

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**ATRAIR TALENTOS: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE
TRAINEES PARA UMA EMPRESA DO SETOR DAS TIC**

SOFIA MINOZ HASSAM

OUTUBRO 2023

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**ATRAIR TALENTOS: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE
TRAINEES PARA UMA EMPRESA DO SETOR DAS TIC**

SOFIA MINOZ HASSAM

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO 2023

Agradecimentos

Nestes extensos meses de estudo e pesquisa, existem pessoas a quem não posso deixar de agradecer.

Um sincero agradecimento à minha orientadora, Prof. Doutora Helena Jerónimo, pela total disponibilidade, paciência, ajuda e motivação.

Às pessoas mais importantes da minha vida, mãe e pai, agradeço por serem os meus pilares e tornarem todos os meus sonhos possíveis, assim como este.

Ao meu melhor amigo e namorado, por todo o apoio incondicional e por nunca me deixar desistir independentemente do obstáculo.

À minha manager e grande amiga, Rute Pedrógão, pelos ensinamentos, por todo o material, mas acima de tudo pelo ombro amigo.

Por fim, mas não menos importante, às minhas companheiras nesta jornada, Inês e Daniela, por fazerem desta, a melhor jornada académica

Resumo

O presente projeto tem por objetivo final a criação de um programa de *trainees* para uma empresa de desenvolvimento de software do sector das TIC. Este projeto surge devido ao crescimento exponencial que este mercado tem tido em matéria de oferta de novas oportunidades, onde carece de profissionais qualificados para fazer face a esse crescimento e daí a dificuldade em atrair o seu ativo mais valioso, o talento humano. O projeto foi desenvolvido seguindo uma metodologia qualitativa, baseando-se tanto num *focus group* (oito participantes), entrevistas semidiretivas (quatro participantes), análise documental, e *benchmarking*. Tendo por base um enquadramento teórico que aborda tópicos como recrutamento e seleção, atração de talento, *employer branding e employer of choice*, foi possível desenhar a proposta do programa de *trainees*, que começa pela identificação das necessidades organizacionais, a definição de objetivos, a estruturação do programa bem como dos processos de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento, de avaliação e acompanhamento e, por fim, da integração dos *trainees*. No final, apresentam-se as conclusões e limitações que se retiram da elaboração do programa de *trainees*.

Palavras-chave: atração, talento, *employer branding*, programa de *trainees*, TIC

Abstract

The aim of this project is to build a trainee program for a software development company in the ICT sector. This project is based on the need for the organization to be able to attract its most valuable asset, human talent, at a time when the job market is very competitive, lacks qualified professionals and where the supply of new opportunities is growing exponentially. It was developed using a qualitative methodology, based on four semi-directive interviews, a focus group with eight potential candidates for the trainee program, document analysis and benchmarking. Based on a theoretical framework covering topics such as recruitment and selection, attracting talent, employer branding and employer of choice, it was possible to design the trainee program proposal, which begins by identifying organizational needs, defining objectives, structuring the programme as well as the recruitment and selection, training and development, evaluation and monitoring processes and, finally, the integration of the trainees. Finally, the conclusions and limitations of the trainee program are presented.

Keywords: attraction, talent, employer branding, trainee program, IT

Índice

1. Introdução	6
2. Revisão de Literatura	8
2.1. Recrutamento e Seleção, Atração de Talento, <i>Employer Branding e Employer Of Choice</i> ..	8
2.1.1. Recrutamento e Seleção	8
2.1.2. Atração de Talento, <i>Employer Branding & Employer of Choice</i>	11
2.2. Os Programas de <i>Trainees</i> : Benefícios e Estrutura.....	13
2.3. Desafios Específicos no Setor das TIC	18
3. Empresa e Metodologia	20
3.1. Near Partner – Uma Empresa de Desenvolvimento de Software	20
3.2. Missão, Valores e Recursos Humanos	20
3.3. Opções Metodológicas	22
4. Proposta de Programa de <i>Trainees</i> para a Near Partner	25
4.1. Objetivos e Estrutura do Programa.....	25
4.2. Público-Alvo e Número de Vagas.....	29
4.3. Análise SWOT	31
4.4. Recrutamento & Seleção e Benefícios.....	34
4.5. Integração e Acompanhamento.....	35
5. Conclusões	36
5.1. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	37
Referências	38
Anexos	47
Anexo A - Guião <i>Focus Group</i>	47
Anexo B - Guião de Entrevista Semidiretiva	48
Anexo C: Anúncio do Programa de <i>Trainees Salesforce</i>	49
Anexo D: Codificação das Entrevistas.....	50
Anexo E: Análise-Síntese de <i>Benchmarking</i>	54

Índice de Tabelas

Tabela 1- Dados Relativos ao <i>Focus Group</i>	23
Tabela 2- Dados Relativos às Entrevistas Semidiretiva.....	24
Tabela 3- Agenda da Primeira Etapa do Programa	27
Tabela 4- Análise SWOT	32

Índice de Figuras

Figura 1- Organigrama da Empresa	21
----------------------------------------	----

1. Introdução

No atual ambiente empresarial, caracterizado por ser muito volátil e digital, com mão-de-obra que se movimenta para qualquer parte do mundo (Chitu, 2020) através das possibilidades da tecnologia e do trabalho remoto, é cada vez mais importante investir em capital humano (Landing Jobs Report, 2022). Os talentos de uma organização são os seus ativos mais importantes, uma vez que possuem as competências e atitudes necessárias às funções e dos negócios e para fazer face à forte concorrência (Araújo e Garcia, 2019).

Nesse sentido, é fundamental que as empresas estejam particularmente atentas às transformações no cenário do mercado de trabalho. Devem concentrar a sua atenção e foco na atração e retenção de talentos-chave (Sánchez et al., 2020) de modo que consigam alcançar com sucesso a dita “guerra pelos talentos”. Isso não apenas aprimora a sua reputação enquanto empresa, mas também a posiciona como “*Employer of choice*” (Sudhakaran, Senthilkumar, 2019 & Santos 2019). Para garantir a capacidade de atrair, motivar e reter seus colaboradores, as empresas precisam alinhar a sua estratégia de Recursos Humanos com a missão e os valores da organização (Sottomayor, 2021).

No âmbito do setor das Tecnologias de Informação (TI), o qual regista um elevadíssimo crescimento nas últimas décadas e com perspectiva de continuidade para os próximos anos, prevê-se uma taxa de crescimento de 104% no período de 2018 a 2023 (Statista, 2022), pelo que é premente a necessidade deste setor deter uma força de trabalho qualificada e motivada de modo a contribuir para a progressão do negócio e não ficar para trás (Beechler & Woodward, 2009, cit in Serralheiro 2020).

A procura de colaboradores especializados com perfis técnicos, que façam o *fit* e se enquadrem não apenas na vaga, mas também na própria empresa e na sua cultura, tem sido um desafio inerente à evolução do mercado tecnológico, pois este tipo de empresas consegue evoluir no que toca a processos de inovação e vanguarda, mas essa evolução não é, por vezes, acompanhada pela sua cultura (Serralheiro, 2020).

Os Programas de *Trainees* tornaram-se, com o tempo uma estratégia crescentemente comum adotada pelas organizações para recrutar talentos jovens por meio de processos de recrutamento e seleção (Scholze et al., 2017). Ainda de acordo com o mesmo, esses programas surgiram e foram aprimorados em resposta às mudanças substanciais que o mercado experimentou devido à globalização e à tecnologia. Essa perspectiva é corroborada por Zhao e Liden (2011), que destacam que as experiências

vivenciadas nos programas de *trainees* tendem a fortalecer os participantes, tornando-os candidatos mais competitivos e atrativos no mercado de trabalho. Diante da crescente dificuldade de atrair talentos no setor da tecnologia da informação, devido à rápida expansão e transformação, este projeto tem como objetivo a criação de um programa de *trainees* como mecanismo de atração de talentos, a ser implementado por uma empresa deste sector, de modo que esta consiga fazer face às suas necessidades no mercado.

Este projeto tem por base uma empresa portuguesa de desenvolvimento de software, denominada Near Partner (NP). O programa de *trainees* será focado numa das equipas, *Salesforce* (SF), que é composta, neste momento, por 17 pessoas. Após esta breve introdução, no capítulo 2, far-se-á um enquadramento teórico dos temas que sustentam o projeto, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a atração de talento, *employer branding e employer of choice*, bem como o tópico dos *trainees* como estratégia de atração.

2. Revisão de Literatura

2.1. Recrutamento e Seleção, Atração de Talento, *Employer Branding e Employer of Choice*

2.1.1. Recrutamento e Seleção

O ponto de partida num processo de recrutamento é a identificação por parte da organização de quais as habilidades, conhecimentos e capacidades são cruciais para o desenvolvimento e progresso das atividades (Siddique, 2004). Após o levantamento de necessidades existentes a etapa vital que antecede o início do processo de Recrutamento e Seleção (R&S) é a execução de uma Análise e Descrição de Funções (ADF). Essa análise visa aprofundar o entendimento da função, englobando desde as tarefas até as competências comportamentais e técnicas requeridas, bem como os padrões de desempenho. Toda essa informação contribui para a clara definição do perfil da função. (Jacobson et al. 2012). A ADF apresenta-se, assim, como uma ferramenta fundamental da Gestão de Recursos Humanos (GRH) uma vez que suporta as atividades da mesma, como ocorre no Recrutamento e Seleção (R&S), que oferece um conjunto abrangente de dados sobre as exigências da função, que ajuda a identificar a compatibilidade de um cargo na estrutura do trabalho e no perfil do indivíduo que deverá ser efetivamente selecionado (Eva, 2018).

Conforme explicado por Pinheiro (2015), o recrutamento é o conjunto de procedimentos adotados por uma organização com o intuito de identificar e atrair possíveis candidatos que demonstrem a capacidade necessária para contribuir com a organização na realização de seus objetivos estratégicos. As empresas podem recrutar de duas formas, a primeira passa por desenvolver o capital humano que já se encontra na organização, o denominado recrutamento interno, ou então, ir procurar “sangue novo” no mercado, ou por outras palavras, o recrutamento externo.

De forma mais detalhada, o recrutamento interno ocorre quando os candidatos já fazem parte da organização e, seja por iniciativa da própria empresa ou dos próprios colaboradores, são identificados como possuidores das competências necessárias para desempenhar a função em questão e demonstram também a disponibilidade para assumir novas responsabilidades ou movimentar-se dentro da organização. Essa movimentação pode envolver uma promoção dentro da mesma linha funcional, uma promoção com transição para uma linha funcional diferente e até mesmo uma transição para outra linha

funcional sem que haja necessariamente uma promoção (Ferreira, 2015). Por outro lado, o recrutamento externo dá-se quando a organização decide procurar candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou até noutras empresas, ou seja, são ações do empregador que têm como objetivo captar a atenção de potenciais candidatos que não trabalham atualmente na organização. As técnicas para este tipo de recrutamento são, por exemplo, anúncios e pesquisa em plataformas como LinkedIn, feiras de emprego, *headhunting*, ou até mesmo através de candidaturas espontâneas. Ao recorrer ao recrutamento externo, as organizações pretendem influenciar as pessoas a candidatarem-se a uma determinada vaga, assegurar que se mantêm interessados na vaga até o fim do processo de recrutamento e ainda influenciar os mesmos a aceitar uma possível oferta (Breaugh, 2013; Reis, 2010; Vala & Caetano, 2007).

Importa ainda referir que a forma como a organização consegue trazer valor com estes processos é através da transmissão de uma boa imagem da organização, sendo, portanto, atrativa para os candidatos. *Employer Branding* desempenha um papel significativo, uma vez que diz respeito às percepções que os candidatos têm sobre a organização, exercendo uma influência direta no momento de escolher o emprego. (Schmerber, 2022. A seleção é definida como o procedimento de escolher um conjunto de candidatos apropriados para ocupar uma posição específica previamente definida dentro de uma organização (Gusdorf, 2008). De acordo com Chiavenato (2004), O processo de seleção pode ser encarado como um procedimento de comparação e tomada de decisão. Efetivamente, percebe-se que o processo de seleção busca estabelecer uma correlação entre duas variáveis, sendo que a primeira variável compreende os requisitos da vaga a ser preenchida, enquanto a segunda envolve o perfil dos candidatos que almejam ocupar essa vaga. Assim, tem como objetivo final escolher os candidatos que poderão manter ou elevar a eficiência e eficácia de uma organização e, por isso, a seleção enfrenta alguns desafios como a compatibilidade do candidato ao cargo, à equipa e à empresa (Chiavenato, 2006).

Para decidir quais métodos e técnicas aplicar, é crucial compreender a extrema importância dessa escolha, uma vez que há o risco de selecionar pessoas inadequadas para o desempenho da função caso os métodos sejam selecionados de forma inadequada. Os instrumentos de seleção desempenham um papel fundamental na determinação do candidato a ser escolhido, portanto, é imperativo que esses instrumentos sejam cuidadosamente planeados e escolhidos com o objetivo de identificar os candidatos

competentes e haver um *match* entre o candidato e a oferta de trabalho (Gamage, 2014). Assim, consideramos que quanto mais apropriado for o método de seleção, maior será a probabilidade de escolher o candidato que melhor se adapta à função, à equipa e à organização, o que resultará em um aumento na produtividade da empresa, visto que o candidato estará mais alinhado com as necessidades e valores da organização.

De acordo com Hamza *et al.* (2021), as técnicas do processo de seleção mais comuns são: análise curricular; testes; entrevistas; e dinâmica de grupo.

- **Análise Curricular:** Os currículos representam um conjunto de informações que auxiliam na determinação se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, qualificação, entre outros. Eles fornecem uma base para a formulação de perguntas durante a entrevista sobre a experiência prévia do candidato e também servem como fonte de referência para verificação.
- **Testes:** A característica essencial de um teste de emprego é a capacidade de avaliar o desempenho futuro do candidato na posição.
- **Entrevistas:** As entrevistas de emprego devem incluir questões destinadas a obter informações sobre atitudes, comportamentos e percepções dos candidatos em relação ao emprego. Essa técnica é amplamente considerada como a mais significativa.
- **Dinâmicas de Grupo:** São práticas realizadas com grupos de pessoas, durante as quais são conduzidos exercícios orientados para atingir objetivos específicos. Isso permite que os participantes experimentem e reflitam sobre a experiência (Hamza *et al.*, 2021).

2.1.2. Atração de Talento, *Employer Branding* & *Employer of Choice*

Atualmente, atrair jovens talentos que tenham potencial para representar e garantir o sucesso das organizações é imperativo. Nas últimas duas décadas, a importância da imagem do empregador (ou *employer branding*) aumentou, dada a crescente competitividade entre organizações e a chamada “guerra de talentos” (Chitu,2020).

Neste conceito, existem dois conceitos fundamentais. Por um lado, o conceito de talento, definido como um indivíduo que possui um conjunto de competências, dons, conhecimentos, experiências, que os restantes colaboradores não detêm (Goswami & Agarwal, 2015), ou “a capacidade previsível de alguém gerar valor no presente e no futuro, de forma incremental, mas sustentada, alcançando a excelência através da combinação dos meios disponíveis com as competências progressivamente desenvolvidas” (Costa, 2012, p. 166). Por outro lado, o conceito de *Employer Branding*, definido como “uma estratégia organizacional que é utilizada para comunicar aos atuais e possíveis colaboradores que a organização é um ótimo local para se trabalhar” (Badawy, Fahmy, & Magdy, 2017, p. 253).

No eixo do *Employer Branding*, é relevante considerar a noção de atratividade do empregador ou “*employer attractiveness*” (Berthon et al., 2005), entendida como o conjunto de benefícios percebidos pelo candidato quando considera trabalhar numa empresa específica. Esses benefícios podem ser de cinco dimensões diferentes: Interesse, Social, Económico, Desenvolvimento e Aplicação. O *interesse* consiste no nível de atratividade que o colaborador sente em relação ao ambiente de trabalho com vista ao desenvolvimento de novas práticas, serviços ou produtos. O *valor social* pressupõe um bom ambiente de trabalho, um elevado índice de felicidade e uma boa relação entre os colaboradores. O *valor económico* diz respeito à atração de um empregador com base no seu sistema de compensações e benefícios. O *desenvolvimento* é definido como o nível de atração que um empregador oferece através do reconhecimento, confiança e autoestima, numa perspetiva de evolução de carreira e formação dos colaboradores. A *aplicação* envolve a atração exercida por um empregador com base nas oportunidades concedidas aos colaboradores para aplicar e partilhar os seus conhecimentos com os demais membros da equipa.

Backhaus (2016) foi pioneiro ao reconhecer que a relação entre o *Employer Branding* e os Recursos Humanos fundamenta-se na ideia de que o capital humano é uma fonte primordial de valor para a organização, representando a principal fonte de vantagem competitiva. Como resultado, as organizações reconhecem a necessidade de atrair talentos, na medida em que são essenciais para o sucesso da empresa. De acordo com Marques (2012), para atrair e captar os melhores talentos as empresas têm de estar dispostas a abrirem-se para o mundo, serem precursoras da mudança e inovação contínua e terem a capacidade de se adaptar a novas realidades. Uma dessas realidades, deverá ser, segundo Chitu (2020), apostar e investir em talento jovem, através de programas de estágios, programas de *trainees* e formações contínuas. Importa ainda referir que um programa de *trainees* tem uma relação estreita com o conceito de *employer branding*, nomeadamente:

- Na atração de talentos: Um programa de *trainees* bem estruturado e atrativo é um exemplo tangível das oportunidades de desenvolvimento que a empresa oferece. Isso não só reforça a marca da empresa como um local de trabalho que investe no crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores, como também na percepção dos candidatos sobre a mesma.
- No alinhamento com valores e cultura: Um programa de *trainees* que está alinhado com os valores e cultura da empresa demonstra consistência e autenticidade em relação à informação que lhes foi transmitida sobre a própria empresa.
- No marketing interno: Um programa de *trainees* bem divulgado e comunicado é uma ferramenta eficaz para atrair candidatos, através de canais digitais como o site da empresa, redes sociais e feiras de emprego, a empresa pode destacar as oportunidades oferecidas pelo programa.
- No processo de recrutamento: A forma como a empresa conduz o processo de recrutamento e seleção para o programa de *trainees* influencia a percepção dos candidatos sobre a marca empregadora. Uma experiência positiva, inclusiva e transparente melhora essa mesma imagem.
- No *engagement*: Os *trainees* que passam pelo programa têm a oportunidade de construir vínculos com a empresa e os colegas de trabalho, e ajustar-se à cultura organizacional. Isso aumentará o *engagement* e a probabilidade de permanecerem a longo prazo na organização.

- Na inovação e renovação: A entrada de talentos jovens por meio de um programa de *trainees* traz perspectivas inovadoras para a empresa e contribui para a evolução dos processos e estratégias (Christine & Yawson, 2022).

Portanto, um programa de *trainees* não apenas oferece oportunidades de desenvolvimento para os participantes, mas também é uma ferramenta estratégica para melhorar o *employer branding* da empresa, tornando-a mais atraente e fazendo com que a empresa ganhe visibilidade e se torne um *employer of choice* (Yawson 2022).

Segundo Yawson (2022), ser um *employer of choice* significa ser uma empresa que se destaca no mercado de trabalho como um local muito desejável para se trabalhar uma vez que envolve um ambiente de trabalho atraente, positivo e valorizado pelos colaboradores. A atração de talentos é uma parte fundamental desse mesmo status, pois atrair os melhores profissionais é um dos objectivos-chave de um *employer of choice*. Para além de todas as outras estratégias para ser um *employer of choice*, nomeadamente benefícios competitivos, equilíbrio trabalho-família, *employer branding*, reconhecimento e valorização, bom ambiente de trabalho, entre outros (Yawson 2022), existe cada vez mais a tendência de que os colaboradores escolhem as empresas que apostam não só no desenvolvimento dos que nela integram, como também nas que dão oportunidade aos talentos jovens, uma vez que traz inúmeras vantagens: ambiente de trabalho mais jovem e diversificado, menos resistência à mudança e impulso na inovação, maior propensão na adaptação às novas tecnologias (Chitu 2020).

2.2. Os Programas de *Trainees*: Benefícios e Estrutura

Num mercado competitivo, são muitas as mudanças e as adaptações que são essenciais (Landing Jobs Report, 2022). Scholze (2017) refere que a melhor forma de conseguir fazer face a esse crescimento e de atrair os talentos no início das suas carreiras são os programas de *trainees*, pois acredita-se que, por meio desses programas, é possível descobrir talentos capazes de contribuir para a renovação de valores, ideias e práticas de gestão, permitindo também o crescimento, a perenidade e a solidez dos negócios das empresas.

O termo *trainee* vem do idioma inglês e refere-se à pessoa que está em fase de aprendizagem de alguma habilidade nova. Segundo Andoh *et al.* (2022), um *trainee* é um indivíduo que participa de um programa de desenvolvimento profissional numa empresa ou organização. Geralmente, os *trainees* são recém-licenciados ou profissionais com pouca experiência que desejam adquirir habilidades específicas e ampliar os seus conhecimentos num determinado campo ou setor específico.

Os *trainees* olham para estes programas como uma boa oportunidade de ascender rapidamente na carreira. Para além de toda a formação que vão adquirir e que permitirá desenvolver determinadas capacidades, têm a possibilidade de efetuar viagens nacionais e internacionais, plano de carreira com acompanhamento de tutores, exposição a novos desafios, bem como a abertura a novas perspetivas profissionais (Andoh *et al.* 2022). Deste modo, os programas de *trainees* são um grande investimento das organizações com o intuito de atrair através do recrutamento e seleção, desenvolver pela formação, e reter jovens universitários, recém-licenciados ou finalistas (Rübenich, Cadevon, Piccinini, 2005; Salim, 2007; Baroni, 2010; Oliveira, 1996; Luz, 1999).

Segundo Costa (1994), estes programas são adotados pelas organizações com o intuito de adquirir mão-de-obra qualificada, sem vícios e de garantir a continuidade da cultura organizacional. Mesmo que sejam realizados de maneira diferenciada em cada organização, estes são também desenvolvidos de forma a encurtar o espaço de tempo para a formação de profissionais, ampliar e renovar a força de trabalho e constituir uma estratégia na busca de vantagem competitiva para os próximos anos. Esta ideia é reforçada por Zhao e Liden (2011), que destacam que as vivências nos programas de *trainees* tendem a fortalecer os participantes, transformando-os em candidatos mais competitivos no mercado de trabalho.

Um Programa de *Trainees* desempenha um papel crucial não apenas para a organização, mas também para todas as demais partes interessadas (*Stakeholders*), visto que oferece uma série de benefícios tanto para a empresa quanto para os *trainees* e as instituições de ensino. Portanto, algumas das vantagens para as organizações consistem em:

1. Recrutamento menos dispendioso comparativamente aos outros processos de R&S pois existe menos tempo despendido por parte dos recrutadores e pelo facto de ser um processo mais simplificado (Maertz & Stoeberl, 2014).

2. Acesso a candidatos com um perfil adequado à função e que rapidamente conseguem adaptar-se a empresa, à cultura e aos valores da mesma (Bakar & Jaffar, 2017).
3. Facilidade em criar padrões de trabalho visto que o programa de *trainees* é, provavelmente, a primeira experiência profissional do candidato, torna-se mais acessível otimizar a aprendizagem no contexto de trabalho, facilitando a criação de padrões de trabalho eficazes, (Valente, 2022).
4. Promoção de um rápido crescimento da empresa, uma vez a entrada de jovens na organização, repletos de novas ideias e desejo de aprender e inovar, pode estimular um crescimento acelerado da empresa. Esta atitude positiva permite à empresa crescer com rapidez em termos de número (Valente, 2022).
5. “Talentos” profissionais: existe sempre a possibilidade de ao contratar um *trainee*, a empresa possa encontrar um excelente profissional e invista nos seus anos de desenvolvimento. Essa abordagem pode resultar na retenção de talentos e na promoção de relacionamentos profissionais de sucesso, como apontado por Valente (2022).
6. Destaque no mercado: ao oferecer este tipo de programa, a empresa destaca-se no seu nicho e no mercado em geral. Isso não apenas evidencia a capacidade da organização de manter-se atualizada com as tendências do mercado, mas também realça seu compromisso com o desenvolvimento profissional dos jovens, demonstrando o valor desse investimento. (Valente, 2022).
7. Fortalecimento do *employer branding* através da atração de talento, pois um programa de *trainees* bem estruturado e atrativo é um exemplo tangível das oportunidades de desenvolvimento que a empresa oferece, bem como do alinhamento com a cultura e valores da organização. Um programa de *trainees* que está alinhado com os valores e cultura da empresa demonstra consistência e autenticidade em relação ao *employer branding* (Valente, 2022).

Para os candidatos ao programa de *trainee*, as vantagens são:

1. Transição gradual da faculdade para o ambiente de trabalho, permitindo que os *trainees* adquiram conhecimentos e capacidades aplicáveis com o contexto de trabalho, (Maertz & Stoerberl, 2014).
2. Abertura e oportunidades de exploração de novas experiências de trabalho (Vasconcelos *et al.*, 2018).
3. Programa diversificado: a maior parte dos programas de *trainees* oferecem um o leque diversificado de áreas por onde o profissional vai explorar, permitindo que os *trainees* adquiram um conhecimento abrangente sobre as diferentes áreas e/ou funções da empresa (Valente, 2022).
4. Contacto com os cargos de liderança: Ao realizar um programa de *trainees*, os candidatos têm a oportunidade de interagir diretamente com os líderes da organização. Essa interação direta pode contribuir para o desenvolvimento e desempenho dos jovens, conforme também observado por Valente (2022).

Para as universidades:

1. Fortalecimento dos laços entre ex-alunos e a comunidade promovendo uma rede de *networking* valiosa (Bakar & Jaffar, 2017).
2. Aprimoramento da imagem da faculdade e ajuda no recrutamento de mais alunos: a participação eficaz em programas de *trainees* não apenas aprimora a reputação da instituição de ensino, mas também desempenha um papel crucial na atração de novos alunos. (Maertz & Stoerberl, 2014).

É importante que no início de um Programa de *Trainees* exista:

1. A identificação das necessidades organizacionais como: Compreender quais são as necessidades da organização em termos de habilidades, conhecimentos e competências que serão necessárias para impulsionar o crescimento e o sucesso do negócio (Andoh *et al.*, 2022).
2. Definição de objetivos claros: Identificar competências que os *trainees* devem adquirir durante o programa, alinhados às necessidades e estratégias da empresa, para que seja bem-sucedido e vá ao encontro das expectativas das partes envolvidas. Segundo O'Connor & Bodicoat (2016), programas de *trainees* bem estruturados têm um papel fundamental no desenvolvimento de competências que beneficiem tanto a organização como os indivíduos (Guile, 2013, cit in O'Connor & Bodicoat, 2016).

3. Estruturação do programa: Antes de se iniciar um Programa de *Trainees* a organização deverá determinar:
- Número de vagas: Pequenas e médias empresas optam por programas de *trainees* para um universo de 6 a 10 candidatos, de modo que consigam acompanhá-los de forma mais direta e produtiva, mas depende da estrutura de cada empresa (Santos *et al.*, 2014).
 - Tutores: Assumem um papel crucial, especialmente em programas nos quais muitos candidatos estão a ingressar no mundo do trabalho. “Os tutores desempenham um papel fundamental ao controlar o nível de estrutura, ambiguidade e conflito no ambiente de trabalho, oferecer *feedback* tanto formal quanto informal sobre o desempenho e comportamento dos colaboradores, além de gerirem as recompensas e proporcionarem um ambiente de trabalho seguro que possa beneficiar os *trainees*” (Krackhardt *et al.*, 1981 *cit in* Hurst & Good, 2010, p.178). Essa concepção é corroborada por Self, Adler e Sydnor (2016), que afirmam que o tutor desempenha um papel fundamental tanto no êxito global de um programa quanto na decisão do colaborador de permanecer ou não na organização.
 - Qualificações: Todos os candidatos que queiram candidatar-se a este tipo de programas devem ter terminado o ensino superior ou equiparado, de preferência na área (Scholze *et al.*, 2017). Importa referir que uma ADF bem definida será fulcral para o sucesso desta fase.
 - Duração: Segundo Murphy (2012), a duração típica de um programa de *trainees* varia entre seis meses e dois anos. Programas mais curtos podem não ser tão eficazes quanto os mais longos para fornecer uma experiência abrangente de aprendizagem e desenvolvimento.
4. Processo de recrutamento e seleção de *trainees*: Projetar um processo de recrutamento e seleção para atrair os candidatos certos para o programa, desde a divulgação de vagas, triagem de curricular entrevistas e testes de aptidão (Scholze *et al.*, 2017).

5. Desenvolvimento de capacidades técnicas e comportamentais: Um programa de *trainees* deve oferecer formação em competências técnicas relevantes para a área de atuação da empresa. Além disso, é importante fornecer oportunidades de desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipa, comunicação e resolução de problemas (Andoh et al, 2022).
6. Avaliação e acompanhamento: Realizar avaliações periódicas do desempenho dos *trainees* ao longo do programa. Identificar áreas de melhoria, fornecer suporte adicional quando necessário e ajustar o programa, se necessário, com base nos resultados obtidos (O'Connor & Bodicoat, 2016).
7. Integração e retenção pós-programa: Garantir uma transição suave dos *trainees* para funções efetivas na organização após a conclusão do programa. Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuos para os *trainees*, com vista na sua retenção e *engagement* a longo prazo (Andoh et al, 2022).

2.3. Desafios Específicos no Setor das TIC

Segundo Heltzel (2022), o setor de Tecnologia da Informação (TI) enfrenta vários desafios. Alguns deles incluem a escassez de profissionais altamente qualificados que leva à chamada “competição pelos talentos”. De acordo com pesquisa da *FEEEx – FIA Employee Experience*, os colaboradores deste segmento recebem 84% mais convites para participar em processos de R&S de outras organizações do que colaboradores de outras áreas (Lam & Albuquerque, 2022). Este aspeto demonstra que a contratação de trabalhadores de tecnologia é um dos maiores desafios deste setor. No contexto nacional, “é muito comum encontrarmos profissionais portugueses a prestar serviços para empresas estrangeiras que oferecem pacotes salariais e de benefícios muito competitivos. Este fenómeno prejudica não só a atração de talento, mas provoca também uma taxa de retenção baixíssima. Isto significa que o investimento em talento *tech* é cada vez mais uma aposta arriscada, pois existe sempre uma incerteza em relação ao período de permanência destes profissionais nas empresas” (Monteiro, 2022, p.23).

Estudos realizados pela Forbes (2022), pela CIO (2023) e a Softskills (2022) apontam outro tipo de desafios para os próximos anos neste setor, para além da guerra e atração de talentos. A pesquisa reuniu dados de quase 8000 profissionais de IT e os resultados obtidos remetem para desafios a nível da retenção de talento, carga de trabalho

que advém do novo modelo de trabalho remoto, lacunas nas competências, e falha na comunicação. Ainda segundo estes três estudos, os resultados obtidos referem que, para as organizações conseguirem fazer face a estes desafios, deverão criar políticas e práticas de recursos humanos bem estruturadas, que estejam em constante mudança e atualização de modo a conseguirem estar alinhadas para as necessidades de mercado.

Quando falamos em atração, as estratégias que, segundo estes estudos (Forbes, 2022; Softskills, 2022; CIO, 2023), irão ajudar no combate deste problema passam por:

- Identificar as competências adequadas, através da ADF, que é essencial nas várias áreas dos recursos humanos.
- Investimento na tecnologia e no desenvolvimento das pessoas através de planos de formação e planos de carreira.
- Apostar numa estratégia forte de *employer branding*.
- Alinhamento de valores (organização e colaborador).
- Uma proposta atraente de valor ao colaborador, em que inclui benefícios que farão sentido para as suas necessidades (Forbes, 2022; Softskills, 2022; CIO, 2023).

3. Empresa e Metodologia

3.1. Near Partner – Uma empresa de Desenvolvimento de Software

A Near Partner (NP) é uma empresa portuguesa, apesar do nome estrangeiro, que atua na área de desenvolvimento de software. Situada no centro de Lisboa, foi fundada em 2017 com o propósito de laborar principalmente no mercado internacional e programar em *softwares* e tecnologias existentes na *cloud* e em domínios *web*. O objetivo seria criar uma equipa “residente” que trabalhasse no mesmo escritório e para clientes de todo o mundo, excluindo assim o puro *outsourcing* realizado em Portugal (ou seja, a alocação de consultores informáticos nas instalações dos clientes). Como se pode ler no *website* corporativo¹, a “Near Partner é uma casa de software global, guiando-se pela mais incrível onda de inovação tecnológica. Aqui é valorizado empoderamento, o foco nos resultados e nas ideias sobre as hierarquias”. Tem como objetivo “a procura por engenheiros de software brilhantes, orientados por objetivos e divertidos para se juntarem à nossa equipa de sonho e, em última análise, tornarem-se parte da nossa família.

3.2. Missão, Valores e Recursos Humanos

No que toca aos valores, diferente daquilo que é usual, esta organização definiu os seus valores em conjunto (chefias e colaboradores), numa sessão de *coaching* em 2017. E os valores que surgiram dessa sessão foram:

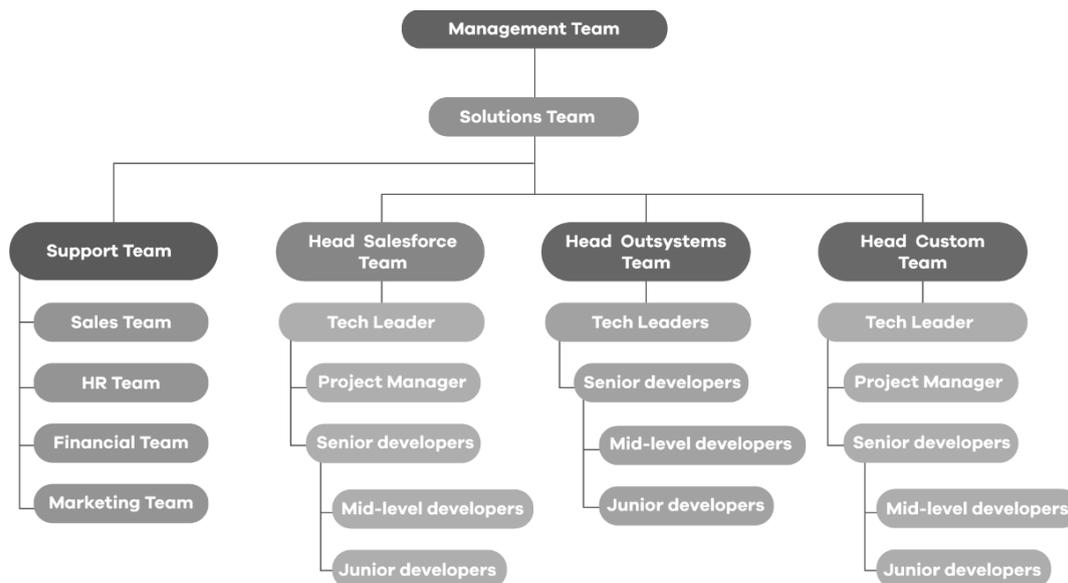
- Integridade e Honestidade
- Compromisso
- Espírito de trabalho em equipa
- Respeito
- Crescimento profissional e pessoal
- Responsabilidade e profissionalismo.

¹ A *boutique Software House in Portugal - Near Partner*, disponível em www.nearpartner.com (acedido em 20/05/2023)

Neste momento, a empresa conta com 53 trabalhadores, com idades compreendidas entre os 22 e os 53 anos, em que 14 são do género feminino e 39 do género masculino com antiguidade entre 7 meses e quase 7 anos. O organigrama abaixo (figura 1) demonstra a forma como é feita a divisão das equipas da empresa.

A equipa ao qual será focado o projeto é na equipa de *Salesforce* (SF), um *customer relationship management* (CRM) e *software as a service*, ao qual é utilizado com o objetivo de entregar as melhores soluções aos clientes desta organização. Esta equipa conta com 17 pessoas neste momento, dividida entre *Head of development*, *project manager*, *séniores developers*, *mid-level developers*, e *juniores developers*.

Figura 1- Organigrama da empresa



Fonte: informação interna da Near Partner

3.3. Opções Metodológicas

O objetivo do presente projeto é a criação de um programa de *trainees* para uma das equipas da organização, *Salesforce* (SF) com o intuito de atrair os melhores talentos de uma forma inovadora. Assim, escolha recaiu sobre a utilização de uma metodologia qualitativa, que incorpora técnicas de análise documental, entrevistas individuais semidiretiva e *focus group* uma vez que estas mostraram-se as mais apropriadas para construir um projeto a partir de diversas fontes. (Neuman, 2018).

A aplicação do estudo qualitativo, segundo Fortin (2006), visa alcançar uma compreensão e apreensão das perspetivas de um grupo social específico, por meio de interpretações que exploram a sua realidade em um momento e contexto particular.

De acordo com Godoy (2006), a análise documental, além de ser um método de pesquisa com características distintas e objetivos de investigação específicos, mas também pode servir como uma técnica complementar, permitindo a validação e a ampliação dos dados obtidos por meio de outros procedimentos, conforme recomendado por Lüdke e André (1986). O processo de recolha de informação incidu na recolha e análise de documentos internos, como manuais de gestão, repositórios (onedrive) e apresentações gravadas de forma a conseguir obter dados da organização em análise, e também no *benchmarking* no que toca a programas de *trainees* de outras empresas (complementando com revisão de literatura), bem como entrevistas semidiretivas (em que o guião será realizado com base na revisão de literatura) e *focus group*, com o objetivo de recolher informação adicional.

O *Focus group*, segundo Gomes (2008), é uma técnica que, quando comparada com outras de carácter qualitativo, proporciona uma multiplicidade de visões e reações emocionais no contexto do grupo, por ser uma ação previamente organizada e dirigida a um grupo determinado, permite ao investigador maior agilidade na recolha de dados, o que não se consegue com técnicas não-diretivas. Através do exposto, verificamos que o uso do *focus group* como técnica de investigação científica tem ampliado cada vez mais os seus propósitos e também uma garantia de inovação e criatividade num esforço de responder às múltiplas problemáticas (Gomes, 2008). Na maior parte dos casos, o *focus group* realiza-se com um grupo de 6 a 12 participantes e tem uma duração recomendada de 60 a 120 minutos (Krueger, 2016). A técnica é conduzida por um moderador, que será o responsável por preparar as questões e garantir que, durante a sessão, todos os participantes expressem a suas crenças e opiniões (Silva et al., 2014; Yin, 2016), bem

como, em caso de necessidade, intervir. (Jones et al., 2018). Esse modelo de destaca-se pela sua eficiência temporal, já que possibilita a entrevista de diversos indivíduos de uma só vez. No entanto, por outro lado, acaba por resultar em limitações de tempo para a participação de cada entrevistado e em respostas mais curtas ou previamente estabelecidas o que justifica a necessidade de complementar essa técnica com outras abordagens (Hennink, 2014).

No presente projeto, o *focus group* teve a duração de 78 minutos e contou com 8 participantes de idades entre os 22 e os 34 anos, incluindo três mulheres e cinco homens, com grau acadêmico superior (licenciatura e mestrado) e de áreas como engenharias, TI, sistemas de informação e matemática. O critério de inclusão é que a área de formação incluía alguma base de programação ao longo do curso. Teve como objetivo perceber as percepções e opiniões e expectativas dos possíveis candidatos ao programa de *trainees* (Anexo A).

Tabela 1- Dados relativos ao Focus Group

Entrevistas	Participantes	Duração	Idades	Gênero
<i>Focus group</i>	8	78 minutos	22-34 anos	3 Feminino 5 Masculino ¹

Fonte: Elaboração própria

No que toca à entrevista, Godoy (2006) defende que esta técnica se adequa à pretensão do investigador em apreender a compreensão do mundo do entrevistado. Para além disso, Godoy e Matos (2006) reforçam a relevância desta técnica por representar um processo comunicativo que proporciona ao investigador a oportunidade de poder fazer um levantamento da informação e, posteriormente, interpretá-la. De entre os vários tipos que a entrevista pode assumir, nas entrevistas semidiretivas, apesar da existência de um guião, a ordem e o formato das perguntas podem ser ajustados consoante o decorrer da entrevista e respostas do entrevistado (Saunders et al., 2009). Os entrevistados podem usar palavras ou ideias de uma maneira particular, dando a oportunidade de explorar essas respostas de forma mais aprofundada (Saunders et al., 2009).

No caso em questão, as entrevistas foram feitas presencialmente e gravadas, com a autorização prévia por parte do entrevistado, de modo a cumprir com o RGPD. Assim,

de forma a complementar o *focus group*, foram realizadas quatro entrevistas individuais semidiretivas aos cargos de gestão e direção (Anexo B) com duração entre 37 e 44 minutos e com o objetivo de adquirir informações suplementares, com ênfase especial na perspetiva dos interlocutores que possuem funções de liderança e suas visões a respeito do tópico em questão.

Tabela 2- Dados relativos às entrevistas semidiretiva

Entrevista	Cargo	Género	Duração
E1	Diretor de RH	Feminino	43 minutos
E2	Gestor de Equipa A	Masculino	39 minutos
E3	Gestor de Equipa B	Masculino	44 minutos
E4	CEO	Masculino	37 minutos

Fonte: Elaboração própria

O Benchmarking incidiu em quatro empresas diferentes (Galp, Capgemini, Super Bock e EDP), em que a informação foi retirada tanto pelo website corporativo das empresas, como também por informação interna de colaboradores que já participaram nestes programas de *trainees*. A informação recolhida incidiu essencialmente em perceber qual o público alvo e áreas destes programas de *trainees*, o nº de vagas a duração, o processo de recrutamento e seleção, bem como os benefícios que os *trainees* terão direito ao longo do programa (Anexo E), de modo que fosse possível fazer uma análise mais aprofundada dos programas de *trainees* existentes no mercado português e de forma, poderá ser aplicado NP.

Após a recolha destas informações, a informação será utilizada para perceber de que forma o programa de *trainees* poderá acrescentar valor neste mercado competitivo do setor das tecnologias de informação, podendo, no futuro pôr em prática o projeto.

4. Proposta de programa de *Trainees* para a Near Partner (NP)

4.1. Objetivos e estrutura do programa

Esta proposta de programa de *trainees* constitui, em si mesmo, um processo de recrutamento com vista à identificação de jovens potenciais e posterior seleção dos melhores elementos a admitir nos quadros da empresa. Nas palavras de um dos entrevistados:

A expectativa é 50% das pessoas que concluem o programa, façam parte dos quadros e permaneçam na empresa pelo menos 24 meses após o programa. Isso ajuda a obter o ROI (return of investment). (E1, Anexo D).

Este programa terá a duração de 12 meses, subdividido em etapas, cuja viabilidade foi justificada da seguinte forma:

A duração dos programas deve estar em concordância com as necessidades da empresa, as competências dos trainees e os conteúdos lecionados. Cada caso é um caso. A duração dos programas deve depender destas variáveis, neste caso, acho que devia ser 12 meses, em que fosse dividido em várias fases (E4, Anexo D).

Tem como principais objetivos:

- Atração de novos talentos:

O objetivo é permitir que as empresas identifiquem e recrutem jovens talentos com potencial para crescer e contribuir para a empresa a longo prazo, podendo assim moldar os trainees de acordo com as suas necessidades” (E2, Anexo D).

- Promoção do *employer branding*:

No decorrer de um programa de formação, é inevitável não existir feedback. Os trainees passam a mensagem (in)diretamente sobre a experiência profissional que estão a ter durante o programa seja dentro ou fora da organização (employee experience). Dessa forma, há também um potencial do employer branding e se acrescentarmos o desenvolvimento e promoção de material digital e merchandising ao programa de trainees, a empresa está a comunicar-se ao exterior, chegando a diferentes públicos (E1, Anexo D),

- O enquadramento dos *trainees* na cultura, que, segundo um dos entrevistados, acontece da seguinte forma:

O alinhamento com a cultura começa no 1º dia do programa, com um bom envolvimento no dia a dia da empresa; com o fornecimento das melhores work tools e atribuição de um mentor. A equipa de RH é responsável por partilhar as best practices, envolver os trainees no team building e acompanhar a sua evolução e satisfação ao longo do programa (E1, Anexo D).
- Criação de uma equipa, com ligações sustentadas e duradouras, assegurando o *network* futuro e promovendo o *engagement*;

Existir boas condições de trabalho é um fator importante. Isto significa ser fornecido ferramentas de trabalho, como setup completo (portátil, monitor, cadeira de escritório, rato e teclado); horário flexível com possibilidade de adaptação mediante necessidades de cada trainee (local de residência é um fator); programar sessões de grupo e individuais para esclarecimento de dúvidas; sessões de coaching para desenvolvimento de soft skills e sessões de team building para fomentar a cultura da empresa, relações interpessoais e engagement (E2, Anexo D).
- Orientação das expectativas dos *trainees* quanto a NP bem como rejuvenescimento e promoção da inovação no pensamento e na atuação.

Na Near Partner, especialmente por já termos pessoas muito séniores, ter um programa de trainees pode ajudar no aumento de criatividade porque sempre que trazemos para o grupo alguém diferente da restantes toda gente no grupo tem a ganhar” (E3, Anexo D).

No que toca às etapas, este programa será dividido em 3 fases distintas: a primeira será mais focada na integração dos *trainees* na NP bem como o seu primeiro contacto com a área da *Salesforce* (ver tabela 4). O objetivo final desta etapa do programa é que os *trainees* adquiram o máximo de conhecimento possível e no fim dos 3 meses, façam a primeira certificação, pois só quem tiver aproveitamento positivo na certificação, passará para a segunda fase.

Tabela 3- Agenda da primeira etapa do programa

<u>Salesforce Administrator</u>					
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Semana 1	60min: Visão geral do programa	30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 2		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 3		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 4		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 5		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 6		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 7 & 8		30min: Q&A (NP)	30min: Q&A (SF)	30min: Q&A (NP)	90min: Revisão (SF)
Semana 9, 10, 11	Estudo para a certificação				

Fonte: Elaboração própria

Em relação à segunda etapa, que terá a duração de três meses, será mais focada na parte prática, ou seja, aplicar ao mundo real tudo aquilo que foi aprendido nos meses anteriores. Uma das formas de operacionalizar esses mesmos conhecimentos será, de facto, participar em projetos *shadow*, fator este que também foi referido pelos entrevistados como algo importante:

Penso que deve ter uma vertente prática e teórica, de forma que possamos ir aplicando os conhecimentos que vamos adquirindo de forma faseada. Também seria importante podermos ter noção de como funciona o mundo real, através de aprender ou observar alguns dos processos que são feitos todos os dias na empresa (Focus Group, Anexo D).

A última etapa do projeto foca-se na avaliação dos *trainees*. Nesta fase, existe uma avaliação 360°, em que os cargos de gestão, os RH, a equipa de *salesforce* e os próprios

trainees (autoavaliação) participarão com a sua opinião de modo que se tome a decisão de quem deverá entrar para os quadros.

4.2. Público-Alvo e Número de Vagas

O público-alvo para este programa de *trainees* serão os membros da Geração Z. A literatura dá conta que esta geração integra todos aqueles que nasceram entre 1995 e 2015 tendo crescido na era digital (Shellenbarger, 2018). São jovens com maior acesso a informações via Internet e caracterizam-se por serem mais impacientes e ágeis do que as gerações anteriores (Baby Boomers, Geração X e Millennials), procuram novos desafios e não temem mudanças (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Esses indivíduos desejam diversidade no local de trabalho, reconhecimento e feedback rápido, constante e honesto (Lanier, 2017). Além disso, valorizam muito o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como a remuneração, os benefícios e um ambiente de trabalho agradável (Bencsik et al., 2016; Miller, 2018). Esta geração dá também muita importância, tal como já acontecia com os Millennials, à oportunidade de adquirirem novas aprendizagens e tarefas exigentes. Neste sentido, precisam sentir-se seguros, motivados e ter expectativas claras (Smith & Galbraith, 2012; Jonsson & Thorgren, 2017).

As características da Geração Z têm correspondência com aquilo que é a base deste projeto: formar e desenvolver jovens talentos, com vontade de aprender e de contribuir com ideias novas para o crescimento de uma organização em que o lema é resolução de problemas de forma inovadora e digital. O presente programa de *trainees* procura talentos que valorizem trabalhar num ambiente corporativo desafiador que impele à inovação e ao pensamento crítico. Assim, ao envolvê-los em projetos e incentivá-los a contribuir com ideias e perspectivas únicas, será mais um passo na sua retenção.

Importa, pois, referir que todas as escolhas relativamente às etapas, benefícios e acompanhamento do programa de *trainees* foram pensadas de forma a adequarem-se àquilo que esta geração valoriza. No que toca às etapas, como referido no ponto anterior, estas evoluem de uma abordagem mais teórica (para que possam ter o primeiro contacto com *Salesforce*) para fases promotoras de praticidade, interação e personalização, factores que a geração Z valoriza (Miller, 2018) e daí ter-se optado por projetos *shadow*. Dado que também prezam muito o acesso à informação e lógicas de colaboração, segundo Miller (2018), terão acesso a canais de informação ilimitados, cursos e certificações pagos pela empresa, de forma a que possam investir na aprendizagem ao longo da vida.

Também os benefícios, tal como as etapas, foram pensados de forma a estarem inteiramente alinhadas com aquilo que a geração Z valoriza: a flexibilidade no trabalho, promovendo o *work-life-balance*, formação e desenvolvimento (que permite a

aprendizagem a longo prazo), e perspectivas de continuidade na empresa pós-programa de *trainees*. De igual forma, para o acompanhamento e feedback, optou-se por uma lógica de personalização e proximidade, daí as propostas de reuniões de feedback após três e seis meses de trabalho, mas também as O3 com o CEO e manager direto a cada mês, e as sessões mensais de *coaching*.

O público-alvo do programa de *trainees*, para além de se dirigir à geração Z, deverá ter preferencialmente uma formação na área das engenharias e TI, ainda que a geração Z seja já profundamente digital e tecnológica. Tal ficou expresso nas palavras de dois dos entrevistados:

Diria que não é mandatório uma formação específica, mas a probabilidade de achar alguém com potencial sem formação em TI é menor do que alguém já com essa formação (E1, Anexo D)

Preferencialmente em Engenharia Informática, porém formação em alguma outra engenharia é uma mais-valia. (E2, Anexo D)

No que toca ao número de vagas disponíveis, considerando a estrutura e dimensão da empresa, o programa de *trainees* acolherá oito jovens (E4, Anexo D).

4.3. Análise SWOT

No âmbito do presente projeto, realizou-se uma análise SWOT em conjunto com os cargos de gestão para o programa de *trainees*, de modo a traçar os seus objetivos. Segundo Helms e Nixon (2010), esta é uma prática recomendada por diversas razões, tais como:

- Avaliação interna e externa: A análise SWOT (tabela 5) permite a avaliação tanto dos fatores internos quanto externos que podem afetar o projeto.
 1. Fatores internos: Ao serem identificados fatores internos (forças e fraquezas) é possível otimizar as forças para maximizar o sucesso do programa, bem como perceber que áreas precisam de mais enfoque ou ajustes, de modo a garantir uma transição suave (Emet, 2017).
 2. Fatores externos: A compreensão dos fatores externos (oportunidades e ameaças) tais como as tendências e crescimento do mercado, permite que o programa tire proveito de cenários favoráveis, e identifique as ameaças em ordem ao desenvolvimento de estratégias para as mitigar (Emet, 2017).
- Estratégias alinhadas: A análise SWOT ajuda a alinhar as estratégias do projeto com a realidade do ambiente em que será implementado. Isso ajuda a evitar estratégias que possam ser ineficazes devido a fraquezas ou ameaças não consideradas.
- Minimização de riscos: Ao identificar ameaças potenciais, medidas proativas podem ser tomadas para mitigar esses riscos. Isso reduz a probabilidade de problemas inesperados surgirem durante a execução do projeto.
- Planeamento estratégico: A análise SWOT é um passo fundamental no processo de planeamento estratégico. Ajuda a definir metas, objetivos e a estratégia geral do projeto de forma mais precisa e informada. (Helms & Nixon 2010).

Tabela 4- Análise SWOT

Forças
Inovação presente no grupo; Formação e desenvolvimento dos colaboradores; Redução de custos em processos de recrutamento; Conhecimento prévio sobre a organização;
Fraquezas
Indefinição / fase inicial de implementação; Experiência reduzida no âmbito do programa de <i>trainees</i> ; Taxa de retenção incerta; Investimento de tempo e recursos;
Oportunidades
Promoção e divulgação do grupo; Atração de talento; Criação de redes de <i>networking</i> ; Diversificação nas competências e habilidades;
Ameaças
Forte concorrência no mercado Mudanças no mercado Desistências por parte dos <i>trainees</i>

Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração de análise SWOT, criou-se também um plano de ação de modo que, quando este programa seja implementado, capitalize as forças, mitigue as fraquezas, explore as oportunidades e aborde as ameaças.

1. **Forças:** Com base nas forças referidas na tabela 5, o plano de ação começará por:
 - Estabelecer iniciativas de reconhecimento e “competição” para premiar ideias inovadoras no grupo;
 - Implementar um plano com enfoque na formação e desenvolvimento contínuo tanto ao longo do programa de *trainees*, como após o programa;
 - Criar um plano de integração e imersão para os *trainees*, destacando a cultura organizacional.
2. **Fraquezas:**
 - Desenvolver um plano de implementação claro com metas e atribuindo responsabilidades específicas de cada interveniente;
 - Fazer um *benchmarking* bem como estabelecer contacto com profissionais experientes em matéria de programa de *trainees*;
 - Fazer uma análise do ROI (retorno do investimento) de forma a perceber a eficácia do programa e ajustá-lo em caso de necessidade.

3. Oportunidades:

- Criar momentos de comunicação para promover não só a imagem do grupo como também o programa de *trainees*;
- Aproveitar os momentos ao longo do programa para fortalecer o *networking* e promover a interação entre colaboradores e *trainees*;
- Desenvolver programas de rotação *job shadowing*, para permitir que os *trainees* adquiram habilidades em diferentes áreas.

4. Ameaças:

- Realizar análises periódicas da concorrência para ajustar estratégias de recrutamento e diferenciação do programa de *trainees*;
- Manter uma abordagem flexível e adaptativa, revendo estratégias e garantindo que estejam alinhadas com as mudanças no mercado;
- Garantir que existem práticas que fomentem o *engagement* ao longo do programa, como, por exemplo, *feedback* e oportunidades de crescimento.

4.4. Recrutamento & Seleção e Benefícios

Os programas de *trainees* são vistos como uma ferramenta de recrutamento estratégico projetada de acordo com objetivos específicos e claros, de modo a preencher cargos críticos no futuro (Jonsson & Thorgren, 2017). Desta forma, para o presente projeto, o processo de recrutamento será dividido em quatro etapas distintas.

A primeira etapa do processo de recrutamento consiste essencialmente na construção e publicação do anúncio (Anexo C) e na decisão sobre os canais de divulgação, que recairá nos seguintes: *website* da empresa, LinkedIn, contacto com faculdades (IST, NOVA, FCUL, ISEL) e obviamente internamente de modo a dar prioridade a referências.

Posto isto, dar-se-á início à segunda etapa, a Abertura de Candidaturas, que decorrerá entre dezembro e março de 2024. Nesta etapa, será realizada a triagem curricular de todas as candidaturas recebidas de acordo com os critérios de seleção previamente definidos: Grau Académico (finalistas de Mestrado ou finalistas de licenciaturas), Formação Académica (Engenharia, Matemática ou equivalente), disponibilidade, e proficiência em inglês.

Após a triagem curricular, realizar-se-á uma pré-seleção por parte dos RH. Os pré-selecionados serão contactados via telefone para perceber disponibilidade, expectativas e uma pequena explicação do programa e dos benefícios. Destes candidatos, os que se destacarem naquilo que são os critérios de seleção supracitados, avançarão para seguinte etapa, onde farão um teste de raciocínio lógico, em inglês, em que o objetivo final será avaliar o perfil de aptidões dos candidatos e avaliar o inglês (Anexo D). Os candidatos com melhores resultados passam à próxima etapa.

A última etapa do processo de recrutamento será uma entrevista com o CEO, de modo a alinhar expectativas e escolher os oito candidatos que irão ingressar no programa de *trainees*. Importa ainda mencionar, que segundo o acordado com a Near Partner, estes *trainees* terão os seguintes benefícios:

- Contrato de estágio com duração inicial de 6 meses, que inclui seguro-saúde e subsídio de alimentação. As condições serão revistas após esse período.
- Todos os materiais de formação, aulas com instrutores certificados e *vouchers* de certificação são pagos pela empresa.
- Acesso a plataformas de cursos adicionais (Focus on Force e Pluralsight)

- Iniciativas personalizadas de acompanhamento, formação e *coaching*.
- Participação em todos os eventos da empresa.
- Horário de trabalho flexível
- Acesso a *laptop*, monitor e fones de ouvido para que tenha uma maior concentração (Anexo C).

4.5. Integração e Acompanhamento

Após o recrutamento e seleção, dá-se início ao processo de integração e acompanhamento dos oito *trainees*. No primeiro dia, os *trainees* terão uma conversa com os RH, de modo a alinhar expectativas de ambos os lados e fazer um quebra-gelo. Após esse alinhamento, o contacto será mais direccionado para a equipa de *Salesforce*, ao qual estarão alocados e onde terão formação. Começarão por ter uma pequena apresentação da área de *Salesforce* e os conteúdos que serão lecionados ao longo da primeira fase do programa, bem como o cronograma de acompanhamento (Tabela 3), de modo que todos possam gerir o seu tempo e estudo e possam fazer das sessões de *Questions and Answers* (Q&A) mais produtivas possíveis.

Importa ainda referir que, ao fim de cada mês, cada *trainee* terá uma O3 (*one on one*) de modo a dar e a receber *feedback* do programa de *trainee*. Ao longo desta primeira fase, todos os *trainees* terão um tutor que irá acompanhar e esclarecer dúvidas, facto este que os cargos de gestão consideram ser um bom investimento, tal como exemplifica o seguinte trecho:

Ter alguém que dedique do seu tempo a acompanhar os trainees um esforço que o(s) colaborador(es) e a empresa decidem fazer. É algo que também vem contemplado na fase de planeamento do programa. Acreditamos que faz sentido este investimento e é uma mais-valia para passagem da nossa cultura para quem acabou de chegar e até mesmo para quem já é colaborador, pode ajudar no desenvolvimento de planos de sucessão (E4, Anexo).

5. Conclusões

O presente projeto versa sobre a construção de um programa de *trainees* para uma empresa do setor das TIC. Para a sua elaboração, considerou-se importante perceber e analisar os argumentos tanto de interlocutores privilegiados da empresa como de potenciais candidatos a este tipo de programas.

Ao longo deste projeto, foram aprofundados conhecimentos sobre o desafio que este setor tem enfrentado e irá enfrentar em matéria de atração de talento, bem como o papel fundamental que o *employer branding* tem na atração dos jovens talentos. No entanto, é de salientar que apesar de várias empresas portuguesas já estarem efetivamente a realizar estes programas de *trainees*, ainda há poucas evidências sobre a estrutura adequada a ser seguida, os motivos por detrás de sua implementação, os impactos nos negócios das organizações e as perceções dos *trainees* em relação a esses programas. No presente projeto, não ambicionamos explorar todas estas vertentes, mas sim construir um programa para uma empresa que não o possui e para a qual pode ser um fator fundamental na atração de talento.

Como anteriormente referido, os *trainees* passarão por um processo de recrutamento e seleção rigoroso até serem selecionados para o Programa. Quanto ao recrutamento, será realizado essencialmente através da internet e das visitas que as empresas realizam às faculdades para divulgar o seu Programa de *Trainees* junto dos alunos. No que tange ao processo de seleção, este consistirá em 4 fases de carácter eliminatório, nas quais são aplicados os seguintes métodos de seleção: triagem curricular, entrevistas telefónicas, testes online, e entrevistas individuais realizadas com o CEO.

Apesar do desafio, os jovens sentem que através destes programas, conseguem de alguma forma, crescer neste mercado. Neste sentido, ao abordar ambas as perspetivas em relação a existência de um Programas de *Trainees*, verificou-se que estes produzem um impacto positivo tanto nas empresas como nos *trainees*. A literatura mostra que este impacto pode ser medido através dos resultados identificados por ambas as partes, que no caso das empresas se verificam pelo facto de tornarem-nas mais competitivas no mercado, e fornecerem mais notoriedade à marca. No caso dos *trainees*, estão relacionados com o facto de lhes proporcionarem um desenvolvimento rápido tanto em termos de competências como de progressão na empresa.

Em suma, é de realçar a importância do presente trabalho a nível pessoal, tendo este contribuído para o desenvolvimento de conceitos anteriormente aprendidos, capacidades de pesquisa e sentido crítico, bem como para o aperfeiçoamento de competências ao nível do planeamento, estruturação e conceção de um trabalho de investigação.

5.1. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

No que toca às limitações, a primeira a destacar é a falta de informação prática sobre programas de *trainees*, a sua efetividade e a forma como devem ser organizados de modo que possam trazer valor para as organizações, uma vez que este ainda é um fenómeno relativamente recente nas empresas e conseqüentemente na comunidade científica.

Relativamente a parte metodológica, um estudo qualitativo é sempre permeável a que a interpretação das respostas dos participantes possa ser influenciada pelas perspetivas e crenças do investigador, o que acarreta alguma subjetividade. Por outro lado, este tipo de estudo não pode ser generalizado, pois as amostras são pequenas e pouco representativas.

Para terminar, como sugestão futura, propõe-se um estudo mais amplo naquilo que são os programas de *trainees* já implementados no mercado português, de forma a averiguar a sua efetividade em termos de resultados e poderem ser feitas comparações. Sugere-se também um estudo que incida numa amostra mais representativa, de modo a serem conseguidas tirar informações mais detalhadas aumentando assim a eficácia do projeto.

Referências

Academia Galp Energia (2018). Disponível em: [Carreiras - Generation Galp | Galp](#) (Acedido a 07/03/2023)

Adams, C., Clark, L. M., Goldman, M., Jester, R., Lee, M., Noseworthy, D., Soejarto, A., Cantara, M., & Thompson, E. (2006). *Skills Shortages Are Emerging in the CSI Service Market*. Disponível em: [Skill shortages in Europe: Which occupations are in demand – and why | CEDEFOP \(europa.eu\)](#)

Andoh, R. P. K., Prah, E. C., Owuso, E. A., Agyei, M. P. (2022) *Trainees aversion of employee training programs*. *Journal of training and development*, 47(7/8), 4-17 Doi: 10.1108/EJTD-02- 2022-0022.

Araújo, L. e Garcia, A. (2009) *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Badawy, A., Fahmy, V., & Magdy, M. (2017). Can employer branding raise the retention and motivation of egyptian employees? *Journal of Competitiveness Studies*, 25(3), 250-265. Disponível em: [Can Employer Branding Surge the Retention and Motivation of Egyptian Employees | Semantic Scholar](#).

Bakar, M. J., & Jaffar, R. (2011). Business and Accounting Students' Perceptions on Industrial Internship Program. *Journal of Education and Vocational Research*, 1, 72-79. Disponível em: [288023806.pdf \(core.ac.uk\)](#).

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. 2016. Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3): 90-106. Disponível em: [\(PDF\) Y and Z Generations at Workplaces \(researchgate.net\)](#).

Berthon, P; Ewing, M; Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Disponível em: [\[PDF\] Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding | Semantic Scholar](#).

Bethell-Fox, C. E. (2003). Competency-Based Recruitment and Selection. *Journal Pengurusan Awan Jilid*, 6(2) 10-22. Disponível em: [COMPETENCY-BASED RECRUITMENT AND SELECTION | Semantic Scholar](#).

Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley Interscience. Disponível em: [The competent manager: A model for effective performance, Richard E. Boyatzis, Wiley, New York, 1982. No. of pages: 308. ISBN 0-471-09031- - Gunz - 1983 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library](#).

Cardona, P. & Rey, C. (2022). *Management by Missions. Connecting People to Strategy through Purpose*. 2ª edição. Palgrave Macmillan. Disponível em: [Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose | SpringerLink](#). (Acedido a 12/09/2023)

Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos: *O capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas. Disponível em: [Recursos Humanos O Capital Humano Das Organizacoes – PDF](#).

Chiavenato, I. (2004). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: *Como agregar talentos à empresa*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas. Chitu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220-230. Disponível em [\(PDF\) The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents \(researchgate.net\)](#). Acedido a (15/06/2023)

Schmerber, C (2022). The hunt for new talent: a case study on employer branding. Disponível em: [Schmerber Christine.pdf \(theseus.fi\)](#). (Acedido a 15/06/2023)

Costa, R. F. (2012). *Equipas de alto rendimento, saber liderar equipas de trabalho*. Lisboa: Editora RH.

Curi, R. (2020). Buyer Persona: Step by Step to Build the Perfect Persona for Your Business. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/buyer-persona/>

Schwieger, D., Ladwig, C. (2018). Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. *Information Systems Education Journal*. 16(3). Disponível em: [ISEDJv16n3p45.pdf](#).

Dai, D. (2020). Rethinking Human Potential from a Talent Development Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19-37. Disponível em: [Rethinking Human Potential From a Talent Development Perspective - David Yun Dai, 2020 \(sagepub.com\)](#).

Eva, T. P. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners. *European Business & Management*, 19, 28-38. Disponível em: [Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners :: Science Publishing Group](#).

Ferratt, T., Agarwal, R., Brown, C., & Moore, J. (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16 (3), 237-255. Disponível em: [IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover: Theoretical Synthesis and Empirical Analysis on JSTOR](#).

Ferreira, A. (2015). Recrutamento e Seleção. GRH para Gestores: 143–175. Lisboa: Editora RH.

Ferro, A. (2011) A Formação tem valor comercial. RH Online. Disponível em: <http://www.rhonline.pt/Listagens/Default6ff4.html?ID=143&IDP=142&P=2&IDI=&IDM=5> (Acedido a 13/07/2023)

Forbes (2022). 15 Tech Leaders Share the Top Challenges They're Facing In 2022. Disponível em: [15 Tech Leaders Share The Top Challenges They're Facing In 2022 \(forbes.com\)](#) (Acedido a 01/08/2023)

Fortin, M. F., Cotê, J., Fillion, F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Edições Lusodidacta. Disponível em: [\(PDF\) O processo de investigação - FORTIN | Tania Reis - Academia.edu](#). (Acedido a 04/04/2023)

Gamage, A. S. 2014. Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1): 37–52. Disponível em: [\[PDF\] Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance | Semantic Scholar](#)

Godoy, A. S. (2006), Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 26(2). Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356> (Acedido a 04/05/2023)

Gomes, J. F. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, Cardoso, C. e Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição Lisboa. Edições Sílabo

Goswami, S., & Agarwal, R. (2015). A Study on Employer Branding and Its Impacts on Employee's Attraction and Retention. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 4, 9-15.

Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students. *Society for Human Resource Management*, 1–14. Disponível em: [\(PDF\) Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students Staffing Management instructor's Manual | Nida Naqvi - Academia.edu](#)

Hagel, W. e Miller, L. (2011). Precipitating Events Leading to Voluntary Employee Turnover among Information Technology Professionals. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 14-33. Disponível em: [Precipitating events leading to voluntary employee turnover among information technology professionals - Von Hagel - 2011 - Journal of Leadership Studies - Wiley Online Library](#).

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. Disponível em: [Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance by Pshdar Abdalla Hamza, Baban Jabbar Othman, Bayar Gardi, Sarhang Sorguli, Hassan Mahmood Aziz, Shahla Ali Ahmed, Bawan Yassin Sabir, Nechirwan Burhan Ismael, Bayad Jamal Ali, Govand Anwar :: SSRN](#).

Helms, M. M. e Nixon, J. (2010). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of Business Strategy*. Disponível em: [Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade | Emerald Insight](#)

Heltzel, P. (2022). CIO: Top 7 challenges IT leaders will face in 2022. Disponível em: [Top 7 challenges IT leaders will face in 2022 | CIO.](#) (Acedido a 20/05/2023)

Hennink, M. (2014). *Focus group discussions*. New York: Oxford University. Disponível em: [Focus group discussions. \(apa.org\).](#) (Acedido a 24/06/2023)

Herman, R. (2005). HR Managers as Employee-Retention Specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1-7. Disponível em: [HR managers as employee-retention specialists - Herman - 2005 - Employment Relations Today - Wiley Online Library.](#)

Hurst, J. L., & Good, L. K. (2010). A 20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20, 175-186. Disponível em [A 20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators | Semantic Scholar](#)

Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, B. K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752. Disponível em: [Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention | Emerald Insight.](#)

Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC health services research*, 12(1), 205.

James, L. e Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, IX(III), 79-87. Disponível em: [\(PDF\) Employee Retention Strategies IT Industry \(researchgate.net\).](#)

Jonsson, L., & Thorgren, S. 2017. Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity. *Personnel Review*, 46 (8): 1738-1754. Disponível em: [Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity | Emerald Insight.](#)

Jones, C. D., Newsome, J., Levin, K., Wilmot, A., McNulty, J.A., & Kline, T. (2018). Friends or Strangers? A Feasibility Study of an Innovative Focus Group Methodology. *The Qualitative Report*, 1(3), 98-112. Disponível em: ["Friends or Strangers? A Feasibility Study of an Innovative Focus Group" by Chandria D. Jones, Jocelyn Newsome et al.](#)

Joseph, D., Ng, K., Koh, C., Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547-577.

Krueger, R. A (2016). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. Sage publication. 5ª edição.

Lam, L & Albuquerque, K. (2022). Olhar. Digital: Promissor e contraditório: entenda o atual cenário do mercado de TI. Disponível em: [Promissor e contraditório: entenda o atual cenário do mercado de TI \(olhardigital.com.br\)](#) (Acedido em 20/05/2023)

Landing Jobs. (2022). Landing jobs market report. Disponível em :Landing.Jobs' 2022 Year in Review - Landing.Jobs (Acedido a 12/07/2023)

Lanier, K. 2017. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6): 288-290. Disponível em: [5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future | EmeraldInsight](#). (Acedido a 12/07/2023)

Lima, A.R. et al. (2003) Como atrair e reter talentos humanos na empresa. Rio de Janeiro: Faculdade Machado de Assis. Doi 10.33362/visao.v7i1.1218

Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), pp.64-66. Doi: 10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x

Lucas, R. (1988), On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22: 3-42. North-Holland. Disponível em: <http://www.parisschoolofeconomics.eu> (Acedido a 07/05/2023)

Sottomayor, L. (2021). Employer Branding – Tendência ou realidade incontornável para as empresas?. *RH Magazine*. Disponível em: [ARTIGO: Employer Branding – Tendência ou realidade incontornável para as empresas? - RHmagazine](#)

Lüdke, M & André, M. E.. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária, 1986 Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. (Acedido a 07/05/2023)

Marques, M. A. (2012). GRH: Ambiguidades em torno do significado e perspectivas de análise. *Comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Disponível em: [MARIAameliaMARQUESesceLUSOESPANHOLAS2012.pdf \(rcaap.pt\)](#). (Acedido a 20/08/2023)

Marras, J. (2009). Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 3ª edição São Paulo: Futura

Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod. (2001). The war for talent. *Harvard Business School Press*.

Miller, J. 2018. *10 things you need to know about gen Z*. Retrieved 19 August 2019, Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>. (Acedido a 09/08/2023)

Moon, T., & Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance. *Social Behavior and personality*, 39(8), pp. 1087-1096. Disponível em: [Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. \(apa.org\)](#).

Neuman, W. (2018). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7^o Ed). Edinburgh Gate: Pearson. Disponível em: [\(PDF\) Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches \(researchgate.net\)](#). (Acedido a 07/05/2023)

O'Connor, H., & Bodicoat, M. (2016). Exploitation or opportunity? Student perceptions of internships in enhancing employability skills. *British Journal of Sociology of Education*, 38, 435-449.

Oliveira, A. R., (1996). Início de uma carreira organizacional: um estudo sobre programa de "trainees" das empresas privadas brasileiras. Universidade de São Paulo. Disponível em: [disserta o maria cec lia lemos gontijo.pdf \(ufmg.br\)](#). (Acedido a 02/07/2023)

Olson, A. (2023). Skillsoft: the 10 top challenges IT teams. The top 10 challenges. Disponível em: [The Top 10 Challenges IT Teams Face in 2023 - Skillsoft](#). (Acedido a 24/06/2023)

P. Maertz Jr., C., A. Stoeberl, P., & Marks, J. (2014). Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International*, 19, 123-142. Disponível em: [Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers | Emerald Insight](#).

Peloso, A. C & Yonemoto, H.W. (2010) Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>. (Acedido a 24/04/2023)

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3): 136-141.

RHMagazine, (2017). Para os jovens o dinheiro não é tudo: querem trabalhar em empresas com visão e valores. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/para-os-jovens-o-dinheiro-nao-e-tudo-querem-trabalhar-em-empresas-com-visao-e-valores/>. (Acedido a 02/07/2023)

Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract, and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. doi: 10.1177/0972150917713897

Rudkovas, T. (2013). Atração e Retenção de Talento na Portugal Telecom. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: [Tarique, I \(utl.pt\)](#). (Acedido a 24/04/2023)

Sánchez, J., Torres, T., Navarro, A. & Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-14. Disponível em: Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention - PubMed (nih.gov). (Acedido a 23/06/23)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* 5^a edição. England: Pearson Education Limited. Disponível em: [\(PDF\) "Research](#)

[Methods for Business Students" Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development \(researchgate.net\).](#)

Schmerber, C (2022). The hunt for new talent: a case study on employer branding. Disponível em: [Schmerber Christine.pdf \(theseus.fi\).](#) (Acedido a 15/06/2023).

Shellenbarger, T. (2018). Connecting with generation Z: approaches. In: Nursing Education/Teaching and Learning in Nursing, 13, 180–184.

Scholze, G., Bom de Freitas, M., Katlin Zanoni, P., Petry de Andrade, R., & de Andrade Gomes da Silva, M. (2017). Os Programas de Trainee Como Processo De Desenvolvimento De Pessoas Na Organização: Um Estudo De Caso. *Memorial TCC - Caderno da Graduação*, 105-122. Disponível em: [OS PROGRAMAS DE TRAINEE COMO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO |](#)

[Scholze | Memorial TCC Caderno da Graduação \(fae.edu\).](#) (Acedido a 04/04/2023)

Sekiou, L. 2009,. Gestão dos recursos humanos. Lisboa. Instituto Piaget.

Self, T. T., Adler, H., & Sydnor, S. (2016). An exploratory study of hospitality internships: Student perceptions of orientation and training and their plans to seek permanent employment with the company. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15, 485-497. Disponível em: [An exploratory study of hospitality internships: Student perceptions of orientation and training and their plans to seek permanent employment with the company | Semantic Scholar.](#)

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Silva, I., Veloso, A. & Keating, J. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26(1), 175-190. Disponível em: [Silva, Veloso & Keating \(2014\) Focus group RLE.pdf \(uminho.pt\).](#) (Acedido em 23/04/2023)

Smedley, T. (2007). Employer brand is ‘bigger than HR’’. In: [www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrandis_biggerthanhr-2007-09.aspx](#)

Smith, S. D., & Galbraith, Q. 2012. Motivating millennials: improving practices in recruiting, retaining, and motivating younger library staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3): 135-144. Disponível em: [Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff - ScienceDirect.](#)

Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. In: [https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention](#)

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: *An Exploration towards its Measurement*. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14, 25-34. doi: 10.1177/097226291001400103.

Starineca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 12, 58-63. doi: 10.1515/eb-2015-0009

Statista (2022). Disponível em: [IT Services - Worldwide | Statista Market Forecast](#). (Acedido a 05/06/2023)

Sudhakaran, P. & Senthilkumar. G. (2019). Retention of Valuable Talent: Developing an Effective Retention Strategy for Technology Professionals in India using Structural Equation Modelling. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 2833-2843. Disponível em: [Retention of Valuable Talent: Developing an Effective Retention Strategy for Technology Professionals in India using Structural Equation Modelling | Semantic Scholar](#).

Tarique, I. e Schuler, R. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research. *Journal of World Business* 45, 122-133. Disponível em: [Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. \(apa.org\)](#).

Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13, 304-334. Disponível em: [\(PDF\) Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice \(researchgate.net\)](#). (Acedido a 13/04/2023)

Thorne, K. (2004). One-stop guide: employer branding. *Personnel Today*, Disponível em: www.personneltoday.com/articles/17/05/2005/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent
www.personneltoday.com/articles/17/05/2005/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.

Tulgan, B. (2001). Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today*, pp. 31-57. Disponível em [Winning the Talent Wars - Tulgan - 2001 - Employment Relations Today - Wiley Online Library](#). (Acedido a 19/05/2023)

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations, and leadership. *Human Resource Development International*, 34, 1-9. Disponível em: [The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership: Human Resource Development International: Vol 17, No 1 \(tandfonline.com\)](#).

Valente, C. (2022). Factorial: Programa de *trainees*: o que é, como funcionam e exemplos em Portugal. Disponível em: [Programa de trainees em Portugal: o que é e como funciona | Factorial\(factorialhr.pt\)](#) (Acedido a 09/08/2023)

Vasconcelos, N. d., Barroso de Carvalho Ribeiro, D., Batigalha, M. E., Santana Sá Araújo, M., & de Sousa Ribeiro, S. (2018). Programa de trainee: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI). *Brazilian Journal of Development*, 4, 687-702. Disponível em: [3 CAP Barroso&Carvalho,2012, Introduction and overview.pdf \(ul.pt\)](#).

Yamamura, H. J., Birk, C. A., & Cossitt, B. J. (2010). Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions. *The CPA Journal*, 22, 58-60. Disponível em [Attracting and retaining talent: the importance of first impressions | Emerald Insight](#).

Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*, 2ª Edição. New York: Guilford Press. Disponível em: [Yin, R.K. \(2016\). Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition. New York: The Guilford Press. ISBN: 978-1-4625-1797-8. 386 pp. - DeVaney - 2016 - Family and Consumer Sciences Research Journal - Wiley Online Library](#). (Acedido a 09/04/2023)

Zhao, H., & C. Liden, R. (2010). Internship: A Recruitment and Selection Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 221-229. Disponível em: [\(PDF\) Internship: A Recruitment and Selection Perspective \(researchgate.net\)](#).

Anexos

Anexo A - Guião Focus Group

1. Já conheciam a empresa (NP) antes do contacto para este possível programa de *trainees*?
2. No contacto prévio que tivemos, partilhei de forma resumida os valores e cultura da empresa. Qual foi a primeira impressão que ficaram após essa partilha?
3. Conhecem alguém que tenha realizado este tipo de Programas?
4. Conhecem outros programas de *trainees* promovidas por outras empresas? Quais?
5. Porque é que acham que as empresas investem neste tipo de Programas?
6. O que esperam deste tipo programa de *trainees*?
7. Consideram ser uma mais-valia as empresas investirem neste tipo de programa de *trainees*?
8. Se pudessem definir ou estruturar um programa de *trainees*, como é que o fariam?

Anexo B - Guião de entrevista semidiretiva

(CEO, Heads das equipas de Outsystems, Salesforce e Custom Development, DRH).

1. Questões gerais

1.1. Nome:

1.2. Cargo:

1.3. Antiguidade:

2. Programa de *trainees*:

2.1 O programa & Near Partner

2.1.1. Pelo conhecimento que tem do mercado atual neste sector, que vantagens e desvantagens atribui ao facto de a Near Partner poder vir a ter um programa de *trainees*?

2.1.2. Considera que este programa poderá fomentar o crescimento da organização em termos de número de colaboradores e criatividade? De que forma?

2.1.3. Quais são as suas expectativas para este programa de *trainees*?

2.1.4. Como é que se pode alinhar estes jovens talentos com a cultura da organização?

2.2 Admissão dos *trainees*

2.2.1 Na sua opinião, qual seria o número adequado de vagas para este programa e porquê?

2.2.2 Os programas de *trainees* costumam ter, em geral, uma duração entre 6 meses e 2 anos. Qual é a sua opinião sobre a duração?

2.2.3 Para se candidatarem ao programa de *trainees*, os candidatos deverão possuir formação específica nalguma área?

2.2.4 Este processo de recrutamento pode passar por várias etapas: (1) contacto telefónico com os RH para obter informação pertinente sobre experiência, grau académico e disponibilidade; (2) Um teste de raciocínio lógico de modo a avaliar as competências dos candidatos; (3) Para terminar, uma conversa presencial com o CEO de modo a alinhar expectativas de ambos os lados, candidatos e empresa. Para além das etapas acima referidas, acrescentaria alguma outra neste processo? Se sim, qual e porquê?

2.3 Integração, atração de talento e *employer branding*

2.3.1. Em geral, os programas de *trainees* incluem a existência de um tutor que acompanha os jovens. Acha que a existência de um tutor é um investimento que faz sentido atualmente para a Near Partner?

2.3.2. Findo o programa, considera que os *trainees* devem ser contratados?

2.3.3. Em que medida é que um programa de *trainees* poderá ajudar na atração de talento bem como na estratégia de *employer branding* da empresa?

Anexo C: Anúncio do programa de trainees Salesforce

Who are we?

NEAR PARTNER: We are a Portuguese Software House, and we take problem solving very seriously. Not just on Games Nights, but during our crazy day-to-day life. We provide “team as a service” to successful companies around the world that rely on our technical expertise and communication skills.

What is Salesforce?

Salesforce is a famous American company that makes cloud-based software for support, sales, and marketing teams worldwide. Salesforce services allow businesses to use cloud technology to better connect with partners, customers. Salesforce is a popular CRM tool that unites your sales, service, marketing, commerce, and IT teams with a single, shared view of customer information.

What is Salesforce Administrator and/or Developer?

Salesforce administrator is responsible for tasks ranging from helping users develop reports and resetting passwords, maintaining data quality, adding fields, and running backups. You have responsibilities like platform maintenance, bug fixes, user training, process automation, etc.

Salesforce developer configures their Salesforce platform and customises it to the business’ very own needs. It also helps business users to adopt the various Salesforce platforms and take advantage of all the features to grow the business. The language code is Apex (based on Java).

What we wish you would have:

- Higher Education or Technical course in Software Engineering, Information Technology, Engineers areas, Mathematics or relevant.
English proficiency is mandatory.
- Availability to be present in our office based in Lisbon, up to 5 days a week.
- Familiar with Salesforce ecosystem.
Salesforce certifications valued, yet not required.
- This position doesn’t require previous experience, only willingness to learn, infectious enthusiasm and hunger for challenges.

What we offer to this Trainee position:

- Internship contract with an initial duration of 6 months, which includes health insurance and food allowance. Conditions will be reviewed after this period.
All training materials, classes with certified instructors and certification vouchers are paid by the company.
Access to additional course platforms (Focus on Force and Pluralsight).
Personalized follow-up, training, and mentoring initiatives.
- Participation in all events of the company.
- We provide laptop, monitor and headphones to have a focused mindset.
In our office you can find a fully equipped kitchen with meals and snacks, a relaxation station, and a ping pong table.

Anexo D: Codificação das Entrevistas

Categoria	Entrevista	Citação
Objetivos e expectativas do programa	Semidiretiva	E1- “A expectativa é 50% das pessoas que concluem o programa, façam parte dos quadros permanecerem na empresa pelo menos 24 meses após o programa. Isso ajuda a obter o ROI (retorno of investment)”
		E2- “O objetivo é permitir que as empresas identifiquem e recrutem jovens talentos com potencial para crescer e contribuir para a empresa a longo prazo. Podendo assim moldar os <i>trainees</i> de acordo com as suas necessidades”
		E1- “O alinhamento com a cultura começa no 1º dia do programa, com um bom envolvimento no dia a dia da empresa; com o fornecimento das melhores <i>work tools</i> e atribuição de um mentor. A equipa de RH é responsável por partilhar as <i>best practices</i> , envolver os <i>trainees</i> no <i>team buildings</i> e acompanhar a sua evolução e satisfação ao longo do programa”
		E3 - “Na Near Partner especialmente por já termos pessoas muito séniores ter um programa de <i>trainees</i> pode ajudar no aumento de criatividade porque sempre que trazemos para o grupo alguém diferente da restantes toda gente no grupo tem a ganhar”.
Vantagens e Desvantagens	Semidiretiva	E4- “Geralmente tem mais vantagens que desvantagens. É um processo demoroso, mas enriquecedor. As vantagens começam com o desenvolvimento do <i>Employer Branding</i> através dos <i>trainees</i> , consecutivamente a possibilidade de atração e retenção de talento através de <i>Learning and Development</i> , visto os programas serem customizados às necessidades da organização. As desvantagens é o investimento ter um retorno a médio/longo prazo e não garantido. Os <i>trainees</i> podem demorar mais tempo que o expectável a entregar resultados e/ou não permanecer na organização”
		E3- “Na Near Partner especialmente por já termos pessoas muito seniores, ter um programa de <i>trainees</i> pode ajudar no aumento de criatividade porque smp que trazemos para o grupo alguém diferente da restantes toda gente no grupo tem a ganhar”.

	Focus Group	<p>“Pois permite a pessoas como eu terem uma segunda chance de mudarem de área. Sem estes programas, as empresas dificilmente aceitam pessoas novas que não tenham experiência na área de negócio. Assim, o mercado de trabalho torna-se mais dinâmico e damos a oportunidade a mais pessoas de descobrirem aquilo que realmente gostam de fazer e onde são mais felizes a trabalhar. A multipotencialidade é cada vez mais uma skill que devia ser vista uma mais-valia para as empresas”.</p>
Estrutura do programa	Semidiretiva	<p>E4 - A duração dos programas deve estar em concordância com as necessidades da empresa, as competências dos <i>trainees</i> e os conteúdos lecionados. Cada caso é um caso. A duração dos programas deve depender destas variáveis, neste caso, acho que devia ser 12 meses, em que fosse dividido em várias fases”</p>
	Focus Group	<p>“Penso que deve ter uma vertente prática e teórica, de forma que possamos ir aplicando os conhecimentos que vamos adquirindo de forma faseada. Também seria importante podermos ter alguma noção de como funciona o mundo real de trabalho na área, talvez nem que fosse através de aprender ou observar alguns dos processos que são feitos todos os dias na empresa. Ter alguém que nos orientasse ou que estivesse disponível para tirar algumas dúvidas também seria muito bom, pois faria com que não nos sentirmos totalmente perdidos no mundo novo em que estamos a tentar entrar. Na estrutura mesmo do programa e na organização temporal, acho que há três fases importantes: uma fase de aprendizagem, com aulas ou vídeos que passem a informação que temos de aprender, uma de estudo e prática e finalmente a fase de avaliação, cada uma com o tempo necessário mediante o volume de conhecimento”.</p>

	Focus Group	<p>“Onboarding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do programa de <i>trainees</i>; • Definição dos objetivos; • Conhecer a empresa e elementos importantes; <p>Formação Técnica: (3 a 6 meses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aulas Teórico/Práticas com as ferramentas definidas no programa; • Certificações; <p>Formação Prática: (6 a 9 meses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar conhecimentos com casos reais; • Shadowing; <p>Contrato de Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos <i>trainees</i> nos projetos da empresa;”.
Nº de vagas e Público alvo	Semidiretiva	<p>E1 - “Diria que não é mandatorio que o publico alvo tenha uma formação específica, mas a probabilidade de achar alguém com potencial sem formação em IT é menor do que alguém já com essa formação” & “Preferencialmente em Engenharia Informática, porém formação em alguma outra engenharia é uma mais-valia”.</p> <p>E4 - “Considerando a dimensão da empresa, a estrutura ideal seria 8 pessoas”.</p>
Integração, Atração e Employer Branding	Semidiretiva	<p>E1- “No decorrer de um programa de formação, é inevitável não existir feedback. Os <i>trainees</i> passam a mensagem (in)diretamente sobre a experiência profissional que estão a ter durante o programa seja dentro ou fora da organização (employee experience). Dessa forma, há também um potenciar do <i>Employer branding</i> e se acrescentarmos o desenvolvimento e promoção de material digital e <i>merchandising</i> ao programa de <i>trainees</i>, a empresa está a comunicar-se ao exterior, chegando a diferentes públicos”.</p>

	Semidiretiva	<p>E2 - “Existir boas condições de trabalho é um fator importante. Isto significa ser fornecido ferramentas de trabalho, como <i>set-up</i> completo (portátil, monitor, cadeira de escritório, rato e teclado); horário flexível com possibilidade de adaptação mediante necessidades de cada <i>trainee</i> (local de residência é um fator); programar sessões de grupo e individuais para esclarecimento de dúvidas; sessões de coaching para desenvolvimento de <i>soft skills</i> e sessões de <i>team building</i> para fomentar a cultura da empresa e relações interpessoais”.</p> <hr/> <p>E4 - “Ter alguém que dedique do seu tempo a acompanhar os <i>trainees</i> é um esforço que o(s) colaborador(es) e a empresa decidem fazer. É algo que também vem contemplado na fase de planeamento do programa. Acreditamos que faz sentido este investimento e é uma mais-valia para passagem da nossa cultura para quem acabou de chegar e até mesmo para quem já é colaborador, pode ajudar no desenvolvimento de planos de sucessão”.</p>
--	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo E: Análise-síntese de Benchmarking

	EDP Colocar aqui link onde se encontram estas informações	Galp link
Nº de Vagas	25	40
Áreas	RH	RH, TI, <i>Business</i>
Duração	7 meses	6-9 meses
Recrutamento e Seleção	<p>100% digital.</p> <p>4 fases: 1ª fase: triagem curricular, 2º fase testes <i>online</i> eram divididos em várias vertentes: raciocínio, motivação, psicotécnicos, etc.o processo de recrutamento era de uma abordagem sequencial. 3º fase, avaliação dos testes e também <i>focus group</i>. e a última fase, uma entrevista e apresentação de proposta.</p> <p>O processo de recrutamento era através de uma abordagem sequencial. – Website corporativo</p>	<p>“O processo teve a duração de 5 meses, em que começaram por fazer o levantamento de requisitos, depois a colocação de um anúncio no site, LinkedIn e foram visitar faculdades. Depois disso, foi feita a triagem curricular, seguido de uma dinâmica de grupo onde avaliavam espírito de equipa, comunicação através de jogos e competições. Por fim, faziam a seleção dos melhores do grupo para passarem para uma entrevista com os recursos humanos, depois dos recursos humanos, fazia-se a seleção final dos candidatos para o negócio e depois escolhiam os melhores de todo o processo”. - Ex colaborador</p>
Benefícios	Bolsa de <i>trainee</i> , contrato de <i>trainee</i> , regime híbrido	Bolsa de <i>trainee</i> , contrato de <i>trainee</i> , regime híbrido, Seguro de saúde, subsídio de alimentação

	SuperBock link	Capgemini link
Nº de Vagas	40	30
Áreas	RH e IT, SI, <i>supply chain</i> , administrativo	RH e IT
Duração	9 meses	9-12 meses
Recrutamento e Seleção	<p>“O candidato faz a candidatura online para o programa de <i>trainees</i>, após a candidatura, é lhe enviado um <i>email</i> de modo a perceber se avança no processo de recrutamento ou fica logo excluído. Após essa triagem, é feito um contacto aos candidatos que avançam e é marcada uma entrevista com RH que na maior parte das vezes costuma ser online. A terceira fase do processo é um <i>assessment day</i>, e por fim uma entrevista final com o possível <i>manager</i> ou sénior da equipa, em que nos dão a resposta concreta se será feita uma proposta de estágio de <i>trainee</i> ou não. Terminando o processo de recrutamento”</p> <p>- Colaborador</p>	<p>“O processo de recrutamento foi baseado numa entrevista de RH e técnica em conjunto e depois uma última entrevista com o negócio de forma a perceber onde poderá o candidato ser alocado. Os processos costumam variar, neste caso não aconteceu, mas costuma haver dinâmicas de grupo e testes de raciocínio lógico nos processos de recrutamento. O processo foi rápido, demorou cerca de 2 semanas desde o primeiro momento até a contratação.”</p> <p>- Colaborador</p>
Benefícios	Bolsa de <i>trainee</i> , contrato de <i>trainee</i> , regime híbrido, Seguro de saúde, subsídio de alimentação, descontos nos produtos Superbock	Bolsa de <i>trainee</i> , contrato de <i>trainee</i> , regime híbrido, seguro de saúde, pagamento das certificações