



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

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

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E  
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NA AXA PORTUGAL

DANIELA COELHO SANTOS

SETEMBRO – 2015



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

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

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E  
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NA AXA PORTUGAL**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA SOFIA ISABEL COELHO BENTO**

**DR.<sup>a</sup> SUSANA PEREIRA**

**SETEMBRO – 2015**

**ÍNDICE**

ACRÓNIMOS .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT .....	iv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1.1. Recrutamento.....	2
1.1.1. Tipos de Recrutamento.....	3
1.1.2. Fontes de Recrutamento .....	4
1.2. Seleção.....	6
1.2.1. Instrumentos de Seleção .....	6
1.3. Socialização, Acolhimento e Integração .....	8
CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	9
2.1. Grupo AXA .....	9
2.1.1. Uma Ambição Partilhada: Visão, Missão, Valores, Atitudes-chave e Compromisso.....	10
2.2. Região MedLA (Região Mediterrânica e América Latina) .....	12
2.3. AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.....	13
2.3.1. História da AXA Portugal .....	13
2.3.2. Apresentação do Negócio em Portugal .....	14
2.3.2.1. Estrutura Organizacional .....	14
2.3.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	15
2.3.2.3. Apresentação da Direção Geral de Recursos Humanos .....	15

CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA AXA PORTUGAL.....	16
3.1. Processo de Recrutamento e Seleção.....	16
3.2. Socialização, Acolhimento e Processo de Integração (PI) .....	23
3.3. Outras atividades desenvolvidas ao longo do estágio .....	24
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO .....	26
4.1. Confronto da revisão da literatura com as experiências do estágio.....	26
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
5.1. Conclusões.....	29
5.2. Principais limitações e sugestões para trabalhos futuros.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	35
ANEXOS .....	36
Anexo I – Organigrama Global da AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. ....	37
Anexo II – Caracterização da População Ativa AXA.....	38
Anexo III – Organigrama da Direção Geral de Recursos Humanos .....	39
Anexo IV – Caracterização da População da DGRH.....	40
Anexo V – Região MedLA.....	41
Anexo VI – <i>Website</i> da AXA Portugal “Oportunidades de Carreira”.....	42
Anexo VII – Exemplo de Plano de Estágio.....	43
Anexo VIII – Balanço Recrutamento e Seleção.....	44

## **ACRÓNIMOS**

**CV** – Curriculum Vitae

**DGRH** – Direção Geral de Recursos Humanos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**HRBP** – Human Resources Business Partners

**MedLA** – Região Mediterrânica e América Latina

**PI** – Programa de Integração

**RH** – Recursos Humanos

**R&S** – Recrutamento e Seleção

**TFM** – Trabalho Final de Mestrado

**TRH** – Técnica de Recursos Humanos

**UAP** – Union des Assurances de Paris

## AGRADECIMENTOS

Com o fim deste ciclo, quero agradecer a todas as pessoas que me apoiaram durante a realização do TFM - relatório de estágio.

Um enorme agradecimento ao Instituto Superior de Economia e Gestão pela aposta e desenvolvimento das minhas capacidades e pelo conhecimento transmitido pelos seus docentes. À Professora Sofia Bento, pelo seu aconselhamento, rigor e apoio.

Pela partilha de conhecimento, pelo espírito de entreajuda, pelo desenvolvimento profissional e pessoal, o meu agradecimento a toda a equipa de Recursos Humanos da AXA Portugal, com particular destaque para a Dr.<sup>a</sup> Susana Pereira, *Head of Human Resources Business Partner*, e às Técnicas Ana Pinto Correia e Melissa Martins, que foram, sem dúvida, os pilares da excelente experiência de estágio que me foi proporcionada.

À Avó Lena e ao Avô Luís, que me deixaram uma imensa saudade. Aos Avós, dedico esta minha vitória.

Aos meus Pais e à minha Irmã, que sempre me apoiaram e me encorajaram para finalizar este TFM com sucesso.

Ao André Santos, Marco Camões, Sara Bettencourt e Sara Caracol, muito obrigada por todo o apoio ao longo deste percurso.

## RESUMO

O tema do Trabalho Final de Mestrado incide sobre o Recrutamento, a Seleção e o Processo de Integração na AXA Portugal, multinacional de referência no setor segurador. O objetivo deste trabalho consiste na descrição das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, mais precisamente nas tarefas inerentes a todo o processo de R&S, socialização, acolhimento e integração de colaboradores/as. Estes processos são imprescindíveis no crescimento e desenvolvimento das empresas, pois dizem respeito a todas as tomadas de decisão e ações de gestão que afetam a relação entre as empresas e os/as seus/suas colaboradores/as. Os recursos humanos, fator de diferenciação em relação à concorrência, por serem únicos, raros e insubstituíveis, são considerados fonte de vantagem competitiva.

O presente Trabalho Final de Mestrado resulta de um estágio curricular realizado no departamento de Recursos Humanos da AXA Portugal, mais especificamente na área de *Human Resources Business Partners*, abraçando todo o processo de Recrutamento & Seleção e de Integração. Deste modo, o relatório inicia-se com uma revisão de literatura, seguindo-se uma descrição da AXA e das atividades desenvolvidas referentes aos métodos de R&S e de Integração praticados pela empresa. Por fim, são analisadas e interpretadas as atividades desenvolvidas e a revisão da literatura, sendo no final identificadas algumas limitações encontradas e oportunidades de melhoria do ponto de vista da empresa, bem como sugestões para trabalhos futuros.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos, *Human Resources Business Partners*, Recrutamento e Seleção, Processo de Integração, AXA Portugal.

## **ABSTRACT**

This master thesis focuses on Recruitment, Selection and Integration Process in AXA Portugal, a multinational reference in the insurance sector. The main purpose of this paper consists on describing the activities developed throughout the internship period, more precisely in the tasks concerning all of the R&S process, like socialization, welcoming and integrating new employees. These processes are essential for the growth and development of enterprises, because they refer to all decision-making and management actions that affect the relationship between companies and their employees. The human resources, being unique, become a differentiating factor from the competition, by being rare and irreplaceable, are considered an asset of great competitive advantage.

This traineeship was held at the Human Resources department of AXA Portugal, specifically in the area of Human Resources Business Partners, where the student embraced the whole process of R&S and Integration. Therefore, the report begins with a literature review, followed by a description of AXA and of the activities related to methods of R&S and Integration practiced by the company. Finally, the activities and review of the literature are analyzed and interpreted, and at the end some constraints and opportunities for improvement were found and identified, from the company's point of view as well as suggestions for future work.

**Keywords:** Human Resources Management; Human Resources Business Partners; Recruitment and Selection; Integration Process; AXA Portugal.

## INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, foi realizado um estágio curricular para a elaboração do Trabalho Final de Mestrado. O principal interesse na realização deste estágio prende-se com a necessidade de ter contacto com o mercado de trabalho e de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, obtendo experiência na área de estudo.

O estágio foi realizado na AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A., durante um período de três meses - 05 de janeiro a 04 de abril de 2015 - com a finalidade de abordar o tema “Recrutamento, Seleção e Processo de Integração na AXA Portugal”. A escolha do tema passou essencialmente pelo grande interesse na área uma vez que os recursos humanos são a mais-valia das organizações, tornando-se essencial atrair e selecionar os melhores talentos, mas também conseguir retê-los nas organizações. Esta realidade depende da qualidade do Recrutamento & Seleção (R&S) e esta é a grande responsabilidade dos envolvidos no processo dinâmico de R&S e de Integração.

O estágio teve como objetivo proporcionar a oportunidade de, através de um acompanhamento próximo de projetos e processos de Recursos Humanos, uma apropriação prática do quotidiano de um profissional na área de *Human Resources Business Partners*.

Com o presente TFM pretende-se refletir as atividades desempenhadas em cinco capítulos. No primeiro, é apresentada a revisão literária necessária para o entendimento dos processos desenvolvidos no estágio. No segundo capítulo é descrito o “Mundo” AXA. No terceiro capítulo são enunciadas as atividades desenvolvidas na empresa. No

quarto capítulo, apresenta-se uma reflexão pessoal da experiência de estágio e, por fim, no quinto capítulo, é feito um confronto entre as atividades desenvolvidas e a revisão literária, identificando algumas limitações, oportunidades de melhoria e sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

No capítulo I pretende-se destacar os temas que são fundamentais para a compreensão das atividades desenvolvidas ao longo do estágio: o recrutamento, a seleção e o processo de integração.

### **1.1. Recrutamento**

Peretti (2007) afirma que o recrutamento é definido como a fase em que a necessidade de recursos humanos de uma determinada empresa é existencial, ou seja, uma empresa terá a necessidade de dar início a um processo de recrutamento quando há uma saída de um/a colaborador/a ou a necessidade de preencher um novo posto de trabalho. É conhecido que as necessidades de R&S tanto poderão surgir do abandono do posto de trabalho ou do absentismo como também da criação de um novo cargo, o aumento da atividade ou a sua diversificação (Bilhim, 2009; Peretti, 2007). Devido a esta situação, é necessário identificar a descrição e especificação da função assim como os padrões de desempenho necessários para desempenhar a função que podem ser encontrados na análise e na descrição de funções.

Segundo Segura & Aragón (2011) é necessário, desde início, informar adequadamente o indivíduo das tarefas que irá desempenhar. Esta informação deve ser específica e centrar-se nos conhecimentos e capacidades inerentes à função com a intenção de atrair um elevado número de candidatos/as qualificados/as (Mastracci,

2009). Assim, para a realização de um bom recrutamento, deverão ser geridas expectativas pois estas informações conduzirão à construção progressiva de uma relação de confiança aquando do primeiro contacto do/a futuro/a colaborador/a com a própria organização.

### **1.1.1. Tipos de Recrutamento**

Depois de analisada a função, torna-se necessário determinar o tipo de recrutamento que se irá fazer: recrutamento interno, externo ou misto. Conforme Câmara, Guerra & Rodrigues (2013) e Pina e Cunha *et al.*, (2010), o recrutamento interno baseia-se no processo de identificar e atrair colaboradores/as atuais para as funções com vagas por preencher que se destacam pelo seu desempenho ou por disponibilidade em adquirir novas competências (e.g. transferências de pessoal, promoções, programas de desenvolvimento de pessoal, planos de carreira pessoal, etc). Relativamente ao recrutamento externo, Reis (2010) refere que o processo ocorre quando não existem colaboradores/as na empresa com o perfil desejado para o cargo, sendo necessário procurar candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou na concorrência. Este tipo de recrutamento potencia a estrutura hierárquica com o incremento de “sangue novo” (Peretti, 2007). Já o recrutamento misto, de acordo com Reis (2010) e Shafique (2012), consiste na conjugação dos dois métodos referidos anteriormente, i.e., selecionando colaboradores/as internos e externos à empresa, utilizando técnicas de recrutamento interno assim como de recrutamento externo.

Assim sendo, é necessário haver uma boa adequação entre o posto de trabalho e a pessoa que o vai ocupar, para se obter uma maior e mais rápida integração do/a colaborador/a, havendo uma maior motivação, melhorando e promovendo a sua imagem

junto dos/as potenciais candidatos/as (Reis, 2010; Sáenz Blanco, 2004, cit. in Segura & Aragón, 2011). Para Backhaus (2004) e Martin, Gollan & Grigg (2011) a capacidade da organização fomentar os seus valores e políticas, estabelecer a sua identidade enquanto entidade empregadora e criar uma imagem organizacional positiva, de local desejável para se trabalhar, contribui para a atração de potenciais candidatos/as ao anúncio do recrutamento. A este fenómeno dá-se o nome de *Employer Branding* (Backhaus, 2004) que representa um papel estratégico da organização (Martin *et al.*, 2011).

### **1.1.2. Fontes de Recrutamento**

Depois de definido o tipo de recrutamento, é necessário escolher a melhor fonte de recrutamento: jornais, *website* da organização, portais de emprego *online*, centros de emprego, e-recrutamento, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, *headhunting*, entre outras (e.g. Acarlar & Bilgiç, 2013; Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013; Pina e Cunha *et al.*, 2010). No entanto, na revisão da literatura, apenas se irá focar os métodos de recrutamento utilizados nos processos da AXA Portugal: anúncios, e-recrutamento, bases de dados.

Conforme Ryan, Gubem & Rodriguez (2000), o levantamento do perfil e dos requisitos contem informação fundamental para construir posteriormente os anúncios. Estes são de facto o primeiro contacto que o indivíduo tem com a organização e por isso é importante que o anúncio seja atrativo, distinto e que esteja bem estruturado, de modo a captar a atenção do indivíduo pois poderá influenciar a resposta dos/as potenciais candidatos/as. Assim o anúncio deve disponibilizar informação concreta sobre a posição e a função, de forma a alcançar os/as melhores candidatos/as (Bartram, 2000).

Por outro lado, o desenvolvimento das novas tecnologias tem vindo a transformar os métodos de recrutamento e o e-recrutamento é o caso paradigmático do novo padrão de recrutamento. Devido à facilidade da divulgação e de comunicação (Parry & Tyson 2008), partilha e acesso à informação, atualmente, o e-recrutamento é o processo de recrutamento mais utilizado pelas organizações (Holm, 2012; Pina e Cunha *et al.*, 2010). Esta fonte de recrutamento é considerada por Boydell (2002, cit. in Parry & Tyson 2008) a “revolução do recrutamento” devido aos benefícios que pode trazer para os/as recrutadores/as. Bartram (2000) refere que as expectativas dos/as candidatos/as para encontrarem um trabalho através do e-recrutamento é maior do que através dos métodos tradicionais.

Uma vez que a internet coloca à disposição dos/as candidatos/as muita informação, é possível pesquisar vários anúncios e candidatar-se a vários empregos através do preenchimento de formulários de candidatura ou através da submissão do *CV* nos *websites* das empresas, plataformas de emprego e das escolas/faculdades. Desta forma, os/as candidatos/as podem inserir os seus dados biográficos, em campos previamente estruturados (Pina e Cunha *et al.*, 2010). São várias as organizações que possuem uma base de dados informatizada que pode ser alimentada através de respostas a anúncios divulgados nos diversos meios de comunicação externa ou candidaturas espontâneas. As bases de dados são importantes fontes de perfis profissionais, pois permitem aceder a informação específica de candidatos/as que podem, ou não, ter-se candidatado às vagas em aberto e que se encontram previamente identificados (Shafique, 2012). Neste seguimento, o recrutamento começa pela pesquisa do/a candidato/a ideal através da base de dados em função do perfil e requisitos necessários para o preenchimento da vaga em aberto.

## **1.2. Seleção**

Depois de atraídos na primeira fase do processo – o recrutamento – segue-se a seleção do/a melhor candidato/a (Salgado & Moscovo, 2008). Segundo Reis (2010), a seleção corresponde à escolha dos/as candidatos/as mais adequados/as às oportunidades de trabalho que a organização oferece. Para prever o desempenho futuro dos indivíduos, as organizações necessitam de reconhecer a importância das aptidões das pessoas (o que podem fazer), a sua personalidade (a forma como habitualmente se comportam), os seus interesses (o que as estimula) e a sua motivação.

De acordo com Pina e Cunha *et al.*, (2010), existem uma panóplia de técnicas para a seleção de candidatos/as. Fazem parte deste processo a análise curricular, os testes psicológicos, de personalidade, de aptidão física, de competências específicas e a entrevista de emprego (Rothstein & Goffin 2006, cit. in Ng & Sears, 2010).

### **1.2.1. Instrumentos de Seleção**

Como instrumentos de seleção, serão apenas abordados os que são utilizados na AXA Portugal: a triagem de candidaturas fazendo a análise dos CVs e das cartas de recomendação e a realização de entrevistas.

A triagem inicia-se com a análise das cartas de candidatura e do próprio CV. Uma primeira confrontação das características apresentadas nas cartas e nos CVs com as exigências da função (idade, formação e experiência), leva à eliminação de muitos/as candidatos/as (Bilhim, 2009). O CV é a fonte mais simples de obtenção de informação do/a candidato/a e de acordo com Robertson & Smith (2001 cit. in Pina e Cunha *et al.*, 2010), é o segundo método mais aplicado nos processos de seleção assumindo um papel de filtro dos/as candidatos/as que não reúnem os requisitos necessários para a função.

Posteriormente, a entrevista tem lugar logo após a análise do *CV*. É a técnica mais utilizada nos processos de seleção (Ng & Sears, 2010; Robertson & Smith, 1989 cit. in Caetano & Vala, 2007; Salgado & Moscovio, 2008), a mais conhecida mundialmente (Peretti, 2007), por ser aplicável a qualquer posto, organização ou situação (Pina e Cunha et al., 2010).

Para além do *CV*, as cartas de recomendação também são consideradas instrumentos de seleção (Bilhim, 2009). No entanto, estas tendem a ser favoráveis quando são entregues diretamente ao/à candidato/a e não ao empregador (sem o conhecimento do primeiro), pois as pessoas que redigem este tipo de carta sabem que o/a candidato/a em questão a lerá (Pinha e Cunha *et al.*, 2010).

Posteriormente, a entrevista tem lugar logo após a análise do *CV* e das cartas de recomendação. É a técnica mais utilizada nos processos de seleção (Ng & Sears, 2010; Robertson & Smith, 1989 cit. in Caetano & Vala, 2007; Salgado & Moscovio, 2008), a mais conhecida mundialmente (Peretti, 2007), por ser aplicável a qualquer posto, organização ou situação (Pina e Cunha *et al.*, 2010). A entrevista é uma oportunidade para o diálogo, discussão, negociação e recolha de informação de ambas as partes, clarificando e aprofundando os pontos do *CV*, para que sejam tomadas decisões (Bartram, 2000; Bilhim, 2009), ao confrontar e avaliar as aptidões técnicas e analisar os atributos e comportamentos dos/as candidatos/as. Shafique (2012) refere que é dever do/a candidato/a demonstrar e descrever em entrevista o impacto que o/a próprio/a poderá ter no negócio da organização. Esta técnica de seleção tem ainda como objetivo fornecer informações sobre a empresa e o posto de trabalho e, por último, fornecer informação sobre o nível de vencimento e benefícios sociais (Bilhim, 2009).

### **1.3. Socialização, Acolhimento e Integração**

Com a conclusão de todas as fases mencionadas é selecionado/a o/a candidato/a que mais se ajusta às necessidades da organização. Assim, após a seleção do/a futuro/a colaborador/a e a sua admissão na organização, deve ser realizado todo o processo de socialização, acolhimento e integração. De acordo com Bilhim (2009: 247):

*É necessário, depois de ser tomado a decisão de selecionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.*

A socialização inicia-se na fase antes do ingresso do/a colaborador/a na organização e prolonga-se durante a sua estadia, sendo considerada a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro da organização (Bilhim, 2009; Caetano & Vala, 2007; Pina e Cunha *et al.*, 2010). Estes processos são essenciais pois procuram marcar no membro recém-chegado o modo de pensar, de agir e de interpretar determinadas situações de acordo com a cultura da organização. De acordo com Pina e Cunha *et al.*, (2010) as organizações que descurem esta fase, podem condicionar as atitudes e comportamentos dos indivíduos contribuindo para o seu desejo de abandonar a organização pondo em causa todo o investimento realizado no processo de R&S o que pode resultar em perdas significativas para a organização e para os/as candidatos/as (Bilhim, 2011).

Deste modo, é imprescindível que as organizações sejam cautelosas na medida em que diversos fatores podem afetar não só a sua imagem, mas também a sua cultura e clima, e por isso devem enfatizar o ajustamento entre as pessoas e a organização durante todas as fases do processo de R&S.

Conforme Bilhim (2009: 248), nas reuniões de receção do novo membro, devem ser dadas a conhecer as seguintes informações: “história sobre a organização; aspetos mais importantes desta; serviço de informação a que poderão recorrer; assistência médica e regalias; normas e regulamentos internos; costumes”. Nestas reuniões torna-se fundamental facultar o KIT de acolhimento ao/à novo/a colaborador/a que contenha a informação mais relevante (Pina e Cunha *et al.*, 2010), como o plano de compensação e outros benefícios, código de ética e de políticas da organização, procedimentos de segurança, cópias das publicações chave da organização, entre outros documentos (St. John, 1980 cit. in Pina e Cunha *et al.*, 2010). Uma outra forma de facilitar a inserção da pessoa na organização e de acelerar a sua adaptação é a indicação de informação relevante disponível no *website* (Anthony *et al.*, 1993 cit. in Pina e Cunha *et al.*, 2010) e na intranet da empresa (Zhang e von Dran, 2000 cit. in Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Depois de concluída a reunião, o recente membro deverá ser apresentado à sua chefia, para que esta lhe forneça informações mais pormenorizadas sobre o trabalho a realizar (Bilhim, 2009).

## **CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

No capítulo II, pretende-se dar a conhecer o Grupo AXA e a AXA Portugal. Para além destas duas entidades será apresentada a Região Mediterrânica e América Latina à qual pertence a Companhia de Seguros portuguesa. A informação apresentada foi recolhida dos documentos oficiais da empresa.

### **2.1. Grupo AXA**

A AXA é uma Companhia de Seguros, uma empresa multinacional, de origem francesa cuja sede mãe está situada em Paris.

O Grupo AXA posiciona-se como líder em seguros, em três grandes linhas de negócio: Não Vida, Vida e Gestão de Ativos. Desempenhando um papel de destaque nos serviços de proteção financeira, de pessoas e bens a nível mundial, o Grupo AXA procura responder às necessidades de proteção dos seus clientes, quer sejam particulares ou empresas, em todas as fases da sua vida, através dos seus serviços e soluções de seguros: de vida, saúde, família, poupança, património e de negócio<sup>1</sup>. O Grupo conta com uma forte presença global e tem como ambição alcançar a liderança em todos os mercados em que opera tendo para o efeito definido uma estratégia de excelência operacional assente em cinco prioridades: inovação nos produtos, *core-business expertise*, gestão da rede de distribuição, qualidade do serviço e produtividade.

Atualmente, o Grupo AXA serve cerca de 103 milhões de clientes em mais de 55 países da Europa, América, África, Médio Oriente e região Ásia-Pacífico, contando com 161.000 colaboradores e distribuidores AXA. Apesar de a Europa continuar a ser quem mais contribui para as suas receitas globais, o Grupo está fortemente implantado nas restantes regiões, incluindo nos mercados emergentes<sup>2</sup>.

### **2.1.1. Uma Ambição Partilhada: Visão, Missão, Valores, Atitudes-chave e Compromisso**

Tendo em conta o propósito da sua atividade, a AXA respeita, no mundo inteiro, os mesmos princípios.

A ambição da AXA passa por ser a empresa favorita no mercado através da qualidade dos seus produtos, serviços e do seu desempenho, criando, deste modo, uma

---

<sup>1</sup> Fonte: Grupo AXA (<http://www.axa.com/en/group/>)

<sup>2</sup> Fonte: Intranet ONE - AXA

sociedade mais forte e mais segura. A missão corporativa do Grupo AXA consiste em ajudar os clientes a viverem com maior serenidade e paz de espírito, ajudando a planear o seu futuro. Para essa concretização, a AXA compromete-se a redefinir *standards* para se conseguir diferenciar e conquistar os seus *stakeholders* (clientes, distribuidores, colaboradores, acionistas e a sociedade), mantendo-os no centro das suas preocupações.

A AXA possui um conjunto de cinco valores pelos quais se rege - profissionalismo, inovação, realismo, espírito de equipa e respeito pela palavra -, que vão ao encontro de três atitudes-chave do Grupo: disponibilidade (estar disponível quando os clientes precisam e ouvi-los verdadeiramente), dedicação (dizer o que faz e fazer o que diz, concretizar as suas promessas e manter os seus clientes informados, para que seja estabelecida uma relação de confiança mútua) e fiabilidade (tratar os seus clientes com compreensão e consideração, oferecendo-lhes aconselhamento personalizado em cada etapa da sua vida e recompensando a sua lealdade). Estas atitudes-chave são consideradas a base da interação e relacionamento das equipas AXA com os seus *stakeholders*, estabelecendo assim relações de longo prazo, baseadas na transparência e na confiança, agindo como empresa responsável. É neste facto que se baseia o compromisso AXA<sup>3</sup>:

*Para os seus clientes, o compromisso é oferecer soluções adequadas às suas necessidades e através do seu canal preferencial.*

*Para os seus distribuidores, o compromisso é oferecer soluções de negócio diferenciadas e adaptadas de modo a que possam desenvolver-se.*

---

<sup>3</sup> Fonte: Grupo AXA (<http://www.axa.com/en/group/>)

*Para os seus colaboradores, o compromisso é criar um ambiente que os faça dar o seu melhor, através de oportunidades de desenvolvimento e carreira.*

*Para os seus acionistas, o compromisso é maximizar o seu retorno através de resultados crescentes, de elevada qualidade e menos voláteis.*

*Para a sociedade em geral, o compromisso é promover uma sociedade mais segura alavancando as nossas competências, recursos e expertise de gestão do risco.*

## **2.2. Região MedLA (Região Mediterrânica e América Latina)<sup>4</sup>**

No seio do Grupo AXA, a AXA Portugal integra a Região Mediterrânica e América Latina. A Região MedLA, constituída em 2003, integra países México, Colômbia, Brasil, Portugal, Espanha, Itália, Sérvia, Grécia, Azerbaijão, Turquia, Líbano, Região do Golfo (Bahrain, Arábia Saudita, Oman, Qatar, Emiratos Árabes Unidos), Egipto, África Subsariana (Senegal, Camarões, Gabão e Costa do Marfim), Nigéria, Argélia e Marrocos (ver Anexo V). A Região MedLA representa 14% do volume de negócios do Grupo AXA e conta com cerca de 11.700 colaboradores/as.

A MedLA tem construído uma rede de distribuição forte e ágil e por isso deu um impulso totalmente novo e identidade à Região, transformando-a num *mix* de culturas, contribuindo para o crescimento do negócio. Graças à sua diversidade, a Região MedLA tem sido capaz de demonstrar grande capacidade de resistência a um ambiente económico volátil: o seu negócio bem equilibrado permitiu-lhe reagir e adaptar-se com agilidade à evolução das condições de mercado; a sua presença geográfica embutida em

---

<sup>4</sup> Fonte: Intranet ONE - AXA

mercados maduros no Sul da Europa, bem como países de alto crescimento, permitem continuar a registar resultados consistentes ao Grupo AXA.

O desenvolvimento e integração da Região MedLA conta com uma equipa de 600 pessoas que abrange todas as funções de apoio à implementação da ambição AXA em toda a Região, garantindo excelência técnica e normas profissionais, bem como identificar as sinergias, partilhar conhecimentos, melhorar práticas e reunir recursos, quando necessário, de modo a ajudar as entidades a colher os benefícios da Região.

### **2.3. AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.**

#### **2.3.1. História da AXA Portugal<sup>5</sup>**

A AXA é uma marca seguradora com 30 anos de existência, mas é em 1997 que surge em Portugal depois de várias fusões ao longo dos anos.

No entanto, é a partir do ano de 1968 que as fusões entre seguradoras revelaram mais significado dando posteriormente lugar à AXA Portugal. Neste ano, entrou no mercado lusitano a Urbaine-Vie do qual resultou a integração na multinacional Union des Assurances de Paris (UAP), formada na sequência da fusão entre a L'Urbaine, L'Union e La Séquanaise. Em 1979 resultou uma nova fusão entre cinco grandes seguradoras: Argus, Tagus, Ourique, Douro e Mutual. Estas cinco entidades deram origem à companhia de seguros Aliança, que posteriormente, em 1992 deu lugar à fusão entre três companhias – Aliança Seguradora, Garantia e a UAP Portugal – passando a designar-se como Aliança UAP. Porém, em 1997, a Aliança UAP muda de nome e de

---

<sup>5</sup> Fonte: AXA Portugal (<https://www.axa.pt/>)

imagem depois da fusão entre a AXA e a UAP, em França. Assim passa a chamar-se AXA Portugal, fazendo parte do Grupo AXA.

Dois anos mais tarde ocorre novamente uma fusão, após o Grupo AXA adquirir o grupo britânico Guardian Royal Exchange.

### **2.3.2. Apresentação do Negócio em Portugal**

Em Portugal, o Grupo AXA é constituído por duas sociedades anónimas privadas: AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. (no Porto) e a AXA Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A. (em Lisboa). Em Lisboa existe ainda a AXA Centro de Serviços a Clientes, ACE, um agrupamento complementar de empresas que presta serviços às duas sociedades anteriores, criada em 2006.

A AXA Portugal acompanha os seus clientes oferecendo-lhes soluções que lhes permitam desenvolver uma maior confiança no futuro e protegendo-os contra os riscos, atuando em duas linhas de negócio: Vida (seguros de vida, soluções de reforma e outros investimentos) e Não Vida (seguros patrimoniais e pessoais).

A AXA está fortemente implantada no território nacional, em todos os distritos de Portugal Continental e no Arquipélago da Madeira. A rede de distribuição nacional está estruturada e formada para fornecer aconselhamento especializado e personalizado, baseado na escuta (proximidade) e na competência, no âmbito de uma deontologia profissional rigorosa. Deste modo, a AXA Portugal pensa global, agindo localmente, adaptando a estratégia de crescimento rentável a cada um dos canais e à região do país.

#### **2.3.2.1. Estrutura Organizacional**

Atualmente a estrutura organizacional da AXA Portugal, assenta em várias Direções Gerais: Transformação (TRF), Estratégia e Coordenação de Programas (DEP),

Distribuição e Marketing (DEM), Técnica e Oferta (DTO), Operações (DOP), Financeira (DGF), Sistemas de Informação (DSI), Recursos Humanos (DRH), Risk Management e Auditoria Interna (ver Anexo I). A estrutura organizacional da empresa, visa promover a eficiência através de uma organização ajustada, com equipas mobilizadas e uma cultura positiva que pretende acelerar a transformação cultural para um ambiente de concretização, colaboração, *empowerment*, desenvolvimento e de celebração<sup>6</sup>.

### **2.3.2.2. Caraterização dos Recursos Humanos**

Após uma descrição da empresa, torna-se necessário apresentar uma caraterização dos recursos humanos da Companhia de Seguros – a população ativa AXA, no geral e, em particular, a DGRH - destacando as seguintes caraterísticas: género, habilitações académicas, qualificação interna, tipo de contrato, antiguidade média e a média de idades. Os dados da caracterização poderão ser consultados detalhadamente nos Anexos II e IV.

### **2.3.2.3. Apresentação da Direção Geral de Recursos Humanos**

O estágio foi realizado na DGRH, cuja missão consiste em gerir proativamente as necessidades dos/as seus/suas colaboradores/as para que, num ambiente económico e social de mudança, consiga atingir o seu foco: ser uma organização simples, eficiente e ágil, ter uma maior ênfase no desenvolvimento das competências e talentos da organização e, atuar como um parceiro proativo e um acelerador da organização<sup>7</sup>. Para

---

<sup>6</sup> Fonte: Norma Interna DGRH

<sup>7</sup> Fonte: Norma Interna DGRH

essa concretização, a DGRH conta com 23 colaboradores/as alocados por três áreas distintas (ver Anexo III): *Human Resources Business Partner*; *Payroll*, Compensação e Benefícios; e Desenvolvimento, Gestão de Talento e Comunicação Interna.

### **CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA AXA PORTUGAL**

Neste capítulo, procede-se à análise das atividades desenvolvidas na área de *Human Resources Business Partner*, sendo descritas, em simultâneo, as práticas de Recursos Humanos da AXA Portugal. Estas têm como enfoque principal os processos de R&S e de Integração, onde foram realizados todos os procedimentos inerentes a estágios e contratações. O balanço dos processos de recrutamento encontra-se representado no Anexo VIII.

#### **3.1. Processo de Recrutamento e Seleção**

O processo de R&S inicia-se a partir do momento em que se constata uma necessidade de recrutamento para uma determinada área na empresa. Após validação deste processo, a equipa de *HRBP* pretende satisfazer o pedido, percebendo qual a necessidade da área, analisando a descrição de funções, desenvolvendo um trabalho de pesquisa de perfil e requisitos, triagem de candidatos/as e envio de *report* da entrevista ao/à gestor/a da área para posterior seleção do futuro membro que integrará a empresa.

#### **Pedido de Recrutamento**

Para se dar início a um processo de R&S, é necessário analisar a necessidade de recrutamento da área em questão para a qual é necessário um/a novo/a colaborador/a ou

estagiário/a. Após validação por parte da *Head of HRBP* e da Diretora Geral de Recursos Humanos, dá-se início ao processo de recrutamento.

Assim é necessário mencionar os passos para realização e gestão dos pedidos de recrutamento. A TRH de *HRBP* envia o *template* do pedido de recrutamento ao/à gestor/a da área para que, após receção deste, se possa analisar a viabilidade e a especificidade do perfil desejado: tempo de experiência, formação e competências pretendidas, i.e., análise e descrição de funções.

### **Tipos de Recrutamento**

Depois de o pedido ser validado, é definido, consoante a análise do perfil requerido, o tipo de recrutamento:

- Processo de mobilidade internacional: Perfil não disponível na AXA Portugal. Em caso de projetos específicos, dentro do Grupo ou Região;
- Processo de mobilidade interna: Perfil generalista, com experiência profissional na função, com grau de responsabilidade de gestão/supervisão reduzida, de atuação mais operacional ou técnica e de urgência média (e.g. funções de apoio ou suporte, funções técnicas);
- Recrutamento externo, realizado por DGRH: Perfil técnico de experiência profissional especializado, com grau de responsabilidade acrescido, de atuação ao nível técnico e urgência elevada (e.g. funções técnicas comerciais ou outras, esgotadas as hipóteses de recrutamento interno);
- Recrutamento externo, através de uma empresa especializada em *executive search*: Perfil técnico e de experiência profissional muito especializado, com

grau de responsabilidade acrescido, de atuação ao nível de gestão/direção e de urgência elevada (e.g. funções de gestão estratégica, direção geral);

- Recrutamento externo de estágio profissional: Perfil generalista e sem experiência na função, com baixo grau de responsabilidade, cuja aprendizagem se processe gradualmente com atuação ao nível da formação e aprendizagem e de urgência média;
- Recrutamento externo de estágio curricular (responder aos pedidos externos de estágio por parte das faculdades ou validar pedidos internos da empresa).

Apesar de a AXA privilegiar o recrutamento interno, o externo é também uma opção à qual recorre se não conseguir preencher a vaga internamente, por ausência de candidaturas ou por falta de *know how*/perfil. Assim, recorrendo ao descritivo da função disponível nos RH e em diálogo com o/a responsável pelo pedido de recrutamento são definidos o perfil e os requisitos necessários para a função.

Durante o estágio na AXA Portugal, foram realizados processos de recrutamento externo realizado pela DGRH, recrutamento externo de estágio profissional e curricular.

### **Fontes de Recrutamento**

O passo seguinte consiste na seleção de candidaturas. A AXA Portugal disponibiliza diversos meios de contacto para os estudantes e profissionais expressarem o seu interesse em fazer parte da equipa AXA.

Neste sentido, na AXA Portugal privilegia-se as bases de dados que são alimentadas pelos CVs que diariamente recebe, através de:

- Base de dados das candidaturas via correio: A gestão das candidaturas recebidas via papel é efetuada quinzenalmente. Todas as candidaturas em papel dirigidas à

AXA recebem resposta. Os procedimentos descritos asseguram a manutenção da imagem da AXA enquanto empresa que comunica com quem a ela se dirige, salvaguardando-se que qualquer candidato/a obtém uma resposta no mais curto espaço de tempo possível, via *e-mail*.

No entanto, se esta fonte de recrutamento não for suficiente, recorre-se aos meios de comunicação externos. Assim, a manifestação de interesse, formalizada através de uma candidatura, pode ser efetuada através dos seguintes meios:

- Anúncios: Os RH elaboram o anúncio, depois de terem os requisitos necessários do perfil em causa;
- E-recrutamento: Recrutamento através das novas tecnologias, podendo ser implementado através do *website* próprio da empresa ou recorrendo a portais de emprego online, tais como:
  - *Website* AXA Portugal (ver Anexo VI): É disponibilizada uma página dedicada ao recrutamento: “Oportunidades de Carreira”. Trata-se de um espaço que visa comunicar e divulgar as vantagens e oportunidades que a empresa oferece, disponibilizar um formulário único de candidatura que permite a uniformização e adequação às necessidades do mercado e há a possibilidade do/a candidato/a poder atualizar os seus dados;
  - Plataformas das Escolas/Faculdades: Neste meio de recrutamento, deve-se contactar faculdades e escolas de potenciais candidatos/as para solicitar a publicitação de oferta de estágios nos respetivos *websites*. Ao existir um contacto direto com as escolas/faculdades a AXA apresenta o seu negócio e o Programa de estágios aos/às alunos/as. Uma vez que a

AXA tem acesso a plataformas de emprego de diversas faculdades, pode construir o anúncio através destas;

- *Websites* de Emprego: A AXA recorre a alguns *websites* de emprego, tais como a NetEmprego, a plataforma da Ordem dos Advogados, etc;
- *LinkedIn*: Um instrumento com um enorme potencial para a realização de pesquisas de recrutamento.

### **Identificação de Candidatos/as**

Nos diversos processos a aluna ficou responsável pela triagem curricular, em que, através dos requisitos definidos, selecionava as candidaturas correspondentes, recorrendo às fontes de recrutamento indicadas anteriormente.

Numa primeira análise, a triagem assentava nos elementos que são facultados pelo/a candidato/a (através de *CV*, cartas de motivação, cartas de recomendação, etc), permitindo afunilar o processo e recolher as candidaturas que cumprem os requisitos da função e perfil. Neste sentido, torna-se essencial facultar *feedback* a todos/as os/as candidatos/as que responderam ao anúncio, via *e-mail*.

De seguida, contactava-se os/as candidatos/as para agendar as entrevistas. Posteriormente era enviado um *e-mail* com a morada da AXA Portugal, confirmação da data, hora e nome da TRH com quem o/a candidato/a teria a entrevista.

### **Avaliação dos/as Candidatos/as**

Após a fase anterior, era necessário realizar a avaliação dos/as candidatos/as pré-selecionados/as, de forma a perceber se se enquadravam na função, solicitando-lhes a sua presença em entrevistas individuais.

No início do estágio, a aluna acompanhou a TRH de *HRBP* na realização das entrevistas presenciais e via telefone, mas um mês depois teve a possibilidade de realizar entrevistas sozinha, assim como todo o processo de R&S.

Assim sendo, a entrevista, era iniciada com uma tentativa de “quebrar o gelo” de modo a colocar o/a candidato/a à vontade, começando por fazer uma apresentação do negócio da AXA e contextualizando a posição para a vaga de emprego/estágio. Posteriormente validava-se as informações descritas no *CV* referentes à formação e experiência profissional do/a candidato/a, assim como as suas expectativas e motivações. Depois de validadas estas informações, era apresentada a vaga em causa explicando o tipo e duração de contrato, categoria profissional, funções, horário de trabalho, etc. Por fim, era explicada a sequência de todo o processo de seleção.

Depois de realizada a primeira fase de entrevistas, eram selecionados/as os/as candidatos/as que melhor correspondiam aos requisitos solicitados pela área e que apresentaram um melhor comportamento em contexto de entrevista.

### ***Report da Entrevista***

Avaliados/as os/as candidatos/as, era necessário realizar um *report* da entrevista. O *report* consistia num documento *excel* AXA, que permitia integrar as informações do/a candidato/a, complementando com a avaliação comportamental, o nível de comunicação, a indicação de pontos fortes e pontos a melhorar e a avaliação que era atribuída ao/à candidato/a (satisfatório, satisfatório com reservas ou não satisfatório). Consolidadas todas as informações sobre os/as candidatos/as, eram enviados cerca de 3 a 5 *reports* ao/à gestor/a da área, ficando os RH a aguardar *feedback*, no sentido de agendar uma segunda entrevista com os/as candidatos/as que passavam à fase seguinte.

A passagem à fase seguinte era comunicada via telefone e, mais uma vez, era enviado um *e-mail*, indicando a hora, local e o nome do/da responsável a quem se deveriam dirigir. Também era enviado um *e-mail* aos/às candidatos/as que não se ajustavam ao perfil, com a informação de que não seriam considerados/as na continuação do processo.

Normalmente, na segunda fase de entrevistas, a aluna acompanhava o/a gestor/a da área quando se tratava de processos de recrutamento para estágios curriculares ou profissionais. Quando se tratava de contratações, era a *Head of HRBP* quem fazia esse acompanhamento.

### **Conclusão do Processo de R&S**

Após a última entrevista, o processo de R&S terminava com a seleção final do/a candidato/a por parte da área. De seguida, era necessário contactar o/a candidato/a selecionado/a, informando-o/a da data de início de funções agendando a reunião de acolhimento na empresa. Só depois era comunicado aos/às restantes candidatos/as da sua exclusão.

Com a conclusão deste processo, era necessário elaborar o contrato de trabalho/estágio profissional ou o acordo de estágio curricular. No primeiro caso, a aluna elaborava-o de acordo com a proposta AXA realizada pela *Head of HRBP*; no segundo caso, era dada total autonomia à aluna para a sua elaboração.

Quando estágios curriculares, era necessário haver um contacto com as escolas e/ou faculdades, de forma a garantir a formalização de todas as matérias referentes aos acordos de estágio, tais como a solicitação da apólice do seguro escolar e a assinatura do acordo por parte do/a representante legal da faculdade.

### 3.2. Socialização, Acolhimento e Processo de Integração (PI)

A integração é a última mas não menos importante fase em todo o processo de R&S. Para realizar o PI, agendava-se uma reunião com o/a futuro/a colaborador/a ou estagiário/a, nas instalações da AXA Portugal, onde se facultava e explicava as informações e documentos importantes para o desempenho das suas tarefas. Após presença nas primeiras reuniões, a aluna obteve autorização para liderar todo o PI.

Neste sentido, o primeiro passo consistia na elaboração do PI Guia que implicava a impressão e explicação de documentos, tais como apresentação institucional da AXA, o acordo de estágio ou contrato e apresentação das ações e formações de integração - “Faculdade Corporativa” e “Na Linha da Frente com o Cliente” - e, por último, a apresentação do código deontológico e outras informações.

No dia do acolhimento era necessário entregar o KIT de acolhimento ao novo membro que continha a pasta AXA com o seu acordo e plano de estágio (ver Anexo VI) ou contrato (caso se tratasse de uma contratação), o código deontológico, o compromisso de segurança de informação, a norma de utilização do *e-mail*, agenda, pin, caneta e outros brindes disponíveis na empresa. Na reunião de acolhimento era da responsabilidade dos RH orientar o novo membro no preenchimento de diversos documentos, como a ficha de estagiário/colaborador, o contrato/acordo de estágio, código deontológico e declaração de segurança de informação, que posteriormente teriam de ser devolvidos à TRH de *HRBP* para serem inseridos na rede RH. Dependendo do tipo de contratação, eram solicitados diversos documentos ao futuro membro AXA para juntar ao seu processo, tais como: declaração IRS, declaração do IBAN, fotocópia do cartão de cidadão, registo criminal, certificado das habilitações académicas, etc. Depois de compilada toda esta informação, era necessário entregá-la à

TRH da área de *Payroll*, Compensação e Benefícios, responsável pelo processamento do/a novo/a colaborador/a. De seguida era apresentado o edifício ao novo membro e posteriormente era feito o acompanhamento até ao seu posto de trabalho, apresentando-o de novo ao/à seu/sua gestor/a (considerado N+1). O seu N + 1 apresentava-o à equipa.

Assim que os RH tivessem conhecimento do *e-mail* e *user* do/a novo/a colaborador/a ou estagiário/a, era solicitado um programa de formação inicial à Academia AXA, denominado por “Faculdade Corporativa”. Este programa consistia numa aprendizagem via *e-learning*, que contava com diversos módulos sobre o ramo segurador e o negócio da AXA, de modo a que o novo membro se familiarizasse com a empresa. Outro programa incutido nesta lógica é o “Na Linha da Frente com o Cliente” que tinha um único objetivo: a Cultura Cliente. Isto era possível levando o/a estagiário/a ou o/a colaborador/a a um contacto estruturado em locais de atendimento ao cliente de forma a assumirem um compromisso de melhoria contínua da empresa. Neste sentido era marcado, junto do/a responsável da Loja AXA Lisboa ou do Porto, um dia para que o recente membro realizasse este programa, enviando-lhe posteriormente convite via *outlook* com conhecimento do/a seu/sua N+1.

### 3.3. Outras atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Para além das atividades descritas anteriormente, foram desenvolvidas ainda um conjunto de outras atividades que se encontram resumidas no seguinte quadro:

<b>Av. Desempenho Estagiários/as</b>	Na penúltima semana do término do estágio (curricular ou profissional) era necessário enviar <i>e-mail</i> com o <i>template</i> de avaliação de desempenho ao N+1 do/a estagiário/a, fazendo-o refletir sobre o percurso realizado pelo membro mais novo. Este processo era fundamental para que caso fosse solicitado por
--------------------------------------	---

	<p>parte do/a tutor/a a realização de estágio profissional, a <i>Head of HRBP</i> avaliava o <i>template</i>, de modo a perceber se o desempenho do/a estagiário/a era merecedor desse desenvolvimento, e se segundo as necessidades da própria área se justificava a passagem para estágio profissional ou contrato. Esta avaliação também era fundamental para que, no caso de outras empresas precisassem de referências do/a estagiário/a, a AXA conseguia dar-lhes <i>feedback</i> sobre o seu desempenho. Ao/À estagiário/a era enviado o <i>template</i> de autoavaliação.</p>
<p><b>Criação e dinamização da Comunidade</b> <b>RH na ONE</b></p>	<p>Esta ferramenta é uma intranet que funciona como uma rede social profissional. Nela cada colaborador/a tem um perfil que está devidamente identificado (nome, departamento, função e região AXA), e pode estabelecer conexões com outros/as colaboradores/as do Grupo. Na ONE são criadas comunidades, blogues, fóruns, <i>wikis</i>, que são elaborados por cada área de atividade onde são disponibilizadas informações, documentos e comunicações úteis a todos/as os/as colaboradores/as, podendo cada dar a sua opinião ou esclarecer dúvidas.</p>
<p><b>Programa Qualidade de Vida</b> <b>no Trabalho</b></p>	<p>Tem como objetivo proporcionar aos/às colaboradores/as momentos de maior proximidade, através da organização do evento “Pequeno-almoço Saudável - Celeiro”, que se baseou na promoção e divulgação de produtos; o “Mercadinho”, realizado com produtores agrícolas, facilitando aos/às colaboradores/as a compra de alimentos hortofrutícolas frescos e saudáveis; desenvolvimento de <i>workshops</i>.</p>

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

### 4.1. Confronto da revisão da literatura com as experiências do estágio

As pessoas que integram a AXA são o seu ativo fundamental e, segundo Bilhim (2011), as pessoas são o único fator das organizações de completa diferenciação em relação ao mercado.

A AXA, local de realização pessoal e profissional das pessoas, recruta, retém, desenvolve e motiva os seus profissionais, pois pretende ser reconhecida como empregador de referência, o que representa um papel estratégico da organização (Martin *et al.*, 2011). O processo praticado na AXA Portugal consiste, numa primeira fase, no contacto entre a TRH de *HRBP* com o/a gestor/a da área de modo a entender a necessidade de mais um recurso ativo. De seguida, é realizado um *briefing* juntamente com a *Head of HRBP* que permite compreender o que é realmente justificável para a função em causa. Só depois da sua aprovação é que o pedido era submetido para validação pela Diretora Geral de Recursos Humanos. Após validação eram tidas em conta as fontes de recrutamento.

Durante o estágio, apenas foram realizados processos de recrutamento externo. Os diversos tipos de recrutamento externo permitem à organização a entrada de sangue novo (Peretti, 2007), seja pelo desenvolvimento de estágios ou pela contratação. É de salientar que os estágios constituem uma privilegiada fonte deste tipo de recrutamento pois permitem assegurar o intercâmbio com grandes escolas e faculdades, facilitando o contacto da comunidade estudantil com o mundo do trabalho. Apesar de apenas terem sido realizados processos de recrutamento externo, é de realçar que a política de emprego na AXA privilegia o recrutamento interno, proporcionando oportunidades de

carreira a todos/as os/as candidatos/as da empresa e cujo perfil se revela mais ajustado ao exigido para o desempenho da função, quer seja através da mobilidade interna como a mobilidade internacional no seio da Região MedLA ou Grupo.

Relativamente às fontes de recrutamento externo, os anúncios e o sistema de recrutamento *online* constituem uma necessidade para as organizações serem competitivas, sendo que estes métodos permitem alimentar, de forma contínua, a extensa base de dados da AXA Portugal. É através destes métodos que se identifica e contacta facilmente os/as candidatos/as que ficam registados nas bases de dados (Shafique, 2012).

Depois de definidas as fontes de recrutamento, o passo seguinte consiste na definição dos instrumentos de seleção. Se o sistema de recrutamento funcionar adequadamente, os/as melhores candidatos/as estarão disponíveis para a fase de seleção e eventual contratação, e desse modo, de acordo com Pina e Cunha *et al.*, 2010, as organizações terão mais probabilidades em alcançarem os seus objetivos estratégicos de aquisição de RH. Na AXA Portugal recorre-se à análise de *CVs*, das cartas de recomendação e, por fim, são realizadas as entrevistas. Após a realização do processo de seleção é decidido qual o/a candidato/a cujo perfil se enquadra mais na vaga de emprego ou estágio (Salgado & Moscovo, 2008).

Relativamente ao processo de socialização do/a colaborador/, este deve ser encarado como um processo contínuo (Caetano & Vala, 2007; Pina e Cunha *et al.*, 2010) uma vez que a dinâmica do grupo vai conduzindo a novas normas e comportamentos, o que implica um constante ajuste e flexibilidade cultural. E a AXA Portugal não foge à regra. O acolhimento e integração traduzem a fase inicial de socialização organizacional (Bilhim, 2009), através da qual se pretende fortalecer a

identificação com os princípios e valores que caracterizam cada organização. Esse princípio era seguido pelo Grupo e pela AXA Portugal.

O PI da AXA Portugal envolve diversas atividades de preparação, implementação e acompanhamento do novo/a colaborador/a na empresa. Bilhim (2009), e Pina e Cunha *et al.*, (2010) consideram que estas atividades, na prática, são operacionalizadas através de várias etapas pelas quais o/a colaborador/a vai passando ao longo dos seus primeiros meses na empresa.

O PI destina-se a aproximar o recente membro da cultura e procedimentos da AXA, suavizando o “choque” de entrada. Destina-se a quem celebre um contrato ou acordo de estágio com a empresa e tem como objetivos contribuir para a difusão de uma imagem positiva do Grupo e ser um vetor positivo para o melhor desenvolvimento profissional.

Neste processo são envolvidos o/a colaborador/a, os RH, gestor/a do/a novo/s colaborador/a e o/a orientador/a AXA. É importante realçar a missão do/a orientador/a, pois este/a deve aconselhar, informar sobre a empresa, fazer as apresentações durante os primeiros tempos de trabalho, com especial ênfase nos primeiros dias após a chegada. De acordo com Bilhim (2009), Caetano & Vala (2007) e Pina e Cunha *et al.*, (2010) esta fase era essencial para a integração do recente-membro. Deste modo a AXA procura formalizar a relação entre o/a orientador/a e o recente membro para evitar deixar ao acaso o desenvolvimento da carreira do/a colaborador/a.

Conforme Pina e Cunha *et al.*, (2010), no dia da entrada, é necessário acolher e reunir-se com o/a novo/a colaborador/a, apresentando-lhe a organização da Direção/áreas, a missão e atividades desenvolvidas por cada área, especificidades da função que vai assumir, enquadramento na empresa/Direção, atividades e

responsabilidades. A AXA Portugal não descarta desta fase, pois considera-a imprescindível para a concretização de uma plena integração.

Devido à importância da integração, deve-se tratá-la como um processo em si. Um estreito envolvimento no PI irá demonstrar aos/às novos/as colaboradores/as que são valorizados e que estão a prestar um significativo contributo à organização. O PI representa também uma grande oportunidade para os/as colaboradores/as e tutores/as na medida em que podem partilhar mutuamente experiências.

Em síntese, é possível verificar que os processos de R&S e de Integração desenvolvidos pela AXA Portugal estão diretamente relacionados com as melhores práticas identificadas na revisão literária, verificando-se que a DGRH é um departamento que possui um papel decisivo e estratégico no seio da organização.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1. Conclusões**

A realização do estágio curricular traduz-se numa experiência muito positiva e enriquecedora, pois permitiu contactar com o “Mundo” AXA, líder do mercado segurador, impulsionando a entrada na área de GRH, em particular nos processos de R&S e Integração de colaboradores/as.

A escolha de realizar um relatório de estágio, enquanto Trabalho Final de Mestrado (TFM), foi considerada como primeira opção, como uma oportunidade de entrar no mercado de trabalho dentro da sua área de estudos. Foi escolhida a AXA, uma multinacional de referência, como organização de acolhimento, pois permitia aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado na realidade do trabalho, contactando com as melhores práticas ao nível da GRH e fazer parte de uma equipa

dinâmica e sólida. Desde o início do estágio, foi transmitido à aluna todos os valores da empresa, aprendendo a trabalhar como uma colaboradora ativa, dinâmica e autónoma nos diversos processos. Deste modo, é de salientar que a AXA Portugal é uma empresa que aposta na transferência de aprendizagem e conhecimento e que potencia a entrada no mercado de trabalho. O estágio na DGRH proporcionou um grande desenvolvimento em termos profissionais e pessoais, na medida em que possibilitou uma constante interação com os/as colaboradores/as, o que promove um maior índice de maturidade e responsabilidade, para além de estimular a capacidade de comunicação.

Deste modo, o objetivo definido no plano de estágio, que consistia no acompanhamento próximo de projetos e processos de RH na empresa, foi largamente ultrapassado, pois foi dada a oportunidade de ficar responsável por todo o processo inerente de R&S e de Integração, para o qual foi desenvolvido todo o trabalho de pesquisa, identificação e avaliação de candidatos/as. O facto de realizar e gerir uma grande quantidade de entrevistas, proporcionou um conhecimento efetivo das práticas de R&S da AXA Portugal, pois a necessidade de dar resposta aos seus clientes internos, num ritmo de trabalho acelerado, proporcionaram o desenvolvimento de competências e capacidades, nomeadamente a de resposta eficiente e célere num curto período de tempo. Esta situação foi possível devido essencialmente à componente prática adquirida na organização de acolhimento, pelo acompanhamento e apoio da equipa de RH.

Após o término do estágio curricular, foi proposto continuar na empresa como estagiária profissional por um período de 12 meses. O desafio foi aceite pois é uma enorme satisfação continuar a fazer parte do Grupo AXA.

## 5.2. Principais limitações e sugestões para trabalhos futuros

Relativamente às potenciais limitações inerentes à realização do estágio, é de destacar a base de dados interna que é uma ferramenta de trabalho limitada, pois a sua estrutura não está bem definida e não permite um filtro célere e adequado às necessidades de recrutamento. Neste âmbito, considera-se necessário a aposta na sua melhoria e desenvolvimento, pois seria uma mais-valia na facilitação do uso por parte das *HRBP*. Seria também importante rever o formulário de candidatura nas “Oportunidades de Carreira” do *website* *axa.pt*. Este formulário deveria ter um campo com a descrição das áreas da empresa para que o/a candidato/a pudesse candidatar-se à sua área de interesse dentro do negócio AXA, permitindo-nos realizar um filtro por Direções Gerais. Seria ainda pertinente, colocar a situação profissional do candidato/a (i.e., empregado/a; desempregado/a; à procura de novos desafios).

Outra limitação sentida foi o facto de a AXA Portugal não ter muita visibilidade junto das faculdades. Para atrair alunos/as, futuros talentos, a empresa deveria ser proativa aproximando-se mais do meio académico, realizando, por exemplo, *Open Days* nas instituições de ensino. Para além de que durante os dois primeiros meses de estágio, foram sentidas algumas dificuldades na realização de recrutamento para estágios curriculares, devido também ao facto de não existir qualquer tipo de benefício para os/as alunos/as (bolsa de estágio). Esta limitação fez com que muitos/as candidatos/as recusassem integrar um estágio curricular na empresa. Contudo, mais tarde, este tipo de benefício foi conseguido, pois foi concedido uma bolsa de estágio pela DGRH, o que facilitou os processos de R&S.

Uma outra limitação a salientar diz respeito às técnicas de seleção. Na AXA Portugal, apenas se realiza a triagem curricular e entrevistas individuais. Devido a esta

situação, a empresa deveria apostar em outros testes de seleção, como por exemplo, testes de personalidade, *assessment centres*, etc., permitindo uma melhor perceção das características dos/as candidatos/as para uma escolha mais precisa do/a candidato/a final.

Em relação às reuniões de equipa, seria fundamental a sua realização com uma maior frequência de modo a conhecer melhor os projetos que cada elemento da área de *HRBP* está a desenvolver.

Relativamente às limitações da elaboração do TFM, é de destacar o limite do número de páginas que restringiu o desenvolvimento pormenorizado de alguns temas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Acarlar, G. & Bilgiç, R. (2013). “Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50 - 77

Backhaus, K. B. (2004). “An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com”. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115 - 136

Bartram, D. (2000). “Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes”. *International Journal of Selection & Assessment*, 8(4), 261 - 274

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: ISCSP – UTL

Bilhim, J. (2011). *Questões Actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2<sup>a</sup> Ed. Lisboa: ISCSP – UTL

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Editora RH, Lda

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

Klotz, A. C., Veiga, S., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). “The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research”. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), S104 – S119

Holm, A. B. (2012). “E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management”. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241 - 259

Martin, G., Gollan, P. J. & Grigg, K. (2011). “Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM”. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618 - 3637

- Mastracci, S. H. (2009). “Evaluating HR management strategies for recruiting and retaining IT professionals in the U.S. Federal Government”. *Public Personnel Management*, 38(2), 19 - 34
- Ng, E. S. W. & Sears, G. J. (2010). “The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study”. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1454 - 1471
- Parry, E. & Tyson, S. (2008). “An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK”. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257 - 274
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos*, 3.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Campos e Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*, 1<sup>a</sup> Ed. RH Editora
- Ryan, G., Gubern, M., & Rodriguez, I. (2000). “Recruitment advertising: the marketing-human resource interface”. *International Advances In Economic Research*, 6(2), 354 - 364

Salgado, J. F. & Moscov, S. (2008). “Selección de Personal en la empresa y las APP: de la visión tradicional a la visión estratégica”. Universidad *de Santiago de Compostela*, 29, 16-24

Segura, J. S. & Aragón, M. I. B. (2011). “La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales - human resource management in local governments”. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 149 – 168

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

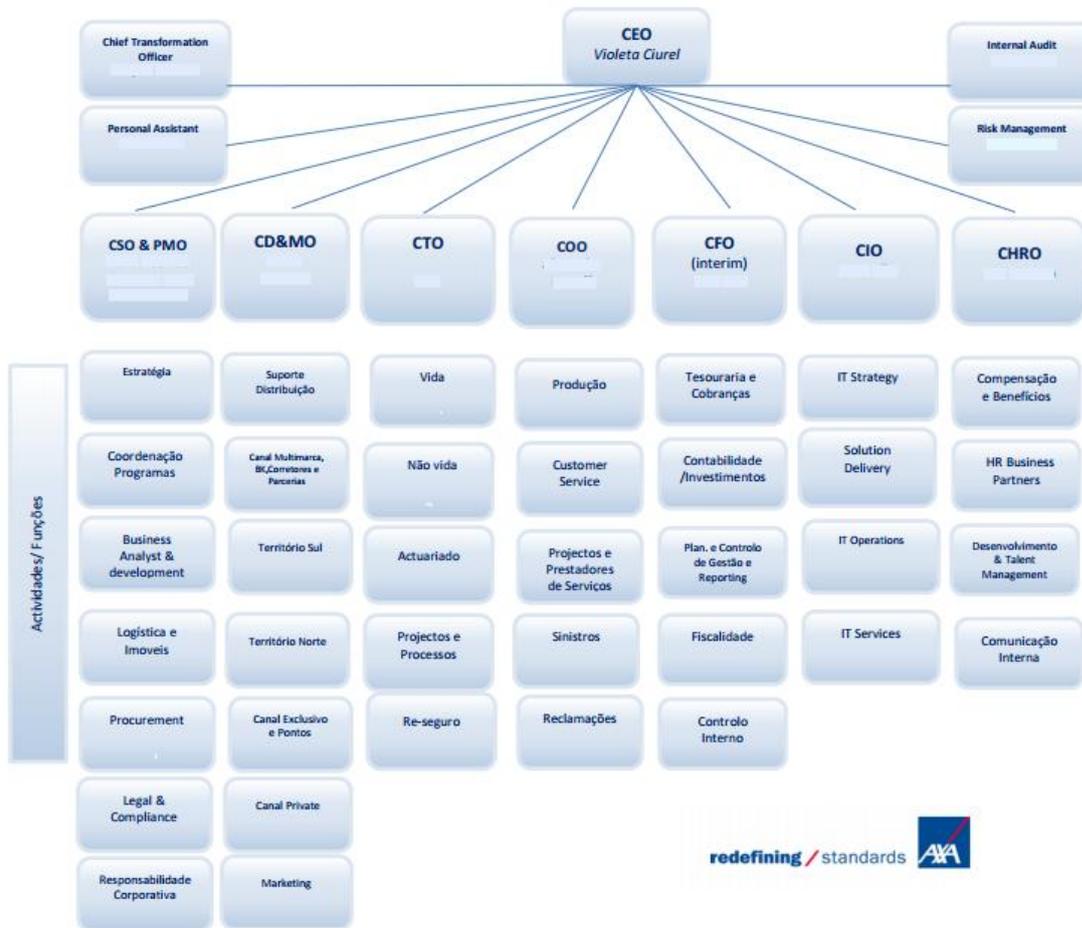
## **REFERÊNCIAS SITOGRAFÍCAS**

AXA Portugal. Disponível em: <https://www.axa.pt/> [Acesso em: 2015/03 e 2015/04]

Grupo AXA. Disponível em: <http://www.axa.com/en/group/> [Acesso em: 2015/04]

**ANEXOS**

**Anexo I – Organigrama Global da AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.**



Fonte: AXA Portugal, 2015

**Anexo II – Caracterização da População Ativa AXA**

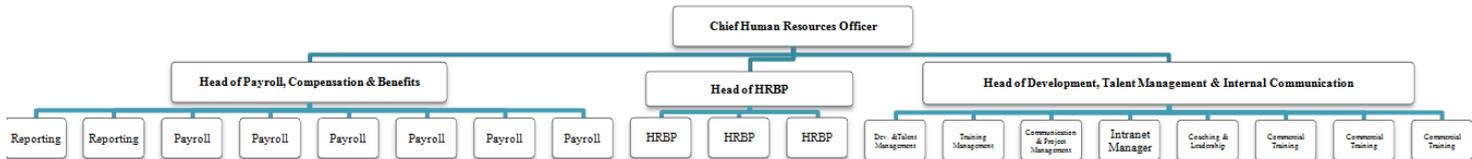
<b>Nº de Colaboradores*</b>	<b>561</b>
<b>Género</b>	
Feminino	319
Masculino	242
<b>Habilitações académicas</b>	
Ensino Básico	49
Secundário	246
Licenciatura	241
Mestrado	23
N/D	2
<b>Qualificação Interna</b>	
Direção Geral	5
Gestor/a Equipas	109
Colaboradores/as	442
Secretariado	4
Técnica Admin. Secretariado	1
<b>Tipo de Contrato</b>	
Efetivo	541
Contrato	17
Mobilidade Internacional	3
<b>Antiguidade Média</b>	<b>20</b>
<b>Média de Idades</b>	<b>46</b>

\*Exceto prestadores de serviços, trabalho temporário e estágios profissionais e académicos.

**Fonte:** Baseado em dados obtidos na AXA Portugal (acedido em 2015/05/30)

### Anexo III – Organigrama da Direção Geral de Recursos Humanos

A Direção Geral de Recursos Humanos está dividida em três grandes áreas:



Compensação e Benefícios – tem como missão garantir uma eficiente gestão e execução das políticas de remuneração e benefícios, bem como assegurar uma boa análise e equidade interna e externa das políticas em vigor.

HR Business Partners – tem como missão responder de forma eficaz, e com valor acrescentado, às necessidades dos seus clientes internos, através de uma maior proximidade e conhecimento das equipas e das pessoas.

Desenvolvimento, Gestão de Talento e Comunicação Interna – tem como missão o desenvolvimento das competências e capacidades (talentos e carreiras dos Colaboradores, de acordo com as necessidades atuais e futuras da organização).

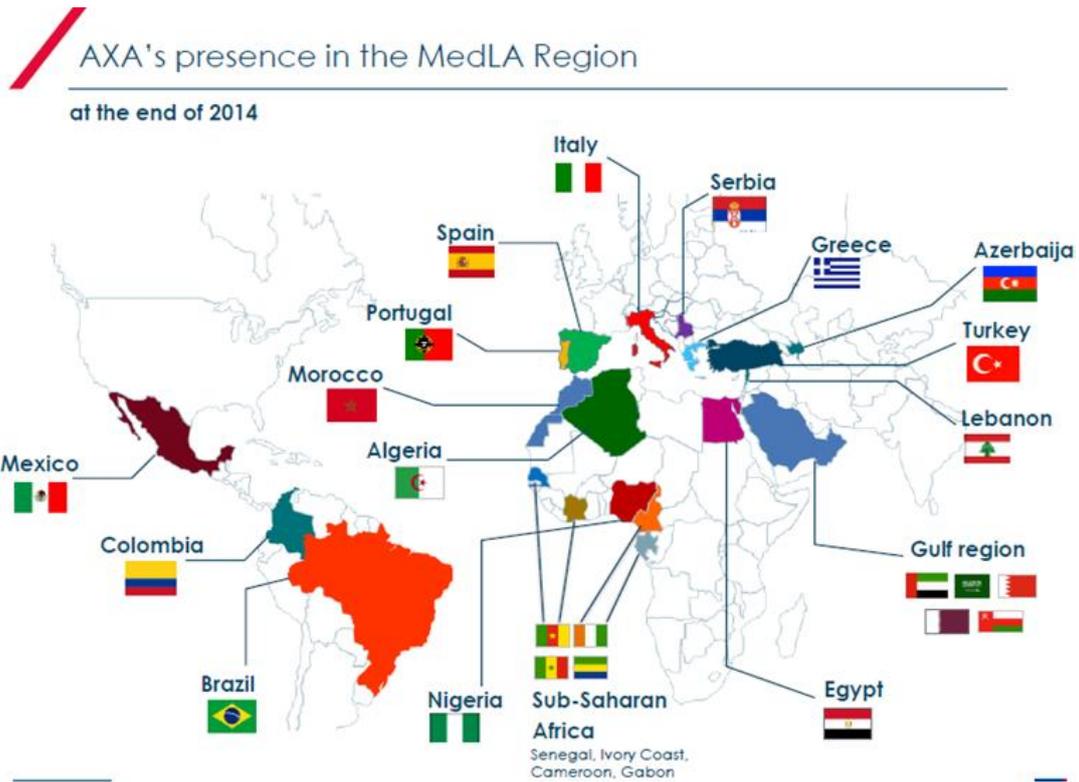
**Fonte:** AXA Portugal, 2014

**Anexo IV – Caracterização da População da DGRH**

<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>23</b>
<b>Género</b>	
Feminino	20
Masculino	3
<b>Habilitações académicas</b>	
Secundário	6
Licenciatura	15
Mestrado	2
<b>Qualificação Interna</b>	
DG	1
G Equipas	3
Colaboradores/as	18
Secretariado	1
<b>Tipo de Contrato</b>	
Efetivo	22
Contrato	1
<b>Antiguidade Média</b>	<b>15</b>
<b>Média de Idades</b>	<b>42</b>

**Fonte:** Baseado em dados obtidos na AXA Portugal (acedido em 2015/05/30)

### Anexo V – Região MedLA



Fonte: AXA Portugal, 2014

## Anexo VI – Website da AXA Portugal “Oportunidades de Carreira”

The screenshot displays the AXA Portugal website's career opportunities page. At the top, there is a navigation bar with the AXA logo and the tagline 'redefinimos / standards'. The main navigation menu includes 'PRODUTOS', 'SERVIÇOS', 'CLUBE AXA', and 'DESCUBRA A AXA'. A search bar is located on the right side of the navigation bar.

The main content area is divided into two columns. The left column features a large image of a family on a beach with the heading 'Oferta de Verão'. Below the image, there is a red button labeled 'SIMULAR >'. The right column is titled 'Área Cliente' and lists several services: 'Consulte as suas apólices', 'Participe e acompanhe a gestão do seu sinistro', 'Visualize e guarde os seus documentos', 'Adira à Documentação Digital', and 'Atualize os seus dados'. There are two buttons at the bottom of this column: 'ENTRAR >' and 'VER VÍDEO >'.

Below the main content area, there is a secondary navigation bar with the AXA logo and the tagline 'redefinimos / standards'. The main navigation menu is repeated, and a search bar is also present. Below the navigation bar, there is a breadcrumb trail: 'particulares > descubra a axa > bem-vindo/a à axa > oportunidades de carreira'.

The main heading of the page is 'Oportunidades de Carreira', followed by a sub-heading 'Faça parte de um Grupo internacional, com ambição de ser a empresa preferida dos seus Clientes, Colaboradores e Acionistas, pela sua capacidade de inovação e competência em matéria de Proteção Financeira.' Below this, there is a blue navigation bar with the following options: 'CONHEÇA A AXA', 'OPORTUNIDADES', 'O QUE PROCURAMOS', and 'CONSELHOS'. The 'OPORTUNIDADES' option is selected.

The main content of the page is titled 'Oportunidades' and 'Programa de Estágios'. It includes the following text: 'Procura uma experiência no mercado de trabalho? Na AXA tem a oportunidade ideal para começar o seu percurso profissional. Um estágio na AXA vai proporcionar-lhe uma experiência real de trabalho desde o início. Irá ter ainda:'

- ↳ Possibilidade de trabalhar diretamente com os nossos gestores.
- ↳ Oportunidade de trabalhar numa empresa internacional e de referência no mercado português.
- ↳ Possibilidade de analisar se uma carreira connosco responde às suas expetativas.

Below the list, there is a link: 'Envie-nos o seu Curriculum Vitae.'

The next section is titled 'Candidatura espontânea' and includes the following text: 'A sua candidatura será analisada e, se responder a uma necessidade do momento, entraremos em contacto consigo. Caso contrário, o seu Curriculum ficará registado na nossa base de dados pelo período de um ano para que possamos considerá-lo em futuros processos de recrutamento e seleção. Envie-nos o seu Curriculum Vitae. Todas as candidaturas serão tratadas de forma sigilosa. Para mais informações, por favor leia a nossa política de privacidade.'

The final section is titled 'Oportunidades no Grupo AXA' and includes the following text: 'Interessado numa carreira internacional, numa das maiores empresas mundiais de seguros? Consulte as oportunidades disponíveis.'

Fonte: AXA Portugal (<https://www.axa.pt/>, acedido em 2015/09).

## Anexo VII – Exemplo de Plano de Estágio



### Plano de Estágio Curricular



Nome do Estagiário \_\_\_\_\_

Área **Fiscalidade** \_\_\_\_\_

Nome do Responsável \_\_\_\_\_

Data Início / Data Termo \_\_\_\_\_

Missão e Descrição dos Macro - Objectivos do Estágio

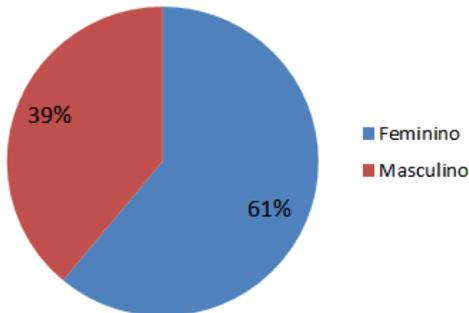
Estágio em contexto de trabalho. • Aquisição de competências na área de fiscalidade versus conhecimentos teóricos;  
• Aquisição de conhecimentos da actividade seguradora, incluindo contabilidade.

	Descrição e Objectivos	Como atingir os Objectivos?	Até Quando
1	Aquisição de conhecimentos na área de compliance fiscal - Cumprimento das obrigações declarativas: o Elaboração do dossier Fiscal e dossier de preços de transferência; o Elaboração da Informação Empresarial Simplificada	Acompanhamento no preenchimento das declarações e modelos; Cruzamento de valores e testes de conformidade	
2	Apoio na confirmação do cálculo do imposto a pagar às autoridades relativamente a entidades que se encontram a desenvolver actividade seguradora em Portugal através de livre prestação de serviços;	Leitura da legislação de seguros aplicável à actividade de livre prestação de serviços; Leitura da legislação fiscal aplicável; validação dos valores de imposto e taxas parafiscais apurados	Até final do estágio
3	Apoio na reconciliação de facturas na parte relativa a impostos: IVA, IRC e IRS;	Verificação das facturas e respectivo imposto; aquisição de conhecimento sobre regras de incidência e localização das operações	Até final do estágio
4	Consultas em SAP e tecnisys extractos de contas, balancetes, balanços	Acesso ao sistema SAP, aprendizagem prática	Até final do estágio
5	Consultas dos sites dentro da área fiscal: Autoridade Tributária; Directivas Comunitárias, entre outros	Pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência fiscal e do negócio	Até final do estágio
6	Aplicação prática dos conhecimentos teóricos de contabilidade na área de fornecedores - contas de fornecedores no âmbito do novo plano de contas: SNC e PCES	Apoio no controlo das contas de impostos	Até final do estágio
7	Conhecimento do Grupo AXA, em termos locais e em termos internacionais	Acesso à rede interna, leitura da informação interna ao nível financeiro, social, RH	Até final do estágio

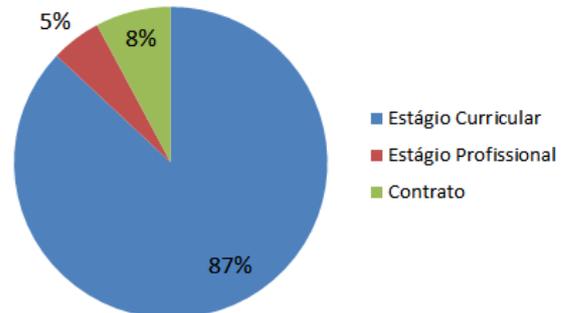
Fonte: AXA Portugal, 2015

**Anexo VIII – Balanço Recrutamento e Seleção**

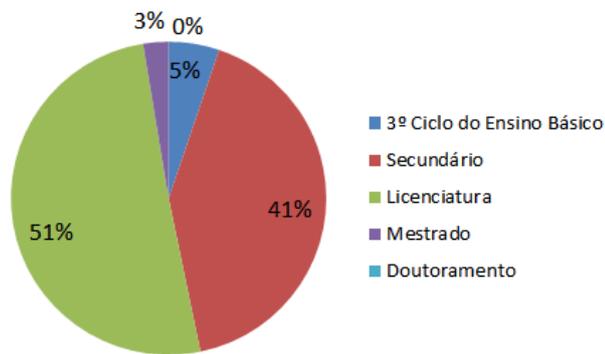
**% Candidatos/as / Género**



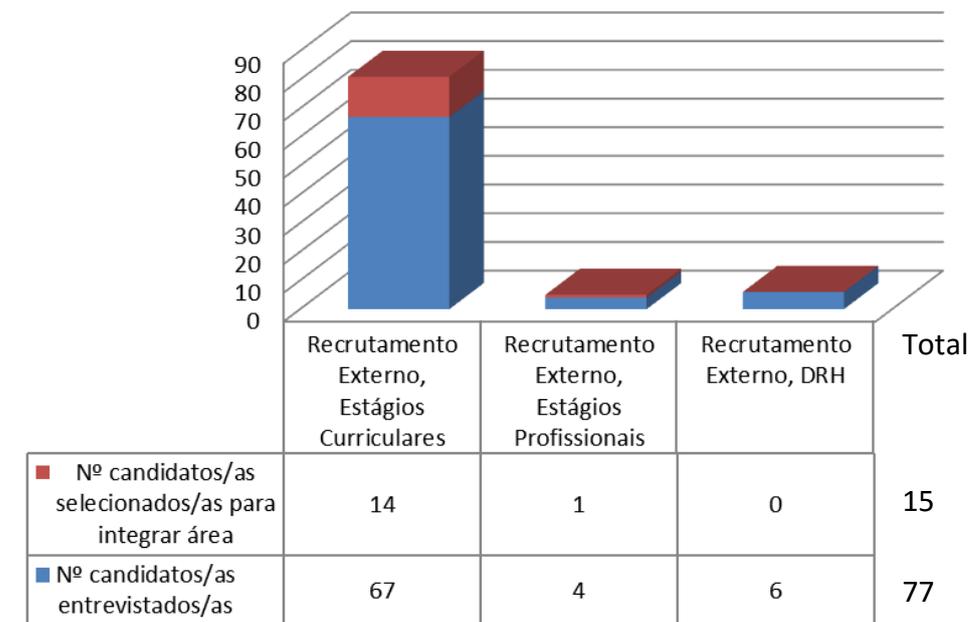
**% Candidatos/as / Tipo de contrato**



**% Candidatos/as / Grau Académico**

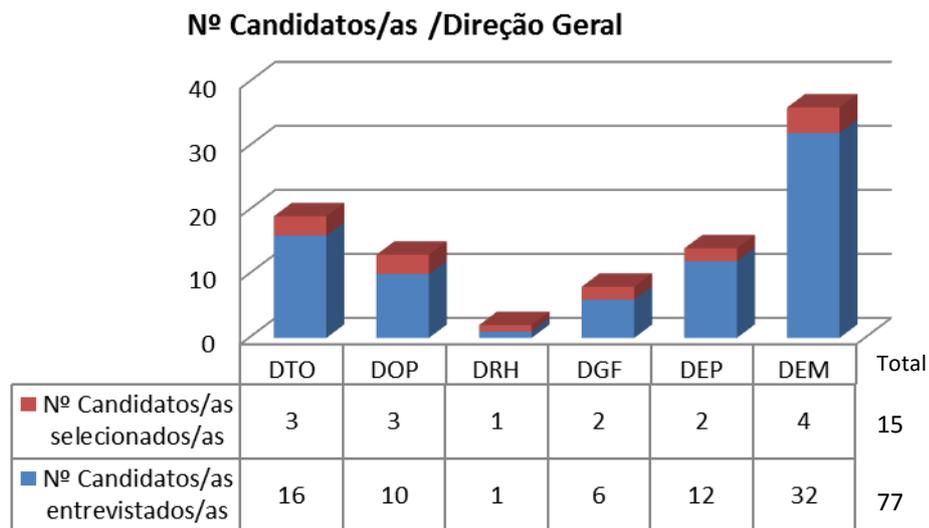


**Nº Candidatos/as/Recrutamento Externo**



**Observação:** Ao longo do período de estágio, foram realizadas 77 entrevistas, das quais 61% da população era do género feminino e 39% do género masculino. Quanto às habilitações literárias, revela-se uma predominância da formação ao nível da licenciatura (51%) e secundário (41%), sendo que apenas 5% possui mestrado e 3% possui o 3º Ciclo do Ensino Básico. Relativamente ao tipo de contrato, verifica-se que a 87% da população entrevistada tinha-se submetido a candidatura para estágio curricular, 8% para contrato (termo ou sem termo) e apenas 5% a estágio profissional.

É de salientar que devido à reestruturação de diversas áreas e à atribuição de bolsas de estágio, não foi possível dar seguimento a todos os processos de recrutamento. É o caso dos/das 6 candidatos/as entrevistados/as para o processo de “Recrutamento Externo, DRH” que foram excluídos do processo devido a essa situação.



**Fonte:** Baseado em dados obtidos na AXA Portugal (acedido em 2015/07/02)

**Observação:** O gráfico acima representa o nº de candidatos/as entrevistados/as (77) e a sua posterior seleção (15) para integarem as diferentes Direções da empresa: Técnica e

Oferta (DTO), Operações (DOP), Recursos Humanos (DRH), Financeira (DGF),  
Estratégia e Coordenação de Programas (DEP) e Distribuição e Marketing (DEM).