



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

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

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

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PORTUGAL TELECOM**

**FÁTIMA DA CONCEIÇÃO ALMEIDA DO CARMO**

**OUTUBRO – 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PORTUGAL TELECOM**

**FÁTIMA DA CONCEIÇÃO ALMEIDA DO CARMO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO SANTOS**

**DR.<sup>a</sup> CRISTINA LOURENÇO E DR.<sup>a</sup> MARIA SOEIRO**

**OUTUBRO – 2014**

## ÍNDICE

Índice .....	2
Agradecimentos .....	3
Resumo .....	4
Abstract.....	5
Lista de acrónimos.....	6
1. Introdução.....	7
2. Revisão de literatura .....	9
2.1 Recrutamento e seleção .....	9
2.2 Tipos de recrutamento .....	10
2.3 Métodos de recrutamento.....	13
2.4 O processo de recrutamento.....	17
2.5 Algumas técnicas de seleção.....	18
2.5.1 Testes.....	18
2.5.2 Entrevista.....	19
2.5.3 <i>Assessment centers</i> .....	21
2.6 O estágio como parte do processo de recrutamento e seleção.....	23
3. Caracterização da organização .....	25
3.1 A Portugal Telecom .....	25
3.2 Recursos humanos na PT .....	26
3.3 Programa TraineesPT .....	27
3.4 Programa AcademiaPT .....	31
4. Atividades desenvolvidas .....	34
5. Análise e discussão .....	37
6. Conclusão .....	39
6.1 Conclusões principais e resultados .....	39
6.2 Limitações de estudo .....	40
6.3 Sugestões de melhoria e de investigação futura .....	41
7. Referências bibliográficas .....	43
Anexos.....	46

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho que conclui um ciclo de estudo é consequência da intervenção direta ou indireta de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Primeiro, quero agradecer à Professora Doutora Maria João Santos pela sua disponibilidade e atenção, ao longo da elaboração deste estudo.

Agradeço à Dr.<sup>a</sup> Cristina Lourenço, Dr.<sup>a</sup> Maria Soeiro e Dr.<sup>a</sup> Denise Fernandes por todos os conhecimentos que me transmitiram, pela disponibilidade, pela confiança que depositaram em mim e por me terem passado a imagem de boas gestoras de Recursos Humanos. Seguramente serão sempre uma grande referência! Não posso deixar de agradecer também à Dr.<sup>a</sup> Patrícia Bernardo e à Dr.<sup>a</sup> Ana Madeira com quem tive o privilégio de trabalhar durante o período de prolongamento do meu estágio, bem como à Dr.<sup>a</sup> Helena Sousa com quem colaborei na fase de contratação.

Quero também agradecer a todos os restantes colegas da Direção de Recursos Humanos da PT pela forma como me receberam e sempre me auxiliaram.

Por último, gostaria de agradecer ao Hugo, à minha mãe, irmão e cunhada que foram os meus pilares ao longo deste percurso, dando-me sempre apoio e incentivo que muito contribuíram para a minha motivação.

## RESUMO

Este estudo resulta de um estágio realizado na Portugal Telecom, no departamento de atração, desenvolvimento e retenção. O estágio consistiu na integração nas equipas dos Programas TraineesPT e AcademiaPT e na participação ativa em todas as fases do processo de recrutamento e seleção. São analisados os métodos e técnicas de recrutamento e seleção usados nestes programas. Começa por fazer-se uma revisão de literatura, com relevância para a utilização do estágio como técnica de seleção. Segue-se uma descrição da Portugal Telecom e dos processos de recrutamento e seleção em estudo. São depois descritas as atividades realizadas durante o estágio. Por fim, é feita a confrontação entre estas atividades e a revisão de literatura, sendo identificados os constrangimentos encontrados e algumas oportunidades de melhoria do ponto de vista da empresa, bem como propostas de investigação futura.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Estágio, Recrutamento Externo, Entrevistas de Seleção, Portugal Telecom, TraineesPT, AcademiaPT.

## ABSTRACT

This study results from an internship held in Portugal Telecom, in the attraction, development and retention department. The internship consisted in the integration into programs' TraineesPT and AcademiaPT teams and active participation in all the stages of the recruitment and selection process. The methods and techniques of recruitment and selection used in these programs are analyzed. First, a literature revision is done with relevance to the use of the internship as a selection technique. It is followed by a description of Portugal Telecom and the processes of recruitment and selection studied. After that, the activities held during the internship are described. Lastly, a confrontation between these activities and the literature revision is done, being identified constraints found and some improvement opportunities from the organization point of view, as well as proposals for future investigation.

Keywords: Human Resources, Recruitment and Selection, Internship, External Recruitment, Selection Interviews, Portugal Telecom, TraineesPT, AcademiaPT.

LISTA DE ACRÓNIMOS

ADR – Atração, Desenvolvimento e Retenção

CTC – Contrato a Termo Certo

CV – *Curriculum Vitæ*

DRH – Direção de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

PT – Portugal Telecom

R&S – Recrutamento e Seleção

SAP – Systems, Applications and Products in Data Processing

TFM – Trabalho Final de Mestrado

## 1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais comum a noção de que as pessoas são o ativo mais valioso de uma empresa. Especialmente hoje, em que as empresas são cada vez mais baseadas no conhecimento, os colaboradores desempenham um papel essencial na sua competitividade e prosperidade. (Nilsson & Ellström, 2012) O sucesso das organizações baseia-se na qualidade do talento que possuem. (Reem, 2013) O aumento da complexidade da economia exige uma maior sofisticação dos talentos com perspicácia global, fluência multicultural, literacia tecnológica, competências de empreendedorismo e capacidade para gerir organizações cada vez menos hierarquizadas e cada vez mais desagregadas. (Chambers et al, 1998)

Ao mesmo tempo, a atração e manutenção do talento é cada vez mais difícil. A procura é maior que a oferta, uma vez que se verifica um declínio da população entre os 35 e os 40 anos, onde se encontram esses talentos. Para além disso, o ritmo a que os colaboradores se retiram é superior ao ritmo de surgimento de trabalhadores jovens. As expectativas dos colaboradores são também mais elevadas e a mudança de emprego mais fácil. Isto deve-se principalmente ao desenvolvimento acentuado das pequenas e médias empresas que oferecem oportunidades aliciantes para causar impacto no mercado e na indústria com que a maioria das grandes empresas não consegue competir. (Reem, 2013; Chambers et al, 1998) Verifica-se também que a busca de talento por parte das empresas não é cíclica como a economia, uma vez que se mantém, apesar da recessão atual. (Reem, 2013) Todos estes fatores conduzem a uma situação de Guerra por Talento (*War for Talent*) que se tem verificado nos últimos anos. (Chambers et al, 1998; Guthridge et al, 2008) O recrutamento e seleção (R&S) assume assim um papel

preponderante na competitividade das empresas ao perseguirem o objetivo de garantir o fluxo adequado de talento.

Este estudo foi realizado como Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Com o intuito de adquirir experiência profissional e competências práticas sobre alguns temas teóricos, o trabalho foi realizado sob a forma de um estágio, constituindo assim este estudo o respetivo relatório de estágio. O tema escolhido foi o recrutamento e seleção, pela relevância que assume no contexto atual.

O estágio decorreu na Portugal Telecom (PT), entre 27 de janeiro e 16 de maio de 2014, na Direção de Recursos Humanos (DRH), em Lisboa, mais concretamente no departamento de Atração, Desenvolvimento e Retenção (ADR). O estágio teve a orientação da Dr.<sup>a</sup> Cristina Lourenço e da Dr.<sup>a</sup> Maria Soeiro na PT e a orientação académica da Professora Doutora Maria João Santos.

Este relatório pretende descrever as atividades desenvolvidas ao longo destes quatro meses. Os objetivos do estágio passaram por integrar a equipa responsável pelo R&S do Programa TraineesPT e AcademiaPT, participando nas tarefas de triagem curricular dos candidatos, realização de entrevistas de seleção, fornecimento de feedback e gestão e organização de todo o processo em sistemas físico e digital. O estágio pretendeu desenvolver conceitos práticos de R&S e as suas metodologias, em particular na realização de entrevistas e análise de relatórios de testes psicológicos, de personalidade e de competências específicas. Pretendeu-se também aprofundar o conhecimento dos programas TraineesPT e AcademiaPT e as respetivas metodologias.

O relatório é constituído por cinco partes. Na primeira, procede-se a uma revisão bibliográfica sobre as práticas de recrutamento e seleção. É analisado com alguma

relevância o estágio como parte do processo de seleção. Na segunda parte, apresenta-se a caracterização da organização e dos seus recursos humanos da PT e uma descrição dos dois programas de recrutamento onde o estágio foi realizado: TraineesPT e AcademiaPT. Posteriormente, procede-se à descrição das atividades desenvolvidas. Por fim, é feito um confronto entre as atividades desenvolvidas e a revisão bibliográfica, identificando também alguns constrangimentos, oportunidades de melhoria e sugestões de investigação futura.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento é o processo ou conjunto de atividades que decorre desde a tomada de decisão de preencher um cargo vago, até ao apuramento de um conjunto de candidatos que se enquadrem no perfil definido para esse cargo e se encontrem em condições de integrar a empresa. (Câmara et al, 2013; Gomes et al, 2008)

A seleção é o processo de escolha das pessoas mais adequadas ao exercício dos cargos existentes ou que possuem as competências necessárias, depois de terem passado pelo processo de recrutamento. (Gomes et al, 2008; Chiavenato, 2010) Sendo as pessoas diferentes entre si e as funções também diversas, há que procurar o ajustamento entre as pessoas e as funções. O processo inclui a definição de critérios de seleção, atributos pessoais que os candidatos devem possuir para um eficaz desempenho da função. Estes atributos devem ser diferenciadores, permitindo estimar o desempenho futuro. (Gomes et al, 2008)

## 2.2 Tipos de recrutamento

A decisão de preenchimento do cargo vago tem de acontecer antes do início do processo e essa vaga pode surgir pelo facto de o antigo titular ter sido transferido para outra função, ou ter abandonado a empresa, ou por ser um cargo novo. (Câmara et al, 2013) Assim, o objetivo do recrutamento pode ser a substituição direta de um colaborador, mantendo o *status quo*, a aquisição de competências novas, necessárias para aumentar a competitividade, ou o reforço de competências já existentes. (Chiavenato, 2010; Sousa et al., 2006)

O recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno consiste em preencher uma vaga com um colaborador que já faz parte da empresa. Isto pode ocorrer por transferência, no caso de cargos do mesmo nível mas de outra área de atividade da organização, ou promoção, no caso de cargos mais elevados que envolvam atividades mais complexas ou motivadoras. (Câmara et al, 2013; Gomes et al, 2008; Chiavenato, 2010)

O recrutamento externo consiste em recorrer a indivíduos fora da empresa que estejam no mercado de trabalho, sejam desempregados, ou membros de outras organizações. Está, assim, habitualmente focado na aquisição de competências externas, buscando candidatos com experiências não existentes na organização e com formas diferentes de abordar e resolver os problemas. (Chiavenato, 2010; Gomes et al, 2008)

O recrutamento interno é privilegiado, quando os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos externos é pequena. Funciona também como uma forma de reter os colaboradores mais qualificados, uma vez que as oportunidades de promoção contribuem para os cativar, tornando uma hipótese de saída menos aliciante. Por outro lado, o recrutamento externo é preferido por empresas que tenham uma estratégia

prospetora e de expansão, uma vez que o alargamento da atividade a novos negócios exige novas competências. (Gomes et al, 2008)

É habitual recorrer em primeiro lugar ao recrutamento interno, antes de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento de um determinado cargo. Muitas vezes, este procedimento é imposto pela contratação coletiva do sector de atividade. No entanto, esta acaba por ser também a abordagem preferida pelas empresas, uma vez que o recrutamento interno apresenta algumas vantagens relativamente ao recrutamento externo. Os custos envolvidos no recrutamento interno são menores, porque não há a necessidade de recorrer a anúncios ou agências de recrutamento e o preenchimento do lugar é também mais célere. Elimina-se o risco de o candidato poder não encaixar na cultura da organização por já fazer parte da empresa e, também por isso, normalmente demora menos tempo a adaptar-se às novas funções, comparando com um candidato externo. O recrutamento interno permite ainda desenvolver e dar oportunidades de carreira aos colaboradores atuais, o que é motivador para toda a organização, e reforçar o compromisso individual do colaborador escolhido. (Câmara et al, 2013; Torrington et al, 2008)

O recrutamento interno apresenta também algumas desvantagens. Considerando apenas os colaboradores internos, o universo de candidatos fica reduzido, o que quer dizer que, por vezes, o melhor candidato disponível para o lugar nem sequer é considerado, por não pertencer à organização. A longo prazo, a recorrência exclusiva ao recrutamento interno pode originar um menor desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, por não terem de competir com candidatos externos e também uma menor diversidade de competências. (Torrington et al, 2008) O recrutamento interno pode ainda dar origem a uma rotação excessiva de pessoal dentro da empresa, se não

existirem regras como um período mínimo de permanência numa função, ou a movimentações encadeadas, pelo surgimento da necessidade de substituir colaboradores que sejam escolhidos no processo. Quando os candidatos internos são rejeitados num processo de recrutamento, isso pode afetar a sua moral e motivação. Nestes casos, é necessário um esforço extra, posterior ao processo de recrutamento, para gerir as expectativas frustradas e recuperar a motivação. (Câmara et al, 2013; Torrington et al, 2008)

A principal vantagem do recrutamento externo é a injeção de “sangue novo” na empresa, enriquecendo o conjunto de competências existente com novas formas de pensar e abordar os problemas. Permite também aumentar a visibilidade da empresa no mercado de trabalho e reforçar a sua imagem, contribuindo para a construção da sua marca de empregador. Proporciona ainda o enriquecimento de um banco de candidatos com elementos que, apesar de não se adequarem à função em causa, podem vir a ser considerados para oportunidades futuras. Por oposição ao recrutamento interno, o recrutamento externo é mais dispendioso e apresenta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa. A opção recorrente pelo recrutamento externo pode também frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção de que as oportunidades que surgem são dadas apenas a pessoas de fora e não a quem já está na organização. (Câmara et al, 2013; Chiavenato, 2010)

### 2.3 Métodos de recrutamento

No recrutamento interno, os métodos de recrutamento utilizados são a escolha direta ou o concurso interno. A escolha direta incide normalmente sobre cargos de confiança ou que exijam um certo grau de responsabilidade e consiste na nomeação, pela gestão da empresa, da pessoa que deve ocupar um determinado lugar, sem existir previamente um processo de consulta. A opção pela escolha direta está, normalmente, relacionada com o cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, melhor rentabilização do talento disponível e a retenção de colaboradores, fornecendo-lhes oportunidades de se desenvolverem e progredirem na empresa. A escolha direta pode, por vezes, ser alvo de reações negativas na empresa, sendo classificada como favoritismo ou manifestação de autoritarismo, uma vez que não são dadas as mesmas oportunidades a todos os potenciais interessados. (Câmara et al, 2013)

O concurso interno consiste na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da empresa, intranet ou *newsletter*. No anúncio é incluído o perfil detalhado da função e o prazo de candidatura. Deve ser investigada a motivação de cada candidatura, com a preocupação de identificar uma possível insatisfação com o cargo atual. (Câmara et al, 2013) Apesar de se tratar de colaboradores da empresa, os candidatos devem passar por todas as etapas do processo de recrutamento. (Peretti, 2007) Por fim, deve proceder-se ao reposicionamento das expectativas dos colaboradores excluídos. (Câmara et al, 2013)

A variedade de métodos de recrutamento externo é mais alargada, quando comparado com o recrutamento interno. A escolha dos métodos de recrutamento externo é sempre feita em função da estratégia de recrutamento previamente definida que pode ser recrutamento direto, levado a cabo pela própria empresa, ou através de

agências especializadas. Esta definição depende do tipo de função a preencher e da vantagem ou inconveniente de a empresa se identificar como estando à procura de novos colaboradores. A identificação da empresa pode ser vantajosa, quando se tem uma reputação de empregadora de qualidade, mas pode ser inconveniente na medida em que pode transmitir à concorrência a intenção de expansão da atividade ou internamente uma imagem negativa se existirem colaboradores com expectativas em relação à função. (Câmara et al, 2013)

O anúncio nos meios de comunicação é um dos métodos mais comuns e tem como objetivo alcançar respostas às vagas disponíveis e atrair o maior número de pessoas quanto possível. (Torrington et al, 2008) Os meios utilizados podem ser jornais, revistas, rádio, televisão ou a internet, em particular, as redes sociais.

Segundo Chiavenato (2010), a construção do anúncio é importante, por ser o método que mais expõe a organização. A sua elaboração tem de ser cuidada, visto que quem lê o anúncio irá interpretá-lo, o que despoletará uma reação. Especialistas (Redman & Mathews, 1992) referem que o anúncio tem de assentar em quatro características que constituem o processo de decisão dos candidatos, caracterizadas pelas letras AIDA. O anúncio deve captar atenção (A) dos candidatos, isto é, deve ser grande e graficamente apelativo; originar interesse (I) no candidato, através de fatores como o local de trabalho, condições oferecidas (sendo que não é usual indicar o valor monetário, limitando-se a descrever as mesmas como “remuneração atrativa” ou expressões similares), descrição de tarefas a desempenhar ou a experiência requerida. A terceira letra diz respeito ao desejo (D) que o anúncio deverá despertar no possível candidato. O desejo pode ser estimulado por aspetos como a satisfação no trabalho, o pacote geral de benefícios, a descrição da empresa e o cargo a preencher. Por fim, é

importante que o anúncio leve o candidato à ação (A), ou seja, que o incentive a responder ao anúncio. É importante que estejam explícitas as instruções de candidatura e que os prazos sejam claros e adequados ao perfil do candidato desejado. (Chiavenato, 2010; Gomes et al, 2008)

As organizações podem recorrer a intermediários para iniciar o processo, ou seja, a agências de recrutamento. As agências de recrutamento mantêm bases de dados de possíveis candidatos às quais se pode recorrer para auxiliar num processo de recrutamento. A organização deixa de ter a necessidade de gerir toda a logística do processo, passando a dispor de profissionais especializados que poderão não estar disponíveis dentro da organização. A utilização de uma agência de recrutamento também pode ser motivada pela necessidade de obter um número elevado de candidatos, não tendo a empresa meios para os recrutar. Por vezes, o preenchimento de um cargo é confidencial, não podendo ser divulgado internamente. Neste caso, também é habitual recorrer a uma agência. (Chiavenato, 2010) No entanto, para que o objetivo do recrutamento seja cumprido, é necessário fornecer à agência uma descrição completa e clara do cargo a preencher, uma vez que essa informação é essencial para garantir os candidatos adequados. (Sousa et al, 2006) Por vezes, as agências fornecem candidatos que não ficam muito tempo na empresa, provocando alguma desconfiança por parte dos empregadores. Este método é também bastante dispendioso. (Torrington et al, 2008)

Outro método de recrutamento é o académico. A organização dirige-se às instituições de ensino com a finalidade de recrutar jovens de elevado potencial. Pode consistir no contacto direto com os jovens finalistas ou em parcerias entre a organização e a instituição de ensino. Neste caso, a promoção de iniciativas conjuntas dá origem a um maior conhecimento mútuo entre o potencial candidato e o empregador. (Sousa et

al, 2006) No decorrer do ano letivo, as organizações também promovem palestras e conferências, como forma de divulgar as suas políticas de recursos humanos, criando uma atitude favorável entre os candidatos. (Chiavenato, 2010) Este método de recrutamento é a fonte principal para obter candidatos recém-formados e é reconhecido pelos alunos como o método mais comum. Porém, a organização tem de ser capaz de diferenciar a sua presença face à concorrência, o que requer um trabalho intensivo e consumidor de tempo, no sentido de visitar um número alargado de instituições de ensino. (Torrington et al, 2008)

Outro método muitas vezes utilizado é a indicação do amigo. Este método aproveita de forma eficiente os contatos que existem dentro da organização, sendo os seus custos praticamente inexistentes. Contudo, muitos associam-lhe uma conotação negativa, uma vez que pode ser visto como o aproveitamento de um contacto pessoal para ter algum benefício profissional. (Sousa et al, 2006)

Os arquivos de candidatos advêm das candidaturas espontâneas ou de processos de recrutamento anteriores. De forma a não se tornarem arquivos obsoletos, as organizações devem manter contacto regular com os potenciais candidatos. É um método de menor custo e quando bem gerido pode fomentar a apresentação rápida de candidatos. (Chiavenato, 2010)

Segundo Chiavenato (2010), a internet veio revolucionar o recrutamento. O e-recrutamento, ou recrutamento eletrónico, é o método de atrair possíveis candidatos para a organização através do recurso à internet. Este método possibilita a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*. Gomes et al (2008) refere que é um processo utilizado atualmente por numerosas empresas em todo o mundo. Apresenta um custo reduzido e permite uma ampla cobertura geográfica. Pode, no entanto,

produzir muitas candidaturas inadequadas e as preocupações com a confidencialidade dos dados pode reduzir o número de candidaturas válidas. (Torrington et al, 2008)

#### 2.4 O processo de recrutamento

Não existe uma definição única de processo de recrutamento. Este deve ser adaptado às necessidades e realidade de cada empresa. (Peretti, 2007; Sousa et al, 2006) Existem, no entanto, algumas etapas consensuais que são seguidas na generalidade dos processos e que são descritas de seguida. O processo de recrutamento inicia-se com a análise da função onde se definem as competências, as capacidades, as aptidões, os esforços e as qualificações necessárias para o desempenho da função. (Gomes et al, 2008) Este primeiro passo é essencial para a definição do perfil base dos candidatos a recrutar. Segundo Câmara et al (2013) há que ter em conta três elementos essenciais:

- identificação da função: identificação concreta, título e enquadramento na organização;
- requisitos da função: as competências, as aptidões e experiências necessárias ao bom desempenho da mesma;
- oferta da empresa: o salário, os benefícios, as oportunidades de formação e o local de trabalho.

Posteriormente, a escolha do tipo e método de recrutamento é essencial para a atração de candidatos. (Gomes et al, 2008) Para selecionar o candidato certo é fulcral escolher o método de recrutamento adequado. Sousa et al (2006) considera que nesta fase se devem ter em consideração fatores como o tempo disponível para encontrar o

candidato certo, o custo possível ou desejável, o mercado disponível e a comunicação interna posta em prática na organização. Após a receção de candidaturas deverá proceder-se a uma triagem inicial, com base na análise curricular. As candidaturas são eliminadas segundo critérios relativamente simples, tais como habilitações, experiência profissional ou a adequação em relação aos critérios de recrutamento definidos anteriormente. (Peretti, 2007; Sousa et al, 2006)

## 2.5 Algumas técnicas de seleção

### 2.5.1 Testes

A realização de testes tem como finalidade identificar eventuais pontos fracos que possam ser relevantes para a função e classificar as atitudes dos candidatos, de forma a adequar o seu perfil ao perfil da função. (Peretti, 2007) Os testes podem ser psicológicos, de personalidade ou de competências específicas. Os primeiros têm como objetivo avaliar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. (Peretti, 2007) Há também testes concretos para medir a capacidade mental que se centram na capacidade de aprender uma tarefa e na precisão e rapidez com que é feita. (Gomes et al, 2008) Os testes de personalidade analisam os traços de personalidade do candidato. Podem destacar traços gerais ou específicos como o equilíbrio emocional, as frustrações ou os interesses. Dependendo da função em causa, os testes de aptidão física permitem aferir a condição física do candidato para o desempenho da função. Os testes de competências específicas são testes estruturados que permitem aferir competências como o domínio de outras línguas ou conhecimentos técnicos, necessárias ao desempenho da função. (Sousa et al, 2006) Os testes produzem

resultados com um elevado coeficiente de validade, no sentido em que permitem prever o desempenho e o potencial dos candidatos. (Bártolo, 2000; Torrington et al, 2008)

### 2.5.2 Entrevista

A entrevista pode ser definida como um momento de avaliação no qual o entrevistador questiona o entrevistado sobre alguns pontos, de modo a perceber se o mesmo é adequado ou não à função. (Gomes et al, 2008; Bártolo, 2000) A finalidade é averiguar as aptidões técnicas do candidato, o seu potencial, as dimensões comportamentais relevantes para o desempenho da função e a capacidade do candidato se inserir na empresa e ser aceite no grupo. (Câmara et al, 2013)

Para que a entrevista tenha sucesso existem linhas orientadoras que devem ser seguidas, em particular a preparação e formação dos entrevistadores, sendo importante que as perguntas sejam ajustadas à descrição de funções e perspetivas de carreira. Devem ser realizadas as mesmas perguntas a todos os candidatos para ser possível a comparação entre as respostas. O entrevistador deve tirar notas, de forma a não perder informação pertinente. (Gomes et al, 2008)

As entrevistas podem seguir um de três padrões: entrevista tradicional, situacional ou comportamental. Na entrevista tradicional, o avaliador tem um guião com os temas que pretende abordar, construído a partir da análise e descrição das funções, variando de função para a função, mas que deverá ser idêntico para todos os candidatos. No entanto, não estão definidas à partida as questões a realizar, nem uma ordem para as colocar. O candidato é incentivado a responder acerca dos tópicos do guião. A informação revelada pelo candidato permite recolher dados adicionais sem que seja necessário colocar

questões diretas. (Sousa et al, 2006; Bártolo, 2000) Este tipo de entrevista permite ao avaliador perceber aptidões mentais, como o raciocínio, a compreensão, o vocabulário e a capacidade de argumentação. (Sousa et al, 2006) Apesar de os testes terem um elevado coeficiente de validade, para avaliar algumas aptidões, é essencial que os resultados dos testes sejam confrontados com a impressão obtida na entrevista. (Bártolo, 2000)

A entrevista situacional e a comportamental são tipos de entrevistas estruturadas. As entrevistas estruturadas são planeadas com antecedência, sendo definidas num guião as perguntas específicas a realizar. Estas questões são construídas a partir dos conhecimentos, capacidades e experiências requeridas para o bom desempenho da função. A entrevista situacional tem como princípio a existência de uma correlação entre as intenções e os comportamentos dos indivíduos. O guião da entrevista constrói-se recorrendo à técnica de incidentes críticos, que consiste na identificação de comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho da função. Estes incidentes são transformados em questões que retratam situações que podem ocorrer na função. A entrevista comportamental é muito semelhante à entrevista situacional. O guião também é construído a partir da identificação de comportamentos críticos, mas baseia-se nas experiências passadas do candidato para prever o desempenho futuro. O candidato é confrontado com situações passadas, analisando o entrevistador o comportamento que o entrevistado teve nessa situação. No fim da entrevista o entrevistador avalia o candidato numa escala comportamental, que dará origem a uma classificação a ser utilizada na decisão final. (Sousa et al, 2006; Bártolo, 2000)

As entrevistas podem ser realizadas várias vezes ao longo do processo de recrutamento e seleção e não apenas na fase de seleção. Poderá constituir uma vantagem

a realização de uma entrevista no início do processo. Esta entrevista inicial permite realizar uma triagem onde são excluídos os candidatos que se verifique não estarem interessados na oportunidade que a organização tem disponível. Normalmente são focados assuntos como os objetivos, a estratégia e cultura da organização. (Sousa et al, 2006) A entrevista inicial é também utilizada para validar o teor dos *curriculum vitae* (CV), observar os candidatos e formar um primeiro juízo de valor. (Câmara et al, 2013)

Não é muito comum a realização de várias entrevistas ao mesmo candidato. No entanto, podem ser realizadas, tendo normalmente como objetivo confirmar a seleção do candidato. Estas entrevistas denominam-se entrevistas de *follow-up*. Podem servir para o candidato aprofundar o seu conhecimento da empresa ou negociar a compensação. A empresa poderá ter interesse que os candidatos melhor posicionados conheçam melhor a organização, o que pode envolver o contacto com futuros colegas ou chefias. Podem mesmo ser entrevistados por pessoas diferentes do entrevistador inicial, sendo submetidos a questões semelhantes às anteriormente colocadas. (Sousa et al, 2006)

### 2.5.3 *Assessment centers*

Os *assessment centers* (centros de avaliação) consistem num conjunto diversificado de provas a que é submetido um grupo de candidatos e que pretendem simular situações reais, confrontando os participantes, de modo a avaliar a forma como estes as enfrentam e solucionam. (Câmara et al, 2013) As provas são concebidas de forma a estimular os comportamentos relevantes para a função a desempenhar. (Byham, 2005) O comportamento dos candidatos é observado para aferir competências interpessoais e analíticas, tolerância perante a ambiguidade, determinação, estilos de

gestão de conflitos e estratégias negociais, bem como a sua forma de se exprimirem verbalmente e a capacidade de aplicarem conhecimentos adquiridos em experiências passadas a problemas novos. (Gomes et al, 2008; Torrington et al, 2008)

Os *assessment centers* permitem obter uma previsão válida do que será desempenho futuro do candidato na função em causa (Byham, 2005) e o cruzamento de informação sobre múltiplas situações comportamentais e de competências observáveis. (Câmara et al, 2013) Assim, os resultados obtidos são normalmente considerados muito fiáveis. (Câmara et al, 2013; Torrington et al, 2008) No entanto, a realização destas atividades é dispendiosa e pesada, uma vez que requer a presença de vários observadores, durante um período normalmente não inferior a dois dias, só fazendo sentido quando se pretende avaliar um grupo considerável de candidatos. A natureza dos exercícios tem de ser o mais próxima possível da realidade da empresa e da função, para que os resultados sejam relevantes. (Câmara et al, 2013)

Uma das provas mais comuns são as dinâmicas de grupo, ou provas de grupo. O conjunto de candidatos é convidado a debater um ou mais temas que servem para avaliar as suas relações interpessoais, qualidades de liderança e rapidez de raciocínio e argumentação. (Câmara et al, 2013) O tema também pode ser colocado sob a forma de um problema, tendo os candidatos de tomar uma decisão, após o debate. (Gomes et al, 2008)

## 2.6 O estágio como parte do processo de recrutamento e seleção

Cada vez mais empresas estão a preferir escolher colaboradores a partir dos seus estagiários, do que contratando diretamente do exterior. (Gerdes, 2009; Gaschen, 2000; Coco, 2000)

O objetivo de um estágio é fazer a transição planeada entre a universidade e o mundo do trabalho. É uma oportunidade de exposição a problemas reais e questões que não são descritas habitualmente nos livros de estudo. (Coco, 2000) Os estagiários são empregados altamente motivados e produtivos, bem como uma fonte de assistência barata, libertando os outros colaboradores de tarefas rotineiras. (Zhao, 2006)

Ao longo dos anos, os estudos cujo objeto é o estágio têm-se focado essencialmente nas suas implicações do ponto de vista dos estagiários, abordando o estágio apenas como uma experiência de aprendizagem para os estagiários. (Rose, 2013; Zhao, 2006) No entanto, estudos recentes (Zhao, 2006; Beenen & Rousseau, 2010) analisam o estágio do ponto de vista da empresa empregadora, apontando-lhe características de R&S.

Os estágios permitem que uma empresa avalie um possível futuro colaborador, quase sem risco, ou sem grandes obrigações laborais. (Coco, 2000; Rose, 2013; Zhao, 2006, Gault, 2010) A empresa tem a oportunidade de observar o estagiário no desempenho das suas funções e rever hábitos de trabalho, competências técnicas, personalidade, competências de relacionamento interpessoal, adaptabilidade e ética, antes de estabelecer um compromisso de caráter mais definitivo. A informação recolhida no período de estágio não pode ser obtida a partir do CV, ou mesmo de uma série de entrevistas. (Crumbley & Summers, 1998; Coco, 2000) Desta forma, é possível obter uma ideia mais próxima do que será o desempenho do candidato, quando for um

colaborador efetivo da empresa. (Rose, 2013; Cascio & Aguinis, 2008) Para além disso, a maioria das empresas reconhece que o estágio contribui para melhorar o desempenho futuro do estagiário, enquanto colaborador efetivo. (Gault, 2010) A possibilidade de experimentar futuros colaboradores reduz também a ocorrência de erros de recrutamento e evita os respetivos custos associados. (Anonymous, 2005; Rose, 2013) Os estágios melhoram a retenção, uma vez que os colaboradores que tenham passado por um estágio mantêm-se mais tempo na empresa, quando comparados com colaboradores recrutados pelos métodos tradicionais. (Zhao, 2006; Anonymous, 2005) O impacto dos estágios não se limita à empresa. Um estagiário com uma impressão positiva da empresa vai propagar essa boa imagem junto dos seus pares na sua universidade. Esta opinião é bastante valorizada, facilitando e reduzindo custos de recrutamentos futuros, tornando a empresa mais atrativa. Os estagiários são, assim, excelentes embaixadores das empresas nas universidades. (Crumbley & Summers, 1998; Anonymous, 2005; Pianko, 1996) O facto de um candidato passar por um estágio, torna-o também mais recetivo a uma proposta da empresa, facilitando, assim, a sua futura contratação. (Rose, 2013)

Os estágios representam, à partida, um custo superior, quando comparados com os restantes métodos de recrutamento e consomem também mais tempo e recursos. (Zhao, 2006; Rose, 2013) Apesar das vantagens apresentadas, os estágios não podem substituir completamente os outros métodos de recrutamento e seleção. Se o objetivo da empresa é recrutar essencialmente a partir dos estagiários, deve escolher cuidadosamente candidatos com as motivações adequadas. Estas podem ser muito diversas e afetam a decisão do candidato de ficar na empresa no fim do estágio. Assim, a maioria dos lugares de estágio requerem métodos de triagem prévios como as entrevistas

presenciais. (Zhao, 2006; Rose et al, 2014) Devem, por isso, ser usados diferentes métodos de recrutamento e seleção, ou uma combinação de vários. (Zhao, 2006)

As empresas interessadas em recrutar através de estágios devem ter a mente aberta, ser recetivas às ideias dos estagiários e encorajá-los a colocar questões e dúvidas. Para além de aumentar o conhecimento adquirido, isto faz com que os estagiários sintam que as suas ideias são valorizadas, o que aumenta a sua apetência para ficar num lugar definitivo na empresa. Devem ser atribuídas ao estagiário funções de acordo com os seus conhecimentos e interesses. Funções irrelevantes, ou substancialmente abaixo das suas expectativas fazem com que os estagiários fiquem insatisfeitos, o que reduz a sua intenção de ficar na empresa. (Zhao, 2006)

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### 3.1 A Portugal Telecom

A Portugal Telecom ou Grupo PT é um operador global de telecomunicações, líder a nível nacional em todos os setores em que atua. Dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e a inovação constituem aspetos centrais, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do setor. Deste modo, a PT assume-se como um *player* com projeção a nível nacional e internacional, ocupando um lugar de destaque no mercado mundial.

A atividade da organização abrange todas as áreas do setor das telecomunicações, atuando nas suas diversas especificidades: comunicações fixas, móveis, multimédia, sistemas de informação, investigação e desenvolvimento, comunicações via satélite e investimentos internacionais. Em Portugal, a oferta de produtos e serviços nas áreas de

telecomunicações e multimédia direciona-se sobretudo para dois grandes segmentos: o de consumo e o empresarial. No segmento de consumo (pessoal e residencial), a empresa procura explorar e atingir a convergência no mercado, suportando-se em três pilares: simplicidade, comodidade e poupança. Já no segmento empresarial, o Grupo PT está focado no reforço da quota de mercado em tecnologias de informação e comunicação, através do aumento da penetração de serviços de sistemas e tecnologias de informação, tendo reforçado esta aposta com a recente inauguração do novo *data center* da PT, na Covilhã.

A empresa pretende maximizar cada vez mais o valor estratégico dos seus ativos, estando por isso presente em países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, São Tomé e Príncipe, Namíbia e Brasil. O mercado brasileiro continua a ser prioritário, justificando, deste modo, o processo de fusão entre a Portugal Telecom e a Oi que se encontra em curso. A PT conta hoje com mais de 100 milhões de clientes por todo o mundo, estando cotada nas bolsas de Lisboa e de Nova Iorque. (*Site* “Portugal Telecom”)

### 3.2 Recursos humanos na PT

A PT vê os seus colaboradores como parte fundamental da organização, estando fortemente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência, alicerçada em políticas de apoio aos Direitos Humanos e a relações laborais justas. O Grupo PT procura pessoas talentosas e apaixonadas e acredita que as pessoas que fazem parte da organização são a vantagem competitiva única para manter a liderança de mercado. A PT entende a sua política de recursos humanos como a gestão

ativa do talento dos seus colaboradores, recompensando e incentivando o mérito e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros. (*Site* “Portugal Telecom”) Os colaboradores são o único recurso que a concorrência não tem e, por essa razão, o Grupo PT aposta numa gestão estratégica de ativos humanos.

Alinhado com esta estratégia, recentemente o Grupo PT procedeu a uma reestruturação da área de recursos humanos. Até então, existiam pequenas direções de recursos humanos nas diversas empresas do grupo, algo que dificultava a passagem à prática da estratégia definida. Nesse sentido, todas as entidades relacionadas com a gestão de recursos humanos foram centralizadas numa única direção, transversal a todo o grupo, permitindo assim uma gestão de recursos humanos mais sólida e equitativa. A gestão de recursos humanos está assim também mais próxima da gestão de topo, o que permite traduzir uma estratégia de negócio, numa detalhada estratégia de gestão de talento. (Guthridge et al, 2008)

### 3.3 Programa TraineesPT

O Programa TraineesPT repete-se anualmente e tem como objetivo atrair, captar e reter jovens finalistas de mestrado, com elevado potencial de desenvolvimento. Os candidatos são selecionados a partir das melhores universidades portuguesas e internacionais, necessitando de ter média de curso igual ou superior a 14 valores e conhecimentos em diversas áreas académicas, sendo dada prioridade às engenharias das áreas tecnológicas e sistemas de informação, visto serem as áreas *core* do grupo. O programa é uma das fontes de recrutamento que contribui para o rejuvenescimento dos ativos humanos da Portugal Telecom, garantindo a aquisição de novas competências,

conhecimentos e experiências. O TraineesPT é divulgado através do *website* da PT, junto dos gabinetes de carreiras nas universidades, nas redes sociais (*Facebook* e *Talent City*), nos *Open Days* (eventos destinados aos melhores alunos das universidades mais prestigiadas), *Roadshows* (apresentações do programa nas universidades, dando a conhecer-se junto do público-alvo), e também através do envio de *e-mails* para as bases de dados cedidas pelas instituições de ensino. É assim utilizado exclusivamente o recrutamento externo, em particular, os recrutamentos académico e eletrónico (*e-recruitment*).

Em média, a PT recebe cerca de 5000 candidaturas anuais a cada programa, o que mostra a divulgação do programa e a notoriedade da organização no mercado de trabalho. Dependendo das necessidades do grupo, a Portugal Telecom acolhe entre 50 e 100 candidatos recém-formados, distribuídos pelas diversas direções e departamentos.

Para ingressar no TraineesPT, todos os candidatos têm de fazer a sua candidatura no *website* organizacional, preenchendo um formulário próprio, de forma a ficar o registo no sistema *Systems, Applications and Products in Data Processing* (SAP), sistema informático de recursos humanos utilizado na empresa. Este sistema requer uma atualização constante, de forma a permitir a visualização do estado atual do candidato, sempre que necessário. Nesta plataforma, procede-se ao registo do agendamento de todas as fases pelas quais os candidatos passam, incluindo os que apenas se registam no *website* PT e são excluídos na triagem inicial, bem com os resultados das suas avaliações, de forma assegurar que todos os candidatos recebem *feedback* e que toda a informação recolhida no processo fica guardada para futuras visualizações. O referido sistema gere automaticamente uma base de dados, onde constam toda a informação dos candidatos que participaram no programa, desde os seus dados pessoais às suas

formações. Esta informação é utilizada para a primeira etapa do processo de R&S, a triagem curricular, que tem em conta diversos critérios como a idade, área de formação, média, universidade, necessidades do grupo e os projetos de estágios disponíveis. Após a triagem curricular, procede-se à verificação de requisitos, disponibilidade e interesse por parte do candidato, através de um contacto telefónico que serve também para fornecer informações acerca do TraineesPT, assegurando assim a transparência do processo.

O processo de seleção é composto por quatro fases, todas eliminatórias, como descrito na Figura 1.

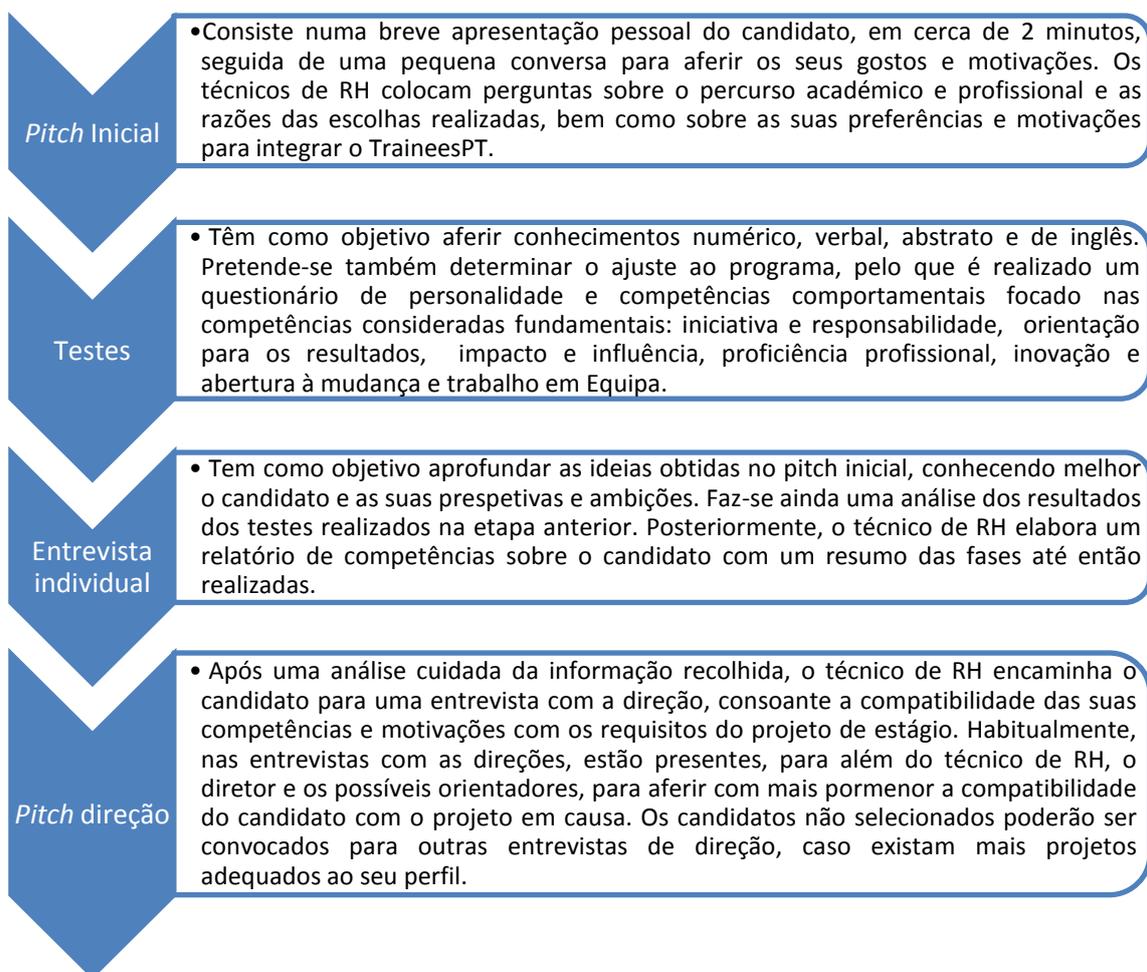


FIGURA 1 – PROCESSO DE SELEÇÃO TRINEESPT

Ao longo do processo, à medida que as vagas são preenchidas, realizam-se sessões de acolhimento que têm como objetivo clarificar os candidatos selecionados acerca de todos os pormenores inerentes ao projeto de estágio e o local de trabalho, sendo assinada uma carta de conforto como comprometimento da PT com a contratação. Para os restantes candidatos que não cumpram os requisitos em alguma das fases do processo, ou que não tenham já nenhum projeto de estágio compatível com o seu perfil, é enviada uma carta de exclusão personalizada indicando o motivo da exclusão.

O TraineesPT desenrola-se durante dois anos. O primeiro ano consiste num estágio profissional, com o acompanhamento de um orientador. Esta fase caracteriza-se por uma forte componente formativa, que inclui formação em *soft skills* (eficácia pessoal, técnicas de apresentação, dar e receber feedback, gestão de tempo e prioridades), *technical skills* (de acordo com a área de negócio a integrar), *business skills* (negócio PT e *field trips*) e formação *e-learning* (acolhimento PT, conhecer o negócio, código de ética, qualidade). O plano de formação abrange a construção de um verdadeiro espírito de equipa, uma rede de contactos interna, a aquisição de conhecimentos específicos, e a orientação para o cliente e resultados, entre outras ferramentas que apoiam o início da atividade profissional. Ao longo do todo o processo há um acompanhamento constante com *feedback* permanente das diversas entidades envolvidas, desde o orientador e o mentor, até à DRH. No fim do primeiro ano, realiza-se uma avaliação de desempenho, onde os *Trainees* são avaliados tendo em conta a componente formativa e a avaliação dada pela direção onde se encontram inseridos, com o objetivo de definir a sua continuidade no programa. Os *Trainees* que se destaquem, ou seja, que obtenham uma avaliação global acima da média dos seus pares (todos os *Trainees* do mesmo ano, independentemente da direção), assinam um contrato

a termo certo (CTC) com a duração de um ano. Desta forma, o primeiro ano de estágio assume-se como parte integrante do processo de seleção.

O segundo ano também contém uma componente formativa, mas menos intensa. À semelhança do ano anterior, no final procede-se a uma nova avaliação de desempenho, sendo as ponderações diferentes, devido ao facto de a componente formativa ser mais reduzida. Os candidatos que obtiverem resultados positivos na avaliação de desempenho passam a colaboradores efetivos da organização, sendo a partir desse momento avaliados exclusivamente pela direção onde estão inseridos.

A equipa TraineesPT é responsável por toda a gestão do programa, R&S, Contratação, Formação e Avaliação dos Trainees, imprimindo assim uma dinâmica própria do início ao fim do processo.

### 3.4 Programa AcademiaPT

O programa AcademiaPT tem bastantes semelhanças com o TraineesPT, no que diz respeito ao processo de R&S. Este é realizado também através de recrutamento externo, nomeadamente os recrutamentos académico e eletrónico (*e-recruitment*) e é divulgado da mesma forma que o TraineesPT.

Existem, no entanto, algumas diferenças. A AcademiaPT tem ao longo do ano diversos processos de R&S, quer planeados, quer por necessidades que surgem de forma inesperada. Distingue-se, assim do programa TraineesPT que tem apenas um longo processo de R&S com prazos definidos de início e fim. Também o número de vagas, embora possa sofrer alterações ao longo do processo, é planeado para cada edição do AcademiaPT, tendo em conta as necessidades que o negócio apresenta. O

processo de R&S do TraineesPT é mais previsível e estandardizado relativamente a vagas e datas, sendo que todos os candidatos iniciam na mesma altura, passam pelo mesmo *timing* em termos de formação e terminam, igualmente, ao mesmo tempo.

Atualmente, a AcademiaPT existe sobretudo em três áreas de negócio, exigindo por isso três tipos de perfis diferentes: Academia Técnica, Academia Comercial e Academia de SI/Inovação. Este, tal como o TraineesPT, é também um programa de atração, desenvolvimento e retenção de jovens, mas com habilitações mínimas ao nível do 12.º ano e que pretendam desempenhar funções em áreas mais técnicas, nomeadamente operações de rede, comercial, sistemas de informação e inovação (esta última com habilitações mínimas ao nível da licenciatura), através de estágio profissional de 12 meses, com possibilidade de retenção futura para os melhores de cada área.

Para ingressar no Programa AcademiaPT, todos os candidatos têm de preencher o formulário no *website* PT, de forma a ficar o registo no sistema SAP. Do mesmo modo que no Programa TraineesPT, os registos têm de ser atualizados com regularidade, de forma a permitir a visualização, sempre que necessária, do estado atual do candidato. Tal como no Programa TraineesPT, é esta informação que serve de base à triagem curricular. O processo de R&S do Programa AcademiaPT encontra-se esquematizado na Figura 2.

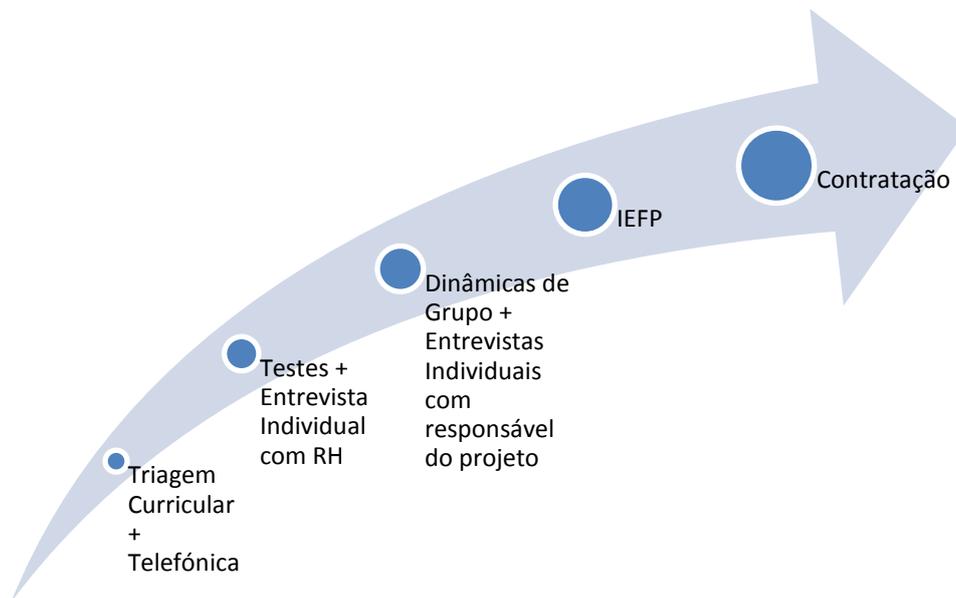


FIGURA 2 – PROCESSO DE R&S DO PROGRAMA ACADEMIAPT

O Programa AcademiaPT conta com a ajuda do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) para inserção destes jovens licenciados e, ou, mestrados no mercado de trabalho, algo que não acontece no TraineesPT. Depois de encontrados os melhores candidatos para o preenchimento das vagas, procede-se ao envio de toda a documentação para o IEFP para aprovação do estágio e para posterior contratação.

O programa é constituído por quatro anos, um de estágio profissional e três de CTC, ao longo dos quais existe um acompanhamento de perto por parte não só dos responsáveis pelas áreas onde os academistas são colocados, como também da equipa de RH responsável pelo programa. Finalizados estes 4 anos, os melhores profissionais de cada área, comparativamente com os seus pares, são retidos, passando a integrar os quadros da empresa (contrato sem termo, ou efetividade). Também aqui o primeiro ano de estágio é parte integrante do processo de seleção.

A AcademiaPT pretende alcançar a excelência operacional, reforçando e rejuvenescendo as equipas da PT e formando à medida das necessidades do negócio. Embora o grau de exigência e o número de vagas sejam um pouco diferentes, as metodologias do TraineesPT e AcademiaPT são semelhantes, podendo-se assim afirmar que existe uma convergência e integração entre ambos. Os processos e fases decorrentes ao longo do primeiro ano de estágio são idênticos, originando todo um percurso pelo qual os candidatos e futuros estagiários têm de passar.

#### 4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O presente estágio foi desenvolvido na equipa do Programa TraineesPT e AcademiaPT e consistiu no acompanhamento ativo de todas as fases do processo de R&S. Inicialmente, estava prevista apenas a passagem pela equipa que gere o Programa TraineesPT, sendo que o estágio terminaria, antes da conclusão do processo de R&S. Dado o interesse em acompanhar o processo até ao fim e a necessidade da organização, o estágio foi prolongado. Este prolongamento permitiu também colaborar com a equipa AcademiaPT na inserção de 25 jovens recém-licenciados e mestrados através da Academia Técnica, na área dos sistemas de informação, para as instalações do novo *data center* na Covilhã.

O estágio iniciou-se com as tarefas de triagem do Programa TraineesPT. Esta foi realizada a dois níveis, tendo o primeiro incidido na triagem curricular, a partir da informação dos candidatos extraída da base de dados e tendo em conta os critérios definidos: idade, área de formação, instituição de ensino e média final ou prevista. Este último critério apenas foi considerado para os candidatos ao Programa TraineesPT e não

para os candidatos ao AcademiaPT. Seguiu-se a realização de triagens telefónicas que consistem num contacto telefónico com cada candidato, baseado num guião, e que tem como objetivo fazer uma breve apresentação do programa, confirmar o interesse do candidato em participar e validar algumas questões curriculares. No caso do TraineesPT foram agendadas entrevistas iniciais, designadas por *pitch*. No caso do AcademiaPT, este contacto telefónico cumpriu o objetivo da entrevista inicial, sendo mais aprofundado, no sentido de perceber aspetos motivacionais do candidato e a sua disponibilidade para a função.

Foram depois acompanhadas as entrevistas iniciais, ou *pitch* inicial, apenas para os candidatos do Programa TraineesPT. Para além de todas as tarefas logísticas de preparação, foi possível assistir e contribuir com questões na generalidade das entrevistas, bem como conduzir autonomamente algumas delas. Foram feitas avaliações de cada candidato segundo os parâmetros definidos, havendo lugar à confrontação e discussão com os restantes elementos da equipa, no fim de cada entrevista.

Após a realização de testes (psicológicos, de personalidade e de inglês) em plataforma *online* por parte dos candidatos que transitaram da fase anterior, quer para o Programa TraineesPT, quer para o AcademiaPT, foram realizadas tarefas de extração dos resultados e processamento dos mesmos, de forma a determinar os candidatos aptos para a fase seguinte, a entrevista individual. Aqui, foi gerido todo o agendamento e envio de convocatórias e feita a preparação das entrevistas. Trata-se de entrevistas tradicionais, ou seja, semiestruturadas, existindo um guião que serve apenas de orientação para abordagem das questões centrais a analisar. De forma semelhante às entrevistas iniciais foi possível assistir a grande parte das entrevistas individuais e intervir com a colocação de questões aos candidatos. Posteriormente, e depois de

adquirir alguma confiança, foram ainda conduzidas algumas entrevistas, primeiro de forma acompanhada e depois de forma completamente autónoma.

Associada a todas as entrevistas conduzidas ou realizadas estava a elaboração do relatório de competências de cada candidato, tendo por base as informações recolhidas e o cruzamento com os relatórios dos testes. Esta foi uma das etapas que permitiu um maior desenvolvimento das capacidades de seleção, pois foram desenvolvidas competências práticas importantes para a análise de candidatos com perfis e níveis de conhecimentos diferentes, tendo em vista o desempenho de futuros cargos superiores de gestão, no caso do TraineesPT. Foram também desenvolvidas competências para uma melhor interpretação dos resultados dos testes.

Nas suas fases finais, os Programas TraineesPT e AcademiaPT são um pouco diferentes. Assim, no âmbito do TraineesPT, foram preparadas e acompanhadas as entrevistas finais aos candidatos, em conjunto com elementos das respetivas direções de destino. No caso do AcademiaPT, foi feita a preparação e acompanhamento da realização de testes de conhecimentos técnicos, uma dinâmica de grupo e a entrevista final, com o responsável da área de destino de cada candidato.

Ao longo de todas as etapas de cada processo foi necessário proceder ao registo dos resultados em SAP para que o “estado” do candidato esteja sempre atualizado no *dossier* de processo informatizado, para consulta constante da equipa. Foram ainda feitas as respetivas comunicações de exclusão aos respetivos candidatos que não cumpriam os requisitos em cada uma das fases, quer através de *e-mail* personalizado, quer via telefone, nas fases mais adiantadas dos processos.

Houve ainda oportunidade para ter um contacto com o processo de contratação, que consistiu no apoio na verificação de toda a documentação e posterior redação dos contratos dos candidatos selecionados no Programa TraineesPT.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nos programas de recrutamento acompanhados é usado o recrutamento externo. Esta opção está alinhada com o objetivo de rejuvenescimento e aquisição de novas formas de pensar e abordar os problemas e não podia ser alcançado através de recrutamento interno. (Chiavenato, 2010; Gomes et al, 2008; Câmara et al, 2013) É utilizado o método de recrutamento direto, o que constitui uma vantagem, uma vez que a PT tem uma reputação de empregadora de qualidade. (Câmara et al, 2013) Não há o recurso a agências por serem dispendiosas e porque o objetivo final é a permanência dos melhores candidatos na empresa, o que é menos frequente acontecer, quando o recrutamento é realizado através de agências. (Torrington et al, 2008)

Uma vez que se pretendem jovens recém-licenciados e sem experiência, é utilizado o recrutamento académico. A marca de empregadora de qualidade e as frequentes ações de divulgação junto das instituições de ensino (*roadshows*) permitem à PT diferenciar-se relativamente à concorrência, contribuindo para o sucesso da utilização deste meio de recrutamento. Como complemento, é utilizado também o recrutamento eletrónico, através de anúncios no *site* da empresa e nas redes sociais. Esta é uma forma barata de potenciar a divulgação. Uma vez que o AcademiaPT se destina a um público-alvo mais alargado que o TraineesPT, para esse programa são usados também anúncios em jornais e revistas. (Torrington et al, 2008)

Como referido por Peretti (2007) e Sousa et al (2006), é realizada uma triagem inicial, com base na análise curricular, segundo critérios relativamente simples: idade, área de formação, instituição de ensino e média final. Esta triagem é complementada por uma entrevista inicial (telefónica, no caso do AcademiaPT) que permite excluir à partida candidatos que não estejam interessados ou não se enquadrem nos critérios definidos. (Sousa et al, 2006) Esta prática permite economizar recursos na análise e processamento de candidaturas que não se vão concretizar no futuro.

A realização de testes psicológicos e de personalidade permite a identificação de eventuais pontos fracos relevantes e aferir essencialmente a capacidade mental e os traços de personalidade do candidato. (Peretti, 2007; Sousa et al, 2006) Os testes permitem assim perceber os candidatos que se adequam a cada função, sendo um recurso valioso por produzirem resultados com elevado coeficiente de validade. (Bártolo, 2000; Torrington et al, 2008)

São realizadas entrevistas tradicionais, semiestruturadas, existindo um guião previamente construído, mas não estando definidas as perguntas a realizar. (Sousa et al, 2006; Bártolo, 2000) O objetivo em usar este tipo de entrevista é essencialmente avaliar o raciocínio e a capacidade de argumentação. (Sousa et al, 2006) As entrevistas são devidamente preparadas, sendo todos os candidatos abordados da mesma forma. (Gomes et al, 2008) Os resultados dos testes são confrontados com a impressão obtida na entrevista. (Bártolo, 2000)

No Programa AcademiaPT são também realizadas dinâmicas de grupo que permitem prever o desempenho e comportamento futuros de cada candidato. (Byham, 2005; Câmara et al, 2013) No TraineesPT este tipo de provas não é realizado, uma vez que, ao contrário do AcademiaPT, não há uma função específica única como objetivo.

Como os exercícios em causa têm de ser o mais próximo possível da realidade (Câmara et al, 2013), teria de ser realizada uma dinâmica de grupo por função objetivo. Acresce que normalmente um candidato é considerado para várias funções. Isto implicaria uma multiplicação no número de atividades que se tornaria incomportável, motivos pelos quais não são realizadas no TraineesPT.

O primeiro ano de estágio consiste numa segunda fase de seleção, ou um complemento da mesma. Uma vez que a escolha dos candidatos é crítica para o futuro da empresa, o estágio permite avaliar o desempenho do candidato, sendo recolhida informação que não é possível obter nas fases de seleção anteriores (Crumbley & Summers, 1998; Coco, 2000), permitindo também reduzir a ocorrência de erros de recrutamento. (Anonymous, 2005; Rose, 2013) Uma vez que este é o método preferencial de entrada na empresa, os candidatos são cuidadosamente escolhidos, em função das competências pretendidas, com métodos de triagem e seleção apropriados. (Zhao, 2006; Rose et al, 2014) O estágio é assim usado como complemento dos restantes métodos de recrutamento e seleção. (Zhao, 2006)

Desta análise resulta que o processo de recrutamento e seleção usado pela PT nos Programas TraineesPT e AcademiaPT está alinhado com as melhores práticas identificadas na revisão bibliográfica.

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1 Conclusões principais e resultados

Nos Programas TraineesPT e AcademiaPT é utilizado o recrutamento externo, recorrendo aos métodos direto, académico, eletrónico e anúncio. Esta combinação está

alinhada com os objetivos de rejuvenescimento e aquisição de novas competências, fazendo-se valer da reputação de empregadora de qualidade da PT.

No processo de seleção é utilizada a triagem curricular, complementada com entrevistas iniciais, testes e entrevistas tradicionais, tendo como objetivos avaliar o raciocínio e a capacidade de argumentação dos candidatos e perceber a adequação de cada candidato às funções que se pretendem preencher. No AcademiaPT são ainda realizadas dinâmicas de grupo que permitem prever o desempenho e comportamento futuros de cada candidato.

A realização de um estágio por parte dos candidatos funciona como uma segunda fase de seleção, complementando assim os restantes métodos utilizados. O estágio permite obter informação adicional sobre o desempenho dos candidatos, reduzindo, assim, a ocorrência de erros de recrutamento.

Este estudo e a realização do estágio permitiram aprofundar os conceitos de R&S adquiridos durante o Mestrado, desenvolvendo a prática das respetivas metodologias, através da integração na equipa de R&S da PT, tendo sido uma experiência enriquecedora também ao nível profissional.

## 6.2 Limitações de estudo

O presente estudo incidiu apenas nos Programas TraineesPT e AcademiaPT. Apesar de serem as fontes primordiais de entrada de talento na PT, existem outros processos de R&S que não foram analisados, como o recrutamento interno ou outros processos de recrutamento externo pontuais. A análise é apenas baseada na observação decorrente da participação nos processos, não tendo sido recolhida nenhuma informação

quantitativa. Também não foi feita uma comparação com processos de R&S utilizados noutras empresas. Por fim, devido à limitação de tempo, não houve a possibilidade de acompanhar o primeiro ano de estágio dos candidatos que conclui o processo de seleção e que permitiria recolher mais dados para a análise do estágio enquanto método de seleção.

### 6.3 Sugestões de melhoria e de investigação futura

A longa duração do processo de R&S do Programa TraineesPT é um ponto que merece reflexão. O processo tem início em setembro com a abertura de candidaturas no *website* da PT. As diversas fases do processo de R&S decorrem, então, ao longo de oito meses, tendo o primeiro ano de estágio início apenas em maio. Esta duração extensa implica que haja períodos alargados em que os candidatos não têm *feedback* consistente que forneça perspetivas sobre a possível integração no programa. Frequentemente, esta situação resulta na perda de candidatos que aceitam propostas de outras empresas que surgem nesses períodos. A probabilidade destas ocorrências será tanto maior, quanto o nível do candidato, uma vez que os melhores, normalmente, são os que têm mais ofertas. Assim, sugere-se uma análise sobre o tempo de duração do processo de R&S, no sentido de encontrar formas de reduzir a sua duração. Propõe-se a definição de um objetivo de que o processo para um determinado candidato seja concluído em, por exemplo, três meses, a partir do momento da triagem inicial. Uma alteração que pode contribuir para cumprir este objetivo é o estabelecimento de um período limite para a realização dos testes por parte dos candidatos. Estas alterações permitiriam garantir o recrutamento dos melhores candidatos, evitando a sua opção por outras empresas.

No início estágio, houve alguma dificuldade em apreender todas as tarefas associadas ao processo de R&S do Programa TraineesPT. Enquanto alguns dos candidatos ainda se encontravam nas etapas iniciais, outros estavam já num momento mais avançado do processo. Apesar de ter sido possível desde o início um contacto simultâneo com diversas fases do processo, a aprendizagem foi algo confusa e demorada. Esta situação foi agravada pela inexistência de um registo formal de todas as tarefas a realizar em cada fase. A elaboração de um procedimento para referência futura permitirá reduzir o tempo de aprendizagem das tarefas por parte de novos elementos que integrem a equipa. Por outro lado, irá contribuir para garantir que todas as tarefas são executadas quando necessário e sem a ocorrência de lapsos. Foi elaborada uma proposta de instrução de trabalho que foi apresentada à equipa e que se inclui em anexo, na Figura 6.

Em função das limitações apresentadas sugere-se como proposta de investigação futura o estudo dos restantes processos de R&S da PT e a sua comparação com os TraineesPT e AcademiaPT. Outra proposta é a realização de um estudo comparativo entre os processos aqui analisados e os utilizados noutras grandes empresas portuguesas. Por fim, deve ser desenvolvido o estudo do estágio enquanto método de R&S, uma vez se verificou que este tema se encontra ainda pouco aprofundado.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Site “Portugal Telecom”. Disponível em: <http://www.telecom.pt> [Acesso em 2014/5/22]
- Anonymous (2005). Plan for the Most Effective Internship Programs. *HR Focus*, 82, 9, pg. 7.
- Bártolo, R. (2000). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. & Vala, J. (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH, pp. 267-300.
- Beenen, G. & Rousseau, D. (2010). Getting the most from MBA Internships: promoting Intern learning and job Acceptance. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 1, pp. 3– 22.
- Byham, W. C. (2005), *The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies*, Development Dimensions International Competitive Advantage Realized;
- Câmara, P. B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2013), *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2:1, 133-165.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 1998 Number 3.
- Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas*, 3.ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Coco, M. (2000). Internships: A try before you buy arrangement. *Advanced Management Journal*, Spring 2000; 65, 2, pg.41.
- Crumbley, D. & Summers, G. (1998). How businesses profit from internships. *The Internal Auditor*, 55, 5.

- Gaschen, D. (2000). Internships Heat Up For West-Coast Recruitment. *Public Relations Tactics*. 7(6), 10.
- Gault, J., Leach, E. & Duey, M. (2010). Effects of business internships on job marketability: the employers' perspective. *Education + Training*, Vol. 52 Iss: 1, pp.76 – 88.
- Gerdes, L. (2009). The best places to launch a career. *Business Week*, 32–41, September 14th.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guthridge, M., Komm, A. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly* 2008 Number 1.
- Nilsson, S. & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development* Vol. 36 No. 1, 2012 pp. 26-45.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pianko, D. (1996). Power Internships. *Management Review*, 85, 12, pg.31.
- Redman, T. & Mathews, B.P. (1992). Advertising for effective managerial recruitment. *Journal of General Management* vol. 18, no. 2, pp. 29.
- Reem, A. A. (2013). The talent bait: attracting and retaining talent within your organization. *International Conference on Management and Industrial Engineering* 348-355.
- Rose, P. (2013). Recruiting and selecting graduate employees via internships. *Asia Pacific Journal of Business and Management* vol. 4, pp. 39-54.

- Rose, P., Teo, S. & Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern–supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84, pp. 153-163.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Seventh ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Zhao, H. (2006), *Internships: an extended recruitment and selection process*, Chicago: University of Illinois at Chicago.

ANEXOS



FIGURA 3 – PLANO DE FORMAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEESPT (SITE “PORTUGAL TELECOM”)

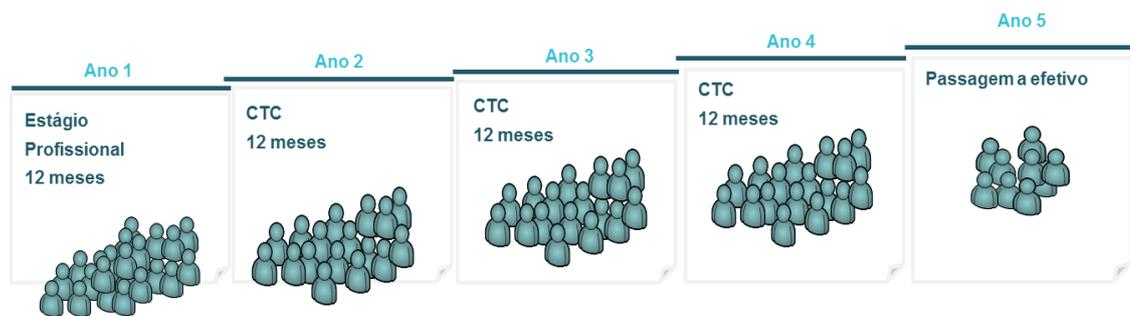
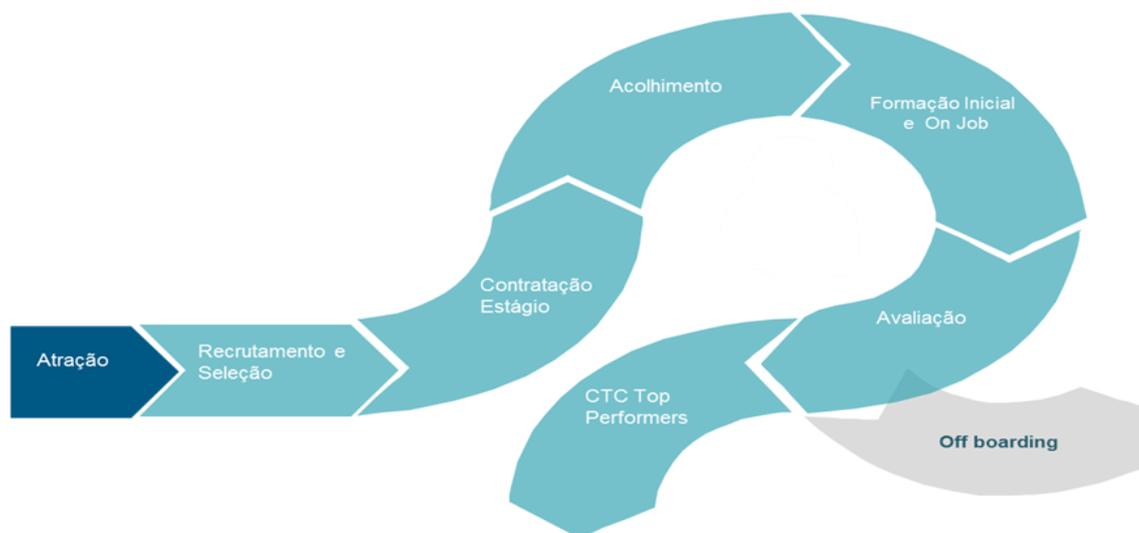


FIGURA 4 – ACADEMIAPT E INTEGRAÇÃO NA CARREIRA TÉCNICA (SITE “PORTUGAL TELECOM”)



**FIGURA 5 - PROCESSO INICIAL E FASES DO ESTÁGIO PROFISSIONAL ACADEMIAPT E TRAINEESPT [SITE PT]**

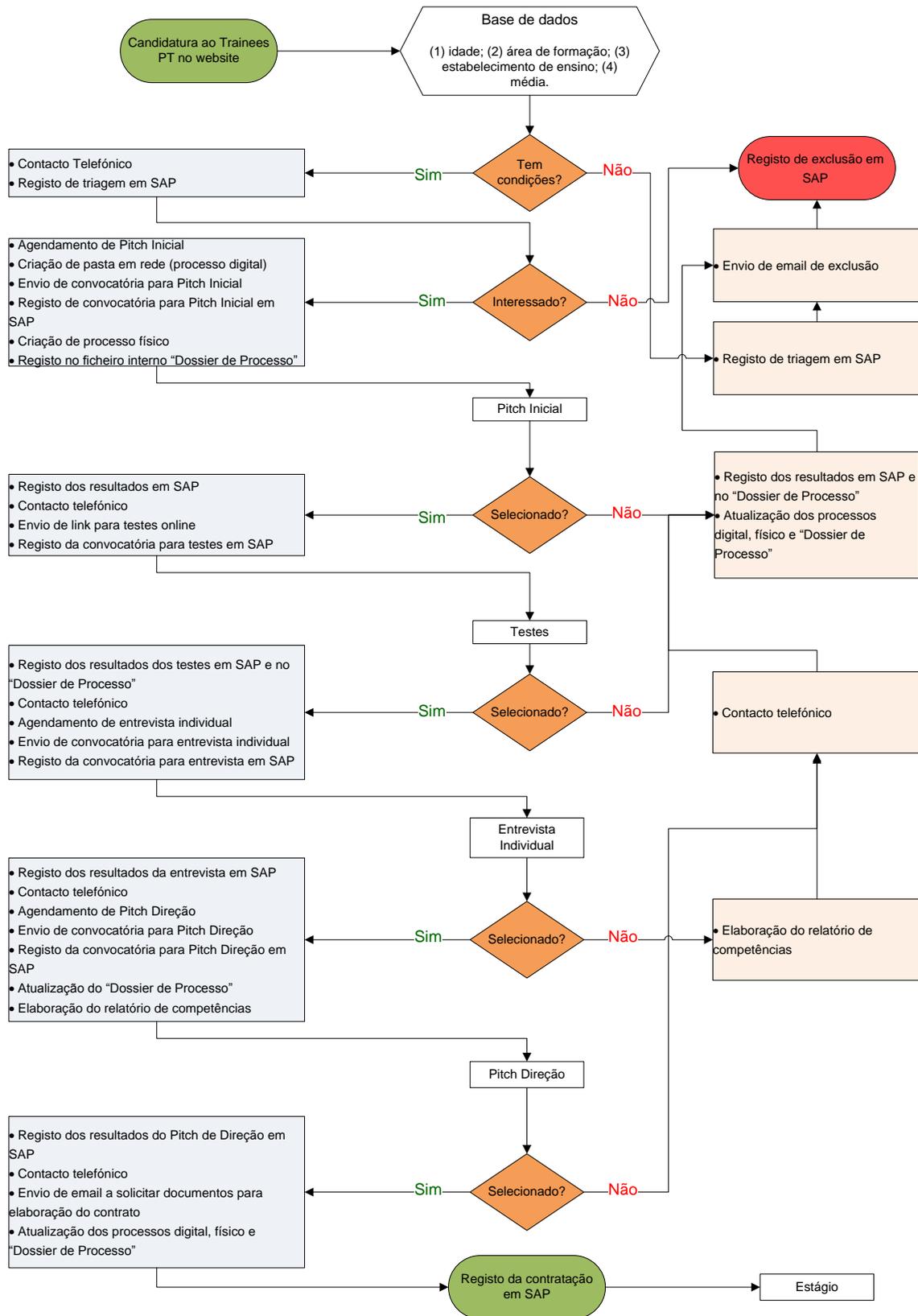


FIGURA 6 – PROPOSTA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO DO PROGRAMA TRINEESPT