



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
TRAINEES: O CASO DO SANTANDER TOP TRAINING

ANA RAQUEL BENTO LOURENÇO

OUTUBRO – 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
TRAINEES: O CASO DO SANTANDER TOP TRAINING**

ANA RAQUEL BENTO LOURENÇO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DR.^a SOFIA BENTO

DR. FERNANDO VIEIRA

OUTUBRO – 2015

ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	1
AGRADECIMENTOS	1
RESUMO.....	2
PALAVRAS-CHAVE:.....	2
KEYWORDS:	3
SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	5
1.1 APRESENTAÇÃO DO BANCO SANTANDER TOTTA	5
1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	6
1.3 RECURSOS HUMANOS NO BANCO SANTANDER TOTTA	7
1.4 DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	7
SECÇÃO II – ANÁLISE À IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIOS: O CASO DO SANTANDER TOP TRAINING	8
2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE PROGRAMAS DE ESTÁGIO	8
2.2 CARATERIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIOS EM ANÁLISE: SANTANDER TOP TRAINING.....	13
2.3 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO	14
2.3.1 Recrutamento & Seleção no Santander Top Training.....	19
2.4 INTEGRAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO	22
2.4.1. Integração/Socialização no Santander Top Training.....	23
2.5 FORMAÇÃO	25
2.5.1 Programa de Formação no Santander Top Training	26
2.6 MENTORING	28
2.6.1. Programa de <i>Mentoring</i> no Santander Top Training	31
SECÇÃO III - DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES	32
3.1 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA PRÓXIMAS EDIÇÕES DO STT	34
3.2 EXPERIÊNCIA PESSOAL ENQUANTO ESTAGIÁRIA	35
3.3. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	41

ANEXOS	43
ANEXO 1: Organigrama da Direção de Coordenação de Recursos Humanos, Banco Santander Totta.....	43
ANEXO 2: Tabela Benefícios dos estágios para o Estagiários.....	44
ANEXO 3: Tabela Benefícios dos estágios para as Empresas.....	45
ANEXO 4: Planeamento geral do Programa Santander Top Training	45
ANEXO 5: Análise Programas de Estágio Profissionais em Portugal	46
ANEXO 6: Geração Y.....	48
ANEXO 7: Anúncio divulgado para o programa STT	48
ANEXO 8: Processo de Seleção no Santander Top Training.....	49
ANEXO 9: Tabela com Relação de <i>Trainees</i> por área académica.....	49
ANEXO 10: Agenda 2 Março 2015 (primeiro dia dos estagiários no Banco).....	49
ANEXO 11: Tabela Benefícios do <i>Mentoring</i>	50

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BST – Banco Santander Totta

ST – Santander Totta

STT – Santander Top Training

RH – Recursos Humanos

DFCD – Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento

R&S – Recrutamento e seleção

F&D – Formação e Desenvolvimento

CV – Curriculum Vitae

AD – Avaliação de Desempenho

AC – *Assessment Centre*

PMF – *Programas de Mentoring* Formais

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais por todo o investimento, apoio e incentivo durante o meu percurso académico. Outro agradecimento especial vai para a minha a minha família e amigos que acompanharam de perto todo o meu percurso, em especial, à Kátia.

Agradeço a oportunidade para estagiar no Banco Santander Totta e todo o apoio que me foi dado por toda a equipa do Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento e Direção de Recursos Humanos, nomeadamente ao Dr. Fernando Vieira, que me acompanhou e incentivou durante as várias fases do meu estágio no BST e na realização do presente trabalho, assim como aos *trainees* do programa Santander Top Training que se tornaram numa fonte de motivação.

Por último, mas não menos relevante, agradeço à Professora Dr.^a Sofia Bento pelo apoio e partilha de conhecimentos.

RESUMO

Nos últimos anos, os programas de estágio têm sido uma forma de entrada no mercado de trabalho para os jovens recém-formados, constituindo uma boa fonte de recrutamento para as empresas (e.g. Coco, 2000, Rose *et al.*, 2014). Estes proporcionam aos estagiários um desenvolvimento de competências essenciais no mercado de trabalho, permitindo às empresas avaliar em contexto real candidatos para potenciais contratações, desenvolvendo o talento interno da organização. O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no quadro de um estágio curricular integrante no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O estágio debruçou-se essencialmente no acompanhamento de processos inerentes à fase inicial da implementação da primeira edição do programa de estágios Santander Top Training do Banco Santander Totta, contemplado o recrutamento e seleção de candidatos a estágio, o acolhimento, a formação e um programa de *Mentoring*. O relatório estrutura-se em três secções. A primeira secção consiste na apresentação da empresa. A segunda é referente às diferentes fases inerentes à implementação do programa, sendo em todos os capítulos realizado um enquadramento teórico e descrição de tarefas realizadas. Por fim, na terceira secção, é realizada a confrontação entre a literatura e as atividades desenvolvidas, sendo identificadas algumas sugestões de melhoria para próximas edições do programa bem como propostas de investigação futura.

PALAVRAS-CHAVE:

Recursos Humanos, Programas de Estágio, Estagiários, Recrutamento, Seleção, Socialização, Formação, *Mentoring*, Santander, Banco Santander Totta, Santander Top Training.

ABSTRACT

Over the time, internship programs are an effective method for young professionals enter the labor market and a good source of recruitment for companies (e.g. Coco, 2000, Rose *et al.*, 2014). These programs provide *trainees* an opportunity to develop core competencies and allow the companies to assess candidates, in real labor context, for potential hiring, developing internal talent. The present study aims to describe the undertaken activities in my master internship at Banco Santander Totta. The propose of the internship was to monitor the intrinsic processes of the implementation of the internships program Santander Top Training, first edition: recruitment and selection, integration, training and mentoring. This report presents the different phases of the Santander Top Training program, and it is supported with a theoretical framework and a description of the developed tasks. Finally, the conclusion confronts the literature with the developed activities, identifying some improvement suggestions for upcoming editions of the internship program and future research proposals.

KEYWORDS:

Human Resources, Trainee Programs, Trainees, Recruitment, Selection, Training, Socialization, Training, Mentoring, Santander, Santander Totta Bank, Santander Top Training

INTRODUÇÃO

A consciência de que o capital humano constitui o ativo mais valioso das organizações é visível nos discursos e nas estratégias das empresas que, cientes da relevância deste ativo, cada vez mais se esforçam por atrair e reter talentos. Os programas de estágios desenvolvidos por organizações revelaram, ao longo das últimas décadas, ser um método eficaz para atrair jovens talentos e desenvolver as suas competências profissionais de acordo com a cultura e valores organizacionais, impulsionando assim possíveis contratações (Coco, 2000; Rose *et al.*, 2014).

O presente 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), sob a forma de Relatório de Estágio, com o propósito de adquirir e desenvolver competências práticas em contexto real de trabalho.

O estágio decorreu no Banco Santander Totta (BST), no período compreendido entre 4 fevereiro 2015 e 12 junho 2015, na Direção de Coordenação de Recursos Humanos - Departamento de Formação, Conhecimento e Desenvolvimento (DFCD). Os objetivos passaram por integrar a equipa de Recursos Humanos (RH), ajudando na planificação e coordenação do programa de estágios Santander Top Training (STT). As principais tarefas integraram o Recrutamento e Seleção (R&S), apoio a atividades de Formação e Desenvolvimento (F&D), Integração e planeamento do programa de *Mentoring*. Paralelamente, foram realizadas outras tarefas como a gestão de diversos processos de estágio e apoio no planeamento de diversas ações de formação para colaboradores.

O relatório tem por base a implementação da primeira edição do programa STT, encontrando-se dividido em três secções, onde são descritas as atividades do estágio e o seu respetivo enquadramento com base em conceitos teóricos. Na primeira secção, “Caracterização da Organização”, é apresentada a instituição em causa (o BST), a sua

missão, visão e valores assim como a área de RH. Na segunda secção, “Análise à implementação de um Programa de Estágios: o caso do Santander Top Training” são descritas as principais atividades inerentes à implementação do programa, nomeadamente no que diz respeito aos processos de R&S, integração, formação e *mentoring*. Uma vez que as atividades desenvolvidas resultam de um processo de pesquisa e sustentação teórica, ao longo de cada capítulo existe o respectivo enquadramento. Por fim, na terceira secção é realizada uma reflexão e discussão das principais conclusões retiradas do estágio desenvolvido.

SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO BANCO SANTANDER TOTTA

O Santander foi fundado em 1857, na cidade que lhe deu o nome. A sua presença em Portugal remonta a 1988, por via da aquisição de uma participação acionista de cerca de 10% do Banco de Comércio e Indústria, aumentada para 78% em 1993, ano em que foi constituído o Banco Santander de Negócios Portugal. Em 2000, na sequência de acordo com António Champalimaud e com a Caixa Geral de Depósitos, o Grupo Santander adquiriu o controlo do Banco Totta, que detinha o Crédito Predial Português, surgindo assim o Banco Santander Totta (BST). A sua atividade, centrada na banca comercial, tem por base uma estratégia de proximidade ao cliente, privilegiando a oferta de produtos e serviços inovadores, melhoria da qualidade de serviço, captação e retenção de talentos, gestão prudente de riscos e uma procura permanente de maior eficiência através da excelência operativa com base em tecnologia de vanguarda¹.

¹ Fonte: *Website* do Banco Santander Totta

É de realçar o foco do Santander Totta na política de Responsabilidade Social, apresentando como principal eixo o apoio ao ensino, à promoção do conhecimento, ao empreendedorismo e ao mérito, através de acordos desenvolvidos com universidades e politécnicos de Portugal. De igual modo, orienta a sua intervenção para as comunidades onde se insere, por meio de apoio a projetos e causas sociais e participação de colaboradores voluntários em iniciativas sociais (Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014).

Em 2014, apesar da conjuntura económica desfavorável, o ST alcançou um resultado líquido de 193,1 milhões de euros, apresentando um crescimento de 89,2% em relação a 2013, abrangendo 12.951 balcões e 18.5405 colaboradores, em todo o mundo. Em Portugal, o BST conta com 5.376 colaboradores, abrangendo 579 Agências e Centros Empresa. No mesmo ano recebeu os seguintes prémios: Melhor Banco em Portugal (Euromoney e Global Finance), Banco do Ano em Portugal (The Banker), Melhor Grupo Bancário em Portugal (World Finance), Best Private Banking Services Overall 2014 (Euromoney) e Escolha do Consumidor 2015 (Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014).

1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão do Santander é “contribuir para o progresso das pessoas e das empresas”, e a sua Visão é “ser o melhor Banco comercial, ganhando a confiança e a fidelidade dos colaboradores, clientes, acionistas e da sociedade” (Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014). A cultura organizacional da empresa baseia-se na crença de que tudo o que se faz deve ser “Simples, Próximo e Justo”. Um banco simples oferece aos seus clientes produtos fáceis de entender e um serviço de qualidade, melhorando constantemente os seus processos, tornando-os fáceis, claros e acessíveis. Um banco próximo valoriza e trata os seus clientes como se fossem únicos, através de um

atendimento profissional e personalizado, ao mesmo tempo que apoia os seus colaboradores no seu desenvolvimento e alcance de objetivos e sonhos. Um banco justo trata as pessoas como estas gostam de ser tratadas, oferecendo aos investidores uma rentabilidade sustentável e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade (SGPS 2014).

1.3 RECURSOS HUMANOS NO BANCO SANTANDER TOTTA

O Santander pretende ser o melhor banco para clientes e o melhor lugar para se trabalhar, o que constitui um desafio na combinação dos contributos individuais com a força de todos. Deste modo, a participação, a colaboração, a cooperação e o trabalho em equipa assumem grande importância no alinhamento corporativo das práticas/políticas vigentes bem como no apoio à concretização de objetivos estratégicos (Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014). A área de RH tem por objetivo a definição e proposta de políticas aplicáveis no seu âmbito, bem como a sua implementação e desenvolvimento, estando organizada em três departamentos e dois gabinetes, como pode ser visto no Anexo 1.

1.4 DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para o Santander, a F&D são áreas de gestão que visam fortalecer os conhecimentos dos colaboradores, promovendo as suas capacidades face aos objetivos estratégicos e de negócio e aos desafios do mercado. Cabe ao DFCD o gerir as necessidades de formação, contribuindo para o sucesso dos objetivos e do negócio; reforço da liderança, através de programas de desenvolvimento; apoio na adequação dos colaboradores às suas funções e desenvolvimento da área de F&D, com uma visão corporativa orientada aos diferentes negócios, recorrendo a tecnologias e garantindo a eficácia e rentabilidade das ações de formação. Todas as suas ações têm por base o impacto nos colaboradores e a otimização

do desempenho e desenvolvimento profissional destes (fonte: documentação interna não disponível).

Em 2014, os seus colaboradores receberam 365.743 horas de formação (46 horas de formação por colaborador), sendo 32% desta formação dada através da metodologia de *e-learning*, traduzindo-se num investimento total de 1.500.000€ em formação (Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014).

SECÇÃO II – ANÁLISE À IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIOS: O CASO DO SANTANDER TOP TRAINING

Ao longo desta secção é realizada uma análise à implementação da primeira edição do programa STT. Inicialmente é realizado um enquadramento teórico sobre programas de estágio e boas práticas para a sua implementação e, seguidamente, cada capítulo aborda os processos inerentes à implementação do programa de estágios em estudo, nomeadamente, apresentação das suas características e metodologia, recrutamento & seleção, acolhimento, formação e *mentoring*. A ordem dos capítulos respeita a sequência lógica de implementação dos processos descritos iniciando com o recrutamento e seleção e finalizando com *o mentoring*. Em cada capítulo, optou-se por iniciar com um enquadramento teórico generalista sobre a temática em causa, seguindo-se um subcapítulo onde é descrita a forma de implementação e método de trabalho praticados e experienciados pela autora, em cada processo, durante o seu estágio.

2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE PROGRAMAS DE ESTÁGIO

A atual economia global criou um ambiente complexo e dinâmico, onde as empresas necessitam de competir eficientemente para alcançar um crescimento sustentável

(Tarique & Schuler, 2010). Este contexto obriga a uma adaptação e renovação das formas de ensino nas escolas de gestão (Dillon *et al.*, 2011). A aplicação dos conhecimentos em contexto real de trabalho e a aquisição de experiência com supervisão não são fenómenos recentes sendo, há vários anos, os programas de estágio referidos como importantes períodos de aprendizagem (Coco, 2000).

Deste modo, os estágios correspondem a experiências de trabalho estruturadas e relevantes para a carreira, obtidas por estudantes (Taylor 1988, in Maertz Jr. *et al.*, 2014) ou recém-formados. Segundo Cardim (2009, p:122) “entende-se por estágio a presença de um técnico numa organização à qual não está contratualmente ligado de forma permanente, com o objetivo essencial de completar ou aprofundar a respetiva formação de base”.

O crescente número de programas de estágios em empresas pode ser atribuído, por um lado, à capacidade destas em acolher um profissional júnior, avaliando o seu desempenho em ambiente de trabalho e, por outro lado, por permitir aos estagiários definir as suas preferências e vocações profissionais antes de assumir um compromisso de carreira a longo prazo (Rose *et al.*, 2014). A sua importância reside na transição dos conhecimentos adquiridos durante os estudos para o contexto de trabalho (Abbey *et al.*, 2014; Maertz Jr. *et al.*, 2014), bem como na exposição a questões éticas e de dimensão global que, por vezes, não são adquiridas academicamente (Raymond *et al.*, 1993, in Fontenot *et al.*, 2008). Verifica-se assim que os estágios desempenham um relevante papel na preparação dos estudantes para a entrada no mercado de trabalho (in Hurst & Good, 2010).

Os estágios apresentam benefícios para os *trainees*, permitindo que estes tomem decisões mais conscientes sobre o seu futuro profissional, explorem oportunidades de desenvolvimento para a sua carreira (Rose *et al.*, 2014) e desenvolvam competências-

chave, como comunicação, gestão do tempo, autoconfiança e auto motivação (Hurst & Good, 2010), aumentando a sua empregabilidade. Para as empresas existem igualmente benefícios em investir nestes programas, pois correspondem a um meio para identificar e atrair talentos (Rose *et al*, 2014), permitem avaliar as capacidades e motivações dos estagiários com maior precisão para uma eventual contratação (Zhao & Liden, 2011) e permitem a criação de uma “*pool*” de emprego para atuais/antigos estagiários (Roever, 2000, in Fontenot *et al.*, 2008). Nas tabelas no Anexo 2 e Anexo 3, são apresentados outros benefícios para os *trainees* e para as empresas, respetivamente.

Existem, no entanto, alguns pontos menos positivos que podem ser apontados a esta prática. O problema das expectativas nem sempre serem compartilhadas pelo estagiário e pela organização leva a situações em que os *trainees* avaliam de negativamente o tipo de tarefas atribuídas, percecionando-as como pouco relevantes (Maertz Jr. *et al*, 2014), o que pode provocar desmotivação e insatisfação. Segundo Rotbman (2007, in Fontenot *et al.*, 2008) as tarefas desafiantes, aliadas a *feedback* contínuo, exposição a diferentes áreas de negócio, tratamento respeitoso e participação em projetos (Narayanan, 2006, in Fontenot *et al.*, 2008) são fatores que aumentam a satisfação dos estagiários.

Embora os estágios variem na sua abordagem (tipologia, duração, remuneração e questões relacionadas com a supervisão), existem alguns fatores que ajudam a garantir o seu sucesso. Um desses fatores consiste na participação ativa do empregador, através da definição da combinação das competências necessários dos *trainees* com os requisitos, bem como a participação ativa do estagiário, quer sob a forma de voz ativa na criação do projeto (Narayanan *et al.*, 2006, in Fontenot *et al.*, 2008), como na liberdade de execução do mesmo (Taylor, 1988, in Fontenot *et al.*, 2008). Deve envolver-se no processo um tutor e/ou mentor, permitindo ao estagiário um acompanhamento contínuo. Para tal, é essencial que o tutor/mentor possua tempo disponível, devendo estabelecer

metas e objetivos, dar *feedback* contínuo e, sempre que possível, incluir os estagiários em reuniões ou atividades para o seu desenvolvimento (Stoeberl *et al.*, 2014). Os tutores devem possuir capacidade para orientar e desenvolver relações de troca de conhecimentos com o *trainee*, devendo reconhecer-se formalmente as responsabilidades relacionadas com a tutoria, de modo a incorporar atividades que fortaleçam a relação entre este e o estagiário (Rose, *et al.*, 2014).

De acordo com Stoeberl *et al.* (2014), o acompanhamento dado aos estagiários pela equipa de RH é igualmente um fator chave, sendo que o profissional de RH que realiza o acompanhamento deve possuir competências de supervisão, *mentoring* e relacionamento. A competência de supervisão inclui o acompanhamento do trabalho, dando *feedback* sobre o desempenho e criando uma ligação entre os estagiários e a empresa; a competência de *mentoring* engloba a formação, proteção, atribuição de tarefas desafiantes e aconselhamento, proporcionando a exposição do estagiário perante outros colaboradores na organização e, por fim, a competência de relacionamento inclui a construção e manutenção de relações com os estagiários e com fontes de potenciais estagiários, como universidades e professores. Cabe a este profissional maximizar o desempenho dos *trainees*, reconhecer talentos, detetar oportunidades e ameaças e equilibrar as competências existentes com o desenvolvimento de novas competências dos estagiários (Stoeberl *et al.*, 2014).

O trabalho realizado pelo *trainee* deve ser relevante e desafiador, permitindo-o participar ativamente e contribuir com ideias (Stoeberl *et al.*, 2014). Segundo Cardim (2009), deve evitar-se que os estagiários realizem apenas tarefas rotineiras e pouco significativas, pelo que o envolvimento em projetos é um procedimento facilitador da intersecção entre conteúdos teóricos e práticos. Sempre que possível, o trabalho atribuído deve permitir a exposição a todas as áreas de negócio, fornecendo uma visão

realista da organização e desenvolvimento de carreiras (Stoeberl *et al.*, 2014). Programas de estágio bem definidos e tarefas claras proporcionam melhores resultados, em relação a programas abertos e pouco definidos (Rothman, 2007, in Fontenot *et al.*, 2008). A abertura para a criatividade dos estagiários é também uma forma de os envolver, representando uma tática de investimento em capital humano e mostrando que a entidade empregadora tem interesse e é sensível ao trabalho do estagiário (Zhao & Liden, 2011). Outro fator chave consiste na realização de um acolhimento/integração de qualidade, sendo que o primeiro dia do estagiário na empresa deve envolver uma visita às instalações, apresentação à equipa e familiarização com práticas e políticas de trabalho. Nesta fase é essencial clarificar os objetivos e expectativas, presentes e futuros (Stoeberl *et al.*, 2014). Por fim, o bom relacionamento entre os estagiários, os seus pares e outros colaboradores da empresa e a existência de um espaço de trabalho próprio bem como acesso a recursos e materiais de trabalho, são também fatores importantes para um estágio bem-sucedido.

Por vezes, manter a motivação e reter os estagiários pode ser mais desafiador comparativamente a colaboradores, uma vez que, no primeiro caso, o compromisso da empresa está pré-especificado de acordo com a duração do estágio. Neste caso, os estagiários não sofrem do sentimento de “culpa” associada ao *turnover* voluntário (Zhao & Liden, 2011), na medida em as expectativas são claramente definidas com período limitado de estágio, não existindo por parte da empresa uma garantia de emprego futuro, pelo que os *trainees* se mantêm disponíveis para aceitar outras ofertas.

Os programas de estágio funcionam como uma fonte de recrutamento para as organizações, que podem avaliar os *trainees* para uma futura contratação. Uma vez contratado, o antigo estagiário não necessita do mesmo investimento em integração/socialização e formação, relativamente a novas contratações, sendo mais propenso a

enquadrar-se rapidamente na cultura e valores organizacionais (Stoeberl *et al.*, 2014). Rose *et al.* (2014) defendem que os estágios devem ser uma componente formal dos esforços de R&S, e não apenas situações pontuais com o objetivo de proporcionar experiências de aprendizagem. Comparativamente a outros métodos de R&S, o estágio é o único que corresponde a uma situação típica de desempenho onde os *trainees* não são instruídos a realizar o seu melhor e são avaliados por um longo período de tempo (Sackett *et al.*, 1988, in Zhao & Liden, 2011). Desempenham igualmente um papel de recrutamento secundário, pois um estagiário bem-sucedido, mesmo que não contratado, provavelmente recomendará a organização como um bom local para trabalhar, podendo recrutar outros estagiários para a empresa, ajudando-a a manter uma boa reputação (Stoeberl, *et al.*, 2014). Por estes motivos, para muitas organizações, a melhor fonte para novas contratações consiste numa bolsa de antigos estagiários (Sessions, 2006, in Hurst & Good, 2010).

2.2 CARATERIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIOS EM ANÁLISE: SANTANDER TOP TRAINING

O STT é um programa de estágios, cuja primeira edição começou em março de 2015, revelando ser um programa inovador na banca portuguesa devido à sua metodologia. O principal objetivo passa pelo rejuvenescimento do BST, através da criação de uma bolsa de talentos para admissões num futuro próximo.

O programa caracteriza-se por ter a duração um ano, ser remunerado e ter por base um modelo de rotação. Cada *trainee* passa por quatro áreas distintas, permanecendo, em média, dois meses e meio em cada uma das áreas, com uma forte vertente de formação em sala (três etapas de Desenvolvimento Complementar, onde são abordadas temáticas comportamentais e relacionadas com o negócio bancário), formação *on-the-job* e formação *e-learning*. Para os *trainees* que integram o programa, o modelo de rotação

aliado à formação é a grande vantagem em relação a outros programas existentes no mercado. Os *trainees* têm a possibilidade de contactar com áreas distintas e, deste modo, criar uma visão integrada do negócio bancário e conseguir, num curto espaço de tempo, diversificar as suas experiências profissionais. No decorrer do estágio, os *trainees* participam num programa de *mentoring*, existindo uma média de cinco reuniões entre mentor e *mentee*, que incluem o estabelecimento de objetivos, para o período de estágio e para o futuro profissional (ver Anexo 4).

Antes de definir os processos inerentes ao STT, revelou-se importante a realização de uma análise dos programas de estágio existentes no mercado a fim de conhecer as práticas de outras empresas, não exclusivamente no sector bancário, de modo a alcançar sucesso no lançamento da primeira edição. Em Portugal existem algumas empresas que desenvolvem programas onde os estagiários têm a possibilidade de conhecer diferentes áreas de negócio e, em geral, o perfil procurado é semelhante ao perfil definido para o STT (descrito no subcapítulo seguinte), procurando-se jovens que apresentem um percurso académico sólido, domínio da língua inglesa, capacidade de adaptação e de trabalho em equipa, abertura a desafios e pró-atividade (ver Anexo 5). Conhecendo o que outras empresas estão a fazer, o BST gerou a oportunidade de se diferenciar e criar valor junto de possíveis candidatos.

2.3 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

A primeira grande etapa para implementação do STT, correspondeu à divulgação do programa e atração de potenciais candidatos, isto é, o recrutamento. Este processo diz respeito ao “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” (Taylor & Collins, 2000, p. 306, in Cunha *et al.*, 2010). Trata-se de uma atividade crucial na GRH, com o objetivo

estratégico de atrair potenciais colaboradores com elevada qualidade, de modo a obter vantagem competitiva (Parry & Tyson, 2008, in Ghazzawi & Accoumeh, 2014). Pode ser interno, recorrendo a colaboradores que fazem parte da organização (transferência ou promoção) ou externo, quando se trata de candidatos extrínsecos à mesma (Cunha *et al.*, 2010).

Não existe uma forma única de levar a cabo um processo de recrutamento, sendo que este deve ser adaptado às necessidades específicas de cada organização, de acordo com os objetivos, recursos e função a preencher. No entanto, segundo Cunha *et al.* (2010), existem algumas etapas que parecem ser consensuais em processos de recrutamento, sendo elas (1) a análise do trabalho/funções, (2) definição do perfil de competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias para desempenhar a função e (3) tomada de decisão sobre técnicas e métodos de recrutamento.

A primeira etapa é essencial, pois permite um recrutamento estratégico, que vai ao encontro das necessidades existentes, sendo através desta análise de funções que se define o perfil pretendido, com base no perfil de competências. Após uma análise adequada ao perfil dos candidatos a atrair, a organização deve escolher o método de recrutamento a utilizar, para alcançar o maior número possível de candidaturas. Existem vários métodos de recrutamento, tendo a organização optar qual se adequa melhor. Assim, as organizações recorrem a uma variedade de métodos de recrutamento, consoante o momento e a oportunidade, que passam por anúncios na imprensa local, *webpage* da organização, revistas da especialidade, imprensa do setor de atividade, agências de recrutamento, Centros de Emprego, recrutamento em escolas/universidades, *e-recruitment*, *posters/billboards*, entre outros (Torrington *et al.*, 2008).

A internet criou um ambiente competitivo, onde as empresas necessitam de se adaptar às tecnologias, de modo a aumentar a eficácia e eficiência dos seus negócios

(Salehi, 2009, in Ghazzawi & Accoume, 2014), influenciando a Gestão de RH nas organizações a adaptar-se rapidamente a estas mudanças, sendo o recrutamento *online*, *e-recruitment*, um dos métodos mais utilizados na atualidade. Este apresenta como grande vantagem a possibilidade de divulgação de anúncios a um custo reduzido, conseguindo rapidamente alcançar milhões de pessoas (Torrington *et al.*, 2008).

As relações entre a empresa e entidades externas, como escolas e universidades, são bastante importantes para se conseguir maior fluxo de candidatos a estágios, a custos menores. Se a relação for bem estabelecida, quando a empresa se encontra em processos de recrutamento, as próprias instituições promovem os estágios junto dos melhores alunos (Stoeberl *et al.*, 2014).

Os potenciais candidatos formam ideias sobre a cultura e valores de uma organização com base na informação divulgada durante o processo de recrutamento (Braddy *et al.*, 2006, in Catanzaro *et al.*, 2010). Nesta fase, o ajustamento entre o candidato e a organização revela-se muito importante, relacionando-se positivamente com níveis mais elevados de compromisso no futuro (O'Reilly *et al.*, 1991 in Catanzaro *et al.*, 2010). Recrutar as pessoas com as capacidades certas leva a organização a reduzir riscos para a equipa, reputação organizacional e custos associados (Ghazzawi & Accoume, 2014).

A seleção corresponde ao “processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas” (Cunha *et al.*, 2010; p:232). Rose *et al.* (2014) sugerem que num processo de seleção para programas de estágios, é importante compreender quais as motivações dos diferentes candidatos para entrar no programa e identificar aqueles que podem potencialmente ser convertidos a futuros colaboradores.

Tal como no recrutamento, não existe uma forma única de operacionalizar um processo de seleção, sendo que cada organização se adapta consoante as necessidades.

Existem porém alguns passos genéricos seguidos pelas empresas. Primeiro, devem definir-se os critérios de seleção e, posteriormente, aplicar os instrumentos de seleção, recolher e analisar a informação sobre os candidatos para a escolha final. Para definir os critérios as organizações devem utilizar uma perspectiva tridimensional: ajustamento à organização, à equipa de trabalho e à função (Torrington *et al.*, 2008).

O critério de ajustamento à organização refere-se a atributos que a empresa considera essenciais nos seus colaboradores e que influenciam a apreciação sobre um candidato. Tais atributos traduzem-se em atitudes e valores (Townley, 1991, in Torrington *et al.*, 2008) bem como na personalidade do candidato, flexibilidade, compromisso e objetivos (Barclay, 1999, in Torrington *et al.*, 2008). Em alguns casos, os candidatos são recrutados para a organização e não para uma função específica, pelo que este critério se revela ainda mais importante. É igualmente necessário o ajustamento à equipa de trabalho, através da definição de competências interpessoais adequadas à relação com os membros da equipa. Os critérios de ajustamento à função derivam do processo de análise e descrição de funções, verificando-se a tendência de se tornar mais abrangente, pensando numa ampla faixa de funções, pelo que as organizações recorrem a um perfil de competências² necessárias para definir estes critérios (Torrington *et al.*, 2008).

São vários os métodos de seleção existentes, como análise do *Curriculum Vitae* (CV), análise de referências, testes individuais e/ou de grupo, entrevistas, *Assessment Centres* (AC), entre outros. Segundo Wiesner & Cronshaw (1994, p.599, in Cunha *et al.*, 2010), as entrevistas de seleção correspondem a uma “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente”. Estas podem enquadrar-se em

² Segundo Boyatzis (1982, in Torrington *et al.*, 2008) as competências definem-se como características de uma pessoa que levam a um desempenho eficaz ou superior.

cinco tipos: entrevista individual (o candidato é entrevistado por um entrevistador), sequencial (o candidato é entrevistado por várias pessoas, sequencialmente), em duo (o candidato é entrevistado simultaneamente por dois entrevistadores), em grupo (um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores) e painel de entrevistadores (mais do que um entrevistador entrevistam o candidato) (Cunha *et al.*, 2010), podendo ser realizadas presencialmente ou não (nomeadamente, via telefone ou *skype*). As entrevistas telefónicas são geralmente utilizadas devido à sua rapidez, uma vez não ser necessária disponibilidade geográfica e, segundo Murphy (2005, in Torrington *et al.*, 2008) estas são mais utilizadas quando fazem parte de um processo de seleção estruturado, em termos de pré-seleção para entrevista presencial. Este método tem como principal vantagem o não enviesamento da informação, mantendo a atenção no conteúdo e não na pessoa, embora o fato de não ser possível visualizar toda a informação não-verbal se revele um fator desfavorável (Torrington *et al.*, 2008).

O Painel de Entrevistadores tem várias vantagens pois permite criar julgamentos menos enviesados, uma vez que derivam de vários entrevistadores, permite uma decisão rápida e assegura que o candidato selecionado se ajusta a diversas partes da empresa bem como permite ao candidato recolher informação de diferentes áreas. No entanto, existem também algumas desvantagens. A interação pode decorrer de uma forma inquisitorial, sendo desconfortável ao candidato, e o processo pode ser prejudicado caso um dos avaliadores esteja desalinhado dos restantes (Cunha *et al.*, 2010).

Nos processos de seleção é bastante usual o recurso a métodos grupais, onde os candidatos são convidados a debater um ou mais temas, de modo a avaliar as suas relações interpessoais, qualidades de liderança e rapidez de raciocínio e argumentação (Câmara *et al.*, 2013). Plumbley (1985, in Torrington *et al.*, 2008) apresenta como principais vantagens o facto de fornecerem evidências sobre a capacidade do candidato

em comunicar com outros e influenciar, pensar de forma lógica e discutir experiências passadas, aplicando-as a novos enquadramentos, permitindo identificar os diferentes papéis que cada um dos candidatos tem em situações de grupo.

Os AC incorporam várias técnicas e métodos de seleção em grupo, sendo utilizados para avaliar uma série de comportamentos que indicam de que forma um grupo de candidatos aplica as suas competências na prática (Torrington *et al.*, 2008). Este método é um dos mais eficazes, devido ao uso de vários critérios de avaliação e avaliadores (Suff, 2005, in Torrington *et al.*, 2008). Existem vários pontos determinantes para que um AC seja bem realizado. É necessário construir uma matriz que descreva os comportamentos e competências necessários, sendo essencial que a avaliação seja realizada por um profissional com experiência, não permitindo um enviesamento por fatores externos, tendo por base a matriz elaborada antecipadamente, para que cada comportamento/competência tenha o mesmo significado para todos. Por último, todos os avaliadores devem chegar a um consenso sobre a avaliação cumulativa para cada um dos candidatos tendo em conta as atividades desenvolvidas. No entanto, este método de seleção apresenta algumas desvantagens por ser um processo que exige bastante tempo, para a organização e para os candidatos, sendo essencial dar feedback, positivo ou negativo, a todos os candidatos que passaram pelo processo (Torrington *et al.*, 2008).

2.3.1 Recrutamento & Seleção no Santander Top Training

De acordo com o enquadramento teórico, um dos primeiros passos para a operacionalização do processo de recrutamento consiste na definição do perfil pretendido, que se revelou abrangente, uma vez que os *trainees* não ocupariam um lugar numa área específica. Desta forma, identificamos os elementos solicitados pelo programa de estágio do BST:

- Mestrado concluído recentemente ou em fase de conclusão, em diversas áreas, como Gestão, Economia, Finanças, Direito, Gestão de Informação, Matemáticas, Engenharias, Arquitetura, Design, Comunicação e Marketing;
- Sólido e relevante percurso académico (média igual ou superior a 14 valores);
- Domínio da língua Inglesa;
- Capacidade de adaptação, dinamismo, criatividade e trabalho em equipa.

É relevante conhecer o perfil pretendido de modo a adaptar a abordagem dos diferentes processos, obtendo uma gestão de RH mais eficiente, nomeadamente no que respeita a processos de R&S. Deste modo, tendo em conta o definido, o programa STT pretendia atrair jovens entre os vinte e os trinta anos, pelo que se revelou importante conhecer os comportamentos típicos da Geração Y, pessoas nascidas entre 1980 e 2000 (ver informações no Anexo 6). O recrutamento realizado foi externo e, em relação aos métodos de recrutamento, recorreu-se essencialmente, ao *e-recruitment* e recrutamento através de universidades. Para recrutar potenciais candidatos, o papel das universidades foi muito importante, pois estabeleceram o elo de ligação com possíveis candidatos com o perfil procurado. Assim, foi necessário criar anúncios e divulgá-los, bem como estabelecer contactos e enviar informação sobre o programa para as universidades, pedindo a colaboração na divulgação junto de alunos e antigos alunos. No anúncio constava uma apresentação do STT e informação sobre o perfil procurado (ver Anexo 7). O programa foi também divulgado em feiras de emprego, tendo sido necessário preparar apresentações e alguns materiais, e foram publicados anúncios e notícias sobre o mesmo em diferentes plataformas *online*, uma vez que esta parecia ser uma forma eficaz para alcançar o maior número de potenciais candidatos com o perfil pretendido.

No que se refere ao processo de seleção, este foi realizado de uma forma criteriosa, recorrendo ao método de seleção sequencial, isto é, o número de candidatos foi

diminuindo progressivamente, através da utilização sequencial de diversos critérios, eliminando, em cada etapa, os candidatos que não reuniam os requisitos necessários (Torrington *et al.*, 2008).

Em primeiro lugar foi realizada uma triagem curricular. O CV é a forma mais simples de obter informação sobre os candidatos, permitindo facilmente filtrar quais os que cumprem os requisitos (Cunha *et al.*, 2010), pela análise de critérios relativamente simples: idade, área de formação, instituição de ensino e média final (Sousa *et al.*, 2006). Os candidatos aprovados nesta fase foram contactados, via telefone, para uma rápida entrevista onde se procurava aferir a sua motivação para entrar no programa. Esta entrevista informal iniciou com a apresentação do entrevistador e uma explicação do motivo do contacto, seguindo-se um breve esclarecimento sobre o programa STT (objetivo, metodologia de rotação e remuneração). Ao longo da conversa procurou-se compreender a situação académica do candidato, a sua disponibilidade para um estágio a *full-time* em Lisboa e ainda se estaria envolvido noutros processos de recrutamento.

Após a entrevista telefónica foram selecionados cinquenta candidatos para um AC, onde foram realizadas duas provas. A primeira consistiu numa dinâmica de grupo e a segunda na apresentação de um *pitch* de cinco minutos, onde cada candidato realizou uma apresentação pessoal. Cada AC teve, em média, a duração de duas horas e trinta minutos, sendo os grupos constituídos por cinco ou seis candidatos, de ambos os sexos e, para cada grupo, estavam presentes três avaliadores. Deste modo, para garantir a eficácia dos AC foi necessário preparar materiais para as provas, bem como grelhas de avaliação para garantir que os diferentes avaliadores avaliavam as competências-chave regidos pelos mesmos critérios. Posteriormente, os avaliadores reuniram-se, com o intuito de discutir as avaliações e definir quais ficariam selecionados para a etapa de seleção seguinte.

A última fase do processo de seleção consistiu numa validação dos candidatos por um painel de entrevistadores, constituído por profissionais de RH, Administradores e Diretores do Banco de diversas áreas de negócio, o que foi um fator chave dado que os *trainees* iriam passar por quatro áreas distintas, podendo assim verificar-se em quais se ajustariam melhor. Antes da realização dos painéis, coube à equipa de RH contactar os avaliadores, apresentando-lhes o programa STT e os objetivos da entrevista e, posteriormente, preparar os materiais e grelhas de avaliação. Nesta fase, os trinta candidatos, seleccionados no AC, foram desafiados a realizar um *pitch* de cinco minutos sobre “os desafios da banca no futuro” e, posteriormente, os membros do painel reuniram para discutir a avaliação de cada um, a fim de alcançar um consenso sobre a constituição do grupo de *trainees*. Para esclarecer algumas dúvidas em relação a candidatos, foram ainda realizadas entrevistas individuais, com o propósito de avaliar o raciocínio e capacidade de argumentação (Sousa *et al.*, 2006).

O programa pretendia integrar cerca de 70% de jovens vindos de áreas como Gestão, Economia, Finanças, Matemática e Gestão da Informação e 30% com outras formações académicas, como Engenharia, Direito, Arquitetura e Comunicação. Este objetivo foi cumprido, como se pode ver na tabela no Anexo 8, o que revela que o R&S foram realizados de forma estratégica.

Após o estágio, o grupo de *trainees* do STT deverá ser considerado uma boa fonte de recrutamento interno, uma vez que durante o período de estágio estes aprendem e desenvolvem competências necessárias e interiorizam a cultura organizacional, tornando-se fortes candidatos a admissão.

2.4 INTEGRAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO

Após a seleção dos *trainees*, é importante planear a sua entrada e integração na empresa o que, segundo Stoeberl *et al.* (2014), corresponde a uma fase crucial para o

sucesso dos estágios. A socialização organizacional corresponde ao processo através do qual um novo membro da organização adquire atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para se sentir parte da empresa (Van Maanen & Schein, 1979, in Colella *et al.*, 2000), envolvendo a organização e o colaborador com o propósito de uma aceitação mútua (Wanous, 1980, in Colella *et al.*, 2000).

O processo de socialização inicia-se antes do ingresso de um novo colaborador na organização, pois estes criam expectativas através de contacto com fontes de informação, nomeadamente no decorrer do processo de R&S, continuando com as atividades de integração/acolhimento e prolongando-se durante o período em que o colaborador está na organização. Assim, é essencial não transmitir ideias irrealistas aos candidatos, para que não exista um choque de expectativas ao entrar na organização, bem como se deve ter atenção à imagem organizacional que passa para o exterior (Cunha *et al.*, 2010).

Geralmente, as organizações recorrem a táticas de socialização institucionalizadas, orientando formalmente os novos colaboradores em grupo e proporcionando uma sequência de carreira, fornecendo modelos internos e apoio interpessoal, de modo a que estes compreendam e aceitem os valores da empresa (Colella *et al.*, 2000). Estas táticas proporcionam um ambiente formal e estruturado onde os novos colaboradores interagem com colegas e superiores hierárquicos, recebendo apoio social. Segundo Gruman *et al.* (2006), a socialização formal e estruturada incentiva os novos colaboradores a comportamentos pró-ativos, que se definem como uma mudança de *status quo*, tomando iniciativa para melhorar e criar novas oportunidades (Crant, 2000, in Gruman *et al.*, 2006), procurando informação e feedback e construindo a sua *network*.

2.4.1. Integração/Socialização no Santander Top Training

Embora o processo de socialização se inicie durante a fase de recrutamento, como é argumentado na literatura, este processo de integração começou formalmente quando os

trainees, após saberem que ficaram selecionados, foram convidados a ir ao Banco, para uma pequena sessão de boas vindas, onde foram recebidos pela equipa de RH. Nesse dia, houve espaço para assinatura de contratos, visita a instalações do Centro Totta e esclarecimento de algumas dúvidas. Os *trainees* puderam assim conhecer alguns dos seus pares e receberam um *Kit* de Acolhimento, que continha um bloco e caneta, *pin* de lapela e uma gravata e lenço Santander, para rapazes e raparigas, respetivamente.

O lançamento oficial do programa decorreu a 2 de março de 2015, numa Sessão Formal de Boas-Vindas, onde os *trainees* foram recebidos pela Diretora de Recursos Humanos do BST. A sessão contou com a intervenção de Administradores e Diretores, que apresentaram as suas áreas funcionais, permitindo aos *trainees* começar a compreender a estrutura organizacional e a equipa de RH apresentou os próximos passos do STT (ver Anexo 9). Durante o dia, houve espaço para *coffe-break* e almoço, o que permitiu uma maior proximidade entre o grupo de novos estagiários.

De acordo com Feldman (1999, in Commeiras *et al.*, 2013), o programa de formação (abordado no subcapítulo seguinte), que decorreu nas primeiras semanas, é também considerado uma forma de socialização, transmitindo informação aos *trainees* sobre as suas futuras tarefas e a organização e providenciando-lhes conhecimentos técnicos, o que ajuda a reduzir o *stress* associado ao começo de um novo desafio profissional (Taormina & Law, 2000 in Commeiras *et al.*, 2013).

Ao iniciarem numa nova área, a apresentação, por superiores hierárquicos, do *trainee* à equipa de trabalho demonstrou ser uma fase importante da integração que, segundo Boussaguet *et al.* (2004, in Commeiras *et al.*, 2013) é mais que um ato de cortesia, correspondendo a um ato de comunicação, providenciando ao estagiário informações necessárias para o sucesso, sobre a área, funções e tarefas.

2.5 FORMAÇÃO

Tendo em consideração as constantes mudanças que ocorrem globalmente, a formação assume um papel estratégico para aumentar a competitividade (Nikandrou *et al.*, 2009). Segundo Noe (2010) a formação corresponde a um esforço planeado por uma organização, com o intuito de facilitar, aos colaboradores, a aprendizagem de competências inerentes às funções desempenhadas, como conhecimentos, habilidades ou comportamentos, essenciais para o sucesso do trabalho desempenhado. Estas competências serão aplicadas nas atividades quotidianas, melhorando a eficácia organizacional e o desempenho individual e das equipas (Cunha *et al.*, 2010).

A formação surge no seio organizacional como um fator de diferenciação, que procura a consolidação e desenvolvimento de competências adquiridas e aquisição de competências transversais que influenciem positivamente o desempenho organizacional. Contribui para o alcance de objetivos estratégicos, pelo que o seu conteúdo deve ir ao encontro das necessidades da empresa (Cunha *et al.*, 2010). As organizações devem contar com colaboradores dispostos a aprender e a desenvolverem-se continuamente, sendo que a F&D assumem um papel importante na manutenção de uma força de trabalho qualificada (Rahman, 2014).

A formação deve ser considerada um investimento sustentável, a fim de aumentar a motivação dos colaboradores, o que leva a uma melhor qualidade do produto/serviço e à satisfação dos clientes (Karim *et al.*, 2012, in Rahman, 2014). Algumas organizações ainda não consideram as questões de F&D como parte da estratégia organizacional, mas as que o fazem conseguem mais facilmente manter uma vantagem competitiva (McClelland, 1994, in Torrington *et al.*, 2008). Um programa de F&D é um excelente método para partilhar a cultura da empresa e ajuda a aumentar a produtividade e qualidade de vida no trabalho (Rahman, 2014) pois, para os colaboradores, é importante

o sentimento de que a organização aposta no seu desenvolvimento e se preocupa com eles. Por norma, os programas de formação produzem efeitos positivos na redução de ansiedade e *stress*, compromisso organizacional e intenções de saída (Saks & Ashford, 1997 in Commeiras, *et al.*, 2013)

As organizações recorrem a uma combinação de métodos de formação, de modo a capitalizar as vantagens de cada, reforçando a aprendizagem e transferência da mesma. Estes métodos dividem-se em dois grandes grupos: métodos formais, que correspondem a métodos de apresentação, participativos e de *teambuilding* e métodos de formação não convencionais, recorrendo às novas tecnologias. No primeiro grupo, os métodos de apresentação correspondem a uma exposição da informação em que os formandos são recetores passivos e geralmente decorre na perspectiva de aula; nos métodos participativos, estão englobados formação *on-the-job*, simulações, estudos de caso, jogos de gestão, *role plays* e modelação comportamental e, por sua vez, os métodos de *teambuilding* têm como objetivo melhorar a eficácia das equipas, através da aprendizagem pela experiência (Noe, 2010). Os métodos de formação recorrendo às novas tecnologias correspondem a: *e-learning* (formação interativa com recurso a computadores), *blended learning* (combinação da aprendizagem *online* com aprendizagem presencial), ensino à distância, simulações, realidade virtual, *expert systems* (através da aplicação do conhecimento de peritos a problemas específicos) e sistemas eletrónicos de apoio (plataformas tecnológicas utilizadas para informatização de informação de gestão e desenvolvimento dos programas de formação) (Noe, 2010).

2.5.1 Programa de Formação no Santander Top Training

Tendo em conta os perfis diversificados dos vinte *trainees*, vindos de diferentes áreas de estudo e com pouca experiência profissional, especialmente no setor bancário, os

períodos de formação revelaram-se indispensáveis para que todos aprendessem conceitos bancários básicos, proporcionando uma maior facilidade na integração nas áreas de estágio. Ao longo do programa foram contempladas três etapas de formação, denominadas Desenvolvimento Complementar, sendo que no decorrer do meu estágio acompanhei o planeamento e implementação de duas etapas.

A formação desenvolveu-se em regime presencial (aulas), recorrendo a exercícios e estudos de casos, permitindo uma maior interação entre o formador e os *trainees* e criando oportunidades de debate. Este método é um dos menos dispendiosos e mais rápidos para apresentar uma grande quantidade de informação, permitindo que esta seja transmitida a grandes grupos de formandos (Noe, 2010).

Para garantir a efetividade das ações de formação, foi necessário um trabalho prévio por parte da equipa de RH. Em primeiro lugar, foi necessário decidir se a formação seria dada por formadores internos ou externos, optando-se pela segunda hipótese uma vez que se pretendia garantir que os *trainees* acessem a um vasto leque de conhecimentos teóricos sobre a banca em geral e, posteriormente, contactar a empresa formadora, pedir planos de formação e orçamentos e definir as temáticas a serem lecionadas. Nos dias em que decorriam as ações de formação era essencial garantir que todas as condições estavam reunidas para a aprendizagem, nomeadamente, verificar a disponibilidade dos materiais necessários. Os *trainees* receberam, por parte da entidade formadora, materiais de apoio e foi realizada avaliação através de testes escritos ao longo dos módulos de aprendizagem, de modo a existir um feedback mensurável da formação.

No período de estágio, os *trainees* passaram por formação *on-the-job* nas diferentes áreas. Este método consiste na aprendizagem durante o trabalho, através da observação e tentando imitar comportamentos, sendo a formação imediatamente aplicável, uma vez que ocorre em contexto de trabalho, recorrendo a equipamentos/ferramentas reais. Este

fator permite que a formação seja oferecida a qualquer momento, possibilitando uma transferência rápida do conhecimento para o trabalho. Além destes períodos de formação, os *trainees* realizaram também cursos de *e-learning* sobre diversas temáticas de modo a culminar algumas necessidades que iam sentindo no decorrer do seu período de estágio nas diferentes áreas.

2.6 MENTORING

De acordo com Callanan & Benzing (2004, in Fontenot *et al.*, 2008), as experiências de estágio são mais valiosas quando os estagiários são orientados no local de trabalho, o que pode ser proporcionado através de programas de *mentoring*. Segundo Poulsen (2013), o *mentoring* corresponde a uma parceria de aprendizagem entre duas pessoas com diferentes níveis de experiência e com potencial de desenvolvimento e crescimento pessoal. Os programas de *mentoring* constituem ferramentas eficazes que permitem o desenvolvimento da carreira, pelo que as empresas investem em programas formais com o objetivo de promover os relacionamentos entre os seus colaboradores (Kram, 1985, in Burke *et al.*, 1994), ajudando-os a crescer. Segundo Feldman *et al.* (1999, in Zhao & Liden, 2011), uma boa orientação pode melhorar a aprendizagem e a satisfação dos estagiários.

De acordo com Noe (2010), um mentor é um colaborador sénior da empresa, com uma vasta experiência, que apoia o desenvolvimento de um colaborador júnior (o *mentee*). Este tem uma forte influência no sucesso do programa e na concretização dos objetivos estabelecidos, tornando-se num modelo de competências, comportamentos e valores, tanto para os *mentees* como para outros colaboradores (Poulsen, 2013).

Segundo Ehrich *et al.* (2004, in Brondyk & Searby, 2013) o *mentoring* proporciona resultados positivos, incluindo a aprendizagem, crescimento pessoal e desenvolvimento

de capacidades profissionais, tanto para o *mentee* como para o mentor, entre outros benefícios que podem ser vistos na tabela no Anexo 10.

As relações de *mentoring* podem surgir através de relações informais – resultantes de interesses e valores compartilhados pelo mentor e *mentee* - ou de relações formais - decorrentes de um planeamento da organização de forma a desenvolver os talentos de colaboradores juniores com elevado potencial de crescimento. Os Programas de *Mentoring* Formais (PMF) apresentam como vantagens o fato de todos os colaboradores envolvidos estarem conscientes do que é esperado, permitindo que os colaboradores juniores tenham acesso a mentores (Noe, 2010). No entanto, apresentam como ponto fraco a criação de uma relação artificial, onde os mentores podem não se sentir bem a fornecer apoio e aconselhamento. Por esse motivo, é essencial que no início da relação, os mentores e *mentees* invistam algum tempo a discutir os seus estilos de trabalho, personalidade e objetivos de modo a conhecerem-se melhor e ganhar confiança, para que ambas as partes se sintam confortáveis (Noe, 2010).

Segundo Noe (2010) existem dez pontos relevantes para que um PMF seja bem-sucedido: (1) O mentor e *mentee* devem estar voluntariamente no programa e o seu relacionamento pode terminar a qualquer momento, sem punição; (2) A relação formal entre o mentor e *mentee* não deve limitar as relações informais que ambos desenvolvem; (3) Os mentores devem ser selecionados com base em experiências passadas, na vontade de apoiar o desenvolvimento de alguém e na capacidade de formação e comunicação; (4) O *matching* entre mentor-*mentee* deve ser feito com base nas características que o mentor possui que vão ao encontro das necessidades do *mentee*; (5) A finalidade do PMF, atividades e projetos inerentes devem ser compreendidos por ambas as partes; (6) As partes sabem quando é o final do programa, mesmo que se espere uma relação para além deste; (7) É importante que o mentor e *mentee* definam os

objetivos da relação, métodos de trabalho e intervalos temporais entre reuniões; (8) Os *mentees* são encorajados a falar com pares, de modo a discutir problemas e soluções encontradas; (9) O programa tem que ser avaliado, sendo as entrevistas entre mentores e *mentees* uma forma simples de recolher *feedback* e (10) o esforço de todos deve ser recompensado, o que mostra a futuros mentores e *mentees* que as atividades desenvolvidas são dignas do tempo e esforço colocado nelas.

No momento da realização do *matching* entre mentor e *mentee*, existem alguns critérios que devem ser tomados em conta, nomeadamente, os perfis do mentor e do *mentee*, os seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento, experiências passadas e maturidade. Alguns PMF incluem um processo formal de *matching* entre mentores e *mentees*, o que pode envolver o preenchimento de formulários de perfil, por ambas as partes, com o objetivo de criar uma forte base de aprendizagem (Poulsen, 2013).

Segundo Poulsen (2013), um programa de *mentoring* desenvolve-se através de quatro fases: preparação, estabelecimento da relação, aprendizagem e final da relação. A primeira fase corresponde a um momento de reflexão para ambas as partes, sobre os benefícios de entrar no programa e o investimento de tempo e esforço que devem fazer para alcançar o sucesso; a segunda fase começa quando o mentor e *mentee* se encontram pela primeira vez e têm a oportunidade de se conhecer, com o objetivo de estabelecer uma relação de confiança. Nesta fase torna-se essencial que ambos discutam sobre as suas expectativas em relação ao programa. A terceira fase corresponde à aplicação da aprendizagem, pois embora o apoio do mentor acelere o processo de aprendizagem, o *mentee* necessita de criar oportunidades e aplicar os conhecimentos adquiridos. Para que tal aconteça, é necessário estabelecer um equilíbrio entre o número de reuniões e o tempo de experimentação entre estas, pelo que o aconselhado é que as reuniões aconteçam com períodos de intervalo entre três e seis semanas, em programas anuais.

Por fim, na fase final da relação, é importante proceder a uma avaliação do programa, para analisar se os objetivos foram alcançados, de modo a dar *feedback* e alinhar expectativas para o futuro (Poulsen, 2013).

2.6.1. Programa de *Mentoring* no Santander Top Training

No STT decorreu um Programa de Mentoring Formal estruturado pelo DFCD, contando com Administradores e Diretores como mentores. Para garantir o sucesso do programa foi necessário a criação e adaptação de alguns materiais de apoio, nomeadamente um Guia para o Mentor, Guia para o *Mentee* e Manual de Ferramentas de Apoio para o Mentor, para suportar o desenvolvimento do programa, nos quais se estabeleceram objetivos genéricos para ambas as partes, se definiu o perfil e competências do *mentee* e mentor e se estabeleceram as fases do programa. O *matching* foi definido pela equipa de RH, tendo em consideração as áreas de formação, interesses e percurso de estágio dos *trainees* e as áreas funcionais dos mentores (atuais e anteriores). Simultaneamente, foi necessário contactar com possíveis mentores, apresentando-lhes o programa de *mentoring* e principais objetivos a alcançar.

A primeira etapa do PMF consistiu na apresentação entre mentor-*mentee*, que se realizou numa sessão formal, onde estavam presentes quadros diretivos do Banco, responsáveis de RH, mentores e *mentees*. Nesta sessão, os *mentees* apresentaram-se, falando sobre o seu percurso académico e experiências profissionais anteriores. Após o encerramento da sessão, decorreu um *coffee break*, dando espaço para a interação individual entre mentor-*mentee*.

No que diz respeito às reuniões entre o mentor e *mentee*, estabeleceu-se que deveriam acontecer com um máximo de dois meses de intervalo, sendo que as datas e prazos seriam acordados entre as partes. A primeira reunião teve como pontos-chave

uma apresentação mais aprofundada de ambos, o estabelecimento de objetivos iniciais e regras da relação de *mentoring*. Nas reuniões seguintes, deveria analisar-se o plano de ação da reunião anterior e estabelecer objetivos para a sessão seguinte, definindo um novo plano. Na última fase, a reunião final que deverá acontecer em fevereiro de 2016, o objetivo consiste em rever os objetivos alcançados, dar *feedback* sobre a forma como os desafios foram encarados e definir objetivos para o futuro. A avaliação do Programa de *Mentoring* é uma questão muito importante para as partes envolvidas, pois através desta podem definir-se pontos a melhorar pelo que, nesta fase, é essencial rever os sucessos obtidos com o programa e o impacto do programa nos planos para futuro.

SECÇÃO III - DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os programas de estágio devem corresponder a uma fonte de talentos que as empresas utilizam para ganhar vantagem competitiva, não devendo ser encarados pelas empresas apenas como uma forma de ter, a curto-prazo, mão-de-obra qualificada a custo inferior. Durante os períodos de estágio, os *trainees* desenvolvem competências pouco exploradas nos currículos académicos tradicionais, como por exemplo, pensamento crítico e capacidade de comunicação, que apesar de existirem de forma latente academicamente, não são explicitamente treinados e melhorados.

Observámos que o recrutamento dos candidatos para o programa STT foi realizado de forma ampla mas estratégica, atraindo um elevado número de potenciais candidatos juntos das melhores universidades de Portugal, dentro das áreas de estudo de interesse. A seleção dos candidatos seguiu igualmente procedimentos criteriosos. Deste modo, permitiu a criação de uma bolsa de talentos sendo que, durante o período de estágio, o desempenho dos *trainees* foi avaliado e foi recolhida informação relevante, que não

seria possível obter noutras fases de seleção (Coco, 2000). Esta avaliação em contexto real permite prever e evitar a ocorrência de erros de recrutamento numa possível contratação (Rose *et al*, 2014). Assim, o STT é utilizado como um complemento a processos de R&S de novos colaboradores, revelando um alinhamento com os objetivos de rejuvenescimento de talentos no BST. Para sua implementação, foi utilizado o recrutamento externo, recorrendo ao método de *e-recruitment* e através de universidades, sendo o processo efetuado diretamente por profissionais de RH do BST, sem recorrer a empresas externas. O processo de seleção foi realizado de forma sequencial, iniciando-se com uma triagem curricular para averiguar quais os candidatos cujo perfil se enquadrava no pretendido. Após a triagem, foram realizadas entrevistas via telefone e os candidatos selecionados passaram a uma dinâmica de grupo, de modo a construir uma previsão do comportamento e desempenho futuros. Por último, os selecionados passaram a um painel de entrevistadores e entrevistas individuais, ficando selecionados os *trainees* que constituíram a primeira edição do STT.

Segundo a literatura, o acolhimento/socialização dos *trainees* é uma fase crucial na implementação de programas de estágio. Ainda antes do início do estágio, os *trainees* foram convidados a dirigirem-se ao Banco, com a finalidade de assinarem o contrato, podendo aproveitar a ocasião para conhecer alguns dos seus pares e a equipa de RH e, no primeiro dia de estágio, participaram numa Sessão Formal de Boas-Vindas, onde entrevistaram Administradores e Diretores de diferentes áreas.

Relativamente ao plano de formação do STT, consideramos que este foi bastante abrangente e intenso, consistindo assim num fator diferenciador. Ao longo do estágio, os *trainees* passam por três etapas de formação em sala, com principal enfoque em temáticas bancárias e em *soft skills*. Em cada rotação de área, os *trainees* têm formação *on-the-job*, focada na função específica a desempenhar e realizaram formação *e-*

learning. Também o Programa de *Mentoring* foi bastante relevante no decorrer do estágio, sendo benéfico para as partes envolvidas. Por um lado, os *trainees* tiveram a oportunidade de receber apoio por parte de colaboradores seniores e, por outro lado, os mentores apoiaram o desenvolvimento de um estagiário, o que, segundo Collins (1994, Grima *et al*, 2014) corresponde a uma maximização da sua satisfação e do sucesso da carreira.

Tendo em conta os *inputs* recolhidos na literatura, concluímos que o BST procura a excelência, desenvolvendo um programa de estágios com foco no desenvolvimento dos *trainees*, criando uma bolsa de talentos e apostando no crescimento profissional e pessoal dos estagiários. Assim, resulta que o programa STT foi estruturado e implementado em linha com as melhores práticas identificadas na revisão bibliográfica.

3.1 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA PRÓXIMAS EDIÇÕES DO STT

Tratando-se de uma primeira edição, alguns pontos podem ser alvo de estudo, para garantir uma maior eficiência na próxima edição. Deste modo, deixamos algumas sugestões:

(1) Os percursos individuais e áreas de rotação de cada *trainee* ficaram estabelecidos no início do programa, com base nos perfis académicos e em interesses demonstrados. No entanto, nem todos esses interesses puderam ser concretizados, derivado da capacidade das áreas funcionais para acolher *trainees* e da existência de vários de estagiários com interesses semelhantes (nomeadamente, em estagiar nas áreas de Riscos, Marketing e Mercados). Este fator provocou desmotivação em alguns *trainees*. Deste modo, a sugestão passa por realizar um planeamento semestral, isto é, inicialmente definir as duas primeiras áreas, tentando conjugar uma área comercial (requisito do programa) com uma área de interesse, planeando posteriormente as restantes áreas. Com esta flexibilidade no planeamento poderia garantir-se um maior

ajustamento entre os *trainees* e as tarefas desempenhadas, bem como garantir que todas as áreas estão envolvidas. No primeiro trimestre ocorreram três desistências (os estagiários foram atraídos para outras empresas com contrato de emprego) que causaram alguns constrangimentos em áreas de rotação futuras, que poderiam, deste modo, ser evitados.

(2) Agendamento de reuniões de *follow-up* formais entre os *trainees*, equipa de RH e tutores, para garantir que o acompanhamento é eficaz e que o *trainee* realiza tarefas adequadas e desafiadoras ou está envolvido em projetos.

(3) Um Dia com o Mentor: proporcionar aos *trainees* a oportunidade de passarem um dia com os mentores, acompanhando de perto as suas tarefas diárias. Esta iniciativa aumentaria a motivação dos estagiários uma vez que, por um lado poderão conhecer melhor o mentor e as responsabilidades deste e, por outro lado, conhecer mais uma área funcional, ganhando uma maior visão do Banco e aumentando o seu *networking*.

(4) Organização de sessões de partilha de experiências e de conhecimentos entre todos os *trainees*, permitindo um conhecimento abrangente de várias áreas de negócio e do Banco. Uma vez que nem todos os *trainees* se encontram fisicamente no mesmo local, seria interessante que de uma forma estruturada todos falassem das suas experiências nas diferentes áreas.

3.2 EXPERIÊNCIA PESSOAL ENQUANTO ESTAGIÁRIA

Enquanto estagiária no BST a experiência revelou-se bastante enriquecedora, possibilitando-me uma grande oportunidade de desenvolvimento profissional. Tal como referido ao longo do relatório, um dos objetivos dos estágios é proporcionar a transição entre a academia e o mundo de trabalho, objetivo este que sinto ter sido totalmente alcançado. Ao longo dos quatro meses foram-me propostas tarefas desafiadoras, permitindo-me ganhar autonomia, o que possibilitou o desempenho de tarefas com

algum nível de responsabilidade, como por exemplo, reuniões de planeamento das rotações com responsáveis de diferentes áreas.

Paralelamente ao programa STT, realizei outras tarefas que permitiram diversificar a minha experiência, nomeadamente planeamento de ações de formação, participação no desenvolvimento programa para mobilidade interna, dando apoio na organização do evento de lançamento do mesmo e criação de dois *assessments* e acompanhamento de todos os processos de estágio (curriculares, profissionais, verão, STT e IEFP). Era da minha responsabilidade controlar o orçamento dos estágios, sendo necessário atualizar o ficheiro mensalmente, de modo a constar informação o mais correta e precisa possível.

No âmbito dos estágios profissionais, acompanhei o processo final de alguns estágios realizados ao abrigo da medida Estágio Emprego IEFP, participando na realização de entrevistas de saída e criando o elo de ligação entre o estagiário e os RH na etapa final do estágio. Esta fase final é importante para que não existam constrangimentos, em caso de não se verificar uma contratação, sendo a avaliação, realizada pelo estagiário e pelo tutor, uma fator importante que permite prever e evitar falhas noutros casos. Foi também da minha responsabilidade o contacto direto com agências do IEFP, a fim de proceder ao encerramento de processos de estágio e ajustamentos de contas.

Particpei igualmente no planeamento dos estágios de verão, desenvolvendo todo o processo de R&S. Uma vez que não houve divulgação de ofertas, foram consideradas todas as candidaturas espontâneas recebidas. A primeira fase do processo de seleção correspondeu a uma triagem curricular, de modo a perceber quais os candidatos que se enquadravam nos perfis procurados e, posteriormente, foram realizadas entrevistas por telefone e presenciais, de modo a compreender os interesses e motivações dos candidatos. No que respeita a estágios curriculares, estes envolvem uma colocação a prazo (isto é, como data de início e de fim estabelecidas) de um aluno de determinada

faculdade, envolvendo orientadores de estágio na empresa e na faculdade. Neste âmbito, criei o elo de ligação entre os estagiários e as áreas onde iriam estagiar sendo que, por vezes, mantinha também o contacto com a faculdade.

Em todos os casos, após seleção dos candidatos e alocação a áreas funcionais, era necessário a realização de alguns procedimentos administrativos e relacionados com a segurança (ex.: pedidos de atribuição de acessos informáticos, pedidos de atribuição de cartões para acesso a edifícios, etc.), bem como a elaboração de acordos de estágio e preparação da integração do estagiário no Banco e na equipa pois, mesmo que o estágio seja de curta duração, este é um fator importante para facilitar o processo de aprendizagem.

Particpei ainda em feiras de emprego de faculdades, promovendo o programa STT e o BST, e no evento final do *Jumping Talent*, um concurso de talentos onde as empresas competem pelos candidatos com maior potencial, como membro do júri do Santander. Estas atividades ajudaram-me a desenvolver *networking* e competências de comunicação necessárias junto de possíveis candidatos, parceiros e entidades empregadoras.

Deste modo, tal como defende a literatura, as tarefas desafiadoras e não rotineiras permitiram-me lidar com diferentes contextos de trabalho, reunindo rapidamente um leque de competências necessárias para desempenhar diferentes tarefas, procurando as melhores soluções. A realização do presente estágio, bem como a pesquisa e estudo constantes sobre boas práticas e diferentes temáticas, permitiram-me aprofundar e desenvolver conceitos adquiridos durante o Mestrado em GRH, experimentando e aplicando conhecimentos em contexto real.

Por fim, destaco a fácil adaptação ao contexto laboral, devido ao background obtido ao longo do Mestrado e à integração proporcionada pelo DFCD, que desde o primeiro momento me apoiou e me fez sentir um membro da equipa.

3.3. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A análise realizada baseou-se apenas na observação e participação em processos, não tendo sido recolhidos dados quantitativos. Devido à limitação de tempo, tendo em conta que o estágio descrito no relatório teve a duração de quatro meses, não houve a possibilidade de acompanhar todo o Programa Santander Top Training. Tratando-se de uma primeira edição, poderão analisar-se os pontos fortes e fracos de modo a melhorar as próximas edições.

O STT destaca-se por ser um programa diferente no sector bancário, permitindo aos *trainees* a rotação por quatro áreas distintas, no entanto, em algumas empresas de outros setores esta metodologia de rotação já é aplicada (embora abrangendo menos áreas). Por este motivo, seria interessante a realização de um estudo sobre esta metodologia, as suas vantagens e desvantagens bem como o processo de atribuição de áreas a *trainees*.

Futuramente seria igualmente interessante a realização de um estudo comparativo entre os programas de estágio existentes em Portugal a fim de identificar um conjunto de boas práticas para o sucesso, bem como seria pertinente aprofundar a temática dos programas de estágios como método de R&S, uma vez que esta ainda se encontra pouco desenvolvida.

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbey, A., Dobratz, C. L. & Singh, R. P. (2014). "Using formal internships to improve entrepreneurship education programs". *Journal of Entrepreneurship Education* 17 (2), 62-76.

Brondyk, S. & Searby, L. (2013). "Best practices in mentoring: complexities and possibilities". *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 2 (3), 189-203.

Burke, R. J., McKeen, C. A. & McKenna, C. (1994). "Benefits of Mentoring in Organizations". *Journal of Managerial Psychology* 9 (3), 23-32.

Bush, T. & Coleman, M. (1995). "Professional development for heads: the role of mentoring". *Journal of Educational Administration* 33 (5), 60-73.

Câmara, P. B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.^a Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Catanzaro, D., Moore H. & Marshall T. R. (2010). "The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants". *Journal of Business and Psychology* 25 (4), 649-662.

Coco, M. (2000). "Internships: A try before you buy arrangement". *Advanced Management Journal* 65 (2), 41.

Colella, A., Griffin A.E.C., Goparaju. S. (2000). "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective". *Human Resource Management Review* 10 (4), 453 – 474.

Commeiras, N., Loubes, A. & Bories-Azeau, I. (2013). "Identification of organizational socialization tactics: The case of sales and marketing trainees in higher education". *European Management Journal* 31, 164-178.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ªed. Lisboa: Edições Sílabo.

Dillon, M., McCaskey, P. & Blazer, E. (2011). "MBA Internships: More Important Than Ever". *Journal of Education for Business* 86 (1), 44-49.

Fontenot, G. & Knouse, S. B. (2008). "Benefits of the business college internship: a research review". *Journal of employment counseling* 45, 61-66.

Ghazzawi, K. & Accoume, A. (2014). "Critical Success Factors of the e-Recruitment System". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 2 (2), 159-170.

Grima, F., Paillé, P., Mejia, J. H. & Prud'homme, L. (2014). "Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor". *Career Development International* 19 (4), 469-490.

Gruman, J.A., Saks, A.M. & Zweig, D.I. (2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study". *Journal of Vocational Behavior* 69, 90-104.

Han, D. & Su, X. (2011). "Managing Generation Y: Recruiting and Motivating". In *Management and Service Science (MASS), International Conference, Wuhan, 12-14 Ago. 2011* (1-4).

Hurts, J.L. & Good, L.K. (2010). "20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 20 (1), 175-186.

Maertz Jr., C. P.; Stoeberl, P. A. & Marks, J. (2014). "Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers". *Career Development International* 19 (1), 123-142.

Nikandrou, I., Brinia, V. & Bereri, E. (2009). “Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis”, *Journal of European Industrial Training* 33 (3), 255-270.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training And Development*, 5ª Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Poulsen, K. M. (2013). “Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society”. *Industrial and Commercial Training* 45 (5), 255-263.

Rahman, H. (2014). “Training and Job Satisfaction for Organizational Effectiveness: A Case Study from the Banking Sector”. *Central European Business Review*, No.1, 27-34.

Rose, P. S., Teo, T.T. & Connell, J. (2014). “Converting interns into regular employees: The role of intern–supervisor exchange”. *Journal of Vocational Behavior* 84, 153-163.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, 9ª Ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Stoeberl, P.A., Maertz Jr., C. P. & Magnusson, P. (2014). “Finding strategic human resource advantage from building an effective internship capability”. *Organizational Dynamics* 43, 303-311.

Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). “Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research”. *Journal of World Business* 45, 122–133.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7ª Ed. Pearson Education Limited.

Zhao, H. & Liden, R. C. (2011). “Internship: A Recruitment and Selection Perspective”, *Journal of Applied Psychology* 96 (1), 221–229.

REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS

Relatório Anual Santander Totta, SGPS 2014. Disponível em:
https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelGestaoSTSGPS2014_final.pdf (Acesso: 2015/06/15)

Website Banco Santander Totta, disponível em:

https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Particulares.html (Acesso: 2015/07/23)

Website Banif, disponível em:

<http://www.banif.pt/xsite/Particulares/home/Sugestoes.jsp?CH=4561> (Acesso: 2015/08/20)

Website Caixa Geral de Depósitos, disponível em:

<https://recrutamento.cgd.pt/Estagios> (Acesso: 2015/08/20)

Website EDP, disponível em:

<https://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/recursoshumanos/Pages/EDPTrainee.aspx>
(Acesso: 2015/08/21)

Website Galp, disponível em:

<http://www.galpennergia.com/PT/carreiras/estudantes/programa-generation-galp/Paginas/programa-generation-galp.aspx> (Acesso: 2015/08/21)

Website Jerónimo Martins, disponível em:

www.jeronimomartins.pt/pessoas/management-trainee-p/rogramme/detalhe-do-programa-trainee.aspx (Acesso: 2015/08/21)

Website Millennium bcp, disponível em:

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/Estagios-Profissionais-2.aspx>
(Acesso: 2015/08/20)

Website Plataforma Trabalhando, disponível em:

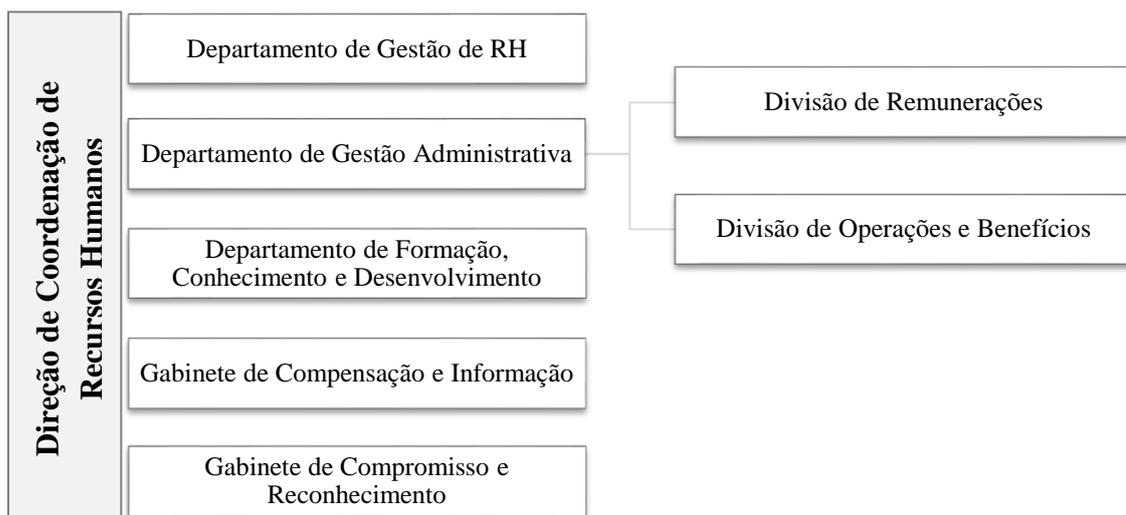
<https://santandertotta.trabalhando.pt/detallecontenido/idnoticia/550/> (Acesso: 2015/09/03)

Website PT, disponível em:

www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Pessoas/trainees.htm
(Acesso 2015/08/21)

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama da Direção de Coordenação de Recursos Humanos, Banco Santander Totta



Fonte: Documentação interna do BST não disponível

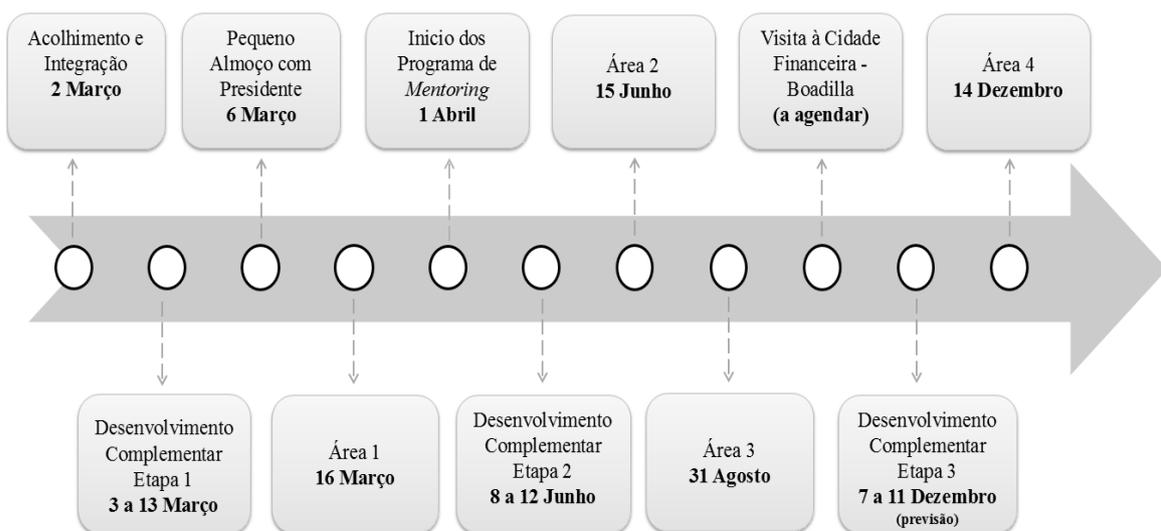
ANEXO 2: Tabela Benefícios dos estágios para o Estagiários

Benefícios para os Estagiários	Autores
Torna os <i>trainees</i> candidatos mais fortes no mercado de trabalho.	Fontenot <i>et al.</i> , 2008; Gault <i>et al.</i> , 2000, in Zhao & Liden, 2011; Maertz <i>et al.</i> , 2014.
É um dos principais meios de exploração de carreira.	Rose <i>et al.</i> , 2014
Através da realização de tarefas e contacto direto com profissionais, os estagiários têm a oportunidade de conhecer o desenvolvimento de carreiras num sector, identificar as suas preferências de trabalho e desenvolver interesses vocacionais.	Maertz Jr. <i>et al.</i> , 2014; Hurst & Good, 2010
Visão mais consciente sobre o planeamento da sua carreira, o que leva a alcançar maior sucesso.	Maertz Jr. <i>et al.</i> , 2014; Fontenot <i>et al.</i> , 2008
Novas contratações, com experiências de estágios anteriores, conseguem alcançar níveis salariais mais elevados e maior satisfação no trabalho.	Gaul <i>et al.</i> , 2000, in Fontenot <i>et al.</i> , 2008
Muitas vezes surge a oportunidade de conseguir emprego direto na organização após a conclusão do estágio.	Zhao & Liden, 2011
Mesmo que o estagiário não seja imediatamente contratado após o final do estágio, as empresas tendem a mantê-los numa “ <i>pool</i> ” de emprego durante mais tempo do que mantêm candidatos sem experiências de estágios.	Roever, 2000, in Fontenot <i>et al.</i> , 2008
Verifica-se um crescimento do desempenho profissional dos estagiários, em relação a quem não têm experiências similares.	Maertz Jr. <i>et al.</i> , 2014
Criação de um conjunto de expectativas realistas para o trabalho em contexto real.	Fontenot <i>et al.</i> , 2008; Hurst & Good, 2010
Proporcionam o desenvolvimento de capacidades e valores de trabalho, foco nas escolhas de carreira, acesso direto a fontes de emprego e capacidade impressionar potenciais empregadores.	Mihail, 2006, in Hurst & Good, 2010
Desenvolvimento de um núcleo de competências essenciais no mercado de trabalho, como comunicação, gestão do tempo, auto-confiança e auto-motivação	Hurst & Good, 2010;

ANEXO 3: Tabela Benefícios dos estágios para as Empresas

Benefícios para as Empresas	Autores
Correspondem a um importante meio para atrair e identificar colaboradores talentosos	Rose <i>et al.</i> , 2014; Sessions, 2006, in Hurst & Good, 2010
Capacidade de trabalho extra e oportunidade de testar o potencial de um futuro colaborador assim como os baixos custos associados ao processo de R&S e de contratação de um estagiário.	Maertz et al., 2014
Os estágios oferecem a oportunidade de avaliar as capacidades de trabalho de <i>trainees</i> antes de uma potencial contratação.	Hurst & Good, 2010
Correspondem a uma fonte de recrutamento a emprego, uma vez que os estagiários têm elevadas qualificações e, durante o estágio, obtêm uma quantidade substancial de conhecimento sobre a organização.	Zhao & Liden, 2011
Constituem uma fonte secundária de recrutamento uma vez que os <i>trainees</i> que tiveram uma experiência de estágio positiva, irão dizer a outros candidatos que a empresa é um excelente lugar para trabalhar.	Pianko, 1996, in Hurst & Good, 2010

ANEXO 4: Planeamento geral do Programa Santander Top Training



Fonte: Documentação interna do BST não disponível

ANEXO 5: Análise Programas de Estágio Profissionais em Portugal

Existem em Portugal várias empresas que proporcionam programas de estágios, onde os estagiários, com perfil semelhante, têm a possibilidade de conhecer diferentes áreas de negócio. No geral, o perfil procurado é semelhante ao do STT, procurando-se jovens com mestrado concluído ou em fase de conclusão, nas áreas de Engenharias, Gestão, Economia, Ciências Exatas e Sociais, que apresentem sólido percurso académico e atitude pró-ativa, domínio da língua inglesa, capacidade de adaptação e de trabalho em equipa, abertura a desafios e pró-atividade. Exemplos são os programas desenvolvidos pela Jerónimo Martins, EDP, PT e GalpEnergia.

O *Management Trainee Programme*, da Jerónimo Martins, com duração de doze meses, divide-se em duas fases, sendo que na primeira, *General Business Training*, o foco está nas áreas de Operações e Logística, permitindo uma compreensão e visão geral da estrutura Grupo. Na segunda fase, *Individual Function Training*, os *trainees* são alocados a departamentos específicos, desenvolvendo conhecimentos e competências específicos. Como meios de desenvolvimento são oferecidos aos candidatos formação *on-the-job* e em sala, *workshops*, desafios de desenvolvimento, aconselhamento de carreira e monitorização *follow-up*. O processo de recrutamento realiza-se *online*, via *LinkedIn*, recorrendo-se ao método de seleção sequencial, incluindo triagem das candidaturas, testes analíticos (avaliação do raciocínio verbal, numérico e indutivo), entrevistas, AC e painéis de selecção (fonte: website da Jerónimo Martins). O *EDP Trainee Program*, com duração de vinte meses, conta com um conjunto de iniciativas que visam garantir uma rápida integração do *trainee* à sua realidade de negócio, com base em formação, *Job Rotation* (três áreas de negócio, com o objetivo de desenvolver o conhecimento técnico e potencial o *networking*) e Desenvolvimento de Projetos – tarefas desafiantes. A fim de proporcionar um acompanhamento e feedback contínuos, existem tutores, em cada área de negócio, e mentores, responsáveis por acompanhar, apoiar e encorajar o desenvolvimento dos *trainees* durante todo o programa. O processo de recrutamento desenvolve-se *online*, não existindo informação sobre o processo de seleção (fonte: website da EDP).

Também PT desenvolve um programa com duração de um ano, cujo objetivo é o rejuvenescimento do capital humano e a geração de novas formas de saber, pensar, ser e estar. O principal foco está no desenvolvimento dos *trainees*, através de formação, presencial e *e-learning*, visitas ao terreno, projetos de desenvolvimento de negócio e experiência *on-the-job*. No que respeita ao processo de recrutamento, é *online* e as candidaturas realizam-se via um formulário, e o processo de seleção é sequencial: entrevista telefónica, *pitch*, testes de aptidão e personalidade, entrevista e *pitch* final (fonte: website da PT). A GalpEnergia conta com um programa de estágios de doze meses, permite aos estagiários conhecerem duas áreas funcionais distintas e

desenvolverem uma atividade profissional numa terceira área, durante uma semana, existindo grande foco na formação bem como na partilha de experiências. As candidaturas são realizadas *online* e, à semelhança dos restantes, o processo de seleção é composto por triagem curricular, entrevista inicial em que são fornecidas informações genéricas, avaliação de potencial e entrevista final (fonte: website da Galp).

No sector bancário, várias as entidades que lançam programas de estágios, mas nem sempre os desenvolvem de forma estruturada, recorrendo a estagiários para colmatar falhas no seu quadro de pessoal. Deste modo, são apresentados três programas de estágios profissionais desenvolvidos pela Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP e Banif.

O programa de estágios da CGD tem como principais objetivos possibilitar aos recém-licenciados uma primeira experiência de trabalho. Todos os anos é lançado um programa de Estágios Profissionalizantes destinados a candidatos recém-licenciados ou finalistas de Licenciatura e/ou Mestrado, preferencialmente dos cursos de Economia, Gestão, Finanças, Marketing e Contabilidade, que evidenciem apetência pela área comercial (fonte: website da CGD). O Millennium bcp oferece, através de estágios, a possibilidade de estudantes aplicarem, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo dos seus percursos académicos, de modo a traduzir-se aprendizagem efetiva, com o objetivo de envolver jovens talentos em verdadeiras experiências profissionais. Deste modo, oferece Estágios Profissionais com duração até doze meses, dirigidos a jovens graduados que pretendam ganhar experiência profissional, desenvolver competências e melhorar a sua empregabilidade. Os estagiários são expostos a desafios em diversas Áreas do Banco, contam com o apoio de um Tutor, participam em ações de formação e beneficiam de uma bolsa de estágio (fonte: website do Millennium bcp). O Banif desenvolve o programa Estágios Evoluir, que corresponde a estágios profissionais remunerados, destinados a recém-graduados, que pretendam aprofundar conhecimentos em contexto bancário. Deste modo, procuram-se jovens com licenciatura ou mestrado nas áreas do Direito, Economia, Gestão, Gestão Imobiliária ou Engenharia Informática, com gosto pela banca e sector financeiro e com capacidades de iniciativa, relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa (fonte: website do Banif).

À semelhança do processo de recrutamento do STT, os programas de estágio são divulgados pela internet, nas páginas das empresas bem como em diversas plataformas de emprego e redes sociais, sendo as candidaturas realizadas *online*. No entanto, não foi encontrada informação relevante sobre os seus processos de seleção. É possível constatar que todos os programas referidos atribuem bolsa de estágio. No entanto, apenas o Millennium bcp refere que os estagiários terão a possibilidade de conhecer diversas áreas do Banco (embora não se trate do modelo de rotatividade) e aceder a ações de formação.

ANEXO 6: Geração Y

Para as entidades empregadoras, esta geração possui várias características atrativas, como elevados níveis de qualificação, fortes conhecimentos tecnológicos e o facto de serem muito orientados para a concretização, resultado da constante pressão da sociedade. Segundo Schnorbach (2009, in Han & Su, 2011), existem cinco fatores chave que caracterizam esta geração: (1) são racial e culturalmente diversificados, (2) são independentes, (3) são mais igualitários nos seus pontos de vista que as gerações mais velhas, (4) são altamente ligados aos seus pares e (5) têm um verdadeiro sentido de poder.

Estas características e a forma como foram educados na sociedade, leva a que existam alguns comportamentos laborais característicos da Geração Y, nomeadamente o fato de assumirem várias tarefas ao mesmo tempo, pois os cérebros estão treinados para assimilar muita informação em pequenos espaços temporais (Han & Su, 2011). Isto leva a que as entidades empregadoras necessitem de se adaptar, adotando abordagens mais criativas para processos de recrutamento e estruturas de trabalho, de forma a garantir que estes se sentem motivados no seu trabalho e, conseqüentemente, sejam eficientes. Esta é também uma geração com forte sentido de moralidade e civismo, o que os leva a procurar desenvolver carreiras com algum significado social e que acredita que os cidadãos são do mundo, não limitando as fronteiras e países de origem, reforçando a diversidade e colaboração no local de trabalho (Han & Su, 2011).

A Geração Y é considerada mais igualitárias que as gerações anteriores pelo que, para as entidades empregadoras, é importante reforçar a importância dos trabalhadores desta geração na empresa e o valor que acrescentam.

ANEXO 7: Anúncio divulgado para o programa STT

O Santander Top Training é um Programa de Trainees, assente na metodologia de aprendizagem em diferentes áreas funcionais. Tem como principal objetivo desenvolver jovens talentos, promovendo o seu crescimento profissional enquadrado em equipas inovadoras e de prestígio.

Perfil do Trainee:

- Mestrado concluído (nos últimos 2 anos) ou em fase final de conclusão;
- Áreas: Gestão, Economia, Finanças, Engenharias, Gestão de Informação, Matemáticas, Arquitetura, Direito, Design, Comunicação, Marketing...
- Sólido e relevante percurso académico
- Disponibilidade em full-time;
- Domínio da língua Inglesa;
- Capacidades de: resiliência, empatia, responsabilidade, foco, adaptação, dinamismo e criatividade.

Se é este o teu perfil, candidata-te a participar numa próxima edição do Santander Top Training.

Fonte: Plataforma Trabalhando, disponível em:

<https://santandertotta.trabalhando.pt/detallecontenido/idnoticia/550/>

ANEXO 8: Processo de Seleção no Santander Top Training



ANEXO 9: Tabela com Relação de *Trainees* por área académica

Área de Mestrado	# <i>Trainees</i>	%
Gestão / Economia / Finanças / Ciências Empresariais	12	60%
Engenharias (Civil, Industrial)	3	15%
Outras áreas (Marketing, Direito, Turismo e Comunicação)	5	25%

Fonte: Documentação interna do BST não disponível

ANEXO 10: Agenda 2 Março 2015 (primeiro dia dos estagiários no Banco)



Agenda 2 Março		
8:30h	Boas-vindas	Dr. Nuno Frias da Costa
9:00h	Recursos Humanos Apresentação Compromisso e Reconhecimento	Dr. ^a Isabel Viegas Dr. ^a Rute Medo
10:40 – 11:00h	Coffee Break	
11:00h	Formação, Conhecimento e Desenvolvimento	Dr. Fernando Vieira
11:40h	O Banco e o Grupo	Dr. Rui Santos
13:00h - 14:30h	Almoço	
14:30h	Estrutura do Banco	Dr. Miguel Neves
15:30h	Santander Top Training - Plano de Estágio	Dr. Fernando Vieira

Fonte: Documentação interna do BST não disponível

ANEXO 11: Tabela Benefícios do *Mentoring*

Benefícios	Autores
Para o <i>mentee</i>	
O acesso a um mentor está relacionado com avanços na carreira.	Scandura, 1992, in Burke <i>et al.</i> , 1994
Aumento da satisfação no trabalho.	Riley & Wrench, 1985, in Burke <i>et al.</i> , 1994
Oportunidade para testar ideias ou partilhar preocupações e de pensar em conjunto e conversar com alguém antes de agir, levando a uma redução do sentimento de isolamento e a um aumento da confiança e autoestima.	Bush & Coleman, 1995
Os <i>mentees</i> ganham novos conhecimentos e competências, impede o isolamento e incentiva o contacto cara-a-cara e cria um ambiente de autoanálise sem medo de julgamentos.	Brady, 1993, in Bush & Coleman, 1995
Encoraja o <i>mentee</i> , desenvolve brainstorming de estratégias e táticas e incentiva as atitudes positivas.	Bolam et al, 1994, in Bush & Coleman, 1995
Para o mentor	
Oportunidade de aplicar os seus conhecimentos e competências.	Levinson, et al., 1978, in Burke et al., 1994
Possibilidade de aceder as novas aprendizagens.	McKeen & Burke, 1989, in Burke <i>et al.</i> , 1994
Aprimoramento da carreira, inteligência/informação, papel consultivo e recompensas psicológicas.	Zey, 1984, in Grima <i>et al.</i> , 2014
Apoio e confirmação do <i>mentee</i> , satisfação intrínseca por ajudar alguém e reconhecimento e respeito dos outros.	Kram, 1983, in Grima <i>et al.</i> , 2014
Aumento da compreensão da organização, bem como da capacidade de compreender os outros.	Lankau & Scandura, 2002, in Grima <i>et al.</i> , 2014
Para a Organização	
Aposta em futuros líderes bem preparados.	Zaleznik, 1977, in Burke <i>et al.</i> , 1994
Aumenta a envolvência dos colaboradores, o sentimento de satisfação no trabalho e de compromisso.	Hunt & Michael, 1983, in Burke <i>et al.</i> , 1994