



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO BNP
PARIBAS LUXEMBURGO: PROCESSO APLICADO A
ESTUDANTES PARA ESTÁGIOS DE VERÃO

MARISA SOARES MARQUES

OUTUBRO 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO BNP
PARIBAS LUXEMBURGO: PROCESSO APLICADO A
ESTUDANTES PARA ESTÁGIOS DE VERÃO

MARISA SOARES MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

DRA. CINDY GOFFIN

OUTUBRO 2018

Índice

<i>Índice de Acrónimos</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Recrutamento e Seleção	2
2.2. Técnicas de Recrutamento	8
2.2.1. Anúncios	9
2.2.2. Candidaturas espontâneas.....	10
2.2.3. Referências.....	10
2.2.4. E-Recrutamento.....	12
2.3. Técnicas de Seleção.....	12
2.3.1. Análise e triagem curricular	13
2.3.2. Controlo de Referências.....	14
2.4. Avaliação do processo de R&S.....	15
III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	16
3.1. O Grupo BNP Paribas	16
3.2. BGL BNP PARIBAS	17
3.3. Missão, Visão, Valores e Objetivos	19
3.4. Caracterização dos Recursos Humanos.....	19
IV. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO	20
4.1. Processo de Recrutamento e Seleção	21
4.2. Identificação das Necessidades de Recrutamento.....	22
4.3. Seleção dos candidatos/estudantes	22
4.4. Acolhimento e integração dos estudantes	25
4.5. Processamento salarial.....	26
4.6. Avaliação dos estudantes	27
V. ANÁLISE CRÍTICA	27
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6.1. Limitações e sugestões.....	31
BIBLIOGRAFIA	33
ANEXOS	36

Índice de Acrónimos

AF – Análise de funções

CV – Curriculum Vitae

F&D – Formação e Desenvolvimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RE – Recrutamento Externo

RH – Recursos Humanos

RI – Recrutamento Interno

RM – Recrutamento Misto

Agradecimentos

“O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê”.
Platão

A realização deste relatório de estágio não seria possível sem a contribuição de várias pessoas. Por isso gostaria de deixar o meu profundo agradecimento:

À minha orientadora no ISEG, a Professora Helena Jerónimo, agradeço ter-me aceite como sua orientanda, pelas opiniões e críticas e que, apesar da distância, demonstrou sempre grande prontidão e disponibilidade.

Ao Banco BGL BNP PARIBAS pela oportunidade de estágio e especialmente à Theresa Santos, por todo o apoio e ajuda prestada. À minha orientadora, Cindy Goffin, e restante equipa, Doreen Lauvaux, Carole Sindt e Daniela De Michele, que me acolheram desde o primeiro instante, proporcionaram um bom ambiente de trabalho e de aprendizagem e se mostraram disponíveis em auxiliar-me em todos os aspectos do estágio.

A todos os professores e colegas de Mestrado que contribuíram para o sucesso desta etapa.

Aos meus pais, por terem acreditado em mim em todos os momentos, por todo o amor e apoio. Aos meus tios, São e Chico, por me terem acolhido em Lisboa e por todo o apoio, carinho e paciência demonstrado.

Ao meu namorado António, que, apesar da distância, sempre me incentivou e apoio nesta batalha. Obrigada pela ajuda, carinho e paciência.

A todos o meu muito obrigada.

Resumo

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, torna-se fundamental identificar talentos com potencial para fazer a diferença e se tornarem fonte de vantagem competitiva. Para isso se tornar possível, as organizações têm que planejar minuciosamente o processo de recrutamento e seleção e ajustá-lo à medida que vão aparecendo falhas. Assim, os recursos humanos e a sua gestão têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas organizações e no alcance dos seus objetivos.

Inserido nesta temática, o presente relatório de estágio tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção aplicado a estudantes para estágios de verão no Grupo BGL BNP PARIBAS. Neste sentido, foi efetuada uma revisão de literatura sobre o tema apresentando algumas técnicas de recrutamento e de seleção, seguido de uma breve caracterização do Grupo BGL BNP PARIBAS, bem como uma descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Por fim, é apresentado um confronto da literatura com as atividades de estágio, assim como uma reflexão crítica acerca desta experiência.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Técnicas de recrutamento; Técnicas de Seleção; Grupo BGL BNP PARIBAS

Abstract

In an increasingly competitive job market, it becomes crucial to identify talents with the potential to make a difference and become a source of competitive advantage. To make this possible, organizations have to carefully plan the recruitment and selection process and adjust it as flaws appear. Human resources and their management have thus become increasingly important in organizations and in achieving their objectives.

Inserted in this theme, this internship report aims to analyze the recruitment and selection process applied to students for summer internships in the BGL BNP PARIBAS Group. In this sense, a review of the literature on the subject was carried out, presenting some techniques of recruitment and selection, followed by a brief characterization of the BGL BNP PARIBAS Group, as well as a description of the activities developed during the internship. Finally, a comparison of the literature with the internship activities is presented, as well as a critical reflection on this experience.

Keywords: Recruitment and selection; Recruitment techniques; Selection techniques;
BGL BNP PARIBAS Group

I. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, existe a obrigatoriedade de realizar um trabalho final de Mestrado (TFM) que pode revestir três formas: dissertação, trabalho de projeto ou relatório de estágio. Neste sentido, optei pela realização de um estágio de modo a poder colocar em prática os conhecimentos teóricos apreendidos. O estágio decorreu no departamento de Recursos Humano do Banco BGL BNP Paribas no Luxemburgo e teve a duração de cinco meses, de fevereiro a julho, cumprindo as 400h regulamentares.

Reconhecendo que todo o recrutamento é um investimento, as empresas querem atrair, selecionar e reter os melhores candidatos. Diante esta realidade, é imperativo que sejam valorizados os potenciais de cada indivíduo numa organização, uma vez que estes podem representar uma vantagem competitiva. Assim, é relevante contextualizar o processo de recrutamento e seleção e tentar compreender o impacto do mesmo no sucesso organizacional.

Desta forma, o trabalho apresenta numa fase inicial um enquadramento teórico sobre o R&S, com foco nas várias técnicas utilizadas no decorrer do estágio. O segundo capítulo prende-se à caracterização do Banco BGL BNP Paribas e dos RH que o compõem, onde foi realizado o estágio. De seguida, são descritas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio no departamento de recursos humanos. Por último, é feita uma análise crítica, onde as atividades desenvolvidas são abordadas à luz do enquadramento teórico, são apresentadas sugestões de melhoria e uma avaliação pessoal do estágio.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Recrutamento e Seleção

Atualmente, devido à globalização e às novas tecnologias, as empresas são confrontadas com mudanças constantes em vários setores. A qualidade dos RH disponíveis numa organização é determinante para manter a competitividade, assegurar o seu sucesso e a sua sobrevivência. Deste modo, as empresas devem aperfeiçoar continuamente os processos de recrutamento e seleção (R&S) de modo a identificar tanto as competências dos candidatos como também as habilidades e atitudes fundamentais às funções (Wecker & Fröhlich, 2017). Caso o recrutamento não seja planeado e efetuado de forma eficiente, as organizações poderão vir a recrutar o tipo e o número errado de pessoas e consequentemente, selecionarão os candidatos errados, ou seja, os menos adequados face às exigências da função (Kundu *et al.*, 2012).

Reis (2010:2) define o recrutamento como sendo “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características próximas do perfil pretendido e capazes de ocupar cargos dentro da empresa”. O mesmo autor (p.4) defende que “a seleção das pessoas consiste na comparação de candidatos diferentes e, para tal, o diretor de recursos humanos deve ter acesso a um conjunto de elementos a fim de tornar este processo menos subjetivo e pragmático”. O processo de R&S visa então a atração de potenciais candidatos e a identificação do mais qualificado em função dos critérios conhecidos para a função em questão (Bagul, 2014:1212). Assim, é importante não apenas encontrar o melhor candidato, mas sim aquele com mais potencial. É importante que este processo seja elaborado em concordância com a estratégia, a missão e a visão da organização, ou seja, o processo tem que ser rigoroso. A qualidade dos indivíduos contratados terá um impacto sobre o desempenho da organização (Rego *et al.*, 2008).

Segundo Peretti (2015), existem quinze operações de um recrutamento que podem ser reagrupadas em cinco etapas. A primeira etapa é a estratégia de recrutamento. Aqui, define-se a estratégia de recrutamento e desenvolve-se a sua atratividade. É fundamental que o recrutamento esteja alinhado com a estratégia da empresa, isto para garantir a sua competitividade. A imagem que a empresa dá de si mesma também importa, tanto externa como interna. Existem vários fatores de atratividade como por exemplo o tom das mensagens transmitidas, os meios postos em prática para atrair os candidatos, o feedback positivo e negativo dado aos candidatos, entre outros. Neste sentido, as atitudes, a escolha e o comportamento de potenciais candidatos externos são influenciados pelas atividades de recrutamento (Yu & Cable, 2014) pelo que o recrutamento pode ser considerado como um dos pilares do *marketing social* (Thévenet *et al.*, 2009).

A segunda etapa consiste na preparação do recrutamento. Nesta etapa encontramos a necessidade de recrutar, a análise dessa necessidade e a definição do cargo e do perfil dos candidatos. A necessidade de recrutar pode surgir após a saída de um ou vários colaboradores, como resultado da expansão ou da mudança organizacional que requer novas competências (Torrington *et al.*, 2014:112), devido a uma ou várias mutações dentro da organização, ou apenas após a necessidade de criar um posto de trabalho. De seguida, é então analisada a necessidade de recrutar e é determinado qual a melhor opção para colmatar esta última. Aqui, existem várias soluções como a reorganização dos serviços, o trabalho temporário, a contratação de estagiários, contratos a termo certo, entre outros. Segue-se então a análise e descrição de funções, a espinha dorsal da GRH. Rego *et al.* (2008:135) definem a AF como o “estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função”. Deste modo, quanto mais informações

existirem sobre a função, mais fácil será de identificar as fontes de recrutamento a utilizar. Os mesmos autores realçam que no processo de recrutamento e seleção, a AF facilita a elaboração dos anúncios, permite, durante a entrevista de seleção, verificar se os candidatos possuem as características necessárias para a vaga em causa e assim comunicar-lhes as exigências da função e as competências que estes devem possuir. A recolha de informação para a AF pode ser feita com a ajuda do titular do posto de trabalho em questão, dos supervisores ou recorrendo a fontes como os relatórios de avaliação de desempenho, arquivos e bases de dados, entre outros. Resumidamente, podemos afirmar que a AF não serve apenas para conhecer o cargo e a empresa, mas também permite definir o perfil do candidato desejado e saber quais as competências necessárias para desempenhar um papel específico. Assim, um programa de AF concebido e planeado de forma eficaz pode ocasionar inúmeros benefícios, não apenas para o processo de R&S, mas também noutras áreas da GRH como por exemplo a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, a compensação ou ainda a gestão de carreiras (Rego *et al.*, 2008:139).

A terceira etapa é a pesquisa das candidaturas, o *sourcing*. Nesta etapa, surge o recrutamento interno, a escolha do método de pesquisa, assim como o recrutamento externo. São muitas as organizações que escolhem recrutar internamente, dando assim prioridade aos colaboradores da empresa e criando o que é chamado de "mercados de trabalho internos" (Torrington *et al.*, 2014:118). O RI apresenta várias vantagens, nomeadamente uma redução de custos ligada ao facto de não ser necessário a publicação de anúncios ou recorrer a agências de recrutamento. Os colaboradores recrutados internamente já conhecem a organização, a sua cultura, o seu funcionamento e os seus valores de modo a facilitar a integração e a aprendizagem. Ao escolher o RI, principalmente através de promoções, as organizações demonstram valorizar os seus

colaboradores, que existe possibilidade de progressão na carreira e ao mesmo tempo incentivam os mesmos a permanecer na organização (Torrington *et al.*, 2014:118), de modo a originar mais competitividade. Todavia, este processo também apresenta algumas desvantagens, nomeadamente a existência de conflitos de interesse assim como não possibilita a entrada de conhecimento e ideias novas (Chiavenato, 2002; cit. por Ferreira e Vargas, 2014). Do mesmo modo, a não seleção de certos candidatos internos pode causar alguns problemas como insatisfação, sentimento de injustiça, entre outros, isto porque a expectativa de serem selecionados é maior do que a de um candidato externo (Torrington *et al.*, 2014:119).

Segundo Rego *et al.* (2008:194), o recrutamento “é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização – seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações”. As organizações optam pelo RE para adquirir novas ideias e novas competências de modo a manter a sua competitividade no mercado (Ferreira e Vargas, 2014). Este processo também apresenta várias vantagens e desvantagens. O RE traz “sangue novo” para a empresa de modo a mantê-la atualizada com o que acontece noutras empresas, faz beneficiar a empresa dos investimentos em F&D de outras empresas e renova os recursos humanos. Não obstante, o RE é um processo moroso e com custos elevados para a empresa, assim como afeta a política salarial da empresa e pode interferir na motivação dos colaboradores internos (Reis, 2010).

Importa frisar que algumas organizações optam por combinar o RI e o RE, conhecido como recrutamento misto (RM), de maneira a suprir as desvantagens destes dois tipos de recrutamento. O RM pode ser adotado de três formas: (1) RE seguido de RI, quando não se obteve os efeitos desejados no RE; (2) RI seguido de RE, ou seja, a

organização procura em primeiro lugar recrutar internamente e não havendo candidatos com as competências desejadas, procederá então ao RE; (3) RI e RE usados simultaneamente, quando existe uma elevada necessidade de preencher a vaga (Chiavenato, 2002; cit. por Ferreira e Vargas, 2014). Muscalu (2015) defende que as organizações devem combinar o uso racional de ambas as fontes de recrutamento de forma a manter a competitividade e ter sucesso.

A seleção dos candidatos será a quarta etapa. Aqui faz-se uma primeira triagem, entrevistas e testes. Rego *et al.* (2008:226) definem a seleção como “o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. Os mesmos autores defendem que a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça e que se deve procurar o ajustamento entre pessoas e funções, ou seja, o *fit* organizacional do candidato.

Almeida (2011:292) refere que “...existem pelo menos duas fases sequenciais no processo de seleção em que filtram as candidaturas até chegar ao candidato escolhido. A primeira fase de seleção visa efetuar uma análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo aqueles que não cumpram, objetivamente, os requisitos mínimos estabelecidos para a função em causa. Após esta primeira fase, passa-se a uma segunda fase da seleção em que se procura saber mais sobre cada candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função, indo além da objetividade da informação curricular e valorizando dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso de vida.”

De acordo com Peretti (2015), a seleção começa com a análise das cartas de apresentação. Aqui, é possível fazer uma primeira triagem nomeadamente através da comparação entre as características dos candidatos e as exigências do cargo. É essencial

definir os critérios de seleção de modo a poder escolher os métodos de seleção mais apropriados (Searle, 2003 cit. por Torrington *et al.*, 2014). Através de uma grelha de leitura coerente, é possível padronizar o processo e comparar os candidatos de acordo com critérios idênticos permitindo a todos os avaliadores de se posicionar com mais objetividade (Cailteux, 2015).

Assim, podemos verificar que não existe uma maneira perfeita para selecionar a pessoa certa, o processo de seleção varia de organização para organização e por conseguinte de função para função. A maioria das empresas adota vários métodos com o objetivo de tornar o processo mais eficaz. Porém, as empresas devem ter alguns cuidados neste processo, entre eles os custos decorrentes de uma seleção mal feita assim como devem ter em conta a legislação em termos de práticas e atividades de seleção de modo a não discriminar nenhum candidato (Reis, 2010).

Finalmente, a última etapa é constituída pelo acolhimento e a integração. Nesta etapa, é tomada uma decisão e de seguida é feita uma proposta ao candidato escolhido. Depois de tomada a decisão sobre qual candidato escolher, é-lhe feita uma proposta. Aqui, é a altura de ambas as partes negociarem certas condições (salário, data de entrada, etc.) e concluírem o processo com uma carta de compromisso ou a assinatura do contrato (Peretti, 2015). Segue-se então o acolhimento e a integração do candidato na empresa, também conhecido como o processo de socialização. Este processo visa a aprendizagem dos valores, das competências, dos comportamentos esperados assim como o conhecimento social essencial de modo a exercer convenientemente o papel organizacional (Louis, 1980:229-230 cit. por Rego *et al.*, 2008). Os processos de integração de novos colaboradores podem ser realizados de várias formas independentes ou complementares, nomeadamente, através de uma visita guiada da empresa, um *turn*

around, da distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos pertinentes, ou ainda através da formação de acolhimento e integração do colaborador (Sousa *et al.*, 2006).

De modo geral, e após uma análise mais aprofundada, podemos verificar que o R&S são duas fases do mesmo processo, isto é, a introdução de recursos humanos na empresa, estando, no entanto, perante dois conceitos distintos. Enquanto o recrutamento visa divulgar e chamar a atenção de candidatos, a seleção refere-se à filtragem e escolha dos mesmos. Neste sentido, um processo de seleção eficaz depende de um bom recrutamento (Yu & Cable, 2014). Na mesma linha de pensamento, importa sublinhar que não existe um procedimento comum que consiga prever como melhor recrutar e seleccionar os candidatos, isto porque cada organização pratica R&S consoante os seus objetivos, as suas necessidades e o seu tamanho (Sackett e Lievens, 2008 cit. por Kundu *et al.*, 2012: 10).

2.2. Técnicas de Recrutamento

Após ter definido o tipo de recrutamento a utilizar, a organização escolherá a fonte de recrutamento mais adequada às suas necessidades. Existem inúmeras técnicas de recrutamento, tanto para o RI como para o RE. No que diz respeito ao RI, destacam-se a transferência e as promoções de pessoal, a transferência com promoções, os programas de desenvolvimento ou ainda os planos de carreira. Quanto ao RE, as técnicas são os anúncios, o e-recrutamento, a base de dados, as candidaturas espontâneas, as referências, o *Head Hunting*, os contactos com universidades, escolas, associações de estudantes assim como com os sindicatos e associações profissionais, as feiras de emprego, jornadas portas-abertas, contactos com os centros de emprego e as agências de emprego (Rego *et al.*, 2008:196).

Importa realçar que não existe um método único que seja melhor que todos os outros. É necessário observar as vantagens e desvantagens de cada fonte e de cada técnica (Mathis & Jackson, 1988) e escolher o(s) método(s) que vão ao encontro dos objetivos da organização (Shafique, 2012).

Perante a extensa lista de possíveis técnicas de recrutamento, serão apenas desenvolvidas as técnicas utilizadas durante o estágio, ou seja, os anúncios, as candidaturas espontâneas, as referências e o e-recrutamento.

2.2.1. Anúncios

O anúncio tem como objetivo atrair um número suficiente de boas candidaturas para de seguida se poder efetuar uma seleção (Peretti, 2015:240). Deste modo, a empresa deverá elaborar o mesmo minuciosamente tendo em conta que é a sua imagem que está em causa. O anúncio deve encontrar-se num local onde os melhores candidatos possam visualizá-lo e torna-se assim uma decisão estratégica (Torrington *et al.*, 2014). Redman & Mathews (1992 cit. por Rego *et al.*, 2008) delinearam um modelo que surgiu como linha orientadora, o modelo AIDA. Este modelo assenta em quatro fatores: procura-se chamar a *atenção* dos potenciais candidatos, de seguida captar o *interesse* tanto no anúncio como no cargo em questão, despertar o *desejo* de ocuparem o cargo e consequentemente de se candidatarem a este último e por fim, estimular a *ação*, ou seja, a candidatura. Torrington *et al.* (2014) afirmam que os anúncios devem incluir elementos como o nome e breves detalhes sobre a organização, as funções a desempenhar, as competências necessárias para desempenhar o cargo, o salário e benefícios, o tipo de contrato e instruções sobre como se procede à candidatura.

2.2.2. Candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas são candidaturas que os candidatos enviam de forma autónoma, sem que a empresa tenha publicitado uma vaga. Estas candidaturas são na maioria das vezes enviadas através de um e-mail, onde os candidatos anexam o seu CV e uma carta de apresentação, mas também podem ser enviadas através do site da empresa. Este tipo de candidaturas é mais utilizado nas grandes empresas que têm uma boa imagem e, com a contribuição da internet, têm vindo a aumentar. É através das suas campanhas publicitárias institucionais que as grandes empresas atraem principalmente jovens recém-licenciados (Peretti, 2015:239). Estas candidaturas devem ser guardadas cuidadosamente pois caso surja uma vaga, estas últimas podem ser úteis.

2.2.3. Referências

As referências definem-se como a identificação e sugestão de potenciais candidatos a determinadas funções por parte dos colaboradores das empresas (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013:88). Nos últimos anos, esta prática tem vindo a crescer nas organizações, sendo considerada o terceiro método de recrutamento mais eficaz (Torrington *et al.*, 2014). Neste sentido, existem duas abordagens no que diz respeito à aplicação de referências no contexto organizacional: o método informal, o *Staff Word-of-Mouth* (SWOM), ou implementando programas fixos de referências, os *Employee Referral Programs* (ERP) (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013; Pieper, Greenwald & Schlachter, 2017). Saks & Ashforth (1997 cit. por Yu & Cable, 2014) explicam que as fontes formais de recrutamento são as que envolvem o uso de intermediários formais entre o candidato e a organização. Entendem-se por intermediários formais, agentes que facilitam a comunicação de informação entre o candidato e a empresa.

Keeling, McGoldrick & Sadhu (2013) definem o método SWOM como o processo em que os colaboradores e ex-colaboradores comunicam tanto informações como opiniões sobre a empresa, dentro e fora das suas redes de contactos de forma a motivar estes últimos a candidatarem-se, tratando-se assim de um processo informal.

Por outro lado, existem empresas que optam por implementar o ERP que são sistemas nos quais os colaboradores são incentivados a sugerir potenciais candidatos e ao fazê-lo recebem uma recompensa extrínseca. Estes sistemas são formalmente estruturados pelas empresas (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013). No entanto, ao implementarem este programa, as organizações devem ter em consideração que cada trabalhador é motivado de forma diferente e deverão consequentemente ajustar as recompensas.

Posto isto, é de salientar que esta técnica de recrutamento apresenta várias vantagens nomeadamente a redução de custos, o maior envolvimento dos atuais colaboradores na atração de candidatos pois têm um papel motivacional e de ligação emocional à empresa (Van Hoye, 2013), a recomendação de pessoas adequadas pois é a reputação pessoal do colaborador que está em causa, e um melhor ajuste organizacional, isto é, o candidato obtém informações realistas sobre a empresa através do colaborador que o referenciou (Torrington *et al.*, 2014:120). Vários autores evidenciam que os colaboradores que são recrutados através desta técnica demonstram maior satisfação no trabalho, têm um melhor desempenho e a rotatividade é menor comparados com colaboradores recrutados por fontes formais (Weller *et al.*, 2009; Williams, Labig & Stone, 1993; Zottoli & Wanous, 2000 cit. por Van Hoye, 2013). Todavia, esta metodologia também apresenta desvantagens como o facto de limitar o leque de candidatos às vagas existentes e deste modo excluir talvez o melhor candidato por este

não saber da existência do cargo ou pode ainda ter implicações na igualdade de oportunidades e na diversidade da força de trabalho (Torrington *et al.*, 2014:120).

2.2.4. E-Recrutamento

Com a evolução da tecnologia, as organizações estão constantemente sujeitas a mudanças e adaptações na forma como são geridas. Isto também se aplica ao recrutamento visto que as organizações pretendem alcançar o maior número possível de pessoas e deste modo tornarem-se a organização mais reconhecível (Melanthiou *et al.*, 2015).

Rego *et al.*, (2008:200) definem o e-recrutamento como “o processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *on-line*”.

São várias as vantagens apontadas a este método de recrutamento como o fácil acesso a um grande número de candidatos com competências distintas, os custos ligados a este método são baixos, o processo é simplificado, é possível aceder a profissionais que não estão à procura de emprego mas que estão disponíveis para aceitar ofertas interessantes, entre outros (Melanthiou *et al.*, 2015; Rego *et al.*, 2008). Relativamente às desvantagens, é de salientar o excesso de candidaturas “inúteis”, a diminuição da qualidade das candidaturas recebidas ou a exclusão de candidatos com iliteracia informática (Rego *et al.*, 2008).

2.3. Técnicas de Seleção

Depois de escolhida a fonte de recrutamento mais adequada, segue-se então a decisão sobre as técnicas para selecionar o melhor candidato, o que seja mais adequado para o cargo. Aqui também existem inúmeras técnicas e instrumentos aos quais se pode

recorrer como a análise e triagem curricular, o controlo de referências, as fichas de candidatura, as entrevistas presenciais e telefónicas, as dinâmicas de grupo, os testes individuais (testes de personalidade, de capacidade cognitiva, de inteligência emocional, de conhecimentos), os *Assessment Centers* ou ainda os exames grafológicos (Rego *et al.*, 2008).

À semelhança da lógica utilizada anteriormente, serão desenvolvidos nesta secção apenas as técnicas de seleção que foram usadas durante o estágio, a análise e triagem curricular e o controlo de referências. Como será referido na secção das atividades desenvolvidas, não foram aplicadas as entrevistas, isto porque se tratam de missões de curta duração e neste caso as entrevistas não se justificam.

2.3.1. Análise e triagem curricular

A análise curricular representa geralmente o primeiro meio de contacto entre o candidato e a organização e tem um papel de filtro, já que serve de base à eliminação das candidaturas que não preenchem os requisitos exigidos (Rego *et al.*, 2008).

Segundo Torrington *et al.* (2014), existem três maneiras básicas, que podem ser combinadas ou usadas separadamente, para seleccionar os melhores candidatos para a seguinte fase. A primeira abordagem consiste em usar um painel de *managers* que realizam uma pré-seleção, reduzindo assim a possibilidade de enviesamentos. A segunda é efetuada utilizando um sistema de pontuação onde o recrutador, com base em critérios pré-estabelecidos nomeadamente a descrição de funções, analisa e avalia cada CV. Estes são conotados de A a C, sendo que A indica que o candidato corresponde aos critérios desejados, B significa que o candidato corresponde parcialmente ao perfil desejado ou que existem algumas dúvidas relativamente ao candidato e C indica que o candidato não corresponde ao perfil desejado. Por fim, a terceira abordagem implica a utilização de *Softwares*, que fazem a triagem curricular eletronicamente.

Independentemente de facilitarem o processo de seleção, estas tecnologias podem não avaliar adequadamente cada CV e, por conseguinte, serem totalmente ineficazes. Isto porque bons CVs podem ser rejeitados do processo por não conterem determinadas palavras-chave, o que pode ser visto como injusto.

Assim, é necessário que, independentemente da abordagem, os principais critérios de pré-seleção estejam definidos no início do processo.

2.3.2. Controlo de Referências

O principal objetivo do controlo de referências é a confirmação ou a recolha de informações factuais relevantes para que os recrutadores possam conhecer melhor o candidato assim como o seu desempenho organizacional. De acordo com Torrington *et al.* (2014), existem dois tipos de controlo de referências, a verificação factual e a referência de carácter. A verificação factual consiste numa confirmação dos fatos que o candidato apresentou e é feita normalmente a seguir à entrevista. Já a verificação de carácter ou referência pessoal, surge quando o recrutador pede informações sobre a personalidade, as capacidades ou o comportamento do candidato antes da entrevista, de maneira a que as informações obtidas, possam ser usadas nas fases de tomada de decisão. Rego *et al.* (2008:253) afirmam que este método permite distinguir um candidato de outro quando estes se encontram em igualdade de circunstâncias noutros critérios e que é um método bastante utilizado, sobretudo em Portugal.

Não obstante, esta técnica de seleção apresenta algumas reticências por parte dos empregadores e candidatos. Isto deve-se ao facto de que esta é quase sempre feita em tom positivo, realçando frequentemente as qualidades do candidato em questão, deixando de parte elementos ou características menos boas, isto porque os empregadores não querem prejudicar o ex-colaborador ou apenas porque se querem livrar deles (Dessler, 2013).

2.4. Avaliação do processo de R&S

Como observam Mathis e Jackson (1988), é primordial avaliar o processo de R&S pois apenas assim é possível identificar se o tempo e o dinheiro investidos neste processo são rentáveis. Os mesmos autores reforçam que esta avaliação serve para auditar e gerir os custos do recrutamento de modo a poder reduzir os mesmos e identificar o impacto de várias práticas de recrutamento nos lucros da organização. Já outros autores como Torrington *et al.* (2014) salientam que este processo também serve para verificar se os candidatos escolhidos são adequados para a organização. Alguns critérios que permitem avaliar o recrutamento são o número, qualidade e diversidade dos indivíduos recrutados; a velocidade de recrutamento; o número de vagas preenchidas; a realização de auditorias de custo-benefício dos esforços de recrutamento (Breaugh e Starke, 2000 cit. por Torrington *et al.*, 2014). É essencialmente através das pessoas envolvidas no processo de recrutamento que se obtêm informações importantes relativamente à qualidade do mesmo. Assim, as organizações devem acompanhar os candidatos recrutados de modo a obter os seus pontos de vista sobre a eficácia dos esforços de recrutamento (Mathis & Jackson, 1988).

Neste sentido, importa realçar que estas medidas são de curto prazo, fáceis de quantificar e que é crucial as organizações implementarem medidas de eficácia de médio e longo prazo (como a taxa de retenção, desempenho organizacional, atitudes dos colaboradores), o que é menos comum entre as organizações.

Ao nível do processo de seleção, alguns indicadores genéricos podem proporcionar uma avaliação do processo de seleção: adequação da pessoa ao cargo e decorrente satisfação com o mesmo; rapidez do colaborador em ajustar-se e integrar-se às funções; menores investimentos ou esforços em formação; maior estabilidade do

pessoal e redução do *turnover*; maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal (Torrington *et al.*, 2014).

III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. O Grupo BNP Paribas¹

BNP Paribas foi criado a 23 de maio de 2000 com a fusão entre o Banco Nacional de Paris (BNP) e o Paribas e é considerado um dos três grandes bancos franceses. O Grupo veio a crescer com a aquisição de diversas marcas como BNL em Itália, Fortis na Bélgica, BGL no Luxemburgo, entre outras, e faz parte do CAC 40, índice bolsista que reúne as 40 maiores empresas cotadas. O Banco está presente em 75 países e conta com aproximadamente 196 128 colaboradores. O BNP Paribas define-se pela sua abordagem rigorosa à gestão de riscos, capacidade de inovação e capacidade de adaptação.

BNP Paribas desenvolveu dois grandes setores de atividade, nomeadamente o “*Retail Banking & Services*” e o “*Corporate & Institutional Banking*”.

Retail Banking & Services é composto por dois conjuntos operacionais, os *Domestic Markets* e os *International Financial Services* que reagrupam outros vários centros.

Os centros que encontramos nos *Domestic Markets* são os seguintes: Banque de Détail en France (BDDF, na França), BNP Paribas Fortis (na Bélgica), BNL bc (em Itália), e BGL BNP Paribas (no Luxemburgo). Nesta área também encontramos atividades especializadas como *Arval*, que propõe locação de veículos para empresas, *BNP Paribas Leasing Solutions*, que propõe soluções locativas e de financiamento, e

¹ Os pontos 3.1., 3.2., 3.3. e 3.4. têm por base o site oficial do Banco BGL BNP PARIBAS. Disponível em: <https://www.bgl.lu/fr/banque/pages/a-propos-de-bgl-bnp-paribas/nous-connaître/presentation/historique.htm>. (consultado a 30/06/2018)

BNP Paribas Personal Investors Retail Development & Innovation (RD&I), que propõe produtos de investimento com aconselhamento personalizado e independente através de diferentes canais de distribuição (Internet, telefone ou pessoalmente).

Já nos *International Financial Services (IFS)* encontramos os seguintes centros: *International Retail Banking*, que reúne os bancos de retalho do Grupo situados em 15 países fora da Zona Euro (como a *Bank of the West* nos Estados Unidos, *TEB* na Turquia ou ainda *BGZ BNP Paribas* na Polónia), *BNP Paribas Personal Finance*, que propõe soluções de crédito aos particulares em certos países através de marcas como *Cetelem*, *Confinoga* ou *Findomestic*, *BNP Paribas Cardif*, que oferece soluções de poupança e de proteção para assegurar as pessoas, os seus projetos e os seus bens. IFS também tem atividades especializadas como *BNP Paribas Real Estate*, que oferece serviços imobiliários na Europa, *BNP Paribas Asset Management*, especializado em gestão de ativos e *BNP Paribas Wealth Management*, o banco privado de referência mundial.

O *Corporate & Institutional Banking (CIB)* propõe às empresas e instituições soluções personalizadas nas áreas dos mercados de capitais, do conselho, dos financiamentos e da gestão de tesouraria. CIB está dividido em três atividades, o *Corporate Banking*, *Global Markets* e *Securities Services* estruturados em três grandes regiões, nomeadamente EMEA (Europa, Meio Oriente, África), Américas e APAC (Ásia-Pacífica).

3.2. BGL BNP PARIBAS

O Banco Geral do Luxemburgo (*Banque Générale du Luxembourg*, ou BGL) foi fundado a 29 de setembro de 1919 por acionistas luxemburgueses e belgas em conjunto com a “*Société Générale de Belgique*”. Foi em 1935 que a BGL se tornou uma

organização luxemburguesa com as suas atividades centradas no Grão-Ducado do Luxemburgo, assim como a sua sede.

Na década de 60, com o desenvolvimento de um centro financeiro internacional no Luxemburgo, o Banco Geral começou a desenvolver atividades internacionais tornando-se assim um importante prestador de serviços nos mercados internacionais de créditos e obrigações. Alguns anos depois, e com o objetivo de estar em contato direto com os seus principais mercados, o Banco Geral do Luxemburgo abriu agências em Milão, Hong Kong e em Frankfurt. Em agosto de 1982, expandiu o seu negócio ao fundar a “*Banque Générale du Luxembourg (Suisse) S.A.*” em Zurique. Posteriormente, em 1984, o Banco Geral do Luxemburgo pediu para ser cotado na Bolsa do Luxemburgo, com a sua primeira cotação a ser avaliada a 5 400 LUF (133,86 EUR) em setembro do mesmo ano.

Foi em novembro de 2005 que a BGL passou a ser “*Fortis Banque Luxembourg*” e em outubro de 2008, com o Estado luxemburguês a deter 49,9% das ações, passou a ser “BGL S.A.”. Em 2009, o grupo BNP Paribas passou a ser o acionista maioritário com 65,96% do capital e o Estado luxemburguês passou a deter 34% do capital. Em setembro desse mesmo ano, o Banco passou a denominar-se BGL BNP Paribas.

Hoje, com cerca de 4000 colaboradores, BGL BNP Paribas posiciona-se entre os maiores bancos do Grão-Ducado do Luxemburgo. O Banco propõe a particulares e profissionais toda uma gama de produtos e serviços financeiros adaptados a cada necessidade tais como empréstimos pessoais, créditos imobiliários, aberturas de conta em linha, aplicações móveis, investimentos, entre outros. Além disso, o Banco propõe soluções de gestão patrimonial e financeira personalizadas. Em 2017, a BGL BNP

Paribas foi eleita “Best Bank in Luxembourg” pelo segundo ano consecutivo pela revista internacional Euromoney.

3.3. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A missão do BNP Paribas é de financiar a economia e de aconselhar os seus clientes de forma ética acompanhando-os nos seus projetos, investimentos e na gestão das suas poupanças. O BNP Paribas tem como visão ser o banco europeu de referência com uma presença mundial, o parceiro privilegiado dos seus clientes a longo prazo e um ator que contribui a um crescimento responsável e sustentável. Os valores representam a visão coletiva dos milhares de colaboradores de BNP Paribas. O respeito dos valores é essencial para perseguir a estratégia de transformação e de crescimento do grupo. Os valores de BNP Paribas, “*BNP Paribas Way*”, articulam-se em torno de 4 pilares e 4 forças. Os pilares são a satisfação do cliente, a abertura, a cultura de conformidade e a agilidade. As forças são a experiência, a solidez, a responsabilidade e o “*good place to work*”. O grupo quer ter um impacto positivo tanto nos clientes, nos colaboradores e acionistas assim como na sociedade em geral.

3.4. Caracterização dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos do Banco BGL BNP Paribas são constituídos por 60 colaboradores. O departamento está dividido em 6 serviços, nomeadamente o *RH Guide*, o Controlo permanente e melhoria contínua, a Engenharia RH, a Cultura e Responsabilidade social, a Comunicação e o *RH Essentiels*. No serviço *RH Guide* encontramos as pessoas responsáveis pela F&D, os gestores, também chamados de *HR Business Partners*, e os assistentes. No serviço *RH Essentiels*, encontramos a equipa responsável pelas Remunerações e Benefícios, pelo horário de trabalho e pelo *Reporting*. Pode considerar-se que a estrutura organizacional do Banco BGL BNP

Paribas é uma estrutura formal e que neste departamento predomina uma forte hierarquia como podemos observar através do organigrama (ver anexo 1).

Foi no serviço *RH Guide*, mais precisamente no *Pool Assistance*, que foi realizado o estágio. No *Pool Assistance* trabalham as assistentes que, apesar das minhas tarefas terem sido independentes das tarefas delas, me ajudaram com questões ou dúvidas relacionadas com as tarefas do estágio.

O Banco aposta na formação contínua dos colaboradores e a atualização dos conhecimentos nomeadamente através de formações obrigatórias para todos os colaboradores assim como muitas outras formações à disposição dos colaboradores. Este departamento atua de acordo com os valores, missão, visão e estratégia da organização de modo a atingir o sucesso organizacional e é visto como parceiro estratégico para o Banco BGL BNP PARIBAS.

IV. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio teve como objetivo principal o recrutamento e o acolhimento de estudantes na faixa etária entre os 17 e 27 anos (independentemente do curso e do nível académico) para o período de verão que decorre entre o mês de Junho e o mês de Setembro para todas as entidades do Grupo.

Antes de mais, é importante realçar que, segundo a lei luxemburguesa, é considerado estudante qualquer pessoa que esteja inscrita num estabelecimento escolar luxemburguês ou estrangeiro e que segue, de forma regular, um ciclo de ensino a tempo inteiro, ou qualquer pessoa cuja inscrição escolar não ultrapasse os quatro meses, ou ainda qualquer pessoa com mínimo 15 anos e máximo 27 anos de idade. Ademais, a lei luxemburguesa impõe uma duração máxima de 2 meses por ano civil (do 1 de janeiro a

31 de dezembro) para cada estudante. Do mesmo modo, foi decidido pela direção dos Recursos Humanos que cada estudante poderá no máximo trabalhar 3 verões no Banco, isto para dar uma oportunidade a mais estudantes e não selecionar os mesmos todos os anos.

4.1. Processo de Recrutamento e Seleção

A campanha de recrutamento para os estudantes teve início no mês de dezembro com o envio de um e-mail interno informativo convidando os diretores de todos os departamentos a refletir sobre a necessidade de empregar estudantes durante o verão. De seguida, durante o mês de fevereiro, em conjunto com a equipa da Comunicação, foi lançada uma comunicação interna (ver anexo 2) via intranet, o Echonet. Do mesmo modo, foi feita uma comunicação externa através dos sites institucionais (www.bnpparibas.lu e www.bgl.lu) onde foi indicado aos estudantes quais os passos a seguir para se candidatarem.

De janeiro a final de março foram rececionadas todas as candidaturas por parte dos estudantes assim como as necessidades por parte dos departamentos. Todo este processo (receção de candidaturas e das necessidades) foi feito através de correio eletrónico com um endereço dedicado a esse fim (jobetudiant@bgl.lu) e pelo qual fui responsável durante o estágio. Por questões de organização e de forma a poder acolher todos os estudantes, as datas das missões estão pré-definidas e são as seguintes:

- 1 a 30 de Junho ou de 15 de Junho a 14 de Julho
- 1 a 31 de Julho ou de 15 de Julho a 14 de Agosto
- 1 a 31 de Agosto ou de 15 de Agosto a 14 de Setembro
- 1 a 30 de Setembro ou de 15 de Setembro a 14 de Outubro

4.2. Identificação das Necessidades de Recrutamento

Como já foi referido acima, cada departamento tinha até final do mês de março para completar um ficheiro Excel com as informações necessárias ao recrutamento (ver anexo 3). Neste ficheiro, o responsável do departamento teve de indicar a data de início e fim da missão, o centro de custo, a entidade, o departamento e serviço, o responsável e o tutor do estudante, assim como algumas informações sobre o perfil do estudante desejado (nível de estudos, competências linguísticas, entre outras). Estes pedidos tiveram que ser aprovados pelo o membro do Conselho de Administração em questão antes de eu poder proceder à seleção dos candidatos/estudantes.

4.3. Seleção dos candidatos/estudantes

À medida que foram entrando as candidaturas dos estudantes, foi feita uma primeira triagem da seguinte forma:

P1: filho de um colaborador ou estudante patrocinado por um membro do

Conselho da Administração

P2: membro da família de um colaborador

P3: patrocinado por um colaborador

P4: outras candidaturas

É de salientar que esta priorização foi sujeita a análise e aprovação pelo departamento jurídico. Este constatou não existir nenhuma discriminação proibida no que diz respeito à lei luxemburguesa em privilegiar os filhos dos colaboradores, uma vez que o critério de seleção não se baseia em religião ou crença, deficiência, idade, orientação sexual ou pertença ou não pertença a uma raça ou a um grupo étnico.

Para além da sede, o Banco BGL BNP Paribas está representado por 41 agências em todo o país. Nestas agências, também existiram várias vagas para os estudantes. No entanto, para estas vagas os estudantes tinham que falar obrigatoriamente o

luxemburguês e ser maior de idade. É exigido que falem luxemburguês porque estão em contacto direto com os clientes e têm que ter pelo menos 18 anos devido às aplicações às quais têm acesso. Além disso, estes estudantes têm que ter mais sentido de responsabilidade pois lidam com situações delicadas. Deste modo, foi feita uma segunda triagem em função das competências linguísticas e da idade dos estudantes, ou seja, se estes falavam o luxemburguês ou não, e se tinham mais de 18 anos. Consequentemente e de forma a facilitar o processo de seleção para as agências, foi necessário fazer uma triagem dos estudantes falando luxemburguês e tendo pelo menos 18 anos. Da mesma forma, foi oportuno fazer uma divisão em zonas, nomeadamente norte, leste, centro e sul (ver anexo 4), de modo a evitar que os estudantes tivessem que fazer muitos quilómetros para chegar à agência em questão. Esta divisão foi então possível através das informações comunicadas nos currículos, nomeadamente a localidade onde estes residiam.

Passada a data limite das candidaturas e depois de fazer a triagem e a divisão, seguiu-se então a fase de seleção dos estudantes para as diversas vagas (mais ou menos 300 vagas para quase 1000 candidaturas recebidas). Numa primeira fase, foram inseridos os dados relativos às necessidades dos vários departamentos através do ficheiro Excel recebido (ver anexo 3) na base de dados Access (ver anexo 5 e 6). Numa segunda fase, procedeu-se à inscrição dos estudantes na base de dados Access (ver anexo 7) ou caso estes já tenham trabalhado em anos anteriores, procedeu-se apenas à atualização dos dados. No entanto, para evitar uma enorme perda de tempo e informações desnecessárias, não foram inscritos todos os estudantes na base de dados, apenas os que foram selecionados. Deste modo, foram inscritos inicialmente os estudantes P1, ou seja, os filhos de um colaborador ou os estudantes patrocinados por um membro do Conselho da Administração, visto que estas candidaturas tiveram que

ser satisfeitas prioritariamente e foi-lhes atribuído uma missão cujo perfil correspondesse às necessidades. Relativamente à atribuição de uma missão a um estudante, a base de dados Access facilita o processo de seleção permitindo ver quais os estudantes disponíveis para a missão desejada (ver anexo 8). De seguida, procurei então atender as candidaturas dos estudantes P2, P3 e P4, tendo em conta as necessidades dos departamentos. É de salientar que em todo este processo não existiu nenhuma entrevista de seleção, isto porque, como já foi mencionado, existiu um número elevado de vagas em um curto prazo de tempo e estes estudantes trabalharam apenas durante um mês ou no máximo dois meses o que não justifica realizar entrevistas.

Depois de selecionado o estudante para a missão na base de dados, é através desta mesma que é enviado um e-mail ao estudante informando-o que foi selecionado. Nesse e-mail (ver anexo 9), que é gerado automaticamente pela base de dados Access, o estudante encontra informações sobre a sua missão como por exemplo o departamento e o serviço onde irá realizar a missão assim como o seu responsável e a data de início e de fim da missão. É ainda pedido ao estudante de confirmar a aceitação da missão nos 5 dias seguindo o envio do e-mail. Caso este não responda nos 5 dias, é-lhe enviado mais um e-mail onde terá mais 5 dias para responder. Se depois de 10 dias o estudante não confirmou a missão, este é notificado que a sua candidatura foi retirada. Ao estudante que confirmou a aceitação da missão, é-lhe enviado novamente um e-mail solicitando a assinatura do contrato (ver anexo 10) e o reenvio do mesmo. Nesse mesmo e-mail, também é pedido ao estudante para fornecer vários documentos como uma cópia do bilhete de identidade, um certificado comprovando a inscrição num estabelecimento escolar luxemburguês ou estrangeiro ou uma cópia do cartão de estudante, o número de conta bancária assim como o número da segurança social luxemburguês caso seja residente luxemburguês ou já tenha trabalhado no Luxemburgo. Para cada estudante foi

criado uma pasta de modo a poder verificar se foram recebidos todos os documentos. O contrato também é gerado automaticamente pela base de dados Access já com os dados do estudante e as informações sobre a missão.

Após estarem ocupadas todas as vagas, foi enviado um e-mail aos estudantes não selecionados informando-os que não foram selecionados, mas que caso houvesse uma desistência por parte de um estudante ou um pedido por parte de um departamento, poderíamos voltar a contactá-los. Este feedback foi muito importante pois estes jovens podem vir a ser recrutados no futuro ou ser clientes do banco e é a imagem do banco que está aqui em jogo.

4.4. Acolhimento e integração dos estudantes

Os estudantes foram acolhidos nos dias 1 e 15 de cada mês (caso os dias anteriormente referidos coincidissem com um dia feriado ou fim de semana, automaticamente o acolhimento passaria a ser feito no dia útil seguinte). Previamente ao acolhimento dos estudantes, foi necessário elaborar várias tarefas de forma a facilitar a integração dos mesmos. A primeira tarefa consistia em fazer o pedido dos cartões de acesso para os estudantes assim como o pedido para os acessos informáticos dependendo do departamento e da missão que lhes foi atribuída. Este pedido foi feito ao departamento informático do banco através de uma lista com todas as informações necessárias.

Outra tarefa que tive que efetuar foi a reserva das salas para acolher os estudantes. Foi necessário reservar duas salas por mês, uma para o acolhimento do dia 1 e outra para o de dia 15. Para fazer as reservas, tive apenas que ligar para a receção, informar o número de estudantes presentes nesse dia e o horário de modo a que as rececionistas pudessem verificar a disponibilidade das salas.

Uns dias antes do acolhimento, com o objetivo de informar os participantes, enviei um e-mail indicando o dia, a hora e o local onde estes se deveriam apresentar. Do mesmo modo, os responsáveis e os tutores receberam um e-mail prevenindo-os da hora na qual se deveriam apresentar tendo em vista a integração dos estudantes nos respetivos departamentos. Importa frisar que os estudantes cuja missão se realizou numa agência participaram numa formação organizada pelo departamento *Retail Banking School* e por isso não foram acolhidos por mim.

No dia do acolhimento, o meu trabalho consistiu em fazer uma breve visita guiada pelos principais locais como o refeitório e a cafetaria, apresentar as regras a respeitar, recolher documentos que tivessem em falta, responder às respetivas perguntas dos estudantes, assim como entregar os cartões de acesso e ao mesmo tempo recolher o aviso de receção dos mesmos. No final e como referido em cima, os responsáveis ou tutores foram buscar os estudantes à sala em questão e procederam em seguida à integração dos mesmos.

Após o acolhimento, apenas me restou completar as pastas dos estudantes com os documentos recebidos nesse dia assim como o envio de um exemplar do contrato de trabalho de cada estudante à “*Inspection du travail et des mines (ITM)*”, organismo cujo papel é garantir a aplicação da legislação relativa às condições de trabalho e à proteção dos empregados com um contrato de trabalho.

4.5. Processamento salarial

No que diz respeito ao processamento salarial, o meu trabalho consistiu em comunicar ao serviço encarregue dos salários o montante que estes tinham que pagar aos estudantes, isto através de um ficheiro Excel (ver anexo 11) enviado no final de cada mês. Para o cálculo desse montante, tive que ter em conta vários aspetos. Em primeiro lugar, tive que contar o número de dias que os estudantes trabalharam, isto

porque estes últimos foram pagos consoante os dias que trabalharam. Por exemplo, um estudante com um contrato com início no dia 1 de Junho até dia 30 de Junho, trabalhou 21 dias. É de sublinhar que este número variava de mês em mês. O número de dias foi então multiplicado pela tarifa estipulada pela lei luxemburguesa (esta não pode ser inferior a 80% do salário mínimo e pode variar consoante a idade do estudante) e assim se obteve o montante final. No entanto, tive também que ter em conta as faltas dos estudantes que, caso não tivessem entregue um atestado médico justificando a falta, os dias em que não se apresentaram ao trabalho era-lhes descontado do ordenado.

4.6. Avaliação dos estudantes

Como já referido anteriormente, antes do início da missão, é enviado um e-mail ao responsável e ao tutor informando-os da vinda do estudante e algumas informações sobre este último. Nesse mesmo e-mail é anexado um formulário (ver anexo 12) de avaliação para estes preencherem e reenviarem no final da missão. Este formulário serve de referência para os anos seguintes, caso o mesmo estudante se volte a candidatar para um trabalho de estudante ou mesmo para um estágio.

V. ANÁLISE CRÍTICA

Com o intuito de realizar uma ponte entre a teoria e a prática, será feita, no presente capítulo, uma breve análise das atividades desenvolvidas ao longo do estágio à luz do enquadramento teórico. É relevante salientar que as atividades de R&S desenvolvidas no estágio se referem a estudantes, ou seja, algumas etapas deste processo serão diferentes.

Como referido na revisão de literatura e segundo Peretti (2015), existem quinze operações de um recrutamento que estão reagrupadas em cinco etapas. Releva-se que no Banco BGL BNP Paribas são cumpridas as cinco etapas, mas não todas as quinze

operações. De facto, no que concerne a primeira etapa, podemos verificar que existe uma estratégia de recrutamento que é definida antes lançar a campanha para os estudantes e que o grupo procura constantemente dar uma boa imagem estando presente em feiras dedicadas aos estudantes ao longo do ano e propõe vários serviços interessantes para estes últimos. A segunda etapa também é respeitada no sentido que foi comunicada a necessidade de recrutar estudantes, esta foi analisada e foi definido o perfil dos estudantes. No entanto, a análise e descrição de funções não foi feita de maneira tão precisa como defendem vários autores (Rego *et al.*, 2008; Torrington *et al.*, 2014), isto porque tendo em conta o perfil desejado (estamos a falar de estudantes que na maioria dos casos tinham pouca ou nenhuma experiência profissional), as informações fornecidas sobre os cargos eram demasiado gerais.

Ao nível da pesquisa de candidaturas que representa a terceira etapa, note-se que no processo de R&S de estudantes apenas é utilizado o recrutamento externo, pois o recrutamento interno ou misto não se aplica neste caso específico. Aqui, foram usadas como técnicas de recrutamento o anúncio, a base de dados, as candidaturas espontâneas, as referências e o e-recrutamento. Independentemente de apenas existir um anúncio, este foi elaborado cuidadosamente em colaboração com o departamento de comunicação segundo o modelo AIDA e foi publicado tanto internamente como externamente. Quanto às candidaturas espontâneas recebidas algumas semanas antes do lançamento da campanha, estas foram guardadas precavidamente de modo a ser utilizadas posteriormente. No que respeita a referenciação de candidatos, não existe no Banco BGL BNP Paribas nenhum ERP, sendo que vigora o método SWOM em que os colaboradores do banco referenciam estudantes (muitas das vezes os próprios filhos) de forma informal, sem qualquer compensação (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013). Por

fim, relativamente ao e-recrutamento, foi usado o site do banco para publicar um anúncio, ao qual os estudantes se candidataram.

Relativamente à seleção, no Banco BGL BNP Paribas apenas foi utilizado um instrumento de seleção, a análise e triagem curricular, podendo-se, no entanto, recorrer também ao controlo de referências em certos casos. Como explica Peretti (2015), foi possível fazer uma triagem ao comparar as características dos estudantes (indicadas no CV e na carta de apresentação) com as exigências do cargo em questão comunicadas pelos departamentos através do ficheiro Excel (ver anexo 3). Deste modo, não foi cumprida a segunda fase do processo de seleção defendida por Almeida (2011), onde é referido ser necessário ir para além da objetividade da informação curricular e valorizar a personalidade e o percurso de vida do candidato. Uma vez que neste caso específico não são utilizadas entrevistas, não houve a oportunidade de aplicar este método de seleção.

No que diz respeito à quinta e última etapa, pode-se constatar que é o Banco BGL BNP Paribas atribui importância tanto ao acolhimento como à integração dos estudantes. Este processo possui as características referidas por Sousa *et al.* (2006): no dia do acolhimento dos estudantes, estes beneficiam de uma visita guiada, é-lhes distribuído alguns documentos relativamente ao uso do cartão de acesso e dos sistemas informáticos, assim como os estudantes afetados a uma agência beneficiam de uma formação específica. Por fim, note-se que, tal como a teoria o sugere, não existe uma avaliação global de todo o processo.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no contexto político, social, económico e tecnológico acarretam desafios na forma como as organizações são geridas e como gerem os seus colaboradores. Assistimos assim ao desaparecimento dos modelos tradicionais de gestão de pessoas que traz consigo a necessidade de evoluir constantemente de forma a que as empresas possam atingir os seus objetivos estratégicos ao mesmo tempo que mantêm a vantagem competitiva.

Neste sentido, e como foi apresentado na revisão de literatura, é fundamental as organizações planearem e efetuarem o processo de R&S de forma eficaz, aperfeiçoando-o sempre que possível de modo a atrair e selecionar os melhores candidatos. Como referido na revisão de literatura, são vários os métodos de R&S pelos quais as organizações podem optar. A escolha prende-se ao tempo disponível para recrutar, ao perfil procurado assim como orçamento que a empresa dispõe para esse efeito.

O estágio permitiu assim a compreensão deste processo em termos práticos através das atividades desenvolvidas, ou seja, permitiu-me perceber de que forma podemos aplicar em contexto organizacional, os conceitos e técnicas aprendidas em contexto académico, mais concretamente o processo de R&S, uma área que sempre me interessou, depois de adquiridos os conhecimentos teóricos ao longo do Mestrado. Do mesmo modo, esta experiência serviu para perceber que a realidade nem sempre corresponde à teoria pois existem muitos fatores extrínsecos à organização e incontrolláveis que impedem o decorrer normal do processo de R&S. Assim, considero a realização do estágio num banco com a dimensão e o prestígio do BGL BNP Paribas uma mais-valia. Importa ainda referir que esta experiência também me permitiu o

desenvolvimento de competências pessoais, nomeadamente ao nível da comunicação interpessoal, pois estive sempre em contacto com vários departamentos do banco, mas também a definição de prioridades e a capacidade de trabalhar com uma equipa e respetivas chefias. Ademais, gerir sozinha os estudantes, foi uma experiência desafiante que me permitiu trabalhar de forma autónoma e ao mesmo tempo ganhar confiança. Destaco ainda o clima organizacional pois existiu um forte espírito de equipa e a disponibilidade de todo o departamento de RH. Assim, tive a oportunidade de participar em várias atividades e tarefas que não estavam alinhadas inicialmente, nomeadamente a participação em duas entrevistas e em reuniões do serviço de F&D e dos *HR Business Partners*, e ajudei a planear um *assessment center* que estava em fase de internalização.

Para concluir, pode-se afirmar que os objetivos fixados no início do estágio foram superados e que este representou uma mais-valia na aquisição de experiência profissional na área da GRH.

6.1. Limitações e sugestões

Em relação às limitações, gostaria de ter tido a oportunidade de realizar entrevistas, uma vez que é uma técnica de seleção muito usada no processo de R&S e que me ajudaria a escolher o candidato mais adequado tendo em conta que os perfis eram muito idênticos. Ademais, foram várias as vezes onde os departamentos escolhiam os estudantes que queriam ao indicarem o nome do mesmo no ficheiro das necessidades, de modo a que não me foi possível tomar essa decisão.

Numa ótica de melhoria e de otimização dos procedimentos, sugeria a implementação da realização de inquéritos aos estudantes permitindo ao Banco BGL BNP Paribas de adquirir um ponto de vista diferente de todo o processo e

consequentemente melhorar o mesmo. Outra sugestão seria a criação de uma mensagem automática, dirigida a cada estudante aquando da receção dos documentos solicitados. Por um lado, esta mensagem servia de confirmação para o estudante que os documentos foram rececionados e por outro lado, este procedimento iria permitir economizar tempo, visto que foram muitos os estudantes que enviaram um e-mail pedindo esta confirmação. Na minha opinião este feedback também é fundamental para a própria imagem da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição. Porto.
- Bagul, B. (2014). Recruitment and Selection Process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. *Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 4: 1212-1214.
- Cailteux, C. (2015). Le recrutement, comment ça marche ? *50 minutes, Coaching pro*, nº19. Namur: Lemaire Publishing.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39. Recuperado de <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104.
- Kundu, S. C., Rattan, D., Sheera, V. P. & Gahlawat, N. (2012). Recruitment and Selection techniques in manufacturing and service organizations operating in India. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volume 1 Issue 3 October 2012.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. 5th Edition. St. Paul: West Publishing Company.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20 (1), 31- 49.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, nº 3 (79) /2015: 351-357.

Peretti, J.-M. (2015). *Ressources humaines*. 15ª Edição. Paris: Librairie Vuibert.

Pieper, J. R., Greenwald, J. M. & Schlachter, S. D. (2017). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*. Volume 57, Issue 5.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J. F. S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F.L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

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

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

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A-F. (2009). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 2a Edição. Paris : Pearson Education France.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*, 9th Ed. London: Pearson.

Van Hove, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance*, Vol.26 (5): 451-464.

Wecker, A. C. & Froehlich, C. (2017). Recrutamento e Seleção por competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 12, n. 3: 75-96, set./dez. 2017: 75-95.

Yu, K. Y. T., Cable, D. M. (2014). *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press.

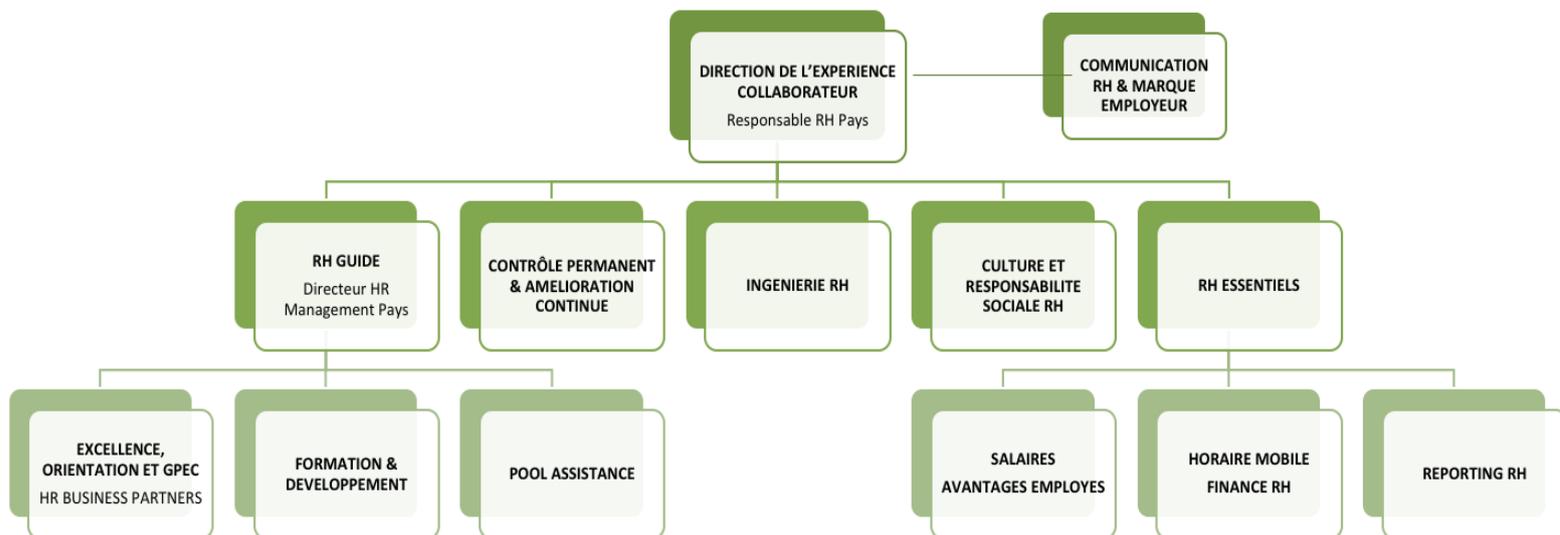
Referências Sitográficas

<https://www.bgl.lu/fr/banque/pages/a-propos-de-bgl-bnp-paribas.htm>

<http://www.itm.lu/home/faq/ddt/contrats-speciaux/emploi-etudiants-vacances.html>

ANEXOS

Anexo 1 - Organograma



Fonte: Adaptado de um documento interno do Banco BGL BNP PARIBAS

Anexo 2 – Anúncio

— Jobs étudiants 

Mis à jour le 15/02/2018 - RH Luxembourg

Partager

Le Groupe BNP Paribas au Luxembourg fait appel chaque année à des étudiants durant l'été, de juin à septembre.

- **Vous souhaitez accueillir un étudiant dans votre équipe**

Nous vous invitons à nous faire part de vos disponibilités à accueillir un étudiant en complétant ce [formulaire](#) et en le retournant à jobetudiant@bgl.lu avant le **31 mars 2018 (merci de préciser votre code SICG/centre de coût)**.

Nous invitons à réfléchir précisément aux tâches que vous confierez à l'étudiant afin qu'il ait une réelle occupation et puisse découvrir une activité. Il en va de l'image de notre Groupe.

- **Vous souhaitez transmettre la candidature d'un étudiant**

Quand postuler ?

La campagne de recrutement se déroule **entre le 15 février et le 31 mars 2018**.

Qui peut postuler ?

Les candidatures doivent impérativement répondre aux critères suivants :

1. Justifier du **statut d'étudiant** : être inscrit dans un établissement scolaire ou universitaire luxembourgeois ou étranger et suivre de façon régulière un cycle d'enseignement reconnu et diplômant ;
2. Avoir **17 ans révolus et ne pas être âgé de plus de 27 ans** le jour du début de l'exécution du contrat ;
3. Disposer d'une **pièce d'identité valable** (carte d'identité ou passeport) ;
4. Afin de satisfaire le plus grand nombre d'étudiants, la politique du Groupe au Luxembourg limite à 3 mois maximum la durée totale cumulée par étudiant.
5. Un **CV** et une **lettre de motivation**, devant impérativement contenir :
 - la date de naissance,
 - les dates de disponibilité exacte (durée minimum de 1 mois consécutif) ,
 - les adresses mail et courrier valables,
 - et un numéro de téléphone correct.

Les dossiers de candidature ne répondant pas à ces critères ne pourront pas être retenus.

Comment postuler ?

Envoyer la candidature (CV, lettre de motivation) à l'adresse jobetudiant@bgl.lu

Les dates de mission possibles sont* :

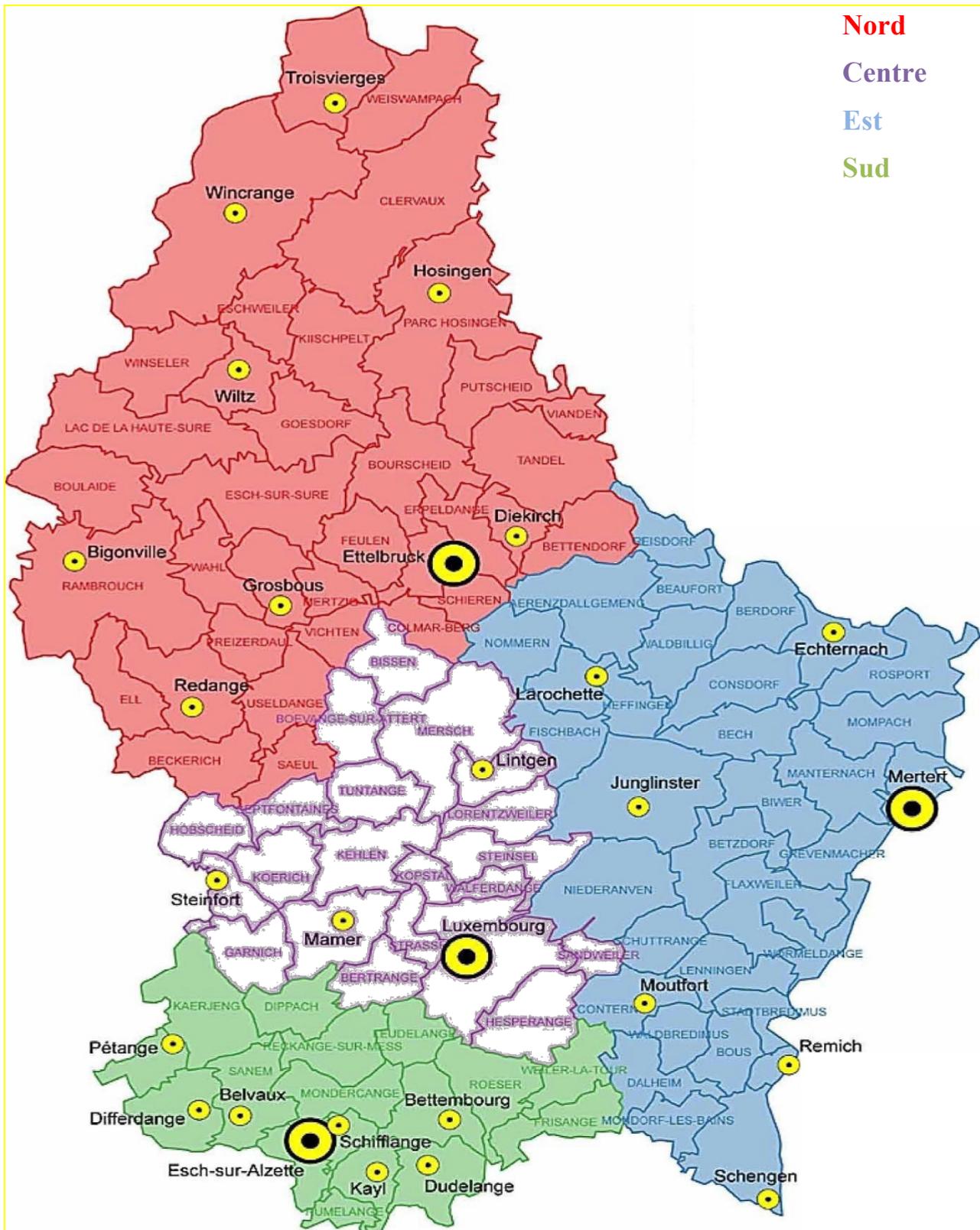
<i>soit du 1^{er} au 30 juin</i>	<i>soit du 15 juin au 14 juillet</i>
<i>soit du 1^{er} au 31 juillet</i>	<i>soit du 15 juillet au 14 août</i>
<i>soit du 1^{er} au 31 août</i>	<i>soit du 16 août au 14 septembre</i>
<i>soit du 1^{er} au 30 septembre</i>	<i>soit du 15 septembre au 14 octobre</i>

*Si le premier jour tombe un samedi, dimanche ou jour férié, l'accueil et le début effectif du contrat débutera le jour ouvrable suivant.

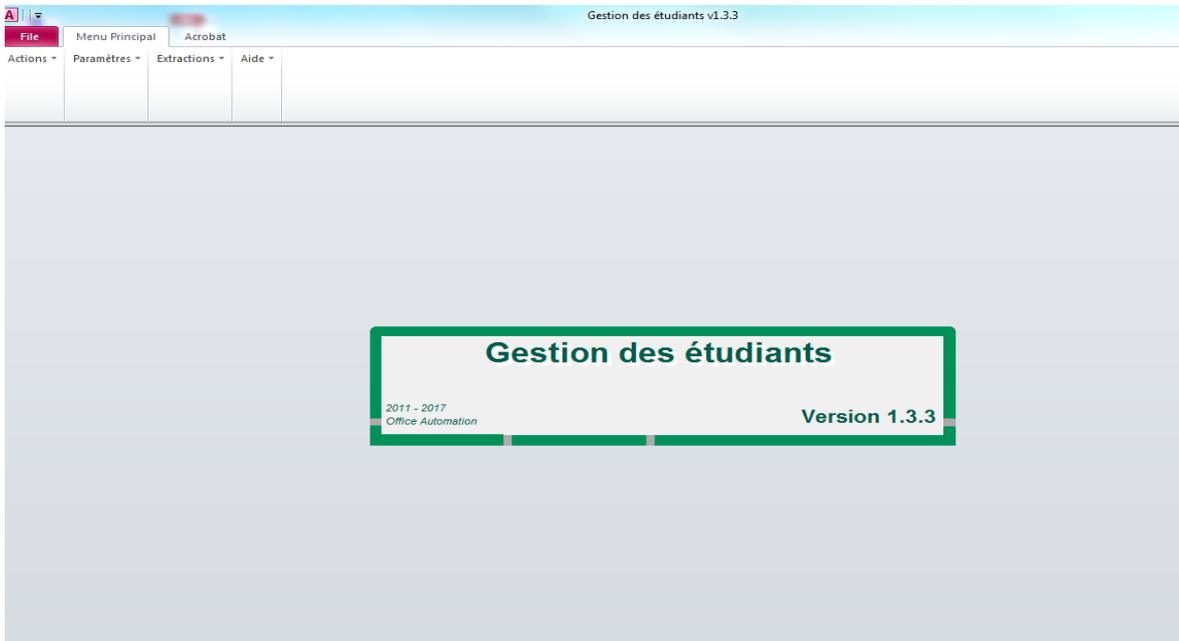
Anexo 3 – Ficheiro das necessidades

												
Job étudiant - Disponibilité Métier 2018												
Dates de mission*												
N°	Début	Fin	SICG/ centre de coût/ à renseigner obligatoirement	Entité juridique	Département	Service	Responsable N+1	Tuteur de l'étudiant**	Description mission	Acceptez vous que l'étudiant soit mineur : oui/non (Attention, étudiant <18 ans... n'aura pas accès à toutes les applications, comme STM&MOSEL...)	Badge à puce (oui/non)	Commentaires*** (Niveau d'études, langues, maîtrise de différents logiciels...)
Sélectionnez une date de début	Sélectionnez une date de fin	Sélectionnez votre Entité					Directeur Membre CD Responsable du Dpt/Service	Directeur Membre CD Responsable du Dpt/Service				
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
#												
1 ligne = 1 disponibilité = 1 étudiant pour 1 mois												
* Durée de la mission = 1 mois (entre 01/06/18 et 30/09/18 - exemple: du 01/07, du 15/07 au 14/08...)												
** Personne en charge de l'étudiant pendant la mission = Personne de contact présente lors de l'accueil												
*** Indiquez le nom de l'étudiant(e) que vous souhaitez retrouver. Nous vous l'affecterons dans la mesure du possible												

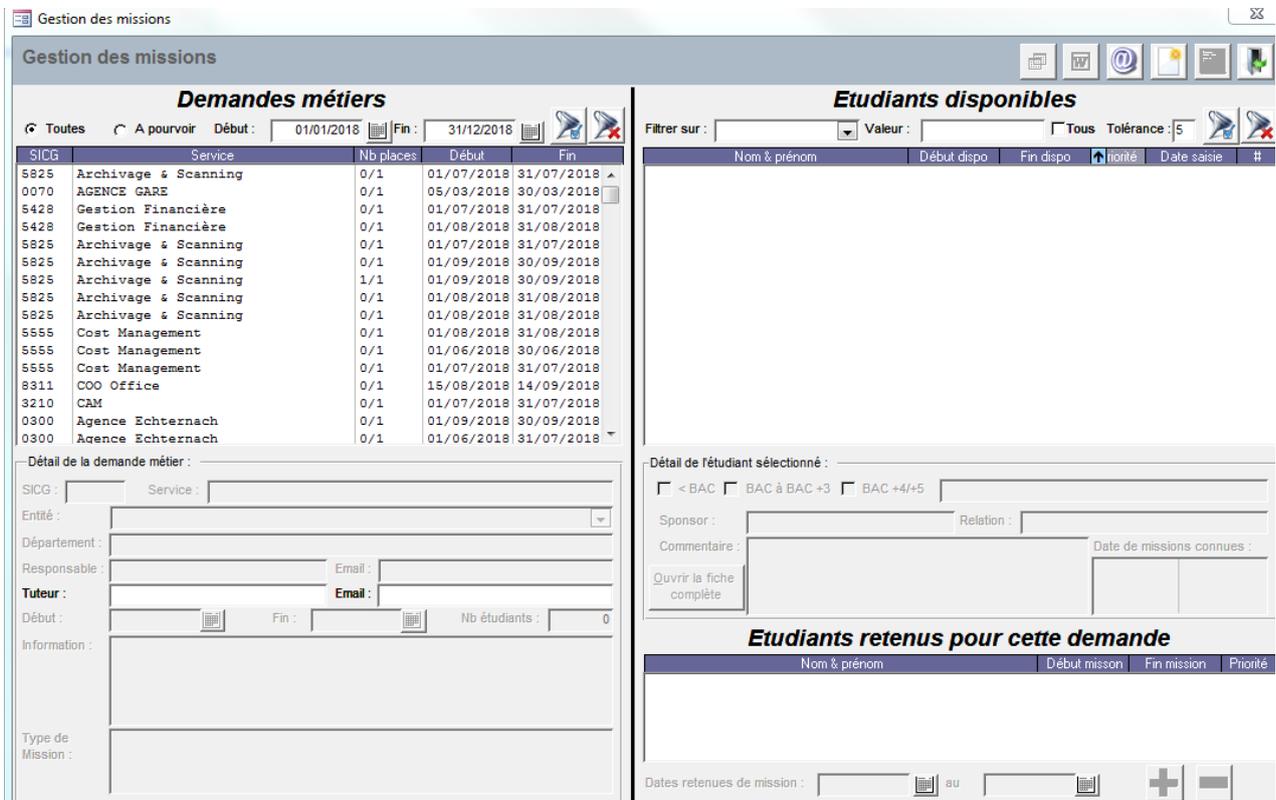
Anexo 4 – Mapa – Divisão por zonas



Anexo 5 – Base de dados Access



Anexo 6 – Inserção dos dados



Anexo 7 – Inserção dos dados do estudante

Ajout d'un étudiant

Ajout d'un étudiant

Civilité : Fiche numéro :

Titre :

Nom :

Prénom :

Date de naissance :

E-mail :

Matricule national :

Adresse :

Pays :

Code postal : Localité :

Type candidature :

Niveau d'études : < BAC BAC à BAC +3 BAC +4/+5

Type d'études :

Début disponibilité du : au

Accusé réception Inadéquation Recommandé

OK Non OK Reçu appréciation Désistement

Envoi ITM Copie RH salaire Contrat retour signé Engagement non divulgation

Informations complémentaires

IBAN : Sponsor :

Code BIC : Relation sponsor :

Tickets Repas : Montant forfait : 0 Priorité : P4

Pièces jointes / Commentaire

Nom de la pièce jointe : PièceJointe :

Commentaire :

Evaluation :

Recherche de doublons

Anexo 8

Gestion des missions

Demandes métiers

Toutes A pourvoir Début: 01/01/2018 Fin: 31/12/2018

SICG	Service	Nb places	Début	Fin
5825	Archivage & Scanning	0/1	01/07/2018	31/07/2018
0070	AGENCE GARE	0/1	05/03/2018	30/03/2018
5428	Gestion Financière	0/1	01/07/2018	31/07/2018
5428	Gestion Financière	0/1	01/08/2018	31/08/2018
5825	Archivage & Scanning	0/1	01/07/2018	31/07/2018
5825	Archivage & Scanning	0/1	01/09/2018	30/09/2018
5825	Archivage & Scanning	1/1	01/09/2018	30/09/2018
5825	Archivage & Scanning	0/1	01/08/2018	31/08/2018
5825	Archivage & Scanning	0/1	01/08/2018	31/08/2018
5555	Cost Management	0/1	01/08/2018	31/08/2018
5555	Cost Management	0/1	01/06/2018	30/06/2018
5555	Cost Management	0/1	01/07/2018	31/07/2018
8311	COO Office	0/1	15/08/2018	14/09/2018
3210	CAM	0/1	01/07/2018	31/07/2018
0300	Agence Echternach	0/1	01/09/2018	30/09/2018
0300	Agence Echternach	0/1	01/06/2018	31/07/2018

Détail de la demande métier : -- **1 étudiant(s) sur 1 souhaité(s)**

SICG : 5825 Service : Archivage & Scanning

Entité : BGL BNP Paribas

Département : FM

Responsable : Eric BROQUARD Email : eric.broquard@bgl.lu

Tuteur : Jean-Marie LEMAIRE Email : jean-marie.lemaire@bgl.lu

Début : 01/08/2018 Fin : 31/08/2018 Nb étudiants : 1

Information :

Type de Mission : Service des dossiers crédits/bonne capacité physique

Etudiants disponibles

Filtrer sur : Valeur : Tous Tolérance : 5

Nom & prénom	Début dispo	Fin dispo	↑ priorité	Date saisie	#
LAMMAR Max	01/07/2018	31/08/2018	1	03/02/2016	1
IRTHUM Louise	01/08/2018	15/09/2018	1	28/02/2017	0
DE PLAEN CELINE	13/07/2018	17/08/2018	1	20/03/2017	0
BARETH Valentine	01/08/2018	31/08/2018	1	31/03/2017	1
WEILAND Lisa	06/08/2018	31/08/2018	1	16/02/2018	0
FERREIRA DOMINGUES ANAIS	01/07/2018	31/07/2018	2	21/02/2017	1
WEISSEN Shana	15/07/2018	15/08/2018	2	16/02/2018	0
ARAUJO BARROS Fernando	09/07/2018	03/08/2018	2	16/02/2018	0
KERN Albert	01/07/2018	31/08/2018	2	16/02/2018	0
CORREIA LOPES Angel Alexandre	15/07/2018	14/08/2018	2	14/03/2018	0
AJAMIAN Clara	01/07/2018	31/07/2018	2	23/04/2018	0
COSTINHA GENY Léane	15/07/2018	31/08/2018	2	24/04/2018	0
AFZA Ilann	01/08/2018	31/08/2018	2	02/05/2018	0
BERTHOLET Marie	01/07/2018	14/09/2018	2	04/05/2018	0
HAMON Clément	01/07/2018	31/08/2018	3	09/02/2016	1
FERRANDINI Eric	01/07/2018	02/09/2018	3	11/04/2016	1

Détail de l'étudiant sélectionné :

< BAC BAC à BAC +3 BAC +4/+5

Sponsor : Relation :

Commentaire : Date de missions connues :

Ouvrir la fiche complète

Etudiants retenus pour cette demande

Nom & prénom	Début mission	Fin mission	Priorité
SBAGLIA Dorian	01/08/2018	31/08/2018	2

Dates retenues de mission : au

Anexo 9 – E-mail de confirmação da missão

Bonjour [REDACTED],

Nous faisons suite à votre candidature pour un Job Etudiant et nous vous en remercions.

Nous vous informons que le Groupe BNP Paribas au Luxembourg a le plaisir de vous accueillir au sein de son entité BGL BNP Paribas, du 01/08/2018 au 31/08/2018, dans le département HR Management, dans le service HR Management, sous la responsabilité de [REDACTED].

Pourriez-vous par conséquent nous confirmer, par retour de ce mail sous 5 jours, votre acceptation pour la mission, aux conditions proposées ci-dessus ?

Dès réception de votre confirmation, nous vous enverrons un email plus détaillé, reprenant notamment, votre contrat Job Etudiant ainsi qu'une liste de pièces à fournir.

Vous devrez nous retourner par email le contrat signé, ainsi que les documents demandés avant le début de votre mission.

Par ailleurs, [REDACTED] invitons à consulter [REDACTED] ment vos emails. Nous souhaitons en effet communiquer principalement par voie électronique lors de nos échanges [REDACTED] uci de rapidité et d'efficacité.

Au plaisir de vous accueillir bientôt.

Cordialement,

[REDACTED]
BGL BNP Paribas
Ressources Humaines
Equipe Recrutement
[REDACTED]
jobetudiant@bgl.lu

Anexo 10 – Contrato



Entre

BGL BNP Paribas

Établie et ayant son siège social à

50, avenue J.F. Kennedy

L-2951 Luxembourg

Représenté(e) par Eric GUILBAUD

Désigné(e) ci-après 'l'employeur'

Mademoiselle [REDACTED]
Né(e) le 13/08/1993

Domicilié(e) à l'adresse

[REDACTED]

[REDACTED] LUXEMBOURG

Désigné(e) ci-après 'l'étudiant(e)'

Il a été convenu ce qui suit :

Art.1 - Le contrat prend effet le 01/08/2018 et prend fin le 31/08/2018.**Art.2** - L'étudiant(e) sera chargé(e) de l'exécution de divers travaux de bureau.**Art.3** - Lieu de travail : HR Management**Art.4** - La durée de travail est de 8 heures par jour et de 40 heures par semaine.**Art.5** - La rémunération journalière est fixée à [REDACTED] € brut et est payable au prorata des jours de présence, à la fin de la mission. L'étudiant(e) ne disposant pas de congés payés, tout jour d'absence, quel qu'en soit le motif, à l'exception d'une dispense accordée par l'employeur ou pour raison de maladie dûment justifiée par un certificat médical, ne sera pas pris en compte dans le calcul de la rémunération.**Art.6** - Le présent contrat est soumis au Titre V, du livre premier, du Code du Travail relatif à l'emploi des élèves et étudiants pendant les vacances scolaires.**Art.7** - L'étudiant(e) est soumis(e) à la stricte observation du secret professionnel sous peine de sanctions prévues par la loi, ainsi qu'à l'obligation de discrétion sur toute information de nature professionnelle que l'étudiant(e) est amené(e) à recevoir dans l'exercice de sa fonction. Dans ce contexte, il (elle) déclare avoir reçu le document intitulé « Engagement de non-divulgaration » (signé le premier jour de son arrivée, lors de la remise de sa carte d'accès aux locaux de l'employeur).

Le présent contrat est établi en trois exemplaires : le premier est destiné à l'employeur, le deuxième à l'étudiant(e) et le troisième à être transmis endéans les 7 jours suivant le début de l'exécution du contrat à l'Inspection du Travail et des Mines.

Fait à Luxembourg, le vendredi 6 juillet 2018.

BGL BNP Paribas
Dominique PIROTTE

Responsable HR Administration

Eric GUILBAUD
BGL BNP Paribas
Directeur HR Management Pays**Eric GUILBAUD**

Directeur HR Management Pays

Signature de l'étudiant(e),
et, s'il (elle) est mineur(e),
de son représentant légal

Anexo 11 – Ficheiro para o processamento salarial

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	SICG	Entité	Département	Service	DébutMission	FinMission	Nom	Prénom	DateNaissance	IBAN	Chèques-repas	Jours travaillés	Salaire journalier	Total à payer
2														
3														
4														

Anexo 12 – Formulário de avaliação do estudante



BNP PARIBAS

FICHE D'APPRECIATION D'UN ETUDIANT D'ETE

Nom / Prénom de l'étudiant(e) :

Service d'affectation :

Période de travail :

Nom / Prénom de l'évaluateur :

Mission(s) proposée(s) :

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL				
	Excellent Supérieur aux attentes	Conforme aux attentes	A améliorer Point de vigilance en cas de reprise	Insatisfaisant Points d'attention
▶ Présentation / Tenue				
▶ Ponctualité				
▶ Implication dans le travail				
▶ Organisation dans le travail				
▶ Qualité du travail				
▶ Autonomie				
▶ Respect des délais dans le travail				
QUALITES PERSONNELLES				
▶ Dynamisme / Réactivité				
▶ Esprit d'équipe				
▶ Fiabilité				
▶ Rigueur				
▶ Esprit d'initiative				
APPRECIATION GENERALE				

Commentaires / remarques éventuels :

Date / Signature de l'évaluateur :
(obligatoire)

À retourner à la fin de la mission impérativement
par email à jobetudiant@bgl.lu ou par courrier interne à RH oKsign +11