



Práticas de Recursos Humanos: o Caso do Acolhimento Inovador na hes - sistemas informáticos

Mestrado em Gestão

Patrícia Alexandra Miranda Reis

Leiria, abril de 2020



Práticas de Recursos Humanos: o Caso do Acolhimento Inovador na hes - sistemas informáticos

Mestrado em Gestão

Patrícia Alexandra Miranda Reis

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Tânia
Marques

Leiria, abril de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos quatro homens da minha.

“As palavras são imperfeitas quando tentam dizer aquilo que é maior do que elas. São imperfeitas também quando tentam dizer aquilo que parece infinito, dependendo da proporção. Nesse caso, as palavras são dedos que tentam apanhar uma migalha, fazem a forma de beliscá-la, mas deixam-na lá, como se fossem inúteis.” José Luis

Peixoto in Em teu ventre

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio marca uma conquista na minha vida, que só foi possível pelo apoio de múltiplas pessoas às quais estou profundamente grata.

Gostaria de agradecer, primeiramente, à minha orientadora de estágio, Professora Doutora Tânia Marques pelo apoio, disponibilidade constante, orientação e por todo o feedback construtivo e motivador ao longo de todo este tempo.

Queria agradecer a toda a equipa de professores do Mestrado de Gestão por me permitirem adquirir mecanismos e ferramentas para a elaboração deste relatório, em especial à professora Doutora Lígia Febra Coordenadora do Mestrado de Gestão.

A toda a equipa da hes-sistemas informáticos e hes-inovação pelo acompanhamento e disponibilidade em todas as tarefas que me produz a realizar, sem a participação de todos os elementos este trabalho não seria possível. Um agradecimento especial ao Senhor Miguel Silva, Senhor Herlander Silva e Engenheiro Carlos Aguiar, membros da gerência da hes-sistemas informáticos.

À minha família, especialmente ao meu pai, aos meus irmãos, à minha Tia Paula e ao meu namorado pelo apoio, compreensão e disponibilidade. Obrigada por nunca me deixarem sozinha apesar de eu vos deixar tantas vezes para segundo plano.

Quero ainda agradecer à família que escolhi, a minha família “Etepiana” obrigada por todos os dias confiarem em mim, nas minhas capacidades e competências, seguimos juntos e numa só voz.

Por fim, e não menos importante, quero agradecer à Ana Carrilho, Teresa Quintans, Zaida Barreiros, Cátia Sousa, Sérgio Antunes, Rita Pereira, Maria Inês, Adélia Assunção, Pedro Assunção e Daniela Gomes, pelo carinho, compreensão e apoio nestes últimos tempos.

Resumo

A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem-se mostrado cada vez mais importante no meio organizacional, apresentando-se com um caráter fundamental na estratégia da empresa. Atualmente, a área da GRH, tem tido um vasto reconhecimento na produtividade dos colaboradores, através das suas inúmeras práticas.

As inovações verificadas nos dias de hoje, visam, essencialmente, a produtividade e os processos de GRH não são exceção quer seja para a atração e retenção do talento ou para a atualização de processos anteriormente burocráticos. Idealizar um processo de acolhimento com caráter inovador possibilita o acompanhamento e o relacionamento entre colegas e chefia . Além disso, permite ao novo colaborador perceber a cultura organizacional, quais as suas tarefas e os seus objetivos, de forma a manter-se empenhado e focado na sua tarefa tornando-se um colaborador efetivo da empresa.

Consequentemente, este trabalho reflete o estágio curricular realizado na hes-sistemas informáticos, no âmbito do Mestrado de Gestão. O estágio foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da organização hes-sistemas informáticos, com o objetivo de idealizar e implementar o Descritivo e Análise de Funções, melhorar o processo de Recrutamento e Seleção, criação de um processo de Acolhimento Inovador, Avaliação de Desempenho, apoio nas tarefas administrativas e o registo de um conjunto de ideias para a melhoria contínua da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Inovação, Socialização, Acolhimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho

Abstract

The discipline of Human Resources has become more and more important in the organizational area, presenting as a fundamental character in the strategy of the company. On current days, this management area has had a vast recognition, on the productivity of their collaborators, by the product of their numerous practices. Nevertheless, many of the companies still keep preferring to left out a good collaborator than the entrance of the same, in the organization become a entrance to a strategy for difference in the organizations. The Innovations verified on current days, want productivity and the RH processes don't become a exception for that attraction and retention of the talent or for authorization of the previously bureaucratic processes.

Idealizing an innovative onboarding process allows the accompaniment and the relationships with colleges and the headship. Moreover, it allows the new collaborator to understand the organizational culture, which are his tasks and objectives, in a way of keeping him committed and focused, so he can become effective collaborator in the company. Consequently, this job reflects the completed curricular intern on hes-informatic systems, in the ambit of the Master of Management.

The intern was made in the Human Resources Department of the organization with the final goal of idealizing and implementing descriptively and analysis of functions, improve the process of Recruitment and Selection, create onboarding process, performance evaluation, support in administrative tasks and a register of the ideas to continuous improve of the company .

Keywords: Human Resources, Inovation, Onboarding, Recruitment and Selection, Performance Evaluation

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	15
2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	17
2.1 Ficha técnica da empresa	17
2.2 História da empresa	17
2.3 Visão, Missão e Valores	18
2.4 Organograma da empresa	20
2.5 Caracterização da empresa.....	20
2.6 Descrição do público-alvo	21
2.7 Evolução da empresa	21
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	22
3.1 Gestão de Pessoas.....	22
3.2 Práticas de atração de talento.....	24
3.2.1 Recrutamento e Seleção.....	24
3.2.2 Processo de Socialização	27

3.2.2 Acolhimento – o encontro com a cultura organizacional.....	33
3.3 Acolhimento Inovador.....	36
4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO.....	42
4.1 Introdução.....	42
4.2 Atividades desenvolvidas.....	42
4.2.1 Descritivo e Análise de funções.....	42
4.2.2 Recrutamento e Seleção.....	44
4.2.3 Acolhimento e Integração.....	45
4.2.4 Avaliação de desempenho.....	45
4.2.5 Apoio nas tarefas administrativas.....	46
4.2.6 Banco de ideias.....	46
5. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	49
6.1 Acolhimento inovador.....	49
7. CONCLUSÃO.....	53
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	63
ANEXO I - Questionário da AF e DF.....	64
ANEXO II - Entrevista AF e DF.....	67
ANEXO III - Modelo da AF e DF.....	68
ANEXO IV – Anúncios.....	73
ANEXOS V- Tabela de Avaliação Curricular.....	74
ANEXO VI- Estrutura da entrevista.....	75
ANEXO VII- Checklist comportamental.....	76
ANEXO VIII- Perguntas aos colaboradores.....	78
ANEXO IX- Checklist de tarefas.....	79
ANEXO X- Sopa de letras.....	81

ANEXO XI- Caso Prático	82
ANEXO XII- Palavras cruzadas.....	83
ANEXO XIII- Necessidades de formação.....	84
ANEXO XIV- Suporte de <i>feedback</i>	85
ANEXO XV - Avaliação do programa <i>hardware</i>	86

Lista de Figuras

Figura 1- Organograma da empresa	20
Figura 2- Evolução do conceito de GP.....	22
Figura 3-Fases do Recrutamento e Seleção.....	24
Figura 4- Processos de Socialização	29

Lista de Tabelas

Tabela 1- Tipo de <i>sites</i> e características dos candidatos.....	25
Tabela 2- Fases e aspetos críticos da Socialização	29
Tabela 3-Táticas de Socialização.....	31
Tabela 4-Aspetos negativos e positivos das táticas de socialização	32
Tabela 5-Análise das tarefas de R&S	44

Lista de Siglas e Acrónimos

Acilis	Associação de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo da Região de Leiria
AF	Análise de Funções
Apps	<i>Applications</i>
DF	Descrição de funções
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IEFP	Instituto Português de Formação e Emprego
IPLeia	Instituto Politécnico de Leiria
MS-DOS	Microsoft Disk Operating System
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia de Informação

1. INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, sociais e económicas traduziram-se em mudanças na forma como se perspetiva o emprego e na forma como as empresas encaram o papel do colaborador nas suas funções. No caso do setor tecnológico, podemos verificar escassez de capital humano e as elevadas taxas de turnover (Ertürk & Vurgun, 2015). Por consequência, as empresas que desprezam as práticas de valorização dos seus colaboradores, enfrentam perdas gravíssimas na produtividade organizacional (Santos & Pedro, 2018).

Torna-se, assim, fundamental o surgimento de práticas de RH (Recursos Humanos) nas empresas, não fazendo qualquer sentido uma visão meramente administrativa mesmo em casos de PME (Pequenas e Médias Empresas) (Melo & Machado, 2015). Uma das formas de promover a atração e retenção de talentos na empresa, passa por ter processos organizados de RH como por exemplo, o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Socialização, Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, facilitando assim o entendimento de funções e as expetativas da empresa perante o colaborador (Rego et al., 2015).

De vários processos de GRH, como a Descrição e Análise de Funções, o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, entre outros, o Acolhimento reveste primordial importância pelos elevados benefícios que apresenta, desde logo no primeiro ano de contratação dos novos colaboradores (Batistic, 2018). Este processo apresenta-se ligado ao processo de Recrutamento e Seleção, uma vez que está interligado com o *turnover* inicial (Cardoso, 2016). Também é de salientar a importância de todo o percurso do colaborador na empresa, pois é a através do Acolhimento que o novo colaborador irá aprender a cultura vivenciada na empresa, bem como a forma como os processos se realizam (Rego et al., 2015) e, futuramente, o novo colaborador responderá de uma forma eficiente ao que lhe é pedido. A criação de redes sociais nesta fase inicial irá permitir ao novo colaborador, o aumento da confiança nas suas competências e posteriormente, irá verificar-se no seu desempenho.

Alinhando os desafios da GRH no setor tecnológico e os objetivos da empresa, o presente relatório expõe as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular do

2º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Ciências e Tecnologias do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre. O presente estágio curricular teve a duração de quatro meses na empresa hes-sistemas informáticos, que opera no setor tecnológico e que se dedica à comercialização de retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados.

Durante este período, o estágio decorreu entre setembro de 2019 e janeiro de 2020, tendo sido elaboradas as seguintes funções: Descritivos e Análises de Funções, melhoria do processo de Recrutamento e Seleção, a melhoria da política de Acolhimento da empresa, criando um processo com carácter inovador, Avaliação de Desempenho, apoio nas tarefas administrativas de Recursos Humanos e o levantamento de um conjunto de ideias que corrigissem algumas lacunas encontradas nos processos da empresa. Em termos de tema teórico a desenvolver, este relatório centra-se no tema do processo de Acolhimento mais concretamente no processo de Acolhimento Inovador.

Em termos de estrutura, o presente relatório encontra-se estruturado em cinco partes: após esta introdução, far-se-á a caracterização da empresa, seguindo-se a revisão da literatura nos temas de Socialização e Acolhimento, o desenvolvimento das atividades realizadas no estágio, a identificação do problema e, ao final, apresentam-se algumas propostas para a sua resolução. No final do relatório são, ainda, apresentadas limitações, contribuições e futuras linhas de investigação.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

2.1 Ficha técnica da empresa

A hes-sistemas informáticos Lda., apresenta-se no mercado como uma sociedade por quotas, operacionaliza na região de Leiria, no setor de atividade de comércio de retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos, em estabelecimentos especializados. A sede encontra-se na Rua dos Lagoeiros, Zona Industrial Vale da Colmeia- Cova das Faias, 2401-644 Leiria.

2.2 História da empresa

A empresa foi fundada em 1988 com uma pequena loja localizada na Quinta de Santo António em Leiria. Desde então que o mercado-alvo da empresa foi definido, as PME, e as respostas que poderiam dar aos seus clientes:

- Analisar as necessidades dos clientes;
- Implementar soluções;
- Administrar conhecimentos através de formação;
- Auxiliar em anomalias através de assistência técnica;
- Comercializar *hardware*.

Em 1991 a empresa muda de instalações e passam a ser onde são hoje, havendo algumas alterações na estrutura da empresa, um aumento na capacidade logística e a admissão de técnicos especializados nas áreas de negócio. A marca de computadores (Net PC by hes) chega ao mercado, em 1992, reforçando assim a imagem da hes no mercado de TI (tecnológica de Informação).

Em 1994 a empresa torna-se mais independentes, com o desenvolvimento da primeira aplicação de gestão comercial própria – GSVC, satisfazendo assim as necessidades dos clientes e corrigindo algumas lacunas no mercado. A proximidade com os clientes sempre esteve presente na sua história e em 1997, surgiu a necessidade

de abrir um ponto de venda para comercializar equipamentos e acessórios do operador Altice.

Com o fim da Era MS-DOS (Microsoft Disk Operating System) e com os avanços tecnológicos no setor, em 2001, houve uma aposta na conversão do *software* GSVC (DOS) para uma aplicação de gestão comercial em ambiente Windows, criando assim o GSVCWIN. Em 2013 inaugura-se a hes-inovação com o objetivo de responder às *Apps (applications)* originárias de *Android*, *iOS* e *Web*. No ano de 2015 a nova empresa apresenta os seus resultados e nasce o *Go Gest* em parceria com o IPEL (Instituto Politécnico de Leiria). Esta aplicação está disponível em *Web* e *Mobile*, e permite aos empresários e colaboradores controlarem os negócios à distância, sendo apenas necessário o acesso à *Internet*.

2.3 Visão, Missão e Valores

Visão

"Ser reconhecida no mercado como empresa de referência na prestação de serviços de TI e telecomunicações pelo dinamismo, pelo nível de qualidade dos serviços e pela garantia das soluções contratadas."

Citado em: <https://www.hes.pt/content/4-quem-somos> à data 22-11-2019

Missão

"Construir com os nossos Clientes soluções tecnológicas e inovadoras, úteis para a contribuição no progresso sustentado da organização."

Citado em: <https://www.hes.pt/content/4-quem-somos> à data 22-11-2019

Valores

Inovação

"Somos uma empresa que acredita que só através da Inovação se conseguem vantagens competitivas estruturantes. Queremos estar na vanguarda da Inovação útil, ou seja, aquela que representa real valor para os nossos Clientes. Por isso estamos atentos às reais necessidades do mercado e procuramos desenvolver as soluções que permitam aos nossos clientes a obtenção de vantagens concretas. Continuaremos a

procurar dotar o Grupo de Conhecimento e Competência que são o único garante de competitividade a prazo.”

Citado em: <https://www.hes.pt/content/4-quem-somos> à data 22-11-2019

Eficiência

“ Trabalhamos com os nossos clientes e parceiros na procura da melhor solução para o seu problema, garantindo máxima eficiência em cada projeto desenvolvido. Procuramos, internamente e de forma continuada, fazer com que os nossos métodos e processos de gestão melhorem em eficiência. Desta forma os ganhos obtidos serão traduzidos em valor para o cliente e vantagem clara para os nossos acionistas.”

Citado em: <https://www.hes.pt/content/4-quem-somos> à data 22-11-2019

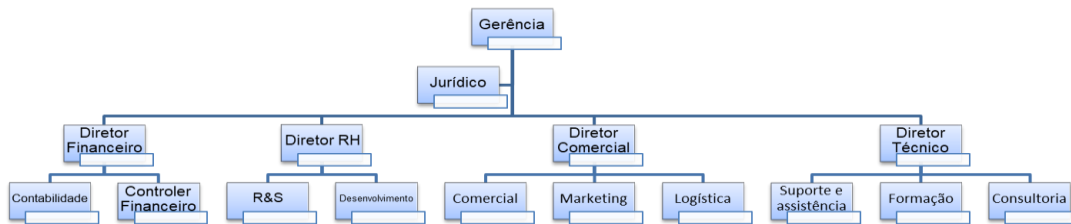
Confiança

“ Acreditamos que o sucesso do nosso projeto passa pelas relações de confiança que conseguirmos desenvolver com os nossos Clientes e Parceiros. Para isso continuaremos a dotar a hes dos melhores níveis de competências técnicas, de projeto e comerciais. Trabalhamos com empenho, para sermos reconhecidos pelos nossos clientes como parceiros estratégicos, com o objetivo de criar valor para todas as partes.”

Citado em: <https://www.hes.pt/content/4-quem-somos> à data 22-11-2019

2.4 Organograma da empresa

Figura 1- Organograma da empresa



Fonte: empresa hes-sistemas informáticos

2.5 Caracterização da empresa

A sua atividade de negócio desenvolve-se na área das TI, através do fornecimento de soluções de *hardware* e *software* à medida das necessidades do cliente. Disponibiliza ainda a prestação de serviços de consultoria, assistência pré e pós-venda e formação personalizada.

A hes adquire um maior volume de produtos/serviços através da sua rede de parcerias, aumentando assim o valor fornecido e apresentado ao cliente. A empresa representa as marcas do setor de *hardware*, *software* e comunicações que são tidas como tendência no mercado como por exemplo, *PHC*, *XD software*, *HP*, *brother*, *OKI*, *Microsoft*, *synology*, *Storage Craft*, *Samsung* e *Altice*. Para obter estas parcerias os colaboradores têm acesso a formação exclusiva das marcas que representam, todas as formações têm um momento de avaliação e caso haja a reprovação a organização perde a aceso a certos benéficos do acordo de parcerias.

A qualidade nos serviços prestados permite à hes responder às necessidades do seu foco de clientes (PME), contudo com o crescimento e evolução da área tecnológica,

quando analisamos os principais clientes da empresa deparamo-nos com organizações como a *Celbi, Central da Cerveja, Mibepa, Beatriz Godinho, Geoide, Sport Ibérico, Datamex, Heleno, Calibra Frutas* e a Câmara Municipal da Figueira da Foz, ou seja, empresas e instituições públicas e privadas com um elevado volume de faturação. Poderemos verificar a diversidade de setores de atividade, ou seja, a diversidade de necessidades inerentes a cada tipo de cliente.

2.6 Descrição do público-alvo

Este relatório dirige-se especialmente aos colaboradores da empresa, nesse sentido a caracterização dos Recursos Humanos, representa a caracterização da amostra ao longo de todo o processo. A hes – Sistemas Informáticos, hoje conta com a colaboração total de 26 pessoas, sendo que 2 correspondem aos sócios gerentes.

2.7 Evolução da empresa

O negócio da hes-sistemas informáticos têm evoluído ao longo dos últimos três anos, em dezembro de 2016 e 2017 os resultados obtidos foram equiparados em cerca de 1 500 000 €. No ano de 2018 houve um crescimento acentuado nos resultados da empresa, para 2 000 000€. O crescimento do negócio deveu-se à mudança da estratégia empresarial, antes de 2018 centrava-se na venda de equipamentos e a venda de serviços rondava 20% a 30% do volume de faturação.

As novas tendências do mercado na segurança de sistemas, fizeram com que a empresa, adota-se medidas de formação em cibersegurança, para os colaboradores e assim realizar projetos e medidas de segurança nas empresas clientes. No futuro a empresa conta manter as parcerias que tem tido com a *PHC, XD software, HP, brother, OKI, Microsoft, synology, Storage Craft, Samsung e Altice*.

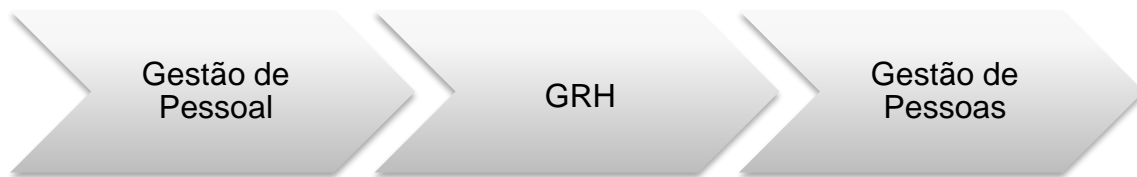
Todos os órgãos da empresa estão conscientes das mudanças estratégicas e de volume de faturação, que irá aumentar no setor dos serviços uma vez que, o negócio migrará para soluções *Cloud* e este mercado não é assinalado como um produto/equipamento.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) tem vindo a evoluir, na sua designação, importância e práticas. A evolução do conceito de GP deveu-se a mudanças tecnológicas, sociais e políticas, mas também pelo avanço científico. Enquanto as primeiras teorias transparecem critérios de produtividade e indicadores económicos (Esteves, 2008), atualmente, as variáveis focam-se no comportamento como a satisfação (Zeinabadia, 2010), a cidadania organizacional (Song, et al., 2019), o *turnover* (Sharma & Stol, 2020), ou o *empowerment* (Ertürk & Vurgun, 2015). Assim, pode hoje afirmar-se que as práticas de GP influenciam as atitudes dos colaboradores (Kehoe & Wright, 2013).

Figura 2- Evolução do conceito de GP



Fonte: Adaptado a partir de Rego et al., (2015)

O estudo de Taylor, em 1971, apresenta a Gestão de Pessoal, com uma estruturada burocrática, mecanista e centralizada, de forma a controlar fatores económicos e custos (Guest, 1997). A função do departamento de Gestão de Pessoal, seria o cumprimento das exigências legais de forma a mediar o relacionamento entre a empresa e os sindicatos (Chiavenato, 2014). Rego (2015) realça a importância desta fase inicial da GRH, destacando que terá sido através da pesquisa de Taylor que a GP apresenta, ainda hoje, algumas das práticas como a Descrição de Funções, o R&S (Recrutamento e Seleção), Avaliação de Desempenho, entre outras.

No início dos anos 80 surge o termo GRH, com uma estrutura mais orgânica, descentralizada e com regras mais flexíveis (Guest, 1997). A GRH baseia-se na exploração das práticas que envolvem a organização e possam de alguma forma ter

consequências para os indivíduos e para as organizações envolvendo-se com “disciplinas e subdisciplinas como as relações industriais, estratégia, sociologia, economia, além de psicologia e comportamento organizacional” (Troth & Guest, 2020, p.36).

As características socioeconômicas de instabilidade e mudanças constantes na envolvente externa, levou as empresas a terem uma visão voltada para a inovação (Chiavenato, 2014). A visão inovadora, que as empresas passam a adotar tem como consequência a importância das pessoas numa organização. Inicia-se então a luta pelo talento, porque se percebe que uma pessoa com competências e que seja difícil de imitar, se transforma numa vantagem competitiva para a empresa (Rego et al., 2015).

No início dos anos 90, nasce a GP, por consequência das constantes mudanças e do elevado nível de competitividade (Chiavenato, 2014). A luta pelo talento torna-se cada vez mais agressiva, sendo fundamental atrair e reter as pessoas que detêm talento nas organizações (Calheiros, 2019).

Rego (2015, p. 56) descreve a GP como “o conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade”. Um dos desafios mais relevantes da GP consiste em prepor, adaptar e criar bases necessárias para uma eficaz atração e seleção de pessoas talentosas, assegurando posteriormente, um eficaz ajustamento entre o recém-chegado e a organização, destacando-se o R&S, a Socialização e o Acolhimento (Rego et al., 2015).

Várias situações externas, como por exemplo, a escassez de mão-de-obra, a diminuição da taxa de desemprego, os incentivos à imigração (Santos & Pedro, 2018), as exigências das novas gerações e a revolução novo colaborador 4.0 – trata-se de uma mudança organizacional com vista ao aumento do bem-estar no trabalho, exigindo mudanças no *design* de fábricas e práticas de trabalho, tendo como foco o ponto de vista do trabalhador (Kaasinen et al., 2018), fortalecem a importância da prática de Atração e Seleção de talento. As empresas que têm em conta as mudanças da envolvente externa e interna, bem como as que, alcançam métodos para delinear estratégias de GP, são as mesmas que se conseguem diferenciar nos procedimentos para a prática de Atração e Seleção de capital humano talentoso (Calheiros, 2019), “o que por sua vez se repercute no incremento da produtividade e da inovação” (Santos & Pedro, 2018, p.4). Poderá

então dizer-se que as empresas que contam com a sua presença no *ranking* das melhores empresas para trabalhar, geralmente, são aquelas que apresentam “boas práticas” (Santos & Pedro, 2018, p.3), ou seja, são aquelas que reconhecem a GP como uma vantagem competitiva e estratégica, envolvendo os colaboradores em práticas inovadoras (Santos & Pedro, 2018), conseguindo assim a captação e retenção de candidatos e colaboradores valiosos, verificando-se melhores níveis de produtividade (Rego et al., 2015).

3.2 Práticas de atração de talento

3.2.1 Recrutamento e Seleção

A prática de R&S envolve as políticas e práticas organizacionais (envolvente interna) e o meio onde a empresa está inserida (envolvente externa). A sua estratégia de R&S não deve ser planeada, isoladamente, das tendências sociais, políticas, economias e das ações dos concorrentes.

Figura 3-Fases do Recrutamento e Seleção



Fonte: Calheiros (2019)

Analisando a figura 3 percebemos o planeamento que deverá ser feito antes de contratar um novo colaborador. Por ser uma prática de cariz estratégico deverá ser identificada a necessidade de contratação. Calheiros (2019) apresenta três métodos para a realização da identificação de necessidades: a estimativa elaborada por profissionais, com base no futuro do setor (estimativas por peritos), a elaboração de modelos estáticos simples ou complexos (modelos estatísticos) e previsões elaboradas pelos responsáveis departamentais (previsões departamentais). Calheiros (2019, p. 65) acrescenta ainda que “estes métodos permitem ao departamento responsável pelo Recrutamento e Seleção ter uma noção das necessidades futuras de RH (a curto, médio e longo prazo) em termos de quantidades de pessoas, cargos a desempenhar e competências requeridas.”

A segunda fase do R&S, divide-se em duas práticas 1) a análise da função (AF) e 2) a descrição da função (DF). Em concreto, AF é uma atividade que consiste na

“recolha de informação sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma função” (Rego et al., 2010, p.141) e a DF consiste numa “afirmação sobre aquilo que o ocupante da função faz, como faz e sob que condições” (Rego et al., 2015, p.170). O objetivo final da Análise e Descrição de funções será, portanto, um documento dinâmico (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). A AF e DF têm diversas aplicabilidades na GRH, pelo que é necessário a revisão e manutenção do seu conteúdo, sendo recomendado este exercício de dois em dois anos (Camara et al., 2016).

O R&S são duas práticas de RH que se encontram relacionadas, sendo que o Recrutamento leva à Seleção (Rego et al., 2015). Apesar da sua relação podemos diferenciar as práticas de R&S pela sua definição, segundo Brown et al., (2019, p. 1) “o Recrutamento preocupa-se, principalmente com o aumento do número de indivíduos qualificados que se candidatam às vagas disponíveis e a Seleção com escolha de qual desses candidatos deve ser admitido nas vagas.”

As mudanças no contexto externo à empresa resultaram na junção da área de RH e de *Marketing*, uma vez que a marca influencia a escolha do indivíduo em se candidatar ou não ao anúncio, em resposta a GRH apresenta estratégias de *employer branding* (marca de empregador). As empresas inseridas em mercados cada vez mais competitivos desenvolvem estratégias *employer branding*, ou seja, criam uma proposta de valor exclusiva e diferenciadora, sendo a sua mensagem central de posicionamento no mercado. Essa mensagem posteriormente, será promovida para o público interno e externo, formando uma força de trabalho qualificada e envolvendo os colaboradores em atividades desenvolvidas pela empresa (Tumasjan et al., 2020).

Os meios que a organização utiliza para divulgar as vagas existentes- métodos de recrutamento, progridem para o uso da *Internet* (Calheiros, 2019). O recrutador terá de ter em consideração os diversos *sites* existentes e os objetivos da empresa. Com base em algumas pesquisas, conseguimos reter a seguinte informação tabela 1.

Tabela 1- Tipo de sites e características dos candidatos

Tipo de sites	Exemplos	Formação	Experiência	Alcance	Retenção
Site generalistas	Net empregos	-	+	+	-
Site da empresa	Site institucional	+	+	-	+
Redes sociais	<i>LinkedIn</i>	+	-	+	

orientadas para o trabalho					
Redes sociais orientadas para a socialização	<i>Facebook, Twitter</i>	-	-	+	

Fonte: Adaptado a partir de Boudlaie, Nargesian, & Nik (2019); Calheiros, (2019); Stokes et. al, (2019)

Nos sites generalistas incluímos, todos aqueles que têm como finalidade a procura de emprego e que potenciam ainda mais a quantidade de pessoas que podem aceder ao anúncio (Calheiros, 2019). A facilidade com que a pessoa encontra o anúncio poderá remeter-nos a perfis desenquadrados daquilo a empresa procura, aumentando a quantidade, mas diminuindo a qualidade. No sentido oposto temos os *sites* da empresa que nos permitem filtrar o público que verá o anúncio, uma pessoa que procure emprego nas plataformas da empresa será porque de alguma forma se identifica com a mesma e a taxa de retenção tende a ser mais elevada (Calheiros, 2019).

As empresas tendem a estar presentes onde estão as pessoas, sendo assim as Redes Sociais mostram ter uma forte capacidade de comunicação. O *Facebook, Twitter* (Rede Sociais orientadas para a socialização) e o *LinkedIn* (Redes Sociais orientadas para o trabalho), permitem às empresas interagirem com o público alvo através dos “likes” e dos comentários (Stokes et al., 2019). Os estudos têm mostrado pouca adesão, por parte dos candidatos, aos anúncios de emprego partilhados em redes sociais, especialmente, em cargos que requerem muita experiência e que tenham algum relacionamento com TI (Boudlaie et al., 2019; Stokes et al., 2019). As *hashtags* (visualmente apresentadas com um sinal cardinal (#) seguido de uma palavra-chave) com carácter diferenciador e único, poderá permitir ao recrutador analisar o alcance do seu anúncio (Webster et al., 2019). Em caso de o anúncio ser pago, o *Google Analytics*, apresenta ferramentas de avaliação que podem ajudar na escolha de decisão do recrutador, como por exemplo o número de visitas da página onde foi colocado o anúncio que poderá ser comparado com o número de candidaturas recebidas.

A empresa procede, então, à Seleção do candidato que melhor se enquadra na função, ou seja, o recrutador terá o objetivo de prever quem tem o perfil ideal para aquela função (Calheiros, 2019). Existem métodos de Seleção com maior ênfase na

função ou na personalidade do candidato, com diferentes níveis de previsão, assim sendo, a escolha do método de Seleção dependerá dos objetivos da empresa e da fiabilidade e da validade de cada método de Seleção. A fiabilidade será, a medida que avalia a certeza do método de Seleção em várias situações e a validade a medida que avalia a legitimidade do seu objetivo- avaliação das competências essenciais para a função. Os estudos têm mostrado que ambientes mais descontraídos e com alguma componente prática, podem levar a melhores previsões na Seleção de candidatos, são exemplo disso os *assessment centres*. Os *assessment centres*, referem-se a um conjunto de atividades que são planeadas, com o objetivo de rever as competências necessárias para o cargo e assim avalia-las (Calheiros, 2019), este tipo de método tem ganho relevância nos estudos científicos (Tomczak-Horyń & Wasilewska, 2019).

Existem muitas empresas que falham no processo de R&S por não terem em conta que o sucesso deste processo passa também pela interação social que o indivíduo tem na empresa desde o primeiro dia (Calheiros, 2019). Apesar da figura 3 apresentada no início deste capítulo ser correta, encontra-se incompleta sem o desenvolvimento dos próximos capítulos – Processo de Socialização e Acolhimento.

3.2.2 Processo de Socialização

Uma das práticas de GRH, já mencionada, é a Socialização podendo defini-la como, “um processo através do qual uma pessoa se torna um membro efetivo de uma comunidade profissional” (Sadeghi et., 2019). Esta atividade de GRH não se revela fácil de operacionalizar uma vez que, muitos colaboradores não ultrapassam os dois anos na empresa, o que nos faz lembrar os custos financeiros do R&S (Cardoso, 2016), de formação (Kenda & Bastistic, 2018) e de indemnizações referente ao despedimento (Cardoso, 2016), evidenciando assim a sua importância.

A socialização refere-se a um processo proativo (Kenda & Bastistic, 2018) pelo qual os indivíduos adquirem os conhecimentos, comportamentos e atitudes necessários para se tornarem membros efetivos da organização. O indivíduo poderá procurar a informação para obter a aprendizagem necessária e se tornar um membro efetivo da empresa (Bauer et al., 2007) ou a empresa transmiti-la através de atividades de acolhimento, facilitando a integração do recém-chegado (Klein & Polin, 2015).

A organização e o novo colaborador apresentam os seus valores e padrões comportamentais, no caso da organização falamos da cultura organizacional (Chao et al., 1994). Estando o conceito de cultura organizacional implícito no processo de socialização (Cardoso, 2016). No caso do recém-chegado se identificar com a cultura da empresa, o equilíbrio prevalece entre a empresa e o colaborador e verifica-se a consolidação do contrato psicológico (Calheiros, 2019).

O equilíbrio entre o novo colaborador e a organização poderá ser influenciado por fatores individuais, organizacionais e interpessoais. Os fatores referem-se a variáveis pessoais, que podem de certa forma, influenciar o processo de Socialização, como por exemplo: as memórias passadas noutros empregos (Daoust & Malsch, 2019), motivação (Dalton, 2008), a experiência na função (Holton, 1996; Cruess et al., 2015), timidez (Taormina, 2019) e a perceção de justiça (Nasr, Akremi, & Shapiro, 2019). Os fatores organizacionais referem-se às práticas das empresas que possam, de certa forma, influenciar os estados afetivos e cognitivos do recém-chegado, como por exemplo as práticas organizacionais, (Sharma & Stol, 2020), como a responsabilidade social corporativa e as táticas de socialização (Nasr et al., 2019). Os fatores interpessoais referem-se ao suporte que é fornecido ao novo colaborador. Em que medida existe um processo de mentoria (Gazaway et., 2019), a existência de *feedback* construtivo e a abertura entre as partes para a discussão de assuntos pessoais (Sarma et., 2016).

O processo de socialização é, assim, influenciado pelos fatores supra mencionados (figura 4), que poderão levar a comportamentos de aceitação, compromisso ou rejeição da cultura organizacional (Cruess et al., 2015; Sharma & Stol, 2020) por parte do recém-chegado. Concluindo assim que, a socialização, será um procedimento contínuo, desde as primeiras expectativas do colaborador até ao final da sua ligação com a organização, em que passa pela fase de conhecimento entre as partes, acordos mútuos e harmonia no relacionamento.

Os resultados de aprendizagem no processo de socialização levarão à clareza no papel que terá a sua função na organização (Kenda & Bastistic, 2018), as regras e valores organizacionais (Fernandes et al., 2007), a cultura da empresa, a forma de desempenhar a sua função (Rego et al., 2015) e na aceitação social (Sharma & Stol, 2020) por parte dos agentes de socialização (Cardoso, 2016). Se a aprendizagem for bem sucedida, teremos então os resultados do processo de socialização como por

exemplo colaboradores com elevado desempenho, maiores níveis de satisfação (Rego et al., 2015; Calheiros, 2019), maior compromisso com a organização (Bauer et al., 2007), intenção de permanecer na empresa e menores níveis de rotatividade (Bauer et al., 2012; Chao, 2012; Calheiros, 2019). Quando o novo colaborador aceita a cultura organizacional estamos perante o contrato psicológico (King et al., 2020), por isso é importante a veracidade de todos os conteúdos na aprendizagem da cultura organizacional.

Figura 4- Processos de Socialização



Fonte: Adaptado de Calheiros (2019)

Existem autores que abordam a socialização como um processo de negociação (Cruess et al., 2015), em que se divide em três fases (Bauer & Green, 1994): o pré ingresso, o acolhimento/encontro e a metamorfose. Em cada uma destas fases apresentam-se alguns aspetos críticos que os gestores devem ter em atenção (Calheiros, 2019; Rego et al., 2015) (tabela 2):

Tabela 2- Fases e aspetos críticos da Socialização

Fases	Aspetos críticos
<p>Pré ingresso</p> <p>O novo colaborador procura de informação, e com base nessa pesquisa cria expectativas em relação à função e à empresa.</p>	<p>Choque da socialização</p>

<p>Acolhimento\Encontro</p> <p>O novo colaborador assume as funções que irá desempenhar e inicia-se o processo de aculturação.</p>	<p>Gestão de conflitos com a vida pessoal;</p> <p>Gestão de conflitos no trabalho;</p> <p>Definição do papel;</p> <p>Iniciação à tarefa;</p> <p>Iniciação de socialização com o grupo;</p> <p>Gestão emocional;</p>
<p>Metamorfose</p> <p>Carateriza-se pela estabilidade e traduz-se em sentimentos de pretensa, aceitação, aumento dos níveis de motivação, empenho e satisfação.</p>	<p>Equilíbrio;</p> <p>Duração da fase;</p>

Fonte: Adaptado de Calheiros (2019), Rego et al., (2015)

Entender as fases da socialização permite-nos perceber os objetivos fundamentais deste processo, ou seja, a aquisição de conhecimento, por parte do recém-chegado, o desenvolvimento de capacidades relacionadas com o seu trabalho e o ajustamento aos valores e normas da organização (Calheiros, 2019). Os aspetos críticos de cada fase são importantes de identificar para que a organização, responda de forma correta às necessidades do novo colaborador em cada fase de socialização.

Com a análise da tabela (2) conseguimos ainda perceber a importância do acolhimento e os riscos a que a empresa, o novo colaborador e os restantes colaboradores podem estar expostos com uma nova contratação. A empresa terá o papel de mediar estes conflitos, para assim, poder existir equilíbrio entre os fatores antecedentes à socialização e o que os objetivos da empresa.

Para que o processo de negociação e aprendizagem seja bem sucedido, são criadas atividades de acolhimento com base nas táticas de socialização. As táticas de socialização apresentam-se como modos estruturados de forma a ajudar os recém colaboradores a identificarem-se com a organização durante as primeiras experiências organizacionais (Van Maanen & Schein, 1979; Wang, Hom, & Allen, 2017).

O estudo com mais vezes citado, sobre as táticas de socialização, é o de Van Maanen & Schein (1979) onde são apresentadas seis dimensões bipolares: 1) Coletivas vs. Individuais; 2) Formais vs. Informais; 3) Sequenciais vs. Aleatórias; 4) Fixas vs. Variáveis; 5) Seriais vs. Disjuntivas e 6) Investidura vs. Desinvestidura.

Através deste estudo foram e são publicados vários estudos sobre a socialização e o acolhimento de novos colaboradores. O estudo de Jones (1986) é um desses exemplos, no qual reorganizou as táticas de socialização de forma diferente mas tendo por base a teoria de Van Maanen & Schein (1979) (tabela 3):

Tabela 3- Táticas de Socialização

	Facilitadores de uma orientação institucionalizada	Facilitadores de uma orientação individualizada
De contexto (modo como a informação é prestada aos indivíduos)	Formais	Informais
	Coletivas	Individuais
De conteúdo (conteúdo da informação facultada aos indivíduos)	Sequenciais	Aleatórias
	Fixas	Variáveis
Sociais (proporcionam orientação social e facilitam a aprendizagem)	Seriais	Disjuntivas
	Desinvestidura	Investidura

Fonte: Adaptado de Calheiros (2019)

Jones (1986) divide assim as seis táticas de socialização em três dimensões: contexto, conteúdo e sociais. A dimensão contexto diz respeito ao modo como a informação é prestada aos indivíduos (forma-informal, coletiva-individual). A dimensão de conteúdo distingue a forma como a informação é facultada aos indivíduos (sequenciais -aleatórias, fixas-variáveis). Por outro último, a dimensão social refere-se à orientação social e a facilidade da aprendizagem das matérias de socialização (seriais-disjuntivas, fixas-variáveis). As táticas apresentam-se caracterizadas pela sua bipolaridade e Jones (1986) na sua teoria cria dois grupos as táticas formais, coletivas, sequenciais, fixas, seriais e de desinvestidura designando-as como institucionais. O segundo grupo, as informais, individuais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e investidura nomeia-as como individuais. A escolha das táticas a eleger pela empresa, depende dos seus objetivos e dos objetivos do cargo (Kenda & Bastistic, 2018), como podemos analisar na tabela 4:

Tabela 4-Aspetos negativos e positivos das táticas de socialização

	Custos	Sentimentos/emoções no decorrer do processo	Papel do colaborador no processo	Tipo de colaboradores	Complexidade da tarefa
Facilitadores de uma orientação institucionalizada	Custos baixos;	Reduz a incerteza;	Passivo;	Membros externos;	Tarefas com baixa complexidade;
		Aumenta o encorajamento;			
Facilitadores de uma orientação individualizada	Custos elevados;	Aumenta a incerteza;	Ativo;	Membros internos;	Tarefas com elevada complexidade;
		Aumenta a ansiedade;			

Fonte: Adaptado de Saks, Uggerslev, & Fassina (2007)

Analisando a tabela supra, podemos concluir que uma organização que tenha foco na inovação terá de dotar táticas com orientação individualizada, enquanto uma orientação institucionalizada remete-nos a tarefas mais rotineiras que não envolvam tanta complexidade. O que acontece em muitos casos é a variação entre a orientação institucionalizada e a orientação individualizada. Seguindo a ordem de ideias iremos explicar as seis táticas de socialização, para assim, existir uma melhor compreensão de como as táticas de socialização poderão afetar os objetivos da empresa e do cargo e como se relacionam com as atividades de acolhimento, na tabela 5 verificamos as táticas e quais as suas diferenças.

Tabela 5-Designação das táticas de socialização

Orientação institucionalizada	Orientação individualizada
Formais: O recém-chegado é recebido seguindo um programa oficial com atividades de acolhimento.	Informais: O recém-chegado é recebido de forma descontraída pelos colegas.
Coletivas: O processo de acolhimento é aplicado a diversas pessoas.	Individuais: O processo de acolhimento é aplicado a uma só pessoa.
Sequenciais: O recém-chegado terá de passar por um conjunto de fases, às quais	Aleatórias: O recém-chegado não terá que passar por estágios de evolução.

terá de passar.	
Fixas: O processo terá uma calendarização ou período mínimo para passar por cada estágio.	Variáveis: A passagem a um próximo nível depende da evolução do recém-chegado.
Seriais: Acontece quando os membros antigos preparam o processo de aprendizagem.	Disjuntivas: Acontece quando o novo membro procede à sua própria aprendizagem.
Desinvestidura: O processo visa destruir a identidade do recém-chegado, para facilitar a aceitação dos valores da organização.	Investidura: O processo assume que a experiência do recém-chegado é uma mais-valia para a empresa.

Fonte: Adaptado de Calheiros (2019)

As táticas de socialização determinam como as atividades de acolhimento são planeadas. Podemos dividir as atividades de socialização em três grupos: 1) Orientação, 2) Formação e 3) Suporte que iremos analisar no próximo capítulo.

3.2.2 Acolhimento – o encontro com a cultura organizacional

A Integração e o Acolhimento consistem num programa facilitador da Socialização organizacional dos membros recém-chegados (Kenda & Bastistic, 2018). O programa de Acolhimento e Integração irá permitir ao novo colaborador conhecer os valores da empresa e conhecer a sua função, ou seja, será o programa de encontro entre a empresa e o novo colaborador. A criação deste programa mostra-se, também, importante para o R&S e para a Gestão de Talentos, na medida em que corresponde aos esforços efetuados pelas organizações no sentido de promover a melhor adaptação dos colaboradores e, conseqüentemente, que os mesmos tenham um melhor desempenho (Mendrico, 2016) e se minimize a taxa de *turnover* (Sharma & Stol, 2020).

Analisando toda a informação acima descrita conseguimos identificar discretamente a relevância do capital social (Kroll & Tantardini, 2017) e do impacto das emoções (Conradie, 2019). Para entender esta relação teremos de ter ciente que o Acolhimento leva o individuo a estar em contacto com uma nova cultura e novos agentes sociais. Assim sendo, a Socialização e o Acolhimento e encontram-se

relacionados com conteúdos de ciências como a Psicologia Social, Psicologia Organizacional, Sociologia e Antropologia (Delvas, 2017).

O primeiro dia do novo colaborador é crítico para a empresa, uma vez que influência a retenção de talento (Calheiros, 2019), é crítico para o novo colaborador devido à gestão emocional (Rego et al., 2015; Vuori et al., 2018), controlo da ansiedade (Fernandes et al., 2007) e crítico para os colaboradores internos originando naturalmente, atitudes de defesa e receio referentes às mudanças que podem acontecer e poderá interferir ou condicionar as suas expectativas (Cardoso, 2016; King et al., 2020). O Gestor de RH após verificar qual a estratégia de atividades de acolhimento a implementar, deverá considerar a existência de atividades de orientação, formação e suporte, incluindo o novo colaborador, os colegas, o responsável de GRH, a chefia e o responsável da empresa (Cardoso, 2016; Delvas, 2017).

Orientação

A orientação compreende um conjunto de atividades que é voltada especificamente para o recém-chegado (Sharma & Stol, 2020) as atividades devem ser planeadas de acordo com os objetivos, práticas e envolvente da empresa (Buchan & Yang, 2019). Apesar de não existir um plano de orientação como modelo, existem quatro atividades que estão sempre presentes (Sharma & Stol, 2020):

- 1- Procedimentos administrativos e legais;
- 2- Conhecimento da história, valores, missão, cultura da empresa e projetos desenvolvidos (Buchan & Yang, 2019);
- 3- Introdução às funções (Buchan & Yang, 2019);
- 4- Atribuição de um mentor ou padrinho;

Os programas de orientação devem, também, incluir métodos focados nas emoções e em problemas concretos (Klein & Polin, 2015). Os programas devem ter o objetivo de diminuir o *stress* e a ansiedade (Calheiros, 2019) e aumentar a confiança nas suas competências do novo colaborador (Fang, Duffy, & Shaw, 2011).

Formação

A formação passa pelo desenvolvimento de competências (Rego et al., 2015) e poderá ser dada ao colaborador durante todo o tempo que irá permanecer na empresa, contudo o nosso foco é a formação inicial. A formação inicial é aquela que acontece nos primeiros dias e tem como objetivo melhorar as práticas da função, ou seja, a formação que é dada na fase de Acolhimento. A formação poderá ser dada segundo as táticas de socialização, de duas formas: coletiva ou individual (Van Maanen & Schein, 1979). Também poderá ser recebida on-line (Sharma & Stol, 2020), baseada em ferramentas e programas da empresa (Panichella, 2015) e com programas de mentoria (Sarma et al., 2016).

Os programas de mentoria ganham relevância da literatura uma vez que envolvem a aprendizagem na função e o apoio psicossocial. O novo colaborador irá aprender a desempenhar a sua futura função com uma pessoa experiente na área (Casado-lumbreras et al., 2011) que será a pessoa com quem passará mais tempo criando relações de amizade.

Suporte

Quando um novo colaborador passa a fazer parte da empresa, este passa por um conjunto de etapas que não devem ser vistas de forma isolada. Desde o primeiro dia até ao último, o novo colaborador passa por um processo contínuo de apoio e de *feedback* (Sharma & Stol, 2020). A empresa deverá criar um ambiente propício a discussão de ideias, permitindo ao novo colaborador esclarecer as suas dúvidas. Buchan (2019) consegue perceber que os recém chegados a equipas de projeto preferem utilizar o motor de pesquisa *Google* a esclarecer dúvidas com os seus colegas e não colocam em causa a veracidade da informação recolhida. Compreende-se assim a importância de um clima de cooperação dentro da organização. A pessoa que acompanha o novo colaborador deverá estar disponível para apresentar um *feedback* construtivo e criar uma relação positiva entre os pares afim de se poder discutir questões pessoais que possam afetar o desempenho (Sharma & Stol, 2020).

3.3 Acolhimento Inovador

A envolvente externa das empresas encontra-se em mudança e é importante as organizações terem uma cultura inovadora e de rápida reposta às exigências do mercado. Para que o recém-chegado dê respostas acertadas e inovadoras é necessário reorganizar os programas de Acolhimento. Poderá definir-se como programa de Acolhimento Inovador todos os programas que incluem atividades em que exista interação entre os membros podendo existir criação de relacionamentos entre as partes e uma forte componente prática em torno das atividades desenvolvidas no primeiro ano de contratação (Sims, 2011).

Um programa de acolhimento tradicional, geralmente, ocorre no primeiro dia de trabalho e é apresentada informação de “sobrevivência” (Sims, 2011) - o manual de acolhimento e/ou apresentação sobre a empresa. O conteúdo da formação é fixo e não se tem em consideração as experiências e conhecimentos do recém-chegado (Rego et al., 2015).

Tabela 6 -Programa de acolhimento tradicional e programa de acolhimento inovador

	Duração	Atividade com mais realce	Táticas de Socialização
Programas de acolhimento tradicionais	Primeiro dia	Orientação	Maioritariamente táticas de orientação institucional
Programas de acolhimento inovadores	Primeiro ano	Formação	Maioritariamente táticas de orientação individual

Fonte: Elaboração própria

Com as duas comparações acima descritas conseguimos diferenciar os dois programas de acolhimento – o tradicional e o inovador – pela sua duração, pela importância que as atividades de orientação têm em cada tipo de acolhimento e pelo tipo de táticas de socialização que estão subjacentes a cada tipo de acolhimento (tabela 6).

O programa de acolhimento deverá ter um nome algo que marque a empresa, que a represente ou então algo que esteja relacionado com o programa em si. A preparação e o dia antes do processo de Acolhimento é tão ou mais importante que o dia

do Acolhimento do novo colaborador. Devemos então enumerar etapas de reorganização do processo de Acolhimento, para que o Gestor de RH consiga implementar o Acolhimento Inovador (Sims, 2011): 1) criar uma equipa de projeto; 2) Recolher informação importante; 3) Definir os objetivos para o novo programa de acolhimento inovador; 4) Planear o programa de Acolhimento Inovador; 5) Identificar o público-alvo; 6) Fornecer recursos virtualmente 7) Desenvolver o programas de formação 8) Obter e medir resultados.

A equipa de projeto deverá ser composta por:

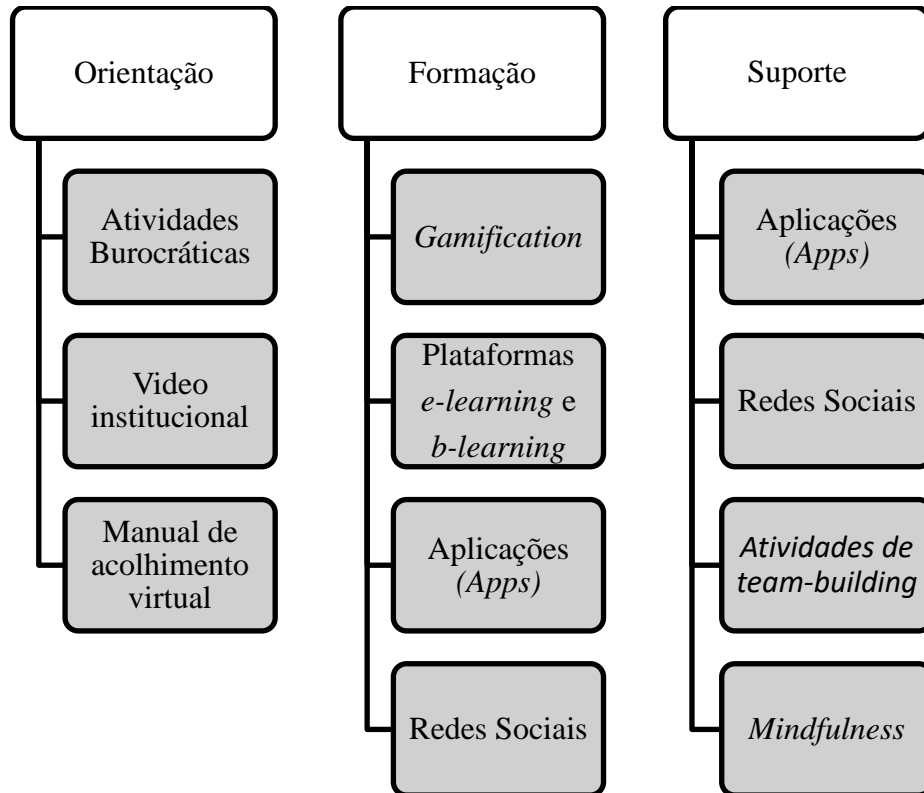
- Colaboradores que apresentam desempenho positivo e que exercem funções em diferentes Departamentos da empresa;
- Colaboradores que estejam na empresa há mais de um ano;
- Pessoas que exercem funções num nível hierárquico intermédio, ou seja, a pessoa que será, a ponte dos objetivos estratégicos da empresa e financeiros, podendo assim transmiti-los ao novo colaborador.

A recolha de informação passa por rever todos os documentos existentes na empresa, como por exemplo a Análise e Descrição da função a contratar, planos de formação, manuais de Acolhimento, entre outros. Para definir os objetivos do novo programa de Acolhimento, deveremos definir a situação atual (com base na informação recolhida), classificando os pontos fortes e fracos do programa de Acolhimento atual, conseguindo assim definir os objetivos e ações a alcançar. Devemos identificar também a pessoa responsável por cada atividade e quais os recursos necessários para que a sua execução seja possível.

A diversidade possível do público-alvo, cria a necessidade de o definir, para assim pode ir de encontro com as verdadeiras necessidades dos recém-chegados. Conseguem-se, assim, programas de Acolhimento com maior aplicabilidade nas tarefas da função. O fornecimento de recursos de forma virtual permite às multinacionais criarem programas de Acolhimento idênticos e diminuir a disparidade na cultura organizacional. O gestor de RH deverá verificar quais as informações que devem ser dadas de forma virtual. O desenvolvimento de programas de formação de curta duração para apresentar valores, produtos e serviços. Por fim o gestor de RH deverá medir os resultados do programa de acolhimento inovador e proceder às devidas alterações.

Abordar a forma como se deve planejar o processo de acolhimento permite à empresa planejar uma estratégia de acolhimento inovador (Sims, 2011). Algumas atividades utilizadas recentemente ou reestruturadas em programas de Acolhimento têm vindo a ser estudadas e merecerem o nosso destaque neste trabalho.

Tabela 7- Atividades de Acolhimento Inovador



Fonte: Elaboração própria

As atividades de orientação deverão guiar o novo colaborador e minimizar o *stress* que é sentido antes do primeiro dia de trabalho. O colaborador deverá ser informado da escolha da empresa, telefonicamente ou presencialmente, para que possam ser retiradas todas as dúvidas. Posteriormente, deverá ser enviado um *email* com o pedido de informação e o pedido dos dados para todos os procedimentos burocráticos, assim no primeiro dia o colaborador deverá ter todos os documentos necessários à contratação preparados. Poderá ainda ser enviado o manual de acolhimento virtual e/ou um vídeo institucional. O objetivo é o novo colaborador no primeiro dia, estar ambientado ao clima da empresa. O facto de ter a informação disponível informaticamente, permite ao recém-chegado ler os documentos as vezes que quiser e envolver a família neste processo (Sims, 2011).

As atividades de formação têm vindo a modificar-se e hoje temos métodos de formação muito diversificados e inovadores, como é o caso da *gamification*. O estudo de Mourão (2013) apresenta uma solução de acolhimento baseada na teoria de aprendizagem de conectivíssimo, a *gamification*. Por *gamification* entende-se um conjunto de elementos de jogo que motivam a comportamentos de não-jogo, ou seja, em contextos organizacionais (Robson, Plangger, & Kietzmann, 2016). Este contexto está muitas vezes relacionado com o *engagement* (Robson, Plangger, & Kietzmann 2016), ou seja, desenvolve a motivação dos novos colaboradores, relacionando-se com as teorias fundamentais de Psicologia como a motivação intrínseca e extrínseca (Mourão, 2013; Seaborn & Fels, 2015). O estudo de Song (2019) prova que as redes sociais orientadas para o trabalho em combinação com a *gamificacion* permitem à empresa ter momentos de aprendizagem através da comparação entre os pares. Por outras palavras, a informação ao recém-chegado é dada através da competitividade e do divertimento, que será a base de uma formação com técnicas de *gamificacion* (Mourão, 2013; Seaborn & Fels, 2015).

Existem hoje plataformas *intranet* nas empresas que facilitam a formação, plataformas *e-learning* e *b-learning*, que representam uma boa solução quando falamos de empresas multinacionais (Rego et al., 2015). A formação via *e-learning* e *b-learning* permitem que a informação esteja sempre disponível, a qualquer hora e em qualquer lugar basta o novo colaborador ter acesso à *Internet* (Sims, 2011).

As aplicações para telemóveis são a nova forma das empresas comunicarem com os consumidores, sendo o colaborador um cliente interno das empresas. As *Apps* das empresas também podem conter um espaço dedicado aos colaboradores, à informação da organização, e jogos que permitem a interatividades entre as pessoas e/ou movimentação com o corpo, como forma de exemplificar o correto processo produtivo (Wiley, 2015).

O uso de redes sociais tem vindo a aumentar por parte das empresas (Song et al., 2019), apesar dos estudos acerca deste tema serem recentes (Dong & Wu, 2015). Os estudos têm vindo a comprovar que o uso de redes sociais são uma forma de apoio nas atividades comerciais, de atendimento ao cliente (Braojos, Benitez, & Llorens, 2019), para o desempenho (Song et al., 2019), para o envolvimento dos colaboradores e para o Recrutamento e retenção de talentos (Dong & Wu, 2015).

Song et al. (2019) distingue dois tipos de redes sociais: as orientadas para a socialização (*Facebook, Twitter* ou *WhatsApp*) e as redes sociais orientadas para o trabalho (*Facebook Work Place* ou *PHC CS Colaborador web*). As redes sociais orientadas para a socialização são plataformas *web* que permitem a troca de informação social e pessoal, ou seja, facilitam a expressão e influenciam os indivíduos na rede social da organização através do apoio social, da amizade, do respeito (Ali-Hassan, Nevo, & Wade, 2015) permitindo aumentar a confiança entre membros através da diminuição da distância psicológica, aumentando o compromisso organizacional (Luo, Guo, Lu, & Chen, 2018). As redes sociais com foco no trabalho facilitam a disponibilização de recursos de formação, permitindo uma maior rede de colaboração e troca de informação entre os membros acerca de formação, das tarefas, de eventos e comunicação corporativa interna (Song et al., 2019). A junção destas duas redes sociais permite um maior desempenho da equipa e dos colaboradores (Song et al., 2019), ou seja, o uso destas plataformas poderá ser fundamental na integração de novos colaboradores, uma vez que desenvolve o capital social (Ali-Hassan et al., 2015).

As atividades de *team-building* podem complementar o uso das novas tecnologias criando momentos de formação comportamental entre a equipa e o novo membro. As atividades *team-building* poderão ser algo que envolva uma experiência emocional forte, por exemplo a prática de desportos radicais, ou uma atividade que simbolize a mudança e manifeste no novo colaborador o risco de assumir um novo cargo (Cardoso, 2016).

A gestão do *stress* negativo no processo de integração, tem vindo a ser estudada como forma de comprovar o relacionamento entre o acolhimento e o desempenho do novo colaborador (Fernandes et al., 2007). Os exercícios de relaxamento, ou a prática de *mindfulness* poderão ser uma resposta para a melhor gestão do *stress*, reduzindo-o de forma eficaz e diminuindo a ansiedade (Ramos & Gonçalves, 2016).

Os programas e estratégias de RH e de Acolhimento passam a ser dinâmicos e de acordo com as necessidades específicas de cada colaborador (Smith, 2017). Estamos perante o equilíbrio entre as empresas (desenvolvem políticas que diminuam o *turnover* voluntário, adaptam-se às novas gerações e às novas exigências do mercado de trabalho) e o que os colaboradores (procuram melhores oportunidades e novos desafios). O equilíbrio poderá apresentar-se em pequenas mudanças que tornam a empresa centrada

na cooperação entre os colaboradores (Buchan & Yang, 2019), através da conectividade a plataformas que maximizem a atenção do recém-chegado (Seaborn & Fels, 2015), a facilitação de relações entre os colaboradores (Song et al., 2019) e diminuindo o *disstress* (Fernandes et al., 2007). O *disstress* acontece quando os *stressores* são considerados danos ou ameaças e poderá manifestar sentimentos negativos e consequências desfavoráveis para o bem-estar e saúde do indivíduo (Kozusznik & Rodríguez, 2015).

Se a empresa seguir práticas de Acolhimento Inovadoras, esta poderá ter equipas com melhores relações (Buchan & Yang, 2019), maiores níveis de desempenho (Ali-Hassan et al., 2015), menos conflitos nas equipas, melhor coordenação nas equipas de projeto (Batistic, 2018), mais felicidade episódica (sentir felicidade de forma momentânea; alegria), menos níveis de *turnover* (Sims, 2011), melhor gestão do *stress* negativo (Malinowski & Lim, 2015) e, conseqüentemente, melhor desempenho (Fernandes et al., 2007). Apesar de alguns estudos apontarem para alguns pontos negativos da utilização de tecnologias nas empresas, por exemplo a sua má utilização (Song et al., 2019), devemos encarar o uso de tecnologia como uma forma complementar às formas tradicionais de Acolhimento e Integração.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

4.1 Introdução

Neste capítulo serão descritas as tarefas propostas e desenvolvidas durante o período de estágio, na área de GRH, sendo que houve um maior foco para a criação de um plano de Acolhimento Inovador. Nas primeiras semanas, o Diretor de Recursos Humanos, permitiu-me ter contacto com todos os processos do departamento, desta forma avaliei cada um deles e propus melhorias de forma a tornar os procedimentos mais eficazes.

As tarefas realizadas foram em várias áreas e políticas de GRH, a saber:

- Análise e Descrição de Funções;
- Recrutamento e Seleção;
- Acolhimento;
- Avaliação de Desempenho;
- Gestão Administrativa de Recursos Humanos;

As funções existentes na hes-sistemas informáticos, são, maioritariamente, de carater comercial e informático, concluindo que existem elevados níveis de turnover e a necessidade de ter equipas criativas com pouca resistência à mudança (Ertürk & Vurgun, 2015; Kenda & Bastistic, 2018; Braojos et al., 2019; Buchan & Yang, 2019).

4.2 Atividades desenvolvidas

4.2.1 Descritivo e Análise de funções

A hes-sistemas informáticos, não apresentava qualquer documento que se pudesse equiparar a uma Análise ou Descrição de funções, assim sendo, a pesquisa e os dados recolhidos tiveram o intuito de criar um documento de origem. Com o planeamento da elaboração da Análise Funções e a sua Descrição, organizamos a empresa por departamentos e colocamos em prática o processo de forma gradual, para

assim conseguirmos entregar o máximo de atenção aos colaboradores. A informação foi recolhida tendo por base o questionário (Anexo I) que é apresentado na obra de Rego (2015), entrevistas (Anexo II) e análise de documentação existente.

A observação das tarefas não foi realizada, devido à escassez de tempo, contudo a Direção foi previamente avisada que o mesmo deveria acontecer e existir uma revisão do documento. Tendo em conta a dimensão da empresa, as fontes de informação utilizadas no processo, foram os titulares do posto de trabalho e os supervisores. Sendo assim podemos concluir que os métodos utilizados neste processo de Análise e Descritivo de funções, foram orientados para o trabalhador de forma padronizada (Rego et al., 2015).

O modelo da análise e descrição de funções (Anexo III) divide-se em (Rego et al., 2015; Camara, 2017):

- Identificação da função;
- Objetivos;
- Deveres e responsabilidades;
- Recursos;
- Relações;
- Requisitos para desempenhar a função;
- Perfil de Competências;
- Matriz de Competências;

A informação encontra-se num “manual de funções”, contudo o objetivo será otimizar o processo e colocar a informação no Software de gestão utilizado pela empresa. O programa irá gerir de forma automática a informação, necessária para cada atividade de RH.

4.2.2 Recrutamento e Seleção

As atividades no processo de R&S tiveram como objetivo o melhoramento de algumas práticas já existentes. Para se entender a mudanças que foram feitas devemos analisar a tabela 8.

Tabela 5 - Análise das tarefas de R&S

	Antes do estágio	Depois do estágio
Atividades realizadas	Elaboração de anúncios de emprego;	Elaboração de anúncios segundo o AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) (Anexo IV)
	Inexistência de comunicação às candidaturas;	Implementação de respostas automáticas às candidaturas;
	Parcerias com o IPLeiria e Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC);	Nova parceria com Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC);
	Inexistência de um plano de participação em férias de emprego;	Existência de um plano de participação em férias de emprego;
	Pré-seleção intuitiva;	Tabela de avaliação curricular (Anexo V);
	Seleção focada na função;	Seleção focada na função e na personalidade aplicação do modelo <i>Big Five</i> ;
	Entrevistas individualizadas sem tabela de avaliação.	Entrevistas individualizadas com uma Estrutura de Entrevista (Anexo VI).

Fonte: Elaboração própria

As atividades desenvolvidas na prática de Recrutamento tiveram como objetivo melhorar a dinâmica entre a empresa e a comunidade envolvente, através de anúncios com uma dinâmica de comunicação diferente, parcerias, participação em feiras de emprego, possibilitando assim o reconhecimento da empresa para os futuros candidatos. As mudanças no processo de Seleção pretendem aumentar a viabilidade e fiabilidade dos métodos existentes anteriormente.

4.2.3 Acolhimento e Integração

O Acolhimento e Integração deveriam ser um dos pontos fortes e estratégicos de Recursos Humanos na empresa, devido aos benefícios que o processo repercute nos níveis de *turnover*, satisfação e produtividade (Ertürk & Vurgun, 2015; Kenda & Bastistic, 2018; Braojos et al., 2019; Buchan & Yang, 2019), contudo, não era essa a realidade no início do estágio.

No capítulo número cinco (Proposta de Solução), será, em detalhe, mencionado a elaboração de todo o processo de Acolhimento, tendo como objetivo criar, desenvolver e implementar um processo de Acolhimento Inovador. Podendo a empresa assim diferenciar-se, dos concorrentes captar mais candidatos e diminuir desmotivação, aumentar a identificação organizacional e diminuir a vontade de sair da empresa.

4.2.4 Avaliação de desempenho

No planejamento do processo de Avaliação de Desempenho percebemos que a sua implementação, seria feita de forma gradual e que se iria, apenas, elaborar a primeira fase da mesma, tendo em conta a duração do estágio. Neste sentido, definimos as competências transversais de acordo com os valores da empresa e as competências específicas foram analisadas de acordo com a da Análise e Descrição de Funções (Camara, 2017). Os indicadores de avaliação têm foco no comportamento concreto do colaborador (Camara, 2017), para assim tornar o processo mais fiável e aceitável por parte dos colaboradores (Rego et al., 2015), ou seja, elaborou-se uma *checklist* comportamental (Anexo VII) de acordo com os valores da empresa.

Nesta primeira fase, o colaborador irá apenas fazer a autoavaliação, não havendo avaliação de outros agentes. Desta forma, tentamos que os colaboradores se sintam motivados a participar no processo e tomem consciência do que fazem e do que deveriam fazer. A Avaliação de Desempenho será realizada de 6 em 6 meses com a devida reunião de *feedback*, para assim haver aproximação e comunicação entre a chefia e o subordinado. Para que o *feedback* seja focado em comportamentos, e seja utilizada a técnica da *sandwich*, foi elaborado um documento de suporte à chefia, para assim poder indicar os comportamentos positivos e negativos do colaborador. Este documento não terá como objetivo dificultar o processo ou torná-lo mais burocrático, mas sim ter o intuito de auxiliar a chefia na comunicação de *feedback* e evitar erros e enviesamentos no processo.

4.2.5 Apoio nas tarefas administrativas

As tarefas administrativas de RH são realizadas pelo Profissional de Contabilidade, nas quais tive alguma participação e autonomia sempre que possível, realizei:

- Processamento salarial;
- Inscrição dos colaboradores na Segurança Social;
- Inscrição dos colaboradores no fundo de compensação;
- Criação da ficha de colaborador em PHC;
- Marcação de consultas de medicina no trabalho;
- Organização do arquivo;

4.2.6 Banco de ideias

Durante o período do estágio, foi criado um espaço para que eu pudesse apresentar com algumas ideias e poderem ser implementadas no decorrer do estágio ou, eventualmente, mais tarde. Posso a enumerar as ideias que foram apresentadas à Direção da empresa:

1. Instalar uma máquina de café, no refeitório da empresa, para que todos os colaboradores a pudessem utilizar e seria oferecida uma chávena de café diminuído assim o uso de plástico na empresa;
2. Oferecer brindes (tapete de rato, garrafa, saco das compras) aos colaboradores e que os mesmos tivessem, incluídos no *kit* de acolhimento;
3. Colocar um saco de boxe nas instalações, para os colaboradores libertarem o *stress* e como forma de melhorar a motivação dos colaboradores;
4. Criar mais momentos de convívio entre os colaboradores, a comemoração de várias datas ao longo do ano, que tenham como objetivo motivar os colaboradores. No período em que estive na empresa comemorámos o dia de São Martinho, com um magusto e almoço convívio na empresa e o aniversário da hes;

5. Enviar um *email* de parabéns para cada colaborador, seriam mensagens personalizadas a cada um;
6. Oferecer o dia de aniversário aos colaboradores e/ou o dia de aniversários dos filhos;
7. Divulgar a participação em atividades de Responsabilidade Social;
8. Reciclar o papel utilizado;
9. Realizar atividades de caráter social com a participação dos colaboradores (cabazes de Natal solidários e plantação de árvores no Pinhal de Leiria).

O banco de ideias, permitiu-me conhecer melhor a empresa e ir de encontro com a cultura e os seus valores, podendo dar o meu contributo com ideias e serem implementadas. Tornou-se assim, obrigatório ouvir todos os colaboradores, estimular a minha criatividade e capacidade de resolução de problemas, para criar respostas às dificuldades encontradas e melhorar a capacidade argumentação para defender as minhas ideias junto da gerência.

5. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Na hes-sistemas informáticos, a satisfação e motivação dos colaboradores, são dois fatores importantes para a empresa. Contudo, a taxa de *turnover* apresenta-se elevada e a adaptabilidade dos novos colaboradores ao sistema da empresa apresenta-se abaixo do expectável, para os membros da Direção.

Apesar de no estágio ter desenvolvido atividades em inúmeras áreas da GRH - tal como descritas anteriormente - o foco do relatório estava definido como sendo a área do Acolhimento e, claro, com um carácter inovador. Assim, no âmbito do Acolhimento, a empresa não apresentava atividades delineadas, o que tornava o processo confuso e pouco claro. Esta falha era considerada, pelo Diretor de RH, como algo grave que teria de ser estruturado e melhorado.

Antes do estágio, o processo de Acolhimento apresentava as seguintes atividades:

- A formação dada pela hes-sistemas informáticos: de forma individual, informal e aleatória, o que se tornava um pouco confusa para o recém-chegado.
- A formação dada pela marca que o colaborador iria representar: posteriormente todos os colaboradores terão formação de acordo com a marca e parceiros que representam, por exemplo um comercial Certificado Altice empresas, teria a formação dada pela Altice com os devidos momentos de avaliação.

O grande problema identificado centrava-se na falta de atividades de orientação e suporte. O novo colaborador ficaria apto a vender produtos Altice, por exemplo, mas não lhe era apresentada a empresa onde trabalhava. Não existindo um momento em que o colaborador percebesse a cultura, valores da empresa ou práticas existentes.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

6.1 Acolhimento inovador

A proposta de Acolhimento Inovador tem como objetivo a criação de um plano que possa ser diferenciador na empresa. As atividades de Acolhimento devem ser simples e ao mesmo tempo completas para tornar a adaptação do novo membro mais rápida e eficaz.

O planeamento do programa de Acolhimento iniciou-se com a identificação da equipa de Acolhimento e a pesquisa de informação necessária para o planeamento do processo de Acolhimento Inovador. Foram então realizadas entrevistas (anexo VIII) para perceber o que era feito na empresa e o que os colaboradores achavam correto fazer. O objetivo seria perceber como era realizado o Acolhimento na empresa, como era visto o Acolhimento por parte dos colaboradores e poder utilizar algumas ideias na nova solução, para que os colaboradores sentissem que o processo era de todos os membros da organização. O plano passa por dois momentos: 1) o *hardware*, em que o novo colaborador irá perceber como a empresa funciona, as normas e regras da empresa e 2) o momento *software* que será focado na marca que cada um representa e o Departamento de RH não terá qualquer plano de ação.

Foram elaboradas *checklist* (anexo IX) anuais, podendo com o tempo ser modificadas, de acordo com as necessidades do recém-chegado. A *checklist* permite perceber quais as tarefas que vão ser realizadas, as pessoas que vão realizar as tarefas e os recursos a utilizar.

O recém-chegado será informado da decisão da empresa e posteriormente, será enviado um *email* ao colaborador a pedir os dados para o contrato e para a inscrição na Segurança Social, quando o novo colaborador chegar à empresa terá todas as formalidades preparadas para o receber. Nesse *email* será enviado um vídeo de boas-vindas, onde serão mostradas as instalações da empresa, os seus futuros colegas e os sócios deixarão uma mensagem de boas-vindas ao futuro colaborador. Será também enviado um *email* a todos os colaboradores da empresa a avisar da nova contratação.

Quando o colaborador chega à sala de formação encontrará o *kit* de acolhimento com uma chávena para o café, um caderno e uma caneta para poder anotar todos os pontos que achar importantes, um tapete para o rato, uma moldura para colocar na sua secretária a fotografia de alguém importante, um voucher de saúde e bem-estar, o cartão de descontos Acilis (Associação de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo da Região de Leiria), convite para os familiares poderem visitar as instalações, o cartão refeição e cartões com o seu *email* e contactos institucionais, caso seja um comercial terá ainda o seu telemóvel de serviço. Este *kit* de acolhimento terá um saco com sementes e um vaso, de forma a personificar a relação entre a empresa e o novo colaborador, ou seja, tal como a planta que o colaborador, os sócios e o padrinho irão plantar e que precisa de ser cuidada, também a relação entre todos terá que ser cuidada, para num futuro próximo se possa verificar o crescimento de “flores”.

A forma como é apresentada a formação *Hardware* pode modificar-se, visto será uma formação com atividades de *gamification* mas o conteúdo não deve ser alterado, pois estamos a ensinar a cultura da empresa a um novo membro. Caso haja algum imprevisto foi criado um manual de “aculturação” este manual dará apoio ao responsável pela formação *hardware*.

A *hardware* irá apresentar os seguintes temas:

- Apresentação da empresa;
- Apresentação dos benefícios;
- Apresentação das políticas e procedimentos da empresa;
- Apresentação dos programas da empresa;

Com base na *gamification* o colaborador terá de resolver sopa de letras (Anexo X), descobrir erros em textos para indicar as políticas e procedimentos da empresa (Anexo XI) e palavras cruzadas (XII), para assim conhecer melhor a empresa e todos os aspetos fundamentais na sua cultura, práticas e valores. Para o colaborador conhecer melhor todas as pessoas da empresa, serão espalhadas peça de um *puzzle* pelos vários Departamentos. Na formação serão apresentadas pistas do Departamento onde se encontra cada peça, o objetivo será o novo colaborador conseguir descobrir qual o

Departamento com o menor número de pistas e dirigir-se ao mesmo para pedir a peça do *puzzle*, no final terá o logotipo da hes completo.

O padrinho de Acolhimento irá apresentar a função do novo colaborador para assim conseguirmos a fazer a ligação entre os dois. Segue-se o almoço com o padrinho de Acolhimento, o responsável de RH e o responsável de departamento. Havendo assim, um momento descontraído para cada um se conhecer melhor sem ser dentro da organização, onde poderão falar de gostos pessoais, de passatempos preferidos, o objetivo é ser o mais informal possível.

Depois do almoço caso seja possível é apresentado ao novo colaborador o programa de formação *software*. No final do dia existe um lanche convívio organizado por todos os membros da organização, o tema será apresentado pelo Departamento de RH e em conjunto terão de organizar a decoração, a comidas e bebidas. Por exemplo, procede-se ao Acolhimento de um novo colaborador, é escolhido em tema, entregue um cabaz com ingredientes, materiais para a decoração do espaço e os colaboradores terão de organizar uma festa recorrendo à criatividade.

A primeira semana será marcada pela análise de necessidade de formação (anexo XIII) , pela avaliação do programa e pela transmissão de *feedback* (anexo XIV), todos estes pontos são referidos na literatura com elevada importância para o novo membro. Através do levantamento das necessidades de formação, conseguimos adaptar a formação a cada pessoa de acordo com as suas limitações.

Todos os departamentos apresentam comerciais ou técnicos que estão fora da empresa e apenas terão ligação uns com os outros através do programa *GoGest* e PHC colaborador *Web*. Denota-se essencial a presença de atividades de *team-building* para fortalecer os laços sociais entre os membros do departamento. Foi desenvolvido um livro com atividades de *team-building* dividido em atividade de desenvolvimento de equipas, comunicação e criatividade, confiança e quebra gelo. Além do manual, foi planeado um monopólio humano onde as ruas serão nomes de clientes importantes e as cartas de azar e sorte são baseadas em expressões técnicas que a empresa utiliza no seu quotidiano. Durante a primeira semana, é ainda, organizada a visita, dos familiares do novo colaborador, à empresa para assim, existir um maior equilíbrio entre o conflito trabalho família.

Os próximos meses no processo de Acolhimento dependem da evolução do colaborador na formação. Mas serão sempre acompanhados por questionários de avaliação (anexo XV) do colaborador acerca do processo de Acolhimento, verificação do plano de Formação e avanços nas competências necessárias para a função. O recém-chegado deverá ter uma reunião com o seu mentor onde todos estes pontos são debatidos incluindo, o *feedback* deste tempo na empresa. Passado um ano a empresa avalia o desempenho do novo colaborador na função, verifica-se se o plano de formação foi cumprido, é transmitido o *feedback* ao colaborador e caso se verifique as competências necessárias, poderá apadrinhar um novo membro da empresa.

7. CONCLUSÃO

Fazendo uma retrospectiva dos meses de estágio curricular na hes-sistemas informáticos e da realização deste relatório de estágio, posso afirmar que ambos se mostraram bastante benéficos para o meu crescimento pessoal e profissional, permitindo desta forma consolidar conhecimentos académicos e desenvolver competências no contexto prático da GRH, sendo apenas possível porque alinhei os conteúdos teóricos à prática.

O contexto prático deste relatório, permitiu-me verificar como são entendidas e planeadas as tarefas de RH na prática, em especial numa pequena e média empresa. Através das tarefas de RH foi-me permitido experienciar uso de programas como o PHC e o *Idomtime*. No contexto teórico, através da revisão de literatura, o presente relatório demonstra que as práticas de Recursos Humanos têm vindo a ganhar visibilidade no mundo empresarial, uma vez que é muito graças a elas que é possível atrair e reter os melhores talentos nas empresas.

Este relatório é, portanto, a confirmação da necessidade de práticas de RH com cariz estratégico, para responder às mudanças organizacionais externas que se mostram cada vez mais rápidas e constantes. As atividades de GP além de estratégicas devem ser um meio de organizar os métodos de trabalho das empresas. Uma das atividades mais importantes e mais desafiante na GP é a atração e retenção de colaboradores com competências certas para as vagas em aberto. Da atividade de atração e retenção de talento fazem parte o Recrutamento e a Seleção de candidatos que apresentem as competências certas e se identifiquem com a cultura e os valores da empresa. Para a gestão do talento, é fundamental que a empresa tenha uma estratégia de Socialização com atividades de Acolhimento.

O R&S tornou-se numa luta pelo talento e as empresas que conseguem ter níveis de *turnover* mais baixos, são aquelas que investem em estratégias de Acolhimento dos novos colaboradores. As novas tecnologias aliadas às atividades de Acolhimento, fazem com que haja uma maior integração, que o novo colaborador se adapta-te mais facilmente à cultura da empresa e exista uma melhor integração social entre o recém-chegado e os membros da empresa. A prática de Acolhimento Inovador poderá ainda,

ser uma estratégia diferenciadora da empresa, visto que a Atração de candidatos no setor Tecnológico tem uma concorrência muito agressiva e as taxas de *turnover* são bastante elevadas. Assim, as empresas com estratégias bem delineadas e diferenciadoras vão ter melhores condições para conseguir superar este cenário.

Desta forma, a proposta de melhoramento do processo de Acolhimento Inovador, irá ajudar a hes-sistemas informáticos a delinear estratégias de RH que facilitem a atração, retenção de talentos na empresa, melhorando o nível de criatividade, visto que a criatividade é um fator essencial na área de TI. A empresa terá, assim, um processo interativo, que acompanha os novos colaboradores durante o primeiro ano na empresa, facilitando a interação social, fomentando a confiança nas atividades desempenhas, alinhado o processo a *feedback* e acompanhamento regular.

Limitações e futura investigação

Este relatório, e em especial a proposta apresentada, tem algumas limitações. Primeiro, os estudos sobre o uso de redes sociais com foco no trabalho, são muito recentes pelo que as consequências, em especial as negativas, ainda não estão totalmente identificados na literatura. Além disso, a acumulação de funções de ordem diversa faz com que o conhecimento de práticas de Recursos Humanos na empresa seja escasso, e apesar de se querer implementar uma nova estratégia de GRH na empresa, o mais difícil será esquecer velhos âmbitos. Por último, terá de se ter em atenção as características de personalidade dos indivíduos, por exemplo no caso de recém-chegados com personalidades mais reservadas, poderá acontecer que certas atividades sejam modificadas, ou realizadas mais tarde, respeitando assim a personalidade de cada um.

Assim sendo, futuramente poderia ser estudado se a junção de atividades de *gamification e team-building* seriam uma mais-valia no Acolhimento dos novos colaboradores e se um Acolhimento com este tipo de atividades permite a diminuição do *stress* negativo, aumentando assim a produtividade do novo colaborador. Futuramente também poderá ser verificado que tipos de táticas permitem a diminuição da timidez ou quais as táticas que proporcionam um maior aumento na maturidade social.

Adicionalmente, poderão vir a ser feitos estudos sobre o uso do *Google Analytics* e do uso de *hashtags* como forma de avaliação da captação dos anúncios de emprego no setor da tecnologia, como forma de perceber qual a melhor abordagem para captar o equilíbrio técnico e social, pretendido numa equipa de projeto.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65-89.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond-socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233.
- Batistič, S., & Kenda, R. (2018). Toward a model of socializing project team members: An integrative approach. *International Journal of Project Management*, 36(5), 687-700.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. *Business Faculty Publications and Presentations*. 28.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211.
- Boudlaie, H., Nargesian, A., & Nik, K. B. (2019). Digital footprint in Web 3.0: Social Media Usage in Recruitment. *AD-minister*, 34, 139-156.
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2019). How do social commerce-IT capabilities influence firm performance? Theory and empirical evidence. *Information & Management*, 56(2), 155-171.
- Brown, C., McManus, C., Davison, I., Gill, P., & Lilford, R. (2019). Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future. *Education for Primary Care*, 30(3), 128-132.

- Buchan, J., & Yang, J. (2019). Effective team onboarding in Agile software development: techniques and goals. *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, Porto Galinhas.
- Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (1ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: da Teoria à Prática*. (1ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator xxi- recursos humanos e sucesso empresarial*. (11ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. (1ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., & Misra, S. (2011). Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring. *Scientific Research and Essays*. 6(11), 2403–2412.
- Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. *The Oxford Handbook of Organization Psychology*. 579–614.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ªed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Conradie, K. (2019). *A systematic review of faculty onboarding programs: Supporting the organizational socialization of newly hired faculty* (Disertação de Mestrado não editada), Faculty of Management and Business, Tampere.
- Cruess, R. L., Cruess, S. R., Boudreau, J. D., Snell, L., & Steinert, Y. (2015). A schematic representation of the professional identity formation and socialization of medical students and residents: a guide for medical educators. *Academic*

Medicine, 90(6), 718-725.

Dalton, L. (2008). *Professional socialization and identity formation in rural health education* (Tese de Doutoramento não editada). University of Tasmania, Beatty Point.

Daoust, L., & Malsch, B. (2019). How ex-auditors remember their past: The transformation of audit experience into cultural memory. *Accounting, Organizations and Society*, 77.

Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta* (Dissertação de Mestrado não editada), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Dong, J. Q., & Wu, W. (2015). Business value of social media technologies: Evidence from online user innovation communities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 113-127.

Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46.

Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português* (Tese de Doutoramento não editada), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.

Gazaway, S., Gibson, R. W., Schumacher, A., & Anderson, L. (2019). Impact of mentoring relationships on nursing professional socialization. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1182-1189.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and

- research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Holton III, E. F. (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233-252.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaasinen, E., Liinasuo, M., Schmalfuß, F., Koskinen, H., Aromaa, S., Heikkilä, P., Honka, A., Mach, S., & Malm, T. (2018). A worker-centric design and evaluation framework for operator 4.0 solutions that support work well-being. *Working Conference on Human Work Interaction Design* (pp. 263-282).
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- King, D. R., Bauer, F., Weng, Q., Schriber, S., & Tarba, S. (2020). What, when, and who: Manager involvement in predicting employee resistance to acquisition integration. *Human Resource Management*, 59(1), 63-81.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Kozusznik, M. W., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2015). Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 1.
- Kroll, A., & Tantardini, M. (2019). Motivating and retaining government employees: The role of organizational social capital. *International Public Management Journal*, 22(2), 232-253.
- Luo, N., Guo, X., Lu, B., & Chen, G. (2018). Can non-work-related social media use benefit the company? A study on corporate blogging and affective organizational commitment. *Computers in Human Behavior*, 81, 84-92.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and

- optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6(6), 1250-1262.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias empresas- contexto, métodos e aplicações*. (1ª ed) . Lisboa: Editora RH.
- Mendrico, R. A. R. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional* (Dissertação de Mestrado não editado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Mourão, J. V., Ramos, F., Moreira, L., & Santos, A. (2013). Serious Game em contexto de Formação Profissional: um estudo de caso. *Educação, Formação & Tecnologias*, 6(2), 29-49.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2019). Synergy or substitution? The interactive effects of insiders fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 758-778.
- Panichella, S. (2015). *Supporting newcomers in software development projects*. International Conference on Software Maintenance and Evolution, Zurich.
- Ramos, C., & Gonçalves, S. P. (2016). *Mindfulness training and practice: Individual differences in mindfulness facets and its relation to emotional regulation, perceived stress and well-being*. The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences: 2nd International Conference on Health and Health Psychology, Porto.
- Rego, A., Cardoso, C., Gomes, J., Cardoso, M., Cunha, M., & Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Sílabo: Lisboa.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36.
- Shahr, H. S. A., Yazdani, S., & Afshar, L. (2019). Professional socialization: an analytical definition. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 12 (17), 12-17.

- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446
- Santos, J. R. D., & Pedro, M. D. L. (2018). Gestão de recursos humanos: o que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work*, Lisboa.
- Sarma, A., Gerosa, M. A., Steinmacher, I., & Leano, R. (2016). Training the future workforce through task curation in an OSS ecosystem. *International Symposium on Foundations of Software Engineering*, Charleston Carolina do Sul.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-computer Studies*, 74, 14-31.
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159 (1), 1-16.
- Sims, D. (2011). *Creative onboarding prograams* (1ª ed.). Londres: Mc Graw Hill.
- Williams-Smith, R. E. (2017). *From good to great: An action research study to improve the new faculty onboarding experience* (Tese de Doutorado não editada), Capella University, Minnesota.
- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), 103160.
- Stokes, Y., Vandyk, A., Squires, J., Jacob, J. D., & Gifford, W. (2019). Using Facebook and LinkedIn to recruit nurses for an online survey. *Western Journal of Nursing Research*, 41(1), 96-110.
- Taormina, R. J. (2019). Helping Shy Employees with Career Success: The Impact of Organizational Socialization. *Psychological Thought*, 12(1), 41-62.
- Tomczak-Horyń, K., & Wasilewska, B. (2019). Model of the employees recruitment for creative teams in manufacturing company. *Management and Production Engineering Review*, 10 (4), 55-64.

- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2019). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal* 30 (1), 34-48.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 209-264.
- Vuori, N., Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2018). Emotional practices: How masking negative emotions impacts the post-acquisition integration process. *Strategic Management Journal*, 39(3), 859-893.
- Wang, D., Hom, P. W., & Allen, D. G. (2017). Coping with newcomer “Hangover”: How socialization tactics affect declining job satisfaction during early employment. *Journal of Vocational Behavior*, 100(1), 196-210.
- Wasilewski, M. B., Stinson, J. N., Webster, F., & Cameron, J. I. (2019). Using Twitter to recruit participants for health research: An example from a caregiving study. *Health informatics journal*, 25(4), 1485-1497.
- Wiley, K., & Getto, G. (2015). A UX workflow for building awesome applications. *Communication Design Quarterly Review*, 3(3), 49-52.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 998-1003.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário da AF e DF

Identificação

Nome do ocupante do posto: _____

Título da função: _____

Nome da chefia direta: _____

Função: _____

Departamento: _____

Data de preenchimento ___/___/___

Supervisão (caso se verifique)

Liste os nomes e os títulos das funções que desempenha.

Nome	Título

Experiência e formação

Qual o nível mínimo de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?

Que aptidões e experiências deve ter uma pessoa antes de começar a desempenhar a função que atualmente ocupa?

Que formação teve no decorrer da função que atualmente ocupa, e quanto tempo (em média) demorara até alguém conseguir desempenhar a sua função de uma forma satisfatória, sem ter um acompanhamento direto?

Operações com equipamentos

Com que equipamentos/materiais/programas opera na sua função?

Equipamentos	Materiais	Programas

Decisões

Que tipo de decisões considera serem as mais importantes que toma no decorrer do seu trabalho e qual a percentagem de tempo dedicada a cada uma?

Responsabilidades

Qual o grau de responsabilidade que tem sobre: dinheiro, cheques, cofre, segurança, materiais, informação confidencial ou outros valores?

Qual o grau de responsabilidade que tem ena relação com clientes ou outras pessoas fora da empresa?

Relação interna	Relação Externa

Condições de trabalho

Que aspetos menos habituais sobre o seu trabalho e sobre o ambiente que o rodeia considera que devem ser incluídos na descrição da sua função? (exemplo: hora para estar no cliente, viagens, horários)

Atividades irregulares

Que atividades realiza em períodos irregulares sobre ou em momentos muito específicos (semanalmente ou mensalmente) e qual o seu objetivo?

Atividade	Objetivo

Tarefas

Que atividades realiza e qual o seu objetivo?

Atividade	Objetivo

Outros aspetos a salientar

Registe outros aspetos que considere importantes para descrever a sua função.

ANEXO II - Entrevista AF e DF

Identificação

Nome do ocupante do posto: _____

Título da função: _____

Nome da chefia direta: _____

Função: _____

Departamento: _____

Data de preenchimento ___/___/___

Tarefas

Que atividades realiza e qual o seu objetivo?

Atividade	Objetivo

Qual o grau de responsabilidade que tem em relação com clientes ou outras pessoas fora da empresa?

Relação interna	Relação Externa

Competências

Quais as competências necessárias para executar a função ?

Tarefa	Competência	Descrição	Grau			
			1	2	3	4

ANEXO III - Modelo da AF e DF

Identificação da função	
Função	Comercial
Departamento	Departamento Comercial Altice
Categoria da função	Trabalhador Semiqualficado

Deveres e responsabilidades
Atender os clientes
Acolher com uma saudação o cliente e preferencialmente tratá-lo pelo nome;
Investigar as necessidades do cliente e apresentar a solução para a satisfação das mesmas;
Fornecer a potenciais clientes informação sobre características e funções dos bens e equipamentos para venda e demonstrar a sua utilização e qualidades;
Angariar e fidelizar clientes
Gerir as Leads de negócio e prospeção de novos clientes;
Analisar e garantir a informação atualizada dos produtos Altice;
Fornecer aos clientes toda a informação sobre: características e funções dos produtos e serviços apresentados, demonstrar a sua utilização evidenciando os pontos fortes, assim como os respetivos tarifários e termos contratuais;
Apresentar propostas aos clientes pelos diversos meios: presencial , telefónica e /ou email;
Preencher os documentos contratuais correspondentes a cada produto/serviço;
Atualizar e dinamizar a carteira de clientes.
Apoiar no serviço pós-venda
Conhecer e garantir a satisfação do cliente com os produtos e serviços adquiridos;
Avaliar as anomalias apresentadas pelo cliente, efetuar o seu registo e proceder de acordo com as normas da mesma;
Mediar quando necessário os processos entre o cliente e o parceiro de negócio.

Requisitos	Critério	Descrição
Escolaridade	Obrigatório	12º ano Técnico Profissional
Formação	Obrigatório	Vendas/comercial
Conhecimentos	Complementar	Comerciais e vendas
	Complementar	Portfólio dos produtos Altice
Certificação	Obrigatório	Formação e certificação obrigatórias e opcionais para a manutenção do estatuto da hes no fabricante;
Experiência	Preferencial	1 a 2 anos em funções similares
Idioma	Obrigatório	Inglês
	Complementar	Outros idiomas
Outras	Preferencial	Disponibilidade horária
		Disponibilidade para deslocações

Objetivos	Comercial Altice	Dinamizar a carteira de clientes, prospeção e angariação de novos clientes;
		Gerir os clientes que lhe são atribuídos de modo a assegurar a sua total satisfação;
		Manter o contacto permanente com o cliente bem como a apresentar periodicamente novas oportunidades de negócio e soluções de negócio;
		Realizar com aprovação as diversas formações mandatárias garantindo o estatuto de comercial certificado.

Relações	
Internas	Externas
Departamento Comercial	Clientes
Departamento de Marketing	Fabricante/departamento comercial Altice
Departamento Suporte/Técnico	Fornecedores

Recursos			
Portátil;	CRM	Formulários para contratos	Veículo de pool
Telemóvel;	GoGest		
Material de escritório;	Microsoft Office		
Correio Eletrónico.	PHC		
	PIU		
	SFA		

Competências		Descrição	Exigência
Competências Comportamentais	Pessoais	Orientação para os resultados	4
	Interpessoais	Persuasão	4
Competências de liderança e gestão		Orientação para o cliente	4
Organizacionais		Adaptabilidade	4
		Assiduidade e pontualidade	4
		Capacidade de decisão	4
		Relacionamento interpessoal	4
		Trabalho em equipa	4

	Orientação para os resultados	Persuasão	Orientação para o cliente	Adaptabilidade	Assiduidade e pontualidade	Capacidade de decisão	Relacionamento interpessoal	Trabalho em equipa
Acolher com uma saudação o cliente e preferencialmente tratá-lo pelo nome;		X		X	X	X	X	
Investigar as necessidades do cliente e apresentar a solução para a satisfação das mesmas;	X			X		X		
Fornecer a potenciais clientes informação sobre características e funções dos bens e equipamentos para venda e demonstrar a sua utilização e qualidades;	X			X	X			X
Fornecer aos clientes toda a informação sobre: características e funções dos produtos e serviços apresentados, demonstrar a sua utilização evidenciando os pontos fortes, assim como os respetivos tarifários e termos contratuais;	X				X			
Apresentar propostas aos clientes pelos diversos meios: presencial , telefónica e /ou email;		X	X		X		X	X
Preencher os documentos contratuais correspondentes a cada produto/serviço;	X				X			
Atualizar e dinamizar a carteira de clientes.		X			X		X	X
Conhecer e garantir a satisfação do cliente		X		X	X	X	X	X

com os produtos e serviços adquiridos;							
Avaliar as anomalias apresentadas pelo cliente, efetuar o seu registo e proceder de acordo com as normas da mesma;			X				
Mediar quando necessário os processos entre o cliente e o parceiro de negócio.			X			X	

ANEXO IV – Anúncios

Acha que todos os problemas têm uma solução? Está à procura de um novo desafio?

TEMOS O DESAFIO CERTO!

O que valorizamos?

- Formação superior em Informática de Gestão, Gestão de Empresas ou Economia;
- Conhecimentos em tecnologias de base de dados SQL e X-Base;
- Certificação PHC;
- Conhecimentos na área da gestão e processos;
- Carta de Condução.

Quais as características, para pertencer à equipa hes?

- Otimista e Positiv@;
- Sentido de responsabilidade;
- Autonomia;
- Raciocínio lógico;
- Espírito de equipa, determinação, dinamismo e proatividade.

Que tarefas irá realizar?

- Analisar as necessidades do cliente;
- Apoiar tecnicamente os utilizadores de PHC;
- Analisar, implementar e customizar o Software PHC.

O que temos para lhe oferecer?

- Integração em equipa sólida e dinâmica;
- Participação em projetos de elevado reconhecimento;
- Formação inicial e contínua;
- Possibilidade de evolução na carreira;
- Viatura e equipamentos para desempenho das funções.

Se acha que tem o perfil certo para trabalhar connosco, envie já o seu currículo!

CANDIDATAR

ANEXOS V- Tabela de Avaliação Curricular


Grelha de avaliação curricular				
Requisito/competência*	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Requisito/competência*				
Requisito/competência*				
Requisito/competência*				

*Com base na Análise e Descrição da função.

ANEXO VI- Estrutura da entrevista

Estrutura da entrevista		
Quebra-gelo		
Validação do percurso		
Avaliação de competências	Competência A	
	Competência B	
	Competência C	
	Competência D	
Perceção de ajustamento à cultural da hes		

ANEXO VII- Checklist comportamental


Avaliação de desempenho

Avaliado **Avaliador**

Data da avaliação

De acordo com a escala apresentada, assinale o nível de desempenho do colaborador

Competências comportamentais e organizacionais

São competências que permitem avaliar o ambiente de trabalho, as atitudes dos colaboradores e promover a melhoria de competências que um colaborador deve possuir para contribuir para o bom funcionamento da empresa.

	1	2	3	4	5
Assiduidade e pontualidade: Atua sempre de modo a não faltar ao trabalho, a não ser em caso de força maior. É sempre pontual, cumprindo horários, por sua iniciativa e sem necessidade de controlo da hierarquia. Cumpre os prazos com que se comprometeu, no seu trabalho, sem necessidade de supervisão apertada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidade: Capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança- tarefas, responsabilidades e pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de decisão: Capacidade de tomar decisões ponderadas (incorporando informação de natureza diversa, incluindo a opinião de outros elementos) na devida altura tendo em conta as consequências das decisões e medidas em causa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento interpessoal: Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em equipa: Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área em que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Critérios de avaliação

Assiduidade e pontualidade

1. Falta muitas vezes e atrasa-se na hora de entrada ao serviço, mas faz questão de sair sempre a horas.
2. Tem um número de faltas superior à média, apresenta frequentes atrasos à entrada ao serviço e mostra-se pouco disponível.
3. Quando falta avisa a chefia é pontual e disponibiliza-se em várias situações.
4. Raramente falta, cumpre os horários e disponibiliza-se várias vezes sem olhar para as horas.
5. Nunca falta, caso raras exceções, quando acontece deixa o seu trabalho organizado e avisa a chefia com antecedência, os horários são rigorosamente cumpridos assim como as tarefas a que se propõe.

Adaptabilidade

1. Não demonstra flexibilidade relativamente às solicitações e propostas de adaptação necessárias na envolvente do seu trabalho, ignorando muitas vezes as vantagens daí decorrentes para a empresa.
2. Demonstra pouca flexibilidade relativamente às solicitações e propostas de adaptação necessárias na envolvente do seu trabalho, ignorando por vezes as vantagens daí decorrentes para a empresa.
3. Reage de forma normal relativamente às solicitações e propostas de adaptação necessárias na envolvente do seu trabalho.
4. Demonstra flexibilidade, capacidade de adaptação e trabalho eficiente e eficaz em situações distintas.
5. Demonstra bastante flexibilidade, grande capacidade de adaptação e trabalho eficiente e eficaz em situações distintas.

Capacidade de decisão

1. Quase nunca pondera devidamente os elementos mais relevantes para cada caso, distorcendo claramente o processo de decisão.
2. Apresenta por vezes algumas dificuldades em identificar e ponderar elementos relevantes para as tarefas desempenhadas, distorcendo assim o processo de decisão.
3. Normalmente pondera alguns dos elementos mais relevantes para cada caso, expeto quando é pressionado com fatores pouco frequentes.
4. Pondera os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando é pressionado com fatores pouco frequentes.
5. Revela sempre uma noção integral de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma completa visão geral no âmbito do negócio da empresa até aos pormenores relativos às implicações de implementação.

Relacionamento interpessoal

1. Tem muita dificuldade em ter um relacionamento informal com os seus colegas de trabalho.
2. Estabelece relações com os seus colegas de trabalho com alguma facilidade, embora mantenha um relacionamento estritamente formal com a sua grande maioria.
3. Normalmente estabelece relações formais e informais com os colegas com maior frequência e proximidade, demonstrando algum interesse nas atividades e problemas extraprofissionais.
4. Contribui para a criação de um bom ambiente com maioria dos colegas de trabalho, participando inclusivamente em algumas atividades de convívio e confraternização organizadas pela empresa.
5. Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente com todos colegas de trabalho, promovendo atividades de convívio e confraternização organizadas pela empresa.

Trabalho em equipa

1. muito individualista, não reúne com os seus colegas/subordinados nem partilha informação.
2. Assegura a transmissão de informação importante.
3. Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipa.
4. É capaz de partilhar sucessos e insucessos.
5. Cria *empowerment* e entusiasmo nos outros.

ANEXO VIII- Perguntas aos colaboradores

1. Qual a sua função na empresa?
2. Há quanto tempo se encontra na empresa?
3. Teve formação inicial antes de exercer a sua função?
4. Quanto tempo?
5. O que achou dessa formação?
6. Conhece as normas da empresa?
7. Conhece as atividades de responsabilidade social da empresa?
8. Enquanto colaborador da hes neste momento, sente-se integrado?
9. Sentiu-se satisfeito com o processo de Acolhimento?
10. Neste momento qual o grau de satisfação relativamente ao trabalho que desenvolve na hes?
11. Como considera que decorreu o seu processo de Acolhimento?
12. Existe algum aspeto no processo de Acolhimento que possa ser melhorado?
13. Os seus colegas contribuíram para uma melhor integração?
14. As suas chefias contribuíram para uma melhor integração e transmitiram-lhe os valores da empresa?
15. Alguma vez pensou em abandonar a empresa?
16. Lembra-se de algumas emoções que sentiu nos primeiros dias quando chegou à empresa?
17. Descreve o seu do primeiro dia na empresa.

ANEXO IX- Checklist de tarefas

Antes do primeiro			
Checklist			
	Tarefas	Descrição	
1	Enviar o email de boas vindas;	Pedido de dados para o contrato;	
		Vídeo de boas vindas;	
		Mensagem dos sócios;	
2	Enviar email aos colaboradores		
3	Procedimentos Administrativos	Comunicar a admissão à Segurança Social;	
		Comunicar a admissão à segurada (caso de estágio IEFP(Instituto Português de Formação e Emprego))	
		Inscrever o novo colaborador nos fundos de compensação;	
		Inscrever o novo colaborador na Acilis;	
		Pedir o cartão Acilis;	
		Marcar a consulta de admissão;	
		Pedir do cartão refeição;	
		Preparar o contrato de trabalho;	
4	Arrumar a área de trabalho;	Adicionar o novo colaborador ao PHC;	
		Arrumar a área de trabalho;	
		Pedir o material necessário;	
5	Limpar a área de trabalho;	Rececionar o material necessário;	
		Limpar a secretária e área de serviço	
6	Imprimir todos os documentos necessários da empresa;	Folha de faltas;	
		Lista telefónica;	
		Imprimir o documento acolhimento hardware	
7	Preparar o Kit de boas vindas	Caneta	
		Caderno	
		Moldura	
		Cartão com o email de funcionário	
		Chávena de café	
		Convite para o familiar	
		Vaso e planta	
Voucher de saúde e bem-estar			
8	Preparar a sala de formação	Água	
		Computador	
		Kit de boas vindas;	
		Material necessário para a formação hardware;	
9	Criar a conta de email		

		No primeiro dia de trabalho	
		<i>Checklist</i>	
		Tarefas	Descrição das tarefas
10	Procedimentos administrativos	Recolher os dados para a picagem de ponto;	
		Assinar o contrato;	
		Apresentar todos os membros da empresa;	
		Apresentar o padrinho do colaborador;	
		Conhecer o local de trabalho;	
		PAUSA	
		Apresentar o plano de acolhimento;	
		Ajudar o colaborador a aceder ao email da empresa;	
		Implementar a formação inicial	
		➤ Apresentação da empresa;	
		➤ Apresentação dos benefícios;	
		➤ Apresentação das políticas e procedimentos da empresa;	
		➤ Apresentação dos programas da empresa;	
		Apresentar a função;	
		Almoçar com o padrinho de acolhimento e o Responsável de RH e o responsável do departamento	
12	Formação software	(verificar com cada departamento, poderá passar para o segundo dia)	
13	Final do primeiro dia	Lanche convívio	

ANEXO X- Sopa de letras

O	S	E	R	V	I	Ç	O	S	E	I	R	I	T	B
J	P	P	B	X	D	S	O	L	U	Ç	Õ	E	S	P
T	A	X	H	I	M	P	R	E	S	S	Ã	O	S	X
D	E	S	E	N	V	O	L	V	I	M	E	N	T	O
C	L	O	U	D	P	N	L	H	W	L	A	Q	G	B
K	U	B	B	J	S	E	G	U	R	A	N	Ç	A	R
N	E	T	W	O	R	K	I	N	G	F	B	M	E	B
K	Y	I	I	C	S	O	F	T	W	A	R	E	N	E
N	T	A	S	S	I	S	T	Ê	N	C	I	A	Z	C
Q	W	C	Z	W	G	F	O	R	M	A	Ç	Ã	O	T
X	Y	U	F	X	E	N	G	E	N	H	A	R	I	A
M	W	W	H	A	R	D	W	A	R	E	B	N	G	O
P	C	O	N	S	U	L	T	O	R	I	A	R	R	M
Z	H	E	V	U	H	I	I	N	T	E	R	N	E	T
G	H	C	O	M	U	N	I	C	A	Ç	Õ	E	S	C

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> assistência | <input type="radio"/> hardware |
| <input type="radio"/> cloud | <input type="radio"/> impressão |
| <input type="radio"/> comunicações | <input type="radio"/> internet |
| <input type="radio"/> consultoria | <input type="radio"/> networking |
| <input type="radio"/> desenvolvimento | <input type="radio"/> segurança |
| <input type="radio"/> engenharia | <input type="radio"/> serviços |
| <input type="radio"/> formação | <input type="radio"/> software |
| <input type="radio"/> soluções | |

ANEXO XI- Caso Prático

O relógio marcava 8:45h, o João chegou à hes, vinha tão concentrado com aquilo que tinha para fazer que nem picou o ponto no equipamento á entrada da empresa. A Maria chegou duas horas depois, foi com a filha ao médico e ninguém sabia, nem trouxe qualquer justificação para a empresa.

O Manuel está de férias, não avisou a chefia, ontem um cliente da sua carteira, ligou para a empresa. O cliente pediu um equipamento que tinha sido encomendado e ninguém sabia do que se tratava. O Manuel como estava de férias achou por bem desligar o telemóvel. A hes acabava de perder um cliente.

A Manuela é a colaboradora mais nova da empresa recusa-se a ir á consulta de medicina do trabalho, dizendo:” sou muito nova para essas coisas. Não me dói nada, vou lá fazer o quê?”. O senhor João é, exatamente, o contrário é o colaborador mais velho e recusa-se a ir às formações, argumentando:” sou demasiado velho para essas coisas”.

Ao colaborador Filipe, ninguém dá ordens, fuma dentro dos carros da empresa, abastece o carro da empresa às segundas-feiras dizendo:” Na segunda-feira de manhã é que se começa a semana”. Não respeitando o trabalho dos outros colegas, come dentro do seu gabinete, em vez de utilizar o bar e faz pausas de uma em uma hora para poder descansar e fumar o seu cigarro. Quando chega á empresa, coloca o seu carro na zona de estacionamento das viaturas profissionais da hes. Todos os dias de manhã ouvimos um comercial:” Filipe vai tirar o carro”. A Rita teve uma consulta de medicina no trabalho, não tinha lugar para estacionar o carro, tirou o *ticket* mas não o entregou na empresa. O Luís trabalha na instalação de redes, no dia 12 deste mês, deslocou-se às instalações de um cliente e nas suas tarefas caiu de um escadote. Quando chegou ao hospital não disse que tinha sofrido um acidente de trabalho e o seguro não foi ativado. O José é um colaborador exemplar e sabe todos os seus direitos e deveres, sabe que tem direito ao subsídio de férias, de Natal e de refeição. Contudo, não sabe poupar o planeta a gastos desnecessários, cada vez que sai para o almoço deixa a luz do gabinete ligada e o ar condicionado.

ANEXO XII- Palavras cruzadas

											1	
					2							
	4											6
					5							
			7									
								8				
							3					
9												
		10										

Horizontais	Verticais
3) Marca de computadores	1) Marca de print vendida pela empresa
5) Marca de comunicações líder em Portugal;	2) Marca conhecida por fabricar computadores e telemóveis;
9) Plataforma para a proteção, recuperação e armazenamento de dados;	4) Empresa de software mais conhecida do mundo;
10) Marca de print vendida pela empresa;	6) Software de retalho especializado;
	7) Parceria desenvolvida para a instalação de redes;
	8) Software de gestão vendido pela hes;

ANEXO XIII- Necessidades de formação



Tabela de competências técnicas

Descreva cada competência necessária neste departamento e identifique o nível necessário da mesma para que cada item seja bem sucedido.
Descreve a lista de formação disponível, o nível a que o novo colaborador se encontra e qual a formação que o novo colaborador necessita.

Nome do colaborador	Elaborado por:	Data

Parte I

Descrever as competências técnicas que o novo colaborador precisa de dominar para executar a função

Descrição

- Precisa do nível básico
 Precisa do nível intermédio
 Precisa do nível avanço

Descrição

- Precisa do nível básico
 Precisa do nível intermédio
 Precisa do nível avanço

Descrição

- Precisa do nível básico
 Precisa do nível intermédio
 Precisa do nível avanço

Descrição

- Precisa do nível básico
 Precisa do nível intermédio
 Precisa do nível avanço

Descrição

- Precisa do nível básico
 Precisa do nível intermédio
 Precisa do nível avanço

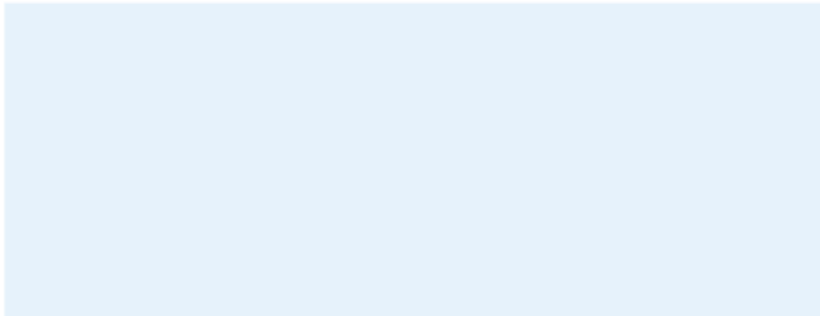
ANEXO XIV- Suporte de *feedback*

Documento auxiliar

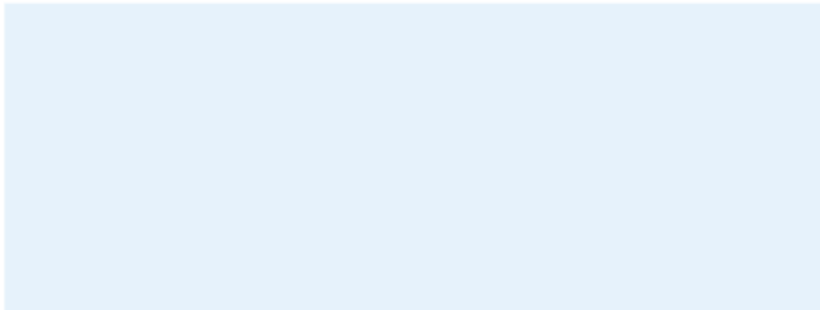
O *feedback* deverá ser dado seguindo algumas regras, deverá ser específico, julgar sempre o comportamento e não a pessoa.

A técnica da *sandwich*, utilizada para oferecer um *feedback* válido, consiste em nomear um comportamento positivo, um comportamento negativo e um comportamento positivo. Todos os seres humanos estão expostos a erros e desvios comportamentais, como o esquecimento ou dar maior importância a conhecimentos próximos da reunião de *feedback*. Este ficheiro, deverá ter a funcionalidade de auxiliar o processo de *feedback* e não te o tornar burocrático logo, não o considere como tendo um caráter obrigatório.

Comportamentos positivos



Comportamentos negativos



ANEXO XV - Avaliação do programa *hardware*



Membro hes,

Queremos saber a sua opinião relativamente, ao processo de acolhimento que teve até agora. Tentamos melhorar todos os nossos processos de Recursos Humanos, para assim conseguirmos proporcionar as melhores condições aos futuros membros, para tal é importante saber a sua opinião .

Dê-nos a sua opinião sobre o seu primeiro dia de trabalho

O que melhorava no processo de acolhimento *hardware*?

Dê-nos a sua opinião sobre o seu segundo dia de trabalho e o seu acolhimento no departamento

O que melhorava no processo de acolhimento *software*?

Qual a sua opinião sobre a formação e os recursos utilizados?

O que melhorava no processo de formação?

Qual a sua opinião sobre o feedback dado ao longo do programa?

Apresente soluções para melhorar o programa de acolhimento

Responda ao questionário, guarde as alterações que fizer no PDF e envie para rh@hes.pt