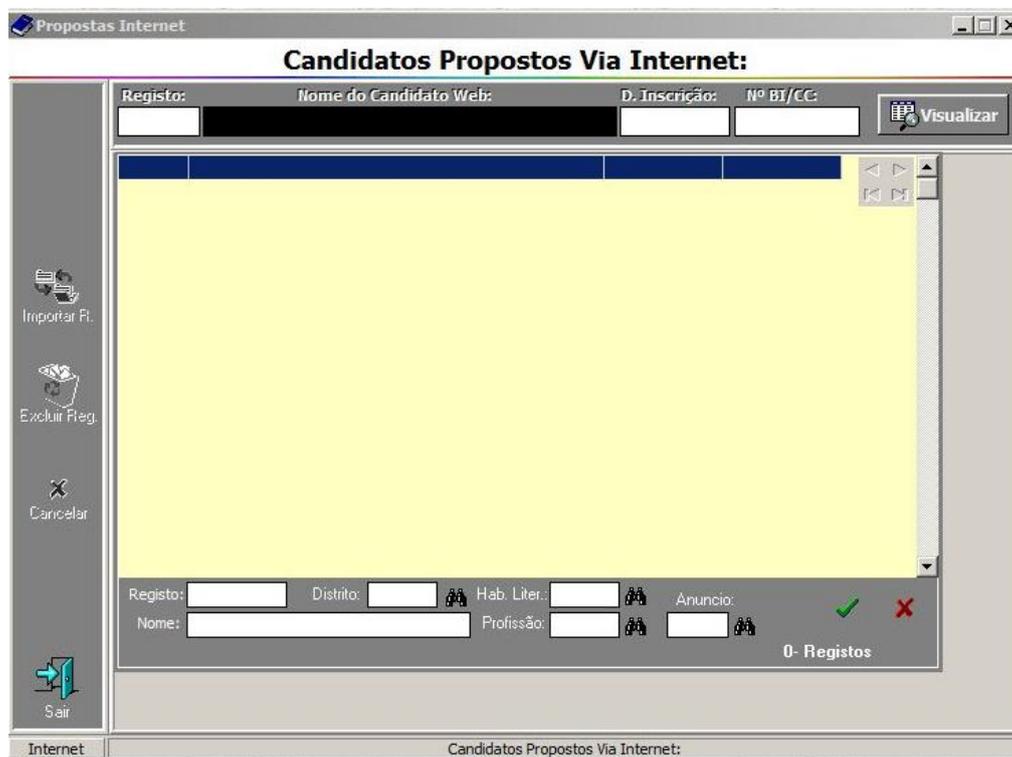


Figura 7 - "Janela" na BD de candidaturas via *internet*

Fonte: *Print Screen* da Base de Dados

Apesar de não ser tão habitual, as candidaturas podem ser feitas, também, através de inscrições nas diferentes empresas do Grupo (anexo 3). Uma outra forma de receção de candidaturas é, ainda, a realização de ações de sensibilização em escolas, universidades e centros de emprego, com o intuito de despertar interesse para as ofertas do grupo.

Com a diversidade de meios de onde as candidaturas podem surgir é fundamental ter uma Base de Dados devidamente organizada e atualizada.

Assim, a BD do Grupo Visabeira encontra-se dividida em duas firmas: a “firma 300” que corresponde ao Gabinete de Orientação Escolar e Profissional (GOEP) e onde são inseridos todos os dados dos candidatos de Portugal e a “firma 093” correspondente à

Visabeira Angola, preenchida por informações de candidatos aos negócios de Angola e Moçambique. Escolhida a firma, tinha-se então acesso aos candidatos e às respetivas informações dos mesmos.

Antes de registar qualquer candidato na BD é fundamental verificar se já existe na mesma de modo a que não existam candidatos repetidos. Esta verificação pode ser concretizada pelo nome, número de telefone, *e-mail*, Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão (BI/CC), número de contribuinte ou data de nascimento.

No caso de a procura ser feita através do nome, não é obrigatória a colocação do nome completo, é possível encontrar o candidato utilizando apenas as letras iniciais de cada nome e apelido.

Uma vez verificado se o candidato já se encontra na base de dados podem ocorrer apenas duas situações:

1. O candidato não estar registado e então é introduzido na BD. Neste caso é analisado o seu CV e retiradas as informações necessárias para o preenchimento do formulário;
2. O candidato já estar registado na BD, onde é elementar perceber se todos os dados estavam devidamente atualizados. Caso não estivessem, procedia-se à sua atualização.

Após este processo, os CV têm de ser submetidos numa página da *internet* com ligação direta à base de dados, denominada de Gestão Documental e à qual só se pode ter acesso utilizando os servidores da Visabeira. Esta página, anexada à BD, possibilita o armazenamento de todos os CV e o acesso aos mesmos de forma imediata.

A Gestão Documental, agrega todos os currículos remetidos ao grupo, independentemente da origem, agrupando-os por candidato e sendo apenas necessária a colocação do código que corresponde ao candidato. Deste modo e através de uma boa gestão da BD, é evitada a repetição dos CV.

Inseridos os dados na BD e os CV carregados na página da Gestão Documental, os CV eram enviados para a Diretora RH para serem analisados e ser efetuada uma triagem de acordo com as necessidades da empresa, isto é, de acordo com as vagas em aberto.

2.2. Triagem curricular

Tendo muitas vezes como base principal a Base de Dados do Grupo Visabeira, por ser fundamental ao Recrutamento e Seleção de toda a organização, são realizadas outras tarefas além das mencionadas anteriormente como, por exemplo, a triagem curricular.

Esta tarefa tem por objetivo escolher as pessoas que melhor se adaptam a uma dada vaga. Para tal, são retiradas listagens de candidatos provenientes da BD (anexo 2) tendo em conta as características procuradas para o cargo em questão, ao nível da experiência, habilitações, localização, o estado na BD, etc.

Por exemplo, para uma vaga de assistente de loja da Vista Alegre em Aveiro, os requisitos exigidos eram os seguintes: ter residência em Aveiro, ter experiência como assistente de loja, ter o 12º ano de escolaridade, estar em situação “em carteira” na base de dados e, de preferência, que o CV do candidato possua fotografia, de forma a perceber se o indivíduo tem uma boa apresentação.

Uma vez retiradas as listagens segundo as características que a vaga exige, conforme exemplo dado anteriormente, é realizada uma análise pormenorizada do perfil dos indivíduos através dos seus CV, de modo a proporcionar uma melhor seleção.

Identificadas as pessoas com maior relevância para o cargo, os respetivos CV são retirados da Gestão Documental e remetidos, por *e-mail*, à Diretora RH para os analisar e verificar se podem ser contactados para um processo de seleção (testes psicotécnicos e entrevista).

Tive a oportunidade de realizar todo este processo de triagem curricular, porém por vezes o mesmo podia ser feito exclusivamente pela Diretora RH, que posteriormente remetia os

candidatos que considerava mais relevantes ao resto da equipa, para a realização de contactos de agendamento de processos de seleção.

2.3. Agendamento de processos de Seleção

A eficiência dos processos de seleção baseia-se numa aplicação de testes de conhecimento válidos com a finalidade de obter um mais preciso conhecimento acerca das capacidades cognitivas do entrevistado, saber entrevistar bem, envolver toda uma equipa de recrutamento e seleção neste processo, assim como as respetivas gerências e ter um mínimo de custos operacionais (Chiavenato, 2010).

Antes da intervenção do GOEP, esclarecida anteriormente no tópico de R&S do Grupo Visabeira, é realizada uma triagem curricular dos candidatos com perfil mais adequado à vaga em questão que, como já foi referido, pode ser feita pela própria Diretora RH ou por mim, mas sempre validado e confirmado pela Diretora RH.

Após o estudo e a validação dos CV, a Diretora RH enviava-me os candidatos mais adequados para que os contactasse de forma a verificar se ainda estavam disponíveis para trabalhar e se tinham interesse em participar num processo de seleção.

Utilizando o exemplo de assistente de loja presente no ponto anterior, os contactos iniciavam com a minha apresentação e a confirmação da pessoa com quem estava a falar. De seguida era explicado o porquê de estar a contactar, esclarecendo que o Grupo possuía uma vaga para assistente de loja na Vista Alegre em Aveiro, e questionada a disponibilidade e interesse do candidato.

Caso estivessem disponíveis e interessados, era-lhes fornecida toda a informação básica acerca do processo e em que é que o mesmo consistia, bem como eram dadas informações referentes à data, hora e local em que se tinham de apresentar. Estas mesmas informações eram posteriormente enviadas para os candidatos via *e-mail* ou mensagem para o telemóvel, por forma a garantir que as informações eram devidamente percecionadas.

Finalizado este procedimento e confirmados os candidatos, era enviada por *e-mail* uma lista à Diretora RH onde estavam enumerados os nomes dos candidatos confirmados e o respetivo CV para que os pudesse enviar para os responsáveis do processo de seleção no GOEP. No caso dos candidatos que demonstravam não ter interesse em participar no processo, era enviada também uma lista para a Diretora RH com o correspondente motivo de desinteresse.

2.4. Contacto Telefónico com Candidatos

Nos últimos tempos tem-se assistido cada vez mais a uma evolução da Gestão de Recursos Humanos que integra uma elevada valorização do conceito de humanização. No contexto empresarial, humanização significa respeitar o trabalhador enquanto ser humano e enquanto pessoa (Rocha, 2017).

Assim, apesar de se considerar que muitas empresas, principalmente as de maior dimensão, tratam as pessoas como um número, assiste-se também a algumas exceções. A Visabeira neste aspeto, caracteriza-se como uma empresa que respeita não só os seus trabalhadores internos como também aqueles que se candidatam.

Assim, realizei ao longo do estágio diversos contactos telefónicos a candidatos. A título de exemplo, irei nomear um processo de recolha de informações, cujos candidatos-alvo referem-se aos residentes no distrito de Aveiro.

O Grupo Visabeira possui pelo menos duas unidades industriais no distrito de Aveiro, a Vista Alegre e a Ria Stone, cujos horários para operários fabris são rotativos. Neste sentido, os contactos telefónicos, que começavam sempre com a minha apresentação e a confirmação da pessoa que estava a contactar, tinham como objetivo obter informações relativas à preferência dos candidatos no que respeita às condições de trabalho. Quando contactados os indivíduos que se tinham candidatado para este ramo, eram questionados relativamente à empresa do Grupo que, tendo em conta a sua área de residência, lhes suscitava maior interesse para trabalhar e em que horários.

As informações fornecidas pelos indivíduos são tidas em conta para potenciais futuros contactos, em caso de surgir uma oportunidade de emprego que vá de encontro com as preferências do candidato abordado.

Além de contactos de obtenção de informações de candidatos à organização, estabeleci também contacto com estagiários com a finalidade de confirmar os seus estágios curriculares e ceder as informações necessárias ao início dos mesmos (data, hora, local, utensílios necessários, etc.).

2.5. Arquivamento Documental

As empresas possuírem um sistema de arquivos, quer informáticos como em papel, pode trazer vantagens às mesmas, principalmente na eliminação da dificuldade na localização dos documentos e na redução do tempo gasto na busca dos mesmos.

Deste modo, no Grupo Visabeira é efetuado o arquivo de documentos, nomeadamente relativos a estágios profissionais. Para tal, são elaboradas e imprimidas lombadas para identificação das capas, onde posteriormente são arquivados os documentos correspondentes a cada estagiário.

Ao nível da documentação do acolhimento e integração, é preenchida uma ficha com os nomes dos novos colaboradores, a data e hora em que esse acolhimento tem lugar e o que é abordado e realizado nessa reunião, como a demonstração de um vídeo da empresa e a apresentação das suas plataformas gerais. O preenchimento destas fichas é feito sempre que é realizado o processo de acolhimento, ou seja, sempre que entram novos colaboradores para o Grupo.

Esta prática na Visabeira tem por objetivo uma maior organização do trabalho e, acima de tudo, o dar a conhecer aos novos colaboradores um pouco mais sobre a empresa, através de um primeiro contacto esclarecedor.

No que toca ao arquivamento informático, cabia-me proceder, no âmbito da medicina no trabalho, ao preenchimento de uma folha de Excel com o nome dos funcionários, a data em que tinham sido avaliados e por quem, de acordo com as fichas de aptidões preenchidas pelo médico.

A realização das tarefas de arquivo, permitiu-me adquirir e aperfeiçoar a minha capacidade organizacional e contribuir para uma melhoria contínua do serviço.

2.6. Elaboração de Anúncios de Emprego

A perceção da existência da necessidade de recrutar é fundamental, dado que a admissão de um novo colaborador não deve ter por base uma necessidade imediata, mas sim surgir de um planeamento estratégico (Cunha et al., 2010).

Nesse sentido, a essência de um recrutamento estratégico reside, principalmente, na escolha mais correta das metodologias a utilizar para esse fim de forma a atrair os candidatos pretendidos (Cunha, 2010). Para tal, é crucial que a empresa tome decisões de acordo com as necessidades da mesma.

As decisões estratégicas em recrutamento passam por perceber se pretende recorrer ao recrutamento interno ou externo, se o cargo requer trabalhadores temporários ou a tempo inteiro e quais os requisitos do trabalho, isto é, as características necessárias do candidato para preencher os requisitos que a vaga exige (Chiavenato, 2010).

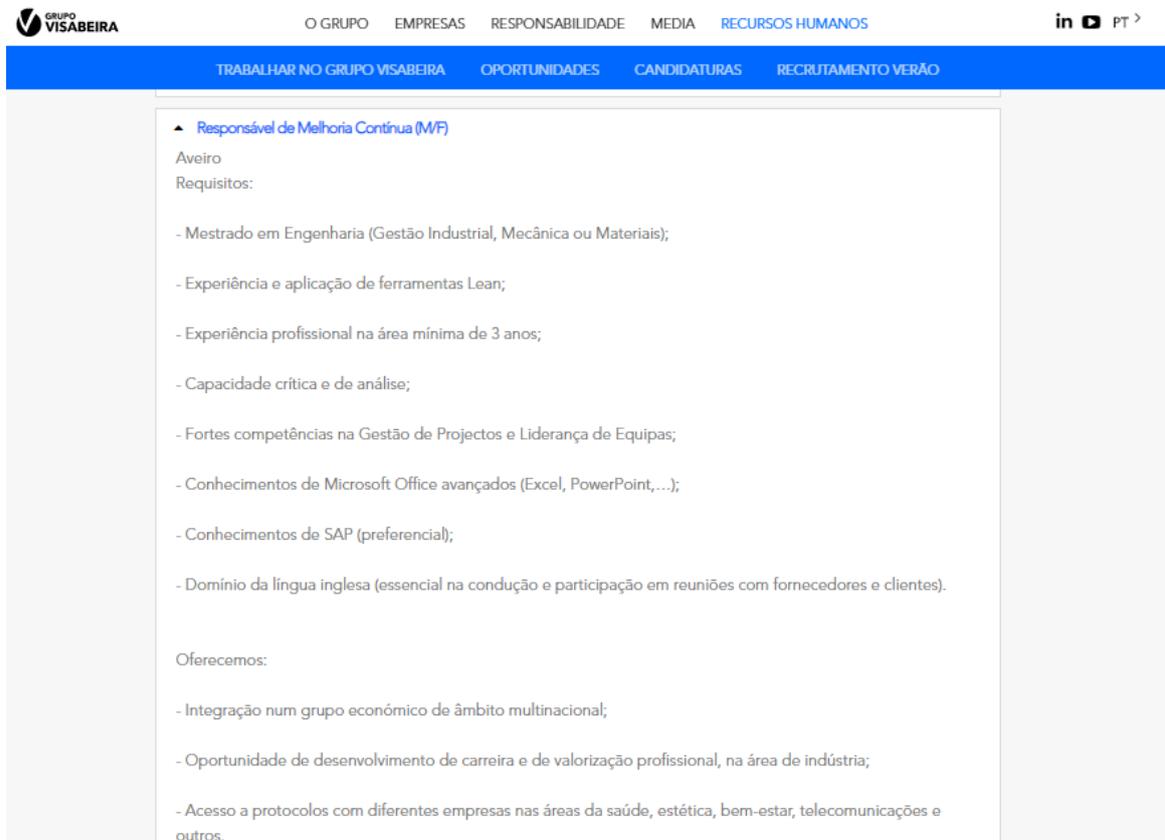
Estas decisões tomadas no seio da organização, estarão então patentes no modo como o anúncio das ofertas de emprego é elaborado.

No Grupo Visabeira, os anúncios eram introduzidos e renovados diariamente na maior parte das vezes em plataformas *online* de emprego, uma vez que quase todo o recrutamento realizado é centrado no recrutamento externo. As plataformas mais utilizadas eram o Netempregos, Empregos Sapo e o próprio *site* da empresa.

Por outro lado, quando esporadicamente surge uma vaga em que se considera pertinente a realização de recrutamento interno, é elaborado um anúncio base e este é posteriormente reencaminhado para o Departamento de Marketing onde elaboram um cartaz. Esse cartaz é colocado na entrada dos escritórios da Visabeira no Palácio do Gelo, para que toda a gente tenha acesso ao mesmo.

Durante o estágio tive a oportunidade de realizar anúncios tanto de recrutamento interno como externo, assim como proceder à renovação dos mesmos no *site* do Netempregos.

No que concerne aos critérios para elaboração dos anúncios, o Grupo Visabeira não possui um formato previamente estruturado, pelo que grande parte dos seus anúncios apenas apresentam os requisitos exigidos para ocupação do cargo (habilitações literárias, experiência, conhecimentos). Porém, o anúncio de emprego elaborado por mim, presente na figura 8, encontra-se relativamente mais sofisticado, já que foram aplicados conhecimentos adquiridos e desenvolvidos na licenciatura.



GRUPO VISABEIRA O GRUPO EMPRESAS RESPONSABILIDADE MEDIA RECURSOS HUMANOS in y PT >

TRABALHAR NO GRUPO VISABEIRA OPORTUNIDADES CANDIDATURAS RECRUTAMENTO VERÃO

▲ Responsável de Melhoria Contínua (M/F)
Aveiro
Requisitos:

- Mestrado em Engenharia (Gestão Industrial, Mecânica ou Materiais);
- Experiência e aplicação de ferramentas Lean;
- Experiência profissional na área mínima de 3 anos;
- Capacidade crítica e de análise;
- Fortes competências na Gestão de Projectos e Liderança de Equipas;
- Conhecimentos de Microsoft Office avançados (Excel, PowerPoint,...);
- Conhecimentos de SAP (preferencial);
- Domínio da língua inglesa (essencial na condução e participação em reuniões com fornecedores e clientes).

Oferecemos:

- Integração num grupo económico de âmbito multinacional;
- Oportunidade de desenvolvimento de carreira e de valorização profissional, na área de indústria;
- Acesso a protocolos com diferentes empresas nas áreas da saúde, estética, bem-estar, telecomunicações e outros.

Figura 8 - Anúncio de Emprego

Fonte: *Print Screen* do *Site* do Grupo Visabeira

Na redação dos anúncios foi fundamental a utilização do manual de Classificação Portuguesa de Profissões, fornecido pela Diretora RH, e das DAF existentes, assim como as informações cedidas enviadas por *e-mail*, ainda que um pouco mais vagas, por parte da empresa do Grupo ou departamento onde surgiam as oportunidades de emprego.

2.7. Admissão de Novos Colaboradores

As organizações e as pessoas estão envolvidas num interativo processo de R&S, no qual os indivíduos tentam atrair as organizações através, por exemplo, de CV profissionalmente aliciantes e as empresas procuram decidir adequadamente relativamente ao seu interesse em admiti-los (Chiavenato, 2010). Para que, de facto, se proceda a uma admissão, é imprescindível que o processo de recrutamento e seleção dos candidatos seja devidamente elaborado, de modo a que o candidato escolhido tenha um perfil adequado ao emprego anunciado.

As admissões no Grupo Visabeira, são então realizadas através do preenchimento de uma ficha de admissão eletrónica, numa das plataformas da empresa. Após o preenchimento dessa ficha, os trabalhadores admitidos são, então, organizados numa folha de Excel onde é indicado:

- motivo da contratação,
- a empresa do grupo para qual está a ser contratado,
- o nome do colaborador,
- a data de início,
- o vencimento bruto base e os seus extras, tais como, prémios e ajudas de custo

Neste último ponto, caso a admissão pertença a uma das empresas fora de Portugal, é necessário confirmar o câmbio da moeda. Para tal era realizada uma busca na *internet* de forma a obter informação relativamente ao câmbio do dia e, posteriormente, era novamente elaborado o cálculo de forma a perceber se o câmbio estava devidamente efetuado. Além da confirmação do câmbio, é feita várias vezes a verificação dos

constituintes da admissão, anteriormente mencionados, de modo a que não ocorra nenhum equívoco.

Uma vez feitas, organizadas e confirmadas as admissões, estas devem ser remetidas à Diretora RH para validação e elaboração dos contratos.

Apesar de com relativamente pouca periodicidade devido à falta de acessos, tive a oportunidade de executar todo o processo de admissão de novos colaboradores que foi descrito.

2.8. Apreciação e Sugestões de Melhoria para o Departamento de RH

Ao longo do período de estágio deparei-me com algumas situações que considero que possam ser melhoradas tanto a nível das práticas de recursos humanos que são levadas a cabo na empresa como também ao nível da melhoria das condições de trabalho.

O “estado” em que os indivíduos de encontravam na base de dados era fruto de uma avaliação das suas capacidades cognitivas nos processos de seleção através da realização de testes psicotécnicos e das entrevistas. Neste sentido, qualquer candidato cujos resultados fossem menos bons, o processo ficava automaticamente arquivado e, como tal, era pouco provável que voltasse a ser contactado para qualquer outro processo de seleção. O mesmo se aplicava aos candidatos em situação de “anulados”, cujos motivos se prendiam muitas vezes com o facto de não estarem disponíveis e demonstrarem desinteresse quando contactados.

Na minha opinião há, no entanto, dois aspetos a serem considerados nesta situação em concreto. Em primeiro, apesar de um dado individuo não ser apto para a vaga para qual está a ser avaliado, pode-se apresentar como um bom profissional numa outra função. Em segundo lugar, um candidato que foi submetido a processo de seleção numa determinada altura e que passados alguns meses ou anos volte a concorrer ao Grupo, deve também ser tido em conta, pois os indivíduos evoluem e amadurecem, e podem de facto demonstrar boas competências e capacidades que não forem possíveis de ser comprovadas aquando da realização do seu processo de seleção.

Por outro lado, no que diz respeito às atividades desenvolvidas ao nível dos recursos humanos, deve haver uma certa descentralização das responsabilidades de forma a dar maior autonomia aos trabalhadores e a aliviar a sobrecarga laboral que os seus superiores hierárquicos possuem. Deste modo, a eficácia com que as tarefas seriam realizadas seria maior.

Considerações finais

O estágio realizado no Grupo Visabeira, permitiu-me uma primeira experiência profissional a área da Gestão de Recursos Humanos, como tal o desafio deste estágio, desenvolvido durante três meses, foi perceber, de um modo geral, como é que o R&S funciona num grupo multinacional e diversificado como este.

À medida que as tarefas se foram tornando mais complexas, é de salientar que foi extremamente importante a utilização dos conhecimentos adquiridos ao longo destes três anos de Licenciatura, por forma a conseguir ultrapassar obstáculos que foram surgindo. A unidade curricular de Recrutamento e Contratação revelou-se a mais significativa em todo o processo desde o estágio até à conceção do respetivo relatório de estágio na medida que forneceu os conceitos necessários para o bom desempenho na realização das atividades. No mesmo sentido, os ensinamentos que me foram passados pelas pessoas com quem interagi, foram igualmente um elemento fundamental.

Antes do início do estágio, senti algum receio de poder falhar, principalmente por ir estagiar para um Grupo tão grande e tão diversificado ao nível das suas áreas de atuação profissional como é a Visabeira. Porém, com o passar do tempo e graças à rápida integração que me foi possibilitada, senti-me confiante e demonstrei capacidade de resolução de problemas de forma autónoma. Deste modo, ter estagiado no Grupo Visabeira permitiu-me um desenvolvimento não só a nível profissional como pessoal.

Como conclusão deste relatório, é importante salientar que a utilização do recrutamento eletrónico por parte das organizações em geral, e em particular por parte da Visabeira, tem-se tornado cada vez mais uma realidade e tem-se demonstrado uma técnica pouco dispendiosa e precisa (Cappeli, 2001). Como tal, deve continuar a ser explorada e utilizada já que permite que as organizações se autopromovam e divulguem as suas oportunidades de emprego (Cunha et al, 2010).

Bibliografia

- Adieng, O., Ogolla, D., & Senaji, T. A., (2018). Relationship between recruitment practices and performance of country governments in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*. Volume 5: 705 – 717.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*. Volume 79: 139 – 146.
- Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas*. 3ª edição, Elsevier Editora. Rio de Janeiro.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª edição, Edições Sílabo. Lisboa;
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa
- Muscalo, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Management and Economics Journal*. Volume 3: 351 – 359
- Pais, L. (2011), *Validação da metodologia Assessment Centre para a função de Gestor do Banco Santander Totta*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. IS CET Business School – Instituto Universitário de Lisboa.
- Poças, A. (2019). Material didático disponibilizado pela docente para a Unidade Curricular de Recrutamento e Contratação.
- Rocha, O. (2017). *A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Lusófona do Porto.

Rodrigues, E. (2011). *Testes Psicotécnicos*. Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior, Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 1ª Edição, Lidel. Lisboa.

Taylor, M. e Collins, J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. Cornell University, ILR School.

Torrington, D., Hall, L., e Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. 7ª edição, Prentice Hall. Harlow.

Webgrafia

Álamo – Sítio Oficial. Acedido em 13 de setembro de 2019, em <https://alamo.co.ao/>

ARC Ratings, S.A. (2017). *Relatório de Rating Empresas - Revisão*. Acedido em 10 de setembro de 2019, em https://www.arcratings.com/admin-uk/modulo_projects/ficheiros_projectos/20170215191510-1arcratings_visabeira_15_feb_2017pt.pdf

Benetrónica. Acedido em 16 de setembro de 2019, em <https://www.benetronica.pt/>

Fundação Visabeira. Acedido em 16 de setembro de 2019, em <https://www.fundacaovisabeira.com/>

Grupo Visabeira. Autovisa. Acedido em 16 de setembro de 2019, em <https://grupovisabeira.com/pt/participacoes/autovisa>

Grupo Visabeira (2018). *Relatório&Contas*. Acedido em 5 de setembro de 2019, em https://grupovisabeira.com/assets/r&c.2018_pt_pass_final.pdf

Marques, J. (2016). *Definição e exemplos de missão de uma empresa*. Acedido em 11 de setembro de 2019, em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/definicao-exemplos-missao-empresa/>

Montebelo Hotels. Acedido em 14 de setembro de 2019, em <https://montebelohotels.com/>

Reis, C., (2018). *Headhunter Portugal: tudo sobre os caça-talentos*. Acedido em 23 de setembro de 2019, em: <https://www.e-konomista.pt/headhunter-portugal/>

Visauto. Acedido em 16 de setembro de 2019, em <https://visauto.co.ao/pt/home>

Visabeira Moçambique. Mercury. Acedido em 16 de setembro de 2019, em <http://www.visabeira.mz/mercury.aspx?pid=3&cid=14&id=42>

Anexos

Anexo 1 – Artigo da revista eletrónica interna do Grupo Visabeira

GRUPO VISABEIRA HÁ 15 ANOS ASSUMIA UMA NOVA IDENTIDADE GRÁFICA

Depois de 15 anos (1989-2004) em que o triângulo foi a sua imagem de marca enquanto grupo, em 2004, sem provocar uma rutura com o passado, foi concebido um novo conceito, coerente e integrado, que juntava o imaginário da esfera e do triângulo para representar a identidade dinâmica e concretizadora do Grupo Visabeira e da sua visão de futuro.



Logótipo de 1989 a 2004

O Grupo apostava assim na mudança da sua imagem corporativa para ser percebido de uma forma mais eficaz pelos mercados onde atua. Imagem identitária que conquistou uma posição de referência, e que, em 2017, foi alvo de um ligeiro ajuste gráfico no sentido de reforçar o seu impacto, mantendo a sua atualidade e capacidade comunicacional.



Logótipo de 2004 a 2017



Logótipo desde 2017

Rumo a uma nova identidade

O Grupo Visabeira consolidou a sua organização em *sub-holdings*, tornando coerente um modelo baseado em áreas de negócio setoriais, que projeta uma imagem de grupo sólido, empreendedor e focado nos negócios.

Esta imagem está projetada numa identidade visual que é estendida às suas *sub-holdings* e participadas, proporcionando uma estrutura de marcas mais consistente e comunicando a visão do Grupo de forma clara, espelhando unidade na gestão e atuação, respeitando os níveis adequados de autonomia e especialização das

participadas e capitalizando a solidez e confiança que o Grupo granjeou no rumo de permanente descoberta e conquista do futuro.

O triângulo e a esfera

O triângulo é a única figura geométrica indeformável. O triângulo é sinónimo de harmonia, balanço, realização. A sua forma enfatiza que pode sempre haver vários lados de um mesmo plano. O formato triangular, tal como a vela de um barco, representa ainda a aptidão de levar por diante, de ultrapassar dificuldades, de atingir objetivos.

A esfera é um sólido tridimensional, cujos pontos são todos equidistantes de um ponto interior: o centro. A esfera está tradicionalmente ligada à imagem do globo terrestre, ou seja do mundo à escala planetária, ao mesmo tempo que representa o átomo, a partícula mais ínfima à face da terra. O global e o pormenor. A esfera está intimamente ligada à competência, à perfeição e à capacidade de ser minucioso, ao mesmo tempo que o seu formato sólido induz segurança e confiança, transmitindo a ideia de ação e movimento.

A simbologia de uma identidade

A base esférica pretende personificar a globalização das atividades do Grupo, a sua capacidade de apresentar, a vontade de evoluir, criar e inovar. Ao mesmo tempo, reflete a segurança, a estabilidade e a capacidade de manter as convicções e os valores, num mundo em constante mutação.

O ícone triangular independente simboliza que o todo é sempre composto por várias partes, todas importantes para garantir a coerência global (quer se trate da holding, de uma das *sub-holdings*, ou de cada uma das empresas, unidades, produtos ou serviços), refletindo, ainda, que todas as soluções globais são desenhadas com a distinção e a personalização que cada cliente e cada mercado merecem.

No seu conjunto o símbolo tem ainda a leitura do visto, do “v” de verificado, de conforme, de ok, correlação que se pretende inferir com todos os produtos e serviços do Grupo. Nas suas formas é ainda possível identificar na forma esférica um “G”, de Grupo, e ler no ícone triangular o “V” de Visabeira.

A cor azul, do mar e do céu, associa-se às grandes escalas, à dimensão planetária, à vastidão de soluções, à infinidade de oportunidades e à vontade de concretizar. Mas, pretende também espelhar as dificuldades e obstáculos a superar na escolha do rumo certo para chegar a bom porto. Os dois tons de azul refletem o contraste, o universo de nuances mas também o equilíbrio e a riqueza de opções na seleção das soluções.

O grafismo de linhas simples e atuais sugere desenvolvimento tecnológico. O moderno *lettering*, arrumado e homogéneo projeta a ideia de organização e transmite confiança e segurança.

As nossas referências

O logótipo vai buscar inspiração subliminar ao imaginário da caravela portuguesa, como símbolo da primeira globalização.

A triangular vela latina personifica a técnica do bolinar e o ultrapassar ventos adversos. Representa a capacidade de navegar em todas as águas e com todos os ventos. A caravela é, no nosso imaginário, o exemplo da capacidade de evoluir e de contornar obstáculos. Uma embarcação ligeira, rápida, capaz de navegar em todas as águas e com todos os ventos. Alegoria que inspira a capacidade de evoluir e de superar obstáculos para progredir mesmo nos cenários mais adversos.

A esfera armilar, instrumento de representação da terra na sua relação com a esfera celeste e os restantes astros, tornou-se símbolo das navegações, da competência e da capacidade que esteve na base dos êxitos que os portugueses protagonizaram ao realizar a primeira globalização. Esta simbologia remete para a capacidade de correr riscos, de evoluir sempre com uma visão de futuro, de chegar sempre ao objetivo traçado.

A marca

A marca Visabeira tem orgulho nas referências fundamentais da sua história e, ao mesmo tempo, espelha a confiança no futuro e acredita no desafio da sua permanente construção todos os dias, com base nos valores assumidos pela companhia:

Competitividade; Dinamismo; Inovação; Ambição; Cria

Anexo 2 – Janela eletrónica de Listagem Resumo de Candidatos na Base de Dados

Listagem Resumo de Candidatos...

Listagem Resumo de Candidatos:

Seleccione os Filtros p/ a listagem:

| | | |
|---|--|---|
| Situação da Candidatura: <input type="radio"/> Em Carteira <input type="radio"/> Admitido <input type="radio"/> Em Transitio <input type="radio"/> S_Interesse <input type="radio"/> RGPD <input type="radio"/> Arquivado <input type="radio"/> Anulado <input type="radio"/> C_Interesse <input type="radio"/> Stand-by <input type="radio"/> Sem Vaga | | Opções: Ordenada Por: <input checked="" type="radio"/> Código <input type="radio"/> Nome <input type="radio"/> D. Inscrição <input type="radio"/> D. Entrevista <input type="radio"/> Habilitações <input type="radio"/> Situação Esq. Impressão: <input checked="" type="radio"/> Esquema 1 <input type="radio"/> Esquema 2 |
| Data de Inscrição: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | Data de Entrevista: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | |
| Data do Parecer: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | Data de Admissão: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | |
| Habilitações: [dropdown] | Sexo: <input checked="" type="radio"/> Todos <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F Anuncio Web: [input] | |
| Profissão Actual: [input] | Curso Superior: [input] | |
| Curso Técnico/Profissional: [input] | Entrevistador: [input] | |
| Área Aconselhada: [input] | Como Concorreu / Concurso?: [input] | |
| Data Prevista da Entrevista: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | Já Entrevistados?: <input checked="" type="radio"/> Todos <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não | |
| Encaminhamento: [dropdown] | Potencial de Desenvolvimento: [dropdown] | |
| Distrito / Cidade: [dropdown] | Concelho: [input] | |
| Data de Actualização: de: -- -- 15] a: -- -- 15] | Freguesia: [input] | |
| Class. Parecer: >= [dropdown] Todos [dropdown] | | |








Anexo 3 – Ficha de Candidatura à empresa Vista Alegre



Ficha de Registo
FR 023
Ficha de Inscrição

Revisão 6
Data: 2012-05-11
Pág. 1 de 1

IDENTIFICAÇÃO

| | | | |
|---|-----------------|-------------------------|---------------|
| Nome | | Data de Nascimento | Nº Telemóvel |
| Morada | Código Postal | Localidade | Distrito |
| Nº Bilhete de Identidade/ Cartão de Cidadão | | Arquivo | Nacionalidade |
| Carta de Condução | Categoria | Situação Militar | |
| Estado Civil | Nome do Cônjuge | Nº Filhos (dependentes) | |

NÍVEL DE CONHECIMENTOS

| Habilitações Literárias | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|---------------------------------------|---------|--------|---------|----------|---------|--------|---------|--------|---------|
| Cursos Profissionais | | | | | | | | | | | |
| Nível | Informática | Conhecimentos de Línguas Estrangeiras | | | | | | | | | |
| | | Francês | | Inglês | | Espanhol | | Alemão | | | |
| | | Falado | Escrito | Falado | Escrito | Falado | Escrito | Falado | Escrito | Falado | Escrito |
| Alto | | | | | | | | | | | |
| Médio | | | | | | | | | | | |
| Baixo | | | | | | | | | | | |

SITUAÇÃO ACTUAL Desempregado Empregado

Inscrito no Centro de Emprego?
 Não Sim Há quanto tempo? _____

Apoios do Estado
 Subsídio de Desemprego Rendimento Social de Inserção Outros _____

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

| Empresa e Localidade | Função | Duração | Venc. | Motivo de Saída |
|----------------------|--------|---------|-------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

DISPONIBILIDADE

Horário Normal Part-Time Turnos Horário Repartido Nacional Internacional

FUNÇÕES A QUE SE CANDIDATA

VENCIMENTO PRETENDIDO

DATA

ASSINATURA

OBSERVAÇÕES