

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANO

Recrutamento de Colaboradores Internacionais

João Ricardo Sousa Franqueira

Orientadora: Prof. Doutora Dora Martins

**Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de mestre em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Vila do Conde
Dezembro de 2013

Resumo Curricular do Autor

João Ricardo Sousa Franqueira, casado, nascido a 1 de Dezembro de 1982 é Licenciado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade Lusíada do Porto (2002-2006).

Tem o Certificado de Competências Pedagógicas (antigo CAP) desde 2006. Frequentou cursos de Formação nas áreas de Recrutamento & Seleção, Legislação Laboral, Liderança, Gestão de Equipas, *Coaching*, Comercial e Estratégia Empresarial. Destacam-se ainda as certificações enquanto Auditor Interno da NP4427 e também avaliador de competências,

Atualmente encontra-se a frequentar o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Iniciou a sua carreira como Técnico de Recursos Humanos na CHIP7 S.A. em 2007 onde desenvolveu processos de Recrutamento & Seleção e Formação, alargando mais tarde o seu âmbito de atuação a todas as empresas deste grupo empresarial (Grupo Avanport) e assumindo o cargo de Responsável de Recursos Humanos até à insolvência do grupo em Julho de 2010.

Após a sua saída desempenhou em 2010 a função de Diretor de Recursos Humanos na Empresa Brinka – Enjoy Toys, tendo saído por sua iniciativa no final desse ano para abraçar uma carreira de Consultor e Formador na área do Desenvolvimento Organizacional. Em 2011 paralelamente com esta atividade foi convidado a assumir a gestão do Departamento de Recursos Humanos do AM – The Experience Group.

Em 2012 integrou em exclusividade a OnSalesIT S.A. onde desempenha a função de Diretor de Recursos Humanos.

Agradecimentos

Agradeço com profunda admiração e respeito:

À minha esposa Ariana Costa que me incentivou e apoiou durante todo o caminho, tendo sido Mãe e Pai da nossa filha Ingrid nos períodos que foram necessários.

À Prof.^a Doutora Dora Martins, orientadora do meu projeto de intervenção que nunca baixou os braços e sempre se demonstrou profissional, disponível e interessada.

Ao Pedro Martins fundador da AM – The Experience Group que procurou motivar-me a frequentar o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e sempre acreditou no meu profissionalismo.

Ao André Almeida que foi um incansável colega e exemplo de profissional dedicado.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo intervir na área de Recursos Humanos na Entidade Acolhedora do Projeto (EAP). Foi neste contexto que identificamos a OnSalesIT S.A. para a sua realização.

O diagnóstico realizado permitiu identificar como potencialidade de intervenção o Recrutamento de Colaboradores Internacionais.

Tendo em consideração a elevada importância do recrutamento de colaboradores internacionais para a Entidade Acolhedora do Projeto procedeu-se ao diagnóstico da organização. Seguiu-se a configuração exata da potencialidade identificada, o planeamento estratégico e operacional da estratégia. Fez-se a implementação do projeto e terminamos com a avaliação e apresentação das respetivas medidas necessárias para concretizar a finalidade a que nos propusemos.

Os resultados da avaliação permitem concluir que o projeto planeado e implementado trouxe melhorias ao processo em que foi efetuada a intervenção, uma vez que os resultados da auditoria final ao projeto revelaram resultados positivos na após a implementação deste projeto de intervenção sobre o recrutamento de colaboradores internacionais.

Palavras-Chave: recrutamento; colaboradores internacionais; retenção de colaboradores; gestão da diversidade; projeto de intervenção

Abstract

This report presents the intervention in Recruitment & Selection of Internacional Employees activity with the goal of guaranteeing that after March 2013 all the new selected employees stay in the organization for at least 6 months.

The methodology consisted in the direct observation, documentation review and informal chats with employees.

The used strategies were intervene in the development of knowledge and tools for Diversity Management, Recruitment & Selection, Welcoming and also Training of the recruitment team.

The intervention showed us that it is possible to have a more effective recruitment and longer retention of international employees when better managing diversity information and policies were present in the recruitment activities from an early stage and the organization provided information to all its' employees.

Keywords: recruitment, international employees, employee retention, diversity management, intervention project

Índice

INTRODUÇÃO	13
PARTE I – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
1.1. CONTACTOS	14
1.2. LOGÓTIPO.....	14
1.3. HISTÓRIA	15
1.4. OBJETIVOS, MISSÃO E VISÃO	16
1.4.1. <i>Objetivos</i>	16
1.4.2. <i>Missão</i>	16
1.4.3. <i>Visão</i>	16
1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
1.6. ORGANIGRAMA.....	18
1.7. DADOS ATUAIS DA ONSALESIT	19
1.8. CARATERIZAÇÃO SÓCIO PROFISSIONAL.....	20
1.8.1. <i>Divisão Departamental</i>	20
1.8.2. <i>Idade</i>	21
1.8.3. <i>Divisão por Género</i>	21
1.8.4. <i>Habilitações Escolares</i>	21
1.8.5. <i>Divisão por Local de Trabalho</i>	22
1.8.6. <i>Tipo de Contrato</i>	22
1.8.7. <i>Diversidade Cultural</i>	22
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	23

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS.....	23
2.2. CARACTERIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO DE POTENCIALIDADES À FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	24
2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	24
2.4. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	27
2.5. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	31
2.6. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	32
2.7. GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	35
2.8. GESTÃO DO DESEMPENHO	35
PARTE III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO	36
3.1. POTENCIALIDADE IDENTIFICADA	36
3.2. CAUSAS DA POTENCIALIDADE SELECIONADA.....	38
3.3. FINALIDADE	39
3.4. OPÇÕES ESTRATÉGICAS.....	40
3.4.1. <i>Subcontratação de uma Empresa Especializada em International Search de Candidatos</i>	40
3.4.2. <i>Reestruturar o Processo de R&S e Acolhimento dos Candidatos Internacionais.....</i>	41
3.5. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA	42
3.5.1. <i>Âmbitos e Objetivos Estratégicos.....</i>	43
3.5.2. <i>Âmbito Estratégico 1 - Gestão da diversidade.....</i>	43
3.5.3. <i>Âmbito Estratégico 2 - Projeto OSIT NATIONS.....</i>	44
3.5.4. <i>Âmbito Estratégico 3 - Formação das Equipas de R&S internacional</i>	45
3.6. SÍNTESE DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	46
PLANEAMENTO OPERACIONAL DA ESTRATÉGIA.....	47

3.7.	OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	47
3.7.1.	Âmbito Estratégico 1 – Gestão da Diversidade	47
3.7.2.	Âmbito Estratégico 2 – Projeto OSIT NATIONS.....	48
3.7.3.	Âmbito Estratégico 3 – Formação das Equipas de R&S Internacionais	49
3.8.	DESTINATÁRIOS DO PROJETO.....	50
3.9.	A EQUIPA DO PROJETO	50
3.10.	CALENDARIZAÇÃO DO PROJETO	51
3.11.	ORÇAMENTO DO PROJETO.....	53
3.12.	DEFINIÇÃO DO CAMINHO CRÍTICO.....	54
3.13.	O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	55
3.13.1.	Avaliação On-going.....	55
3.13.2.	Avaliação Ex-Post.....	56
	PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	57
4.	IMPLEMENTAÇÃO DOS ÂMBITOS ESTRATÉGICOS	57
4.1.	ÂMBITO ESTRATÉGICO 1 – GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	57
4.2.	ÂMBITO ESTRATÉGICO 2 – PROJETO OSIT NATIONS.....	58
4.2.1.	País.....	59
4.2.2.	Pessoas.....	59
4.2.3.	Costumes.....	59
4.2.4.	Curiosidades.....	59
4.2.5.	Dimensões Culturais – Estudos de Hofstede.....	59
4.2.6.	Recursos.....	60

4.2.7. Fichas de Caracterização Cultural Elaboradas.....	60
4.3. ÂMBITO ESTRATÉGICO 3 – FORMAÇÃO DAS EQUIPAS DE RECRUTADORES DE COLABORADORES INTERNACIONAIS	70
PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJETO	74
5.1. Âmbito Estratégico 1 – Gestão da Diversidade	74
5.2. Âmbito Estratégico 2 – Projeto OSIT Nations.....	75
5.3 Âmbito Estratégico 3 – Formação das Equipas de R&S Internacionais.....	75
5.3.1. Comparativo no Processos R&S, 2012 vs. 2013.....	76
5.3.2. Processos de Recrutamento abertos em 2013:.....	77
CONCLUSÃO FINAL	79
BIBLIOGRAFIA	81

Índice Quadros e Tabelas

Tabela 1 - Habilitações Escolares dos colaboradores da OnSales IT.....	21
Tabela 2 - Orçamento do Projeto.....	53
Tabela 3 - Caminho crítico do projeto (alternativas).....	54
Tabela 4 - Avaliação <i>On-Going</i>	55
Tabela 5 - Avaliação <i>Ex-Post</i>	56

Índice Figuras

Figura 1 - Fachada da OnSalesIT	14
Figura 2 - Logótipo da organização	14
Figura 3 - Exemplo do clima organizacional na OnSalesIT	17
Figura 4 - Exemplo de atividades temáticas (Halloween) na OnSalesIT	17
Figura 5 - Exemplo de uma festa da OnSalesIT	18
Figura 6 - <i>Cloud</i> Organizacional da OnSalesIT	19
Figura 7 - Processo de Recrutamento & Seleção	26
Figura 8 - Processo de Acolhimento	27
Figura 9 - O papel de Orientador na OnSalesIT	30
Figura 10 - Portal OSIT (Intranet).....	33
Figura 11 - Newsletter Mensal OnSalesIT (Edição de Setembro)	34
Figura 12- Ficha Cultural Alemanha.....	61
Figura 13 - Ficha cultural - Brasil.....	62
Figura 14 - Ficha cultural - Eslováquia	63
Figura 15 - Ficha cultural - Espanha	64
Figura 16 - Ficha cultural - França	65
Figura 17 - Ficha Cultural Holanda.....	66
Figura 18 - Ficha Cultural Itália	67
Figura 17 - Ficha cultural - Suécia.....	68
Figura 18 - Espaço OSIT NATIONS na Newsletter mensal	69

Figura 19 – Exemplo da folha inicial do questionário online para recrutamento de novos colaboradores internacionais	72
Figura 20 – Exemplo de anúncio de Recrutamento	73
Figura 23 – Registo de verificações de anúncios colocados após junho de 2013	76

Lista de Abreviaturas

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EAP – Entidade Acolhedora do Projeto

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

NP – Norma Portuguesa

Introdução

Este Projeto de Intervenção foi realizado no Grupo OSIT, mais concretamente na empresa OnSalesIT S.A.

A escolha não foi aleatória, uma vez que o autor deste projeto é, também, colaborador nesta organização, desempenhando a função de Diretor de Recursos Humanos do Grupo.

Este relatório apresentará as diferentes fases da realização do Projeto e está dividido em 5 partes.

Na Parte I começará por ser caracterizada a organização e apresentada a sua missão, visão e objetivos, procurando-se também descrever um pouco da sua cultura organizacional e apresentando alguns dados atuais da OnSalesIT.

Na Parte II será feita a caracterização da função recursos humanos, apresentando-se os resultados do diagnóstico feito às diferentes áreas de atuação da função que incluem Recrutamento & Seleção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento de Competências, Gestão da Comunicação Interna, Gestão Administrativa e Gestão do Desempenho.

Na Parte III será explicitada a configuração exata da potencialidade selecionada, a finalidade do projeto e o planeamento da estratégia a implementar com este projeto. A escolha da estratégia resultou da reflexão prévia sobre duas opções estratégicas. Após a escolha da estratégia, foram desenhados os âmbitos da sua atuação e respetivos objetivos estratégicos. Segue-se o planeamento operacional da estratégia, sendo os objetivos estratégicos desdobrados em objetivos operacionais, e planeadas as atividades, tarefas e recursos necessários para a sua implementação. Será nesta parte que também serão apresentados os destinatários do projeto, a equipa do projeto, o orçamento, a calendarização, o caminho crítico e também o sistema de avaliação do projeto.

Na Parte IV explica-se e apresentam-se evidências da implementação do projeto..

Na Parte V será exposto os procedimentos e resultados decorrentes da avaliação do Projeto implementado.

Parte I – Caracterização da Organização



Figura 1 - Fachada da OnSalesIT

1.1. Contactos

Morada: Estrada Nacional 103-1, 4740-591 Palmeira de Faro, Esposende

Contacto Telefónico: (+351) 253 969 770

1.2. Logótipo

Figura 2 - Logótipo da organização

ONSALESit

1.3. História

A realidade atual da OnSalesIT S.A. nada tem a ver com a realidade à data da criação da empresa. Tudo começou com uma empresa unipessoal em 2004 que fazia exploração agrícola em modo biológico. Nesta altura, o atual Presidente do Conselho de Administração e CEO – Miguel Milhão – procurava criar duas raças de frangos que fossem “os *Rolls Royce* dos frangos”. Em 2007 houve um incêndio que matou os 400 frangos que existiam no aviário e nessa altura esta atividade foi ameaçada, acabando por deixar de existir. Passou então a haver uma empresa com um novo nome, Sabores com Saúde. Nesta altura, foi criada uma loja que comercializava produtos de origem biológica, nomeadamente detergentes, cosméticos, restauração e bebidas, bem como suplementos nutricionais. Foi com os suplementos nutricionais que tudo mudou. A comercialização de produtos com proteínas à base de soro de leite e ómega 3 foram fundamentais para se criar a realidade que hoje se conhece.

No final de 2007 foi contratada uma empresa denominada de SERCRIATIVO.NET para a criação de um *website*. Rapidamente as vendas *online* ultrapassaram as da loja física e começou a formar-se o que é hoje a OnSalesIT. Deixou de haver uma loja física passando a haver um negócio *online*. No início deste negócio, a empresa mudava de escritórios de 6 em 6 meses e continuou desde então (2008) a bater recordes de vendas mensalmente. Com um crescimento anual de 100% tem tido um crescimento exponencial. Pelo caminho, em 2009, acabou por acrescentar áreas de negócio à medida que se cruzava com fornecedores de serviços. A MacWin – Sistemas Informáticos S.A. é mais um exemplo que se juntou ao grupo neste ano. Esta que começou por ser a empresa que fornecia o *software* de gestão à OnSalesIT acabou por ser comprada e integrada no Grupo OSIT no ano de 2009. Em 2010 dá-se a constituição oficial da holding através da OSIT SGPS S.A. e hoje em dia o Grupo OSIT é composto pelas empresas: OSIT SGPS S.A., OnSalesIT S.A., SERCRIATIVO.NET – Design e Multimédia Lda., MacWin – Sistemas Informáticos S.A., Veryfex S.A., WESTRAGS – Unipessoal Lda. e Prowder Labs Lda.

Esta divisão deve-se, sobretudo, a questões estratégicas, económicas e fiscais. Podemos assumir que os 150 colaboradores que integram o grupo trabalham, quase na sua totalidade, para o crescimento do mesmo negócio – vendas *online*.

1.4. Objetivos, Missão e Visão

1.4.1. Objetivos

Com um volume de faturação na ordem dos 30 milhões de euros anuais, a OnSalesIT é líder europeia na venda de suplementos de nutrição desportiva. O objetivo é ser líder mundial. Para tal, a estratégia passa pela divisão estratégica de unidades de negócio e exploração de novos mercados. Há também instalações no Brasil com 9 colaboradores (dois deles expatriados) para que se possa dar seguimento ao crescimento neste país.

Faz parte dos planos da Empresa expandir, nos próximos 2 anos, para o mercado dos Estados Unidos da América e China.

1.4.2. Missão

A missão estabelecida pela OnSalesIT é:

“... sermos a empresa mais competitiva e sensual no Mundo a fornecer uma experiência de compra ao consumidor global, que satisfaça as suas necessidades da forma mais económica. O caminho para atingir esta missão deve ser divertido, estimulante e lucrativo.”

1.4.3. Visão

A visão da OnSalesIT é ser a maior e melhor empresa de nutrição do mundo até 2020.

1.5. Cultura Organizacional

A OnSalesIT apresenta uma cultura organizacional algo incomum, sobretudo porque há uma grande diferença de culturas, saberes, idades e *mindsets*. A organização procura aplicar alguns dos princípios de uma sociedade capitalista com influências Norte Americanas, procurando premiar o mérito, mas nunca permitindo que sejam criadas condições para que os seus colaboradores entrem na chamada “zona de conforto”.

Figura 3 - Exemplo do clima organizacional na OnSalesIT



Figura 4 - Exemplo de atividades temáticas (Halloween) na OnSalesIT



Existem na organização áreas de lazer, fruta, bebidas e comida grátis, mas tudo com um intuito de potenciar ao máximo a produtividade dos seus colaboradores.

As próprias festas e convívios da organização são catapultadas a um nível diferente do habitual, procurando em cada uma delas criar uma experiência em que os colaboradores possam crescer.

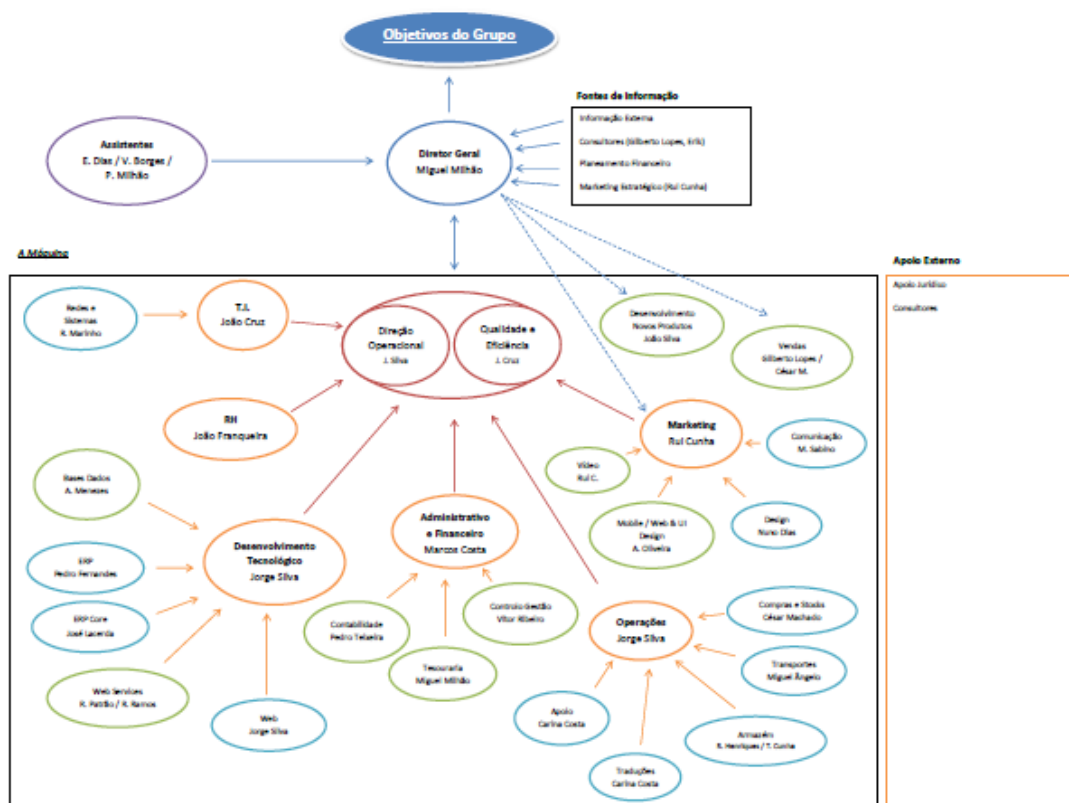
Figura 5 - Exemplo de uma festa da OnSalesIT



1.6. Organigrama

A Empresa apresenta uma mentalidade moderna e vanguardista. Não existe um organigrama para todo o grupo, mas sim organigramas denominados por “*Cloud Funcional*” e dívidas por área de negócio. Segue-se na figura 4 a estrutura organizacional da área principal de negócio da OnSalesIT.

Figura 6 - Cloud Organizacional da OnSalesIT



1.7. Dados atuais da OnSalesIT

Nº Colaboradores: 150

Localização: Portugal (Esposende, Viana do Castelo e Póvoa de Lanhoso, Braga) e Brasil (Santa Catarina, Joinville)

Ano de Criação: 2006

Volume de Faturação: 25 milhões de euros em 2012

Setor de Atuação: Comércio Eletrónico

1.8. Caracterização Sócio Profissional

1.8.1. Divisão Departamental

Os Colaboradores da Empresa têm diversos *backgrounds*, diferentes formações e experiências. A OnSalesIT divide-se em 11 Departamentos:

- Administração;
- Administrativo e Financeiro;
- Apoio ao Cliente e Traduções;
- Armazém;
- Comercial;
- Gestão de Produto;
- IT – Tecnologias da Informação;
- *Marketing*;
- Programação;
- Recursos Humanos;
- Transportes.

Dentro desta divisão há ainda subdivisões, sobretudo no Marketing e Programação, especificamente:

Departamento de *Marketing*:

- Comunicação, Relações Públicas e Redes Sociais;
- *Design*;
- Gestão de Projetos;
- Vídeo;
- *Web Design*;

Departamento de Programação:

- Administração de Bases de Dados;
- BPM – *Business Process Management*;
- *Business Intelligence*;
- Programação *Core* / DAF;
- Programação *ERP*;
- Programação *WEB*;
- *Web Services*.

1.8.2. Idade

A idade media na organização é de 31 anos, tendo o colaborador mais jovem 19 e o mais velho 43 anos.

1.8.3. Divisão por Género

71% dos colaboradores são do sexo masculino e 29% do sexo feminino. Isto deve-se sobretudo à maior prevalência de homens na área da programação e armazém (91% destes elementos são do sexo masculino).

1.8.4. Habilitações Escolares

Na OnSalesIT a escolaridade dos colaboradores varia entre o 9º ano de escolaridade e o Doutoramento. A divisão é feita de acordo com os dados da Tabela:

Tabela 1 - Habilitações Escolares dos colaboradores da OnSales IT

	Nº Colaboradores	Percentagem
9º Ano	7	5%
12º Ano	43	29%
Licenciatura	84	56%
Mestrado	14	9%
Doutoramento	2	1%

A tabela mostra-nos que a maioria dos colaboradores (i.e., 66%) possui habilitação de nível superior e apenas 5% dos colaboradores possuem o 9ºano de escolaridade.

1.8.5. Divisão por Local de Trabalho

Os colaboradores encontram-se geograficamente divididos da seguinte forma:

- Esposende (Sede): 133 colaboradores
- Póvoa de Lanhoso (Logística): 26 colaboradores
- Brasil: 9 colaboradores

1.8.6. Tipo de Contrato

Os colaboradores podem ter com a OnSalesIT diferentes tipos de contrato. A distribuição atual é a seguinte:

- Termo Indeterminado: 51%
- Termo Certo: 49%
- Termo Incerto: 0%

1.8.7. Diversidade Cultural

Estão representadas culturas de diferentes países na Organização. Portugal representa a maioria (80%, isto é 120 colaboradores). No entanto, começa a notar-se a presença crescente de países como Itália (2 colaboradores), França (6 colaboradores) e Alemanha (3 colaboradores). No total, existem colaboradores de 12 nacionalidades, oriundos dos seguintes países:

- Alemanha (3 colaboradores);
- Bélgica (1 colaboradores);
- Brasil (9 colaboradores);
- Dinamarca (1 colaboradores);
- Eslováquia (1 colaboradores);
- Espanha (4 colaboradores);
- França (6 colaboradores);
- Holanda (1 colaboradores);
- Itália (2 colaboradores);
- Polónia (1 colaboradores);
- Portugal (120 colaboradores);
- Suécia (1 colaboradores).

Parte II – Caracterização da Função Recursos Humanos

2.1. Caracterização da Função Recursos Humanos

A função Recursos Humanos é muito recente na empresa. Apenas em Março de 2012 foi criado o Departamento de Recursos Humanos. Atualmente é composto por 2 elementos, o Diretor de Recursos Humanos e um Técnico de Recursos Humanos. Conta também com o apoio de uma Consultora Externa, licenciada em Psicologia Clínica que acompanha a empresa desde 2011, isto é, ainda antes da criação do departamento de recursos humanos.

Até Fevereiro de 2013, o Departamento de RH apenas se dedicava à criação de políticas, processos e procedimentos de desenvolvimento de recursos humanos. Desde esta data passou, também, a assegurar alguma gestão administrativa de pessoal.

O objetivo para 2013 é consolidar ainda mais a posição do departamento na empresa e posicionar-se como um aliado estratégico que acrescenta real valor à organização. Este departamento tem participado em atividades como i) o apoio na criação do sistema de métricas e indicadores para a avaliação da performance organizacional, ii) definição, em conjunto com a Administração, das políticas salariais e de gestão da remuneração. Para além destes exemplos é também este departamento que tem a seu cargo toda a política de comunicação do grupo e que está a desenvolver de raiz todas as políticas de recursos humanos nas filiais da organização, com maior destaque para o Brasil. É, também, desejo da Administração que o departamento de RH em Portugal crie políticas e procure replicar a cultura organizacional da sede em novas filiais como da China e dos Estados Unidos da América.

Reportando diretamente a um dos Administradores do Grupo, existe liberdade e abertura para a apresentação de novos projetos na área de RH.

O Departamento de Recursos Humanos, neste momento, é constituído por dois Colaboradores:

- O Diretor de RH é do sexo masculino, residente no Porto, tem 30 anos de idade e é, licenciado em Psicologia do Trabalho e das Organizações e Mestrando em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Está na organização desde Março de 2012 com um contrato a termo indeterminado, assumindo a responsabilidade pela gestão do departamento;

- O Técnico de RH é do sexo masculino, reside em Matosinhos, tem 25 anos idade e é licenciado em Gestão de Recursos Humanos. Tem contrato a termo certo com a empresa desde Fevereiro de 2013 assumindo, sob a supervisão do anterior elemento, as áreas de gestão administrativa de recursos humanos, higiene e segurança no trabalho, acolhimento e integração e alguns processos de recrutamento e seleção de candidatos.

2.2. Caracterização e Diagnóstico de potencialidades à Função Recursos Humanos

Na auditoria interna realizada à função Recursos Humanos conseguimos perceber que há áreas que podem ser melhoradas e trabalhadas no sentido da função ser, não só mais completa, mas agregar maior valor à Organização.

O Recrutamento e Seleção, a Gestão Administrativa, a Gestão do Clima Social, a Gestão da Comunicação e o *Support & Counselling* são, na atualidade, as áreas mais desenvolvidas. O Acolhimento e Integração encontra-se, também, bastante desenvolvido, porém, em todas as áreas analisadas deparamo-nos com a falta de processos ou procedimentos que nos indiquem que há uma efetiva Gestão da Diversidade. Existe falta de cuidados neste campo, ainda que seja considerado muito importante atendendo à realidade dos Recursos humanos da OnSalesIT e ao seu plano de crescimento e diversidade de colaboradores para os próximos anos.

Considerando os processos de Recursos Humanos existentes na organização, segue-se a caracterização individual de cada um desses processos, decorrente da realização da auditoria de diagnóstico:

2.3. Recrutamento e Seleção

Está estruturado e corretamente documentado. Todos os processos de recrutamento e seleção passam pelo Departamento de Recursos Humanos, havendo presença contínua deste Departamento na definição dos perfis a recrutar até à seleção do candidato final.

Embora haja algumas noções das atividades que se pretendem desenvolver no médio e longo prazo, devido à cultura da organização, é muito complexo poder definir-se com claro rigor quais serão as necessidades de recrutamento ou políticas de recrutamento a adotar devido à forte expansão que se vive na organização.

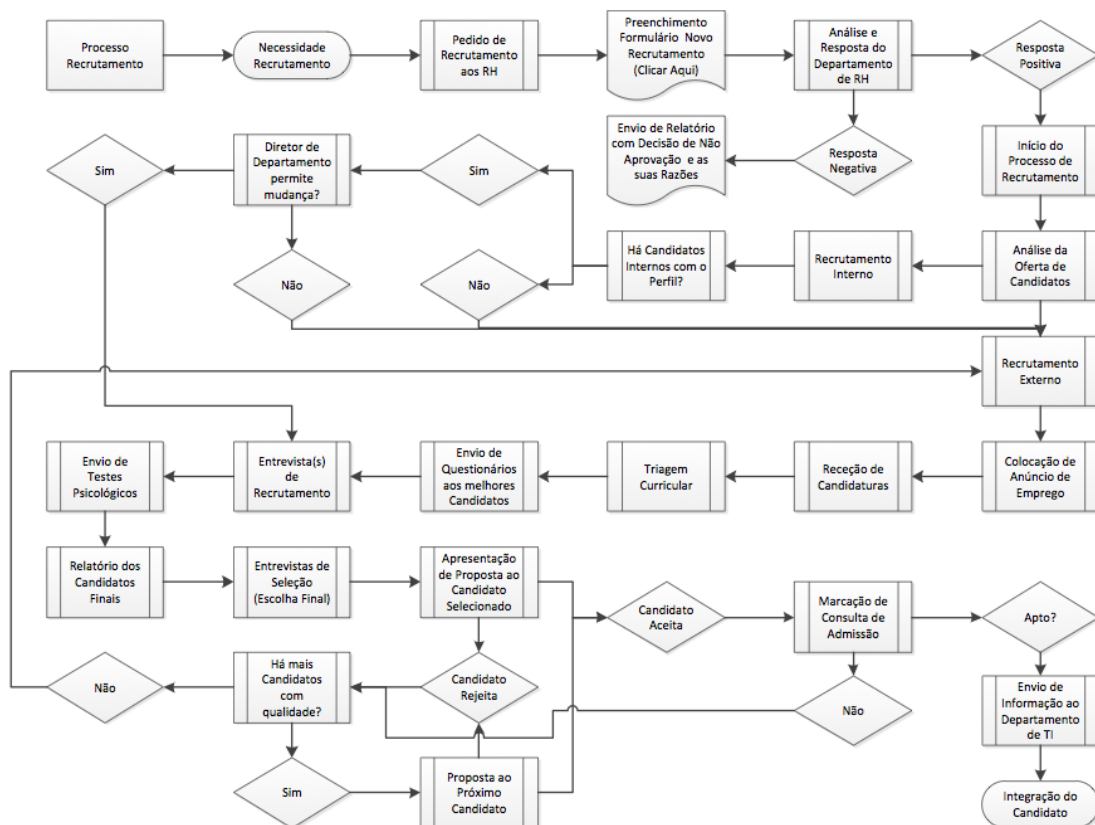
Os objetivos nesta área são definidos pela Direção do Departamento que os estabelece internamente e os monitoriza através de métricas e indicadores. O tempo médio por recrutamento, a eficácia do recrutamento ou mesmo o rácio de entrevistas efetuadas pelo número total de candidatos, são alguns dos dados analisados nestes processos.

Este processo revela algumas deficiências na sua operacionalização, nomeadamente há dificuldade na identificação de talentos e uma atitude reativa aos pedidos de preenchimento de vagas. Não existem protocolos com universidades nem atividades que promovam o *employer branding* da organização.

A não utilização de descritivos funcionais na definição da necessidade de recrutamento bem como os reduzidos conhecimentos da maioria das chefias sobre o perfil mais adequado a recrutar limita não só o número de candidatos que se sentem atraídos pela vaga em aberto bem como condiciona a obtenção da excelência do Departamento de Recursos Humanos na gestão atual deste processo de RH..

Quando o foco do diagnóstico é no Recrutamento e Seleção de candidatos internacionais, o potencial de melhoria tende a ser maior.

Figura 7 - Processo de Recrutamento & Seleção



A OnSalesIT está presente em todo o mundo através do canal de vendas *online* e necessita de colaboradores internacionais (nativos dos seus países) para os novos mercados que pretende investir. Há, portanto, necessidade de recrutar colaboradores de outros países que se encontrem em Portugal ou no seu país de origem.

No entanto, e analisando a figura, percebe-se que o processo de R&S se encontra estruturado de forma generalista, não havendo lugar à gestão da diversidade. O processo na atualidade tanto serve para recrutar um colaborador para o armazém como para procurar um especialista na língua finlandesa. Não são tidas em consideração as diferenças culturais dos candidatos internacionais, especialmente no momento da entrevista de seleção nem se promove o desejado respeito pelas suas raízes e culturas do candidato quando oriundo de outro país que não Portugal.

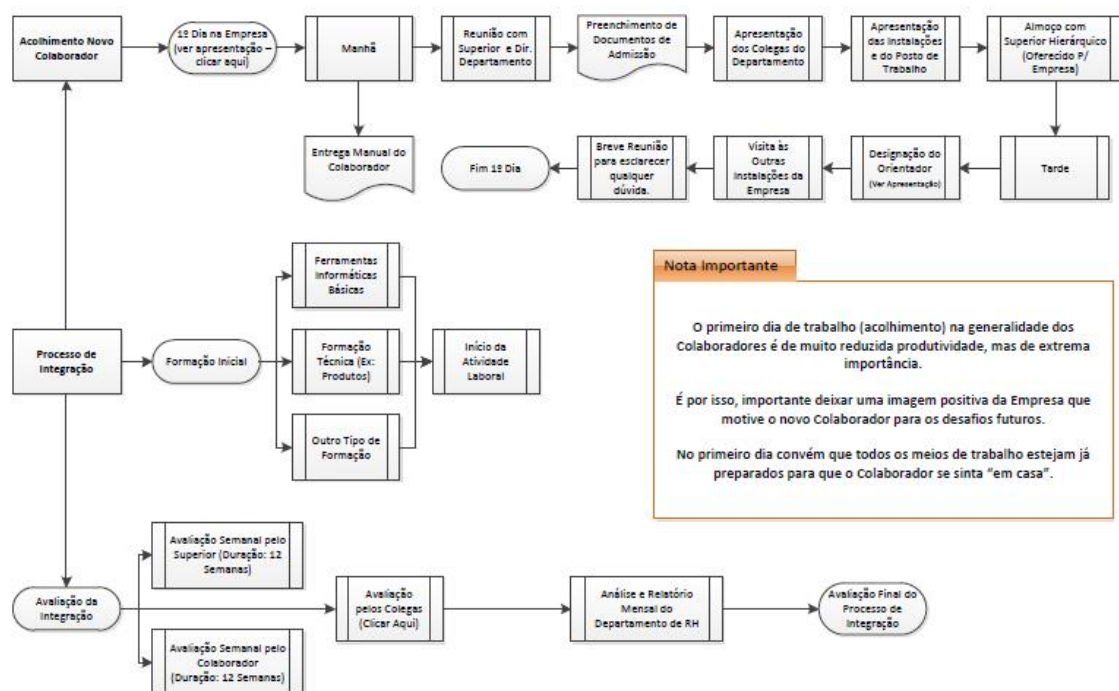
A OnSalesIT não possui, pois, métodos, técnicas e ferramentas que permitam recrutar com eficácia este tipo de colaboradores. Além disso, o conhecimento dos elementos que compõe a equipa de recrutamento é também limitado. Uma intervenção na área de recrutamento e seleção de colaboradores internacionais é, pois, necessária, considerando

as necessidades estratégicas da organização e a necessidade de melhorar a eficiência e a eficácia neste tipo de recrutamentos.

2.4. Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração encontra-se também documentado, estruturado e a funcionar adequadamente face à cultura organizacional.

Figura 8 - Processo de Acolhimento



O processo de acolhimento pressupõe que no primeiro dia o novo colaborador deve apenas dedicar-se a conhecer melhor a empresa e os colegas. O dia começa com uma reunião entre a chefia e um elemento do Departamento de Recursos Humanos. Nesta reunião, para além de apresentada a empresa, através de vídeos e do Manual do colaborador, são escrutinadas as expectativas acerca do desempenho do novo elemento, as suas responsabilidades e principais atividades.

Posteriormente a esta reunião, é apresentado o posto de trabalho ao novo colaborador, entregues as ferramentas e equipamentos de que necessitará para trabalhar e começa a apresentação formal do espaço onde irá trabalhar. Depois de apresentado o espaço que vai ocupar e a apresentação individual a todos os colegas, o novo colaborador é

convidado a almoçar. O almoço é pago pela empresa e deverá ter a presença de um elemento do Departamento de Recursos Humanos e o Diretor de Departamento que vai integrar. Neste almoço são apresentadas, de forma informal, algumas das questões e aspetos da cultura organizacional vivida na empresa.

Depois de almoço, o novo colaborador viaja até ao Armazém da OnSalesIT e, também aí, será formalmente apresentado a todos os colaboradores, sendo convidado a conhecer todos os espaços e saber de quais poderá usufruir, mesmo não trabalhando nessas instalações (exemplo: ginásio nas instalações de Esposende).

Até ao final do dia são-lhe entregues todos os dados de acesso ao sistema informático e plataformas a que deverá aceder. Depois de conhecer o Manual do Colaborador e o Portal Interno da Empresa poderá regressar a casa, pois estão cumpridas as atividades inerentes ao seu acolhimento.

No dia seguinte, começa a receber toda a formação necessária para ter sucesso nas suas tarefas. A partir daqui será avaliado quinzenalmente durante 3 meses pelo seu superior hierárquico e deverá também fazer uma autoavaliação, bem como avaliar a empresa.

No final do quarto mês de trabalho, o novo colaborador é novamente avaliado. Nesta altura, é feita uma Análise SWOT e um Plano de Ação Corretiva (PAC). A partir daqui considera-se que o período de integração está terminado e o superior hierárquico deixa de ter que reportar os progressos do colaborador ao Departamento de Recursos Humanos de forma tão contínua.

É também importante referir que todos os novos colaboradores são acompanhados por um Orientador. Esta figura foi criada para permitir uma mais rápida e informal integração.

Conforme podemos observar na figura 9, o novo colaborador é acompanhado pela figura do Orientador que tem como principal missão o apresentado na figura:

Figura 9 - O papel de Orientador na OnSalesIT

OSIT SGPS

"O Orientador"



100%
Orientação para o Sucesso de Novos Colegas

Uma mão que apoia!

Os novos Colaboradores veem neste Orientador alguém que devem respeitar e procurar quando necessitam de apoio e ajuda.
É um símbolo de estatuto e respeito!



Podes ser mais

Mostra ao Colega que o seu sucesso é o nosso sucesso!





Junta-te ao Grupo!

Quando nos integramos num Grupo de Trabalho deixamos de ser eu para ser nós e conseguir **MUITO MAIS!**

Como ser Orientador?

Cumpres?

- Ser um profissional respeitado
- Ter interesse e disponibilidade
- Estar na Empresa há mais de um ano

Uma parte da missão do Orientador



Comer

Indica onde se come bem ou como aquecer a comida.



Pausas

Mostra que se está cá para trabalhar, mas também descansar quando necessário.



Compras

Ensina como se podem fazer encomendas.



Viaturas

Comenta as regras do estacionamento na Empresa.

Preocupa-se Avisa os Recursos Humanos se for necessário

Dar o Exemplo!

O Orientador preocupa-se em ser um exemplo e apoiar o seu novo Colega na integração.

Percebe-se que o acolhimento de novos colaboradores é, também ele, bastante generalista e não contempla as possíveis diferenças culturais entre os colaboradores que entram na organização e os que já lá estavam anteriormente. Não há indicadores de gestão da diversidade no acolhimento como poderia ser expectável para uma organização que contrata muitos perfis de diferentes culturas.

Os procedimentos que permitam compreender e apreender com relativa facilidade a presença e diferença das culturas presentes na organização não existem. Por exemplo não existem fichas culturais de cada uma das culturas presentes na OnSalesIT e, por essa razão, não é disponibilizado qualquer conhecimento aos novos colaboradores internacionais no momento da sua entrada. Constatamos, também, que não há meios de comunicação na organização criados para fazer esta transmissão de informação ao novo colaborador internacional por parte dos colaboradores internos responsáveis por efetivar o seu acolhimento. A ausência destas medidas no atual processo de acolhimento e integração parece contribuir para a dificuldades de integração de novos colaboradores (especialmente internacionais), ao mesmo tempo que contribui para a elevada resistência na integração à cultura organizacional e societal portuguesas e o reduzido período de retenção na empresa dos novos colaboradores internacionais.

2.5. Formação e Desenvolvimento de Competências

Esta área beneficiou de um grande investimento no ano de 2012. Por esse motivo, em 2013, o investimento foi redirecionado para a área de recrutamento e menor para a formação e desenvolvimento de competências.

Não há um plano de formação formalmente estruturado. A formação tem sido muito específica e só para alguns colaboradores. Esta escolha é estratégica e alinhada com os interesses da Organização. Desde Junho de 2013, e com o objetivo de tornar o inglês como a língua oficial da empresa em 2014, foi contratada uma formadora a tempo inteiro para desenvolver esta importante ferramenta de desenvolvimento de competências linguísticas. A formação é dada, mais uma vez, de forma informal, e através da presença em reuniões, análise a *emails* escritos em inglês, através de almoços temáticos e de conteúdo colocado no Portal da Empresa. Foi feito um levantamento individualizado das necessidades de formação nesta área. Por opção estratégica será dada prioridade ao desenvolvimento das competências linguísticas dos colaboradores com maior interação internacional.

Também num nível estratégico e direcionado apenas a colaboradores com elevadas responsabilidades na empresa é disponibilizado o acesso a uma Consultora e *Coach* que tem contratualizadas 30 horas mensais dedicadas ao desenvolvimento de competências de liderança, gestão do tempo, inteligência emocional, entre outros, para quadros estratégicos.

A Análise SWOT também é utilizada para a compreensão das necessidades de desenvolvimento de alguns colaboradores, pelo que, os seus resultados e o resultado dos Planos de Ação Corretiva podem ser utilizados para o colaborador receber formação nas áreas diagnosticadas aquando do levantamento das suas necessidades.

Contudo, com a realização do diagnóstico ao processo da formação e desenvolvimento de competências da OnSalesIT, constatamos que esta área de atividade está pouco aproveitada e foca-se apenas em desenvolvimento e formação de alguns colaboradores e não da totalidade.

Uma outra lacuna que se pode apresentar tem a ver com a falta de formação em gestão da diversidade. Não há, no momento, um programa de formação e de sensibilização dos colaboradores para as diferenças culturais existentes na organização. Não existe um diagnóstico das necessidades de formação anual que permita realizar com maior clareza o levantamento das necessidades de formação, que envolva os líderes dos departamentos e os próprios colaboradores e que permita ir de encontro aos objetivos organizacionais, promovendo o crescimento individual de cada um dos colaboradores. Estas são algumas lacunas identificadas ao nível deste processo.

2.6. Gestão da Comunicação Interna

O processo de comunicação interna é gerido pelo Departamento de Recursos Humanos. Existe uma política de comunicação interna que define períodos de comunicação “obrigatórios”. Foi criado recentemente um Portal Interno, onde todas as informações importantes são divulgadas aos colaboradores (figura10).

Figura 10 - Portal OSIT (Intranet)



Neste portal está disponível um fórum para que, todos os que desejarem, possam criar discussões, debater temas com os colegas, entre outros.

É também aqui que existe um Sistema de Ideias que possibilita a participação e conquista de pontos que se traduzem em prémios.

Há também comunicação por *email* feita em português e inglês.

Mensalmente, é enviada a todos os colaboradores uma *newsletter* interna com diferentes temas, escritos por diferentes colaboradores e que procura dar a conhecer e alinhar todos os colaboradores com o que está a ser pensado e realizado na empresa.

Figura 11 - Newsletter Mensal OnSalesIT (Edição de Setembro)



Está também a ser criado um novo sistema para fácil consulta, de forma a comunicar objetivos, métricas e resultados da Empresa.

Paralelamente, todos os colaboradores têm extensões telefónicas internas, têm *email* pessoal e conta no Skype para poderem comunicar facilmente entre colegas localizados na mesma ou em outras instalações da OnSalesIT.

Este processo, embora completo e recorrente, apresenta lacunas no que respeita ao envolvimento de todos os colaboradores. Apesar de criação da *newsletter* mensal ser identificada internamente como um espaço privilegiado para a participação individual dos colaboradores, a análise aos registos de participação leva-nos a considerar poder esperar-se maior envolvimento de todos. Nota-se, também uma baixa afluência dos colaboradores ao portal interno ao mesmo tempo que segundo alguns colaboradores estes meios nem sempre contêm informação atualizada e diversificada sobre a “vida da organização”.

2.7. Gestão Administrativa

A gestão administrativa é feita na sua totalidade internamente. Algumas das atividades desta área são:

- Gestão do Absentismo (com atualização de métricas mensalmente);
- Gestão de Férias;
- Gestão das Admissões e Desvinculações;
- Processamento Salarial;
- Gestão do Pessoal (atualizações de informações pessoais / cadastro);
- Gestão Contratual;
- Gestão do Bónus Mensal;
- Gestão Documental.

Há um registo das falhas cometidas pelo departamento que servem de indicador para a avaliação interna do Departamento e serão fundamentais para o comparativo do desempenho, por exemplo entre os anos 2013 e 2014, não havendo registos anteriores devido à inexistência formal do departamento.

Na gestão administrativa, as lacunas encontradas têm a ver com a falta de conhecimento interno de questões pontuais ligadas aos impostos a aplicar em casos como o Brasil. Há também um grande desconhecimento sobre a legislação brasileira.

Algumas queixas apresentadas por colaboradores têm a ver com pontuais erros no processamento salarial. Há alguns parâmetros do *software* que necessitam de correções e configurações para as quais os elementos do departamento não se encontram preparados para executar.

È grande a dificuldade em cumprir os prazos nas atividades relacionadas com a gestão administrativa (por exemplo, na gestão do mapa de férias) bem como em aceder, de forma imediata, a informação relacionada com as atualizações de certos documentos.

2.8. Gestão do Desempenho

O Departamento de Recursos Humanos está diretamente ligado à gestão do desempenho. Atualmente, existe um sistema de avaliação de colaborador unidirecional (Superior – Colaborador) que prevê uma avaliação mensal em aspetos como o Trabalho em

Equipa, Contributo para os Resultados, Iniciativa e Determinação, Profissionalismo, Assiduidade e Pontualidade.

O resultado desta avaliação traduz-se na integração do colaborador em 5 diferentes escalões (assiduidade e pontualidade, contributo para os resultados, trabalho em equipa, iniciativa e determinação e profissionalismo) e define o valor do bónus monetário que ele poderá receber mensalmente.

Esta é uma área que necessita de uma intervenção importante, adequada e ponderada. Pois, constatamos que o atual sistema apresenta algumas limitações, nomeadamente:

- É subjetivo;
- Não agrega valor;
- Não é dinâmico;
- Não permite avaliar objetivos individuais ou de grupo;
- Não permite avaliar competências;
- Foca-se no passado, isto é, no que o colaborador fez e não no que ele deverá fazer.

Internamente, é partilhada a necessidade de o sistema dever ser reestruturado, pois através da recolha de evidências foi possível perceber que há algum desalinhamento por parte de algumas chefias e este método de avaliação.

Parte III – Planeamento Estratégico do Projeto

3.1. Potencialidade identificada

Ao realizar a auditoria aos processos de GRH foram identificadas diversas potencialidades de melhoria. Para este projeto de intervenção, optou-se pelo processo de Recrutamento e Seleção de colaboradores internacionais.

Este processo parecer ser determinante para continuar a contribuir para o sucesso das vendas do Grupo OSIT e para a melhoria do serviço de apoio ao cliente e pós-venda que é prestado. Encontramos argumentos fortes que justificam maior investimento neste processo. Por exemplo, desde cedo se percebeu que para conseguir a liderança do mercado e a sua consolidação seria fundamental ter na equipa colaboradores nativos dos vários países em que a OSIT está representada ou presente. O recrutamento e seleção de colaboradores internacionais predomina, essencialmente, em duas áreas fundamentais:

- Departamento de Apoio ao Cliente e Traduções;

- Departamento de Marketing (Comunicação e Relações Públicas).

As contratações em ambos os departamentos respondem a objetivos distintos. Os colaboradores contratados para o Departamento de Marketing permitem que a Organização explore melhor os novos mercados para onde se expande e potenciam o crescimento das vendas, parcerias com organizações locais e melhor conhecimento do mercado.

A existência de colaboradores de outras nacionalidades no Departamento de Apoio ao Cliente e Traduções permite prestar um serviço de elevada qualidade ao cliente. Isto é, sempre que um cliente entre em contacto com a Organização é possível, através destes colaboradores, oferecer um serviço com um nível de comunicação idêntico ao que teria caso ligasse para uma organização no seu próprio país. A opção pelo recrutamento de colaboradores internacionais parece ter impacto positivo para a credibilidade, imagem e marca da empresa junto dos seus clientes internacionais. Outro impacto positivo que consideramos ao intervir nesta área é a poupança em termos de custos com as traduções, nomeadamente quando comparamos com os atuais custos que advêm da necessidade de recorrer a tradutores externos.

Mediante estas razões, o Recrutamento e Seleção de colaboradores internacionais assume uma importância vital para o sucesso do negócio do Grupo OSIT.

No ano de 2012, iniciaram-se 14 processos de Recrutamento e Seleção com o objetivo de atrair para a Organização novos colaboradores internacionais. Este indicador confirma a importância crescente de uma intervenção neste processo, uma vez que, até ao momento, 2012 foi o ano com maior número de processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores internacionais. Até 2012, a empresa tinha aberto somente 5 processos de recrutamento para colaboradores internacionais, sendo eles para os mercados:

- Espanhol;
- Francês;
- Alemão;
- Italiano;
- Holandês.

Conteúdo, o diagnóstico realizado a este processo de RH revela que a empresa não estava a conseguir obter os resultados desejados, conforme indicadores obtidos na auditoria realizada ao processo, em dezembro de 2012. Desta auditoria identificamos algumas causas que justificam haver potencial de melhoria no processo de recrutamento e seleção de colaboradores internacionais e apresentadas na secção seguinte.

3.2. Causas da Potencialidade Seleccionada

Diagnosticamos que dos 14 processos de recrutamento que a empresa divulgou apenas foram concluídos 5, traduzindo-se numa taxa de sucesso de apenas 33%;

O processo de procura de candidatos é muito complexo. Por exemplo, os anúncios são escritos apenas em português e recorre-se muitas vezes à rede de contactos dos atuais colaboradores, ou anunciam-se vagas no *site* da principal marca do grupo – www.prozis.com.

No diagnóstico realizado a este processo, foi diagnosticada haver uma dificuldade enorme na atração de candidatos para vagas divulgadas, por exemplo, para o mercado Grego em 2012 foi apenas identificado 1 candidato válido. Para o mercado da Rússia apenas 4 e para o mercado da Dinamarca apenas foi atraído 1 candidato. Porém, este encontrava-se a residir na Dinamarca e revelou falta de disponibilidade para trabalhar em Portugal. Por estes motivos, acabou por não ser considerada uma candidatura válida. Para o mercado Holandês não foi possível encontrar candidatos com o perfil desejado.

Em 2012 verificou-se também que o turnover voluntário, por dificuldades em compreender e aceitar a cultura do país para o qual vieram trabalhar, era também elevado, isto é, com uma taxa de 40%. A este resultado, acresce o facto de o sucesso efetivo dos processos de Recrutamento & Seleção ter sido de apenas 20% (resultando este valor da análise ao total de vagas abertas, que foi possível fechar e o número de colaboradores que se mantém na organização).

Em média, um processo de R&S demora 12 semanas.

Em 2012, como já referido, foram integrados 5 colaboradores internacionais, tendo aumentado a diversidade cultural dos colaboradores da organização.

Dos colaboradores internacionais contratados todos eram do sexo feminino, oriundos também de 5 diferentes países (França, Alemanha, Brasil, Grécia, Rússia). Todos estes colaboradores têm como grau académico a Licenciatura (embora 2 deles sem a licenciatura adequada à vaga em questão). Apenas 1 destas colaboradoras é casada e tem filhos, estando a sua idade próxima dos 40 anos. Todas as restantes colaboradoras são solteiras e as suas idades variam entre os 22 e os 31 anos. Apenas um dos colaboradores internacionais tinha experiência anterior relevante para a função que veio a ocupar. Todas os outros não tinham experiência prévia na área para a qual foram contratados.

Sendo o recrutamento o conjunto das atividades que os gestores desenvolvem para

atrair os candidatos adequados para as funções em aberto e a seleção o processo para determinar quais as qualificações dos candidatos que se adequam à vaga, recorrendo a um conjunto de métodos de seleção (Jones & George, 2011), consideramos que este campo estava fragilizado, tanto no recrutamento como na seleção. Constatamos no nosso diagnóstico que nem todas as vagas abertas conseguiam atrair candidatos. Esta evidência conduziu a que alguns dos processos de recrutamento acabassem por não avançar para a seleção de candidatos e as vagas em aberto continuassem por preencher.

Internamente, a falta de sucesso que a equipa de R&S estava a ter parecia traduzir implicações na OnSalesIT, nomeadamente na falta de oportunidades de exploração de novos mercados e/ou falhas no apoio ao cliente nativo em determinados mercados. A isto acresce a enorme dificuldade em conseguir reduzir os custos com pessoal e serviços, uma vez que a empresa não dispunha internamente de competências adequadas (e.g., recurso ao *outsourcing* para realizar traduções). Estas dificuldades poderão ter implicações negativas na performance geral da organização, nomeadamente nas dificuldades em aumentar o lucro e em reduzir os custos.

Estas causas bem como algumas sugestões, quer da literatura (e.g., Cunha e Rego, 2009, Bonache e Cabrera, 2002) quer das equipas diretamente envolvidas neste processo, levam-nos a defender haver potencial de melhoria ao nível do recrutamento e seleção de colaboradores internacionais.

3.3. Finalidade

Efetuada o diagnóstico e análise teórica da potencialidade de melhoria identificada na EAP definiu-se a finalidade do projeto que consiste em:

Garantir que, após março de 2013, todos os novos colaboradores selecionados para trabalhar na OnSalesIT consigam permanecer na empresa pelo menos 6 meses.

A finalidade deste projeto explica-se por a taxa de permanência durante os primeiros 6 meses após a admissão ser difícil de cumprir. Atualmente, a dificuldade da empresas em reter os novos colaboradores está a repercutir-se negativamente na capacidade da empresa penetrar em novos mercados, em satisfazer clientes em países sem colaboradores conhecedores das idiossincrasias culturais e económicas desses países ao mesmo tempo que aumentam os custos associados à subcontratação de serviços nucleares por falta de *know-how* interno.

3.4. Opções Estratégicas

Para alcançar a finalidade do projeto foram definidas duas opções estratégicas:

3.4.1. Subcontratação de uma Empresa Especializada em *International Search* de Candidatos

A subcontratação de RH é frequentemente pautada por meras considerações de custos, e não por razões estratégicas – o que pode gerar consequências negativas para o desempenho global da empresa (Schlosser, 2006). Esta seria uma meia verdade no caso da OnSalesIT.

A necessidade de recorrer a uma empresa que tivesse *know-how* acumulado seria uma interessante opção estratégica, sobretudo porque recorrendo a uma empresa que tenha uma *pool* de candidatos, o recrutamento seria, à partida, feito em menor tempo.

Pode também ser tido em conta que: ao subcontratar atividades de Gestão de Recursos Humanos não estratégicas, os especialistas e gestores de Recursos Humanos ficam libertos de diversas atividades administrativas podendo focalizar-se nos seus papéis de agente de mudança e de parceiro estratégico (Tremblay, 2008). Consideramos que a subcontratação externa poderia trazer benefícios. Para além destas vantagens, a literatura (Cunha e Gomes, 2010, Ulrich, 2009 e Lawler 2013) também sugere outras vantagens na contratação de *outsourcing*. Por exemplo, quando trabalhamos com *outsourcing*, especialidades de trabalho em RH podem ser obtidas fora de portas através da compra direta a fornecedores que se especializam em oferecer este tipo de serviços. Os fornecedores têm vantagens de economias de conhecimento e escala (Ulrich et. al, 2009). No melhor cenário as empresas de *outsourcing* podem proporcionar um serviço mais barato e melhor porque estão focadas num processo ou área particular que é a sua competência nuclear (Lawler, 2013)

Contudo, são conhecidas algumas desvantagens em recorrer ao outsourcing, por exemplo, o recurso à subcontratação assume-se como desvantagem no caso de se centrar maioritariamente nas práticas de GRH que tenham a ver directamente com a motivação, satisfação e desenvolvimento dos recursos humanos (Martins, 2005). Por esta razão, equacionamos outra alternativa que apresentamos no ponto seguinte.

3.4.2. Reestruturar o Processo de R&S e Acolhimento dos Candidatos Internacionais

Ao assumir que o capital humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva, está a presumir-se que a GRH não é apenas um parceiro relevante para a definição da implementação da estratégia da empresa – é também geradora de capacidades estratégicas e criadora de empresas mais inteligentes e flexíveis do que as concorrentes (Cunha & Gomes, 2009). Com isto em mente, reestruturar o processo de R&S da OnSalesIT aproximará o Departamento de RH de um patamar mais estratégico, que permitirá alinhar ainda mais os colaboradores com a missão e objetivos da organização.

A globalização não destruiu as fronteiras culturais nem outras idiosincrasias locais. A cultura nacional e as idiosincrasias sociais, económicas, legais, educacionais e políticas podem influenciar o processo de R&S de vários modos, incluindo os métodos de R&S usados, as atitudes perante os testes de seleção, o objetivos do próprios testes... (Gomes e Cunha, 2009), pelo que, esta acaba por ser outra razão que nos leva a considerar reestruturar o processo de R&S para candidatos internacionais.

Empregadores em diferentes países diferem nas suas opiniões sobre conhecimento, competências, capacidades e outras características necessárias para o trabalho. Há diferenças internacionais nas técnicas de seleção que são usadas para avaliar os candidatos (Stone-Romero, 2008), pelo que, esta será mais uma razão para se procurar explorar esta opção estratégia. De acordo com o que vimos no diagnóstico elaborado anteriormente, existe uma grande lacuna no recrutamento de colaboradores internacionais e, estes são fundamentais para o sucesso da organização.

Cunha & Gomes (2009) indicam como estratégias de recrutamento inovadoras procurar candidatos em aeroportos, visitar festivais de cerveja e recorrer a *chat rooms*. Na atualidade existe um conjunto de ferramentas eletrónicas que permitem maior eficácia no *e-recruitment* como o *LinkedIn* e o *Facebook Search Graph*, facilitando assim o processo de identificação de candidatos internacionais, pelo que estas novas ferramentas parecem ser uma necessidade, mas também um caminho na reestruturação do departamento.

Reestruturar este processo levará a que a equipa de recrutamento fique melhor preparada, podendo acrescentar valor através da apresentação de novas soluções que até ao momento não conseguia, pelo menos na extensão pretendida.

Uma equipa interna de recrutamento com experiência, competências e bem apoiada, quando recruta bem pode fazer muito mais do que os serviços mínimos e fazer a diferença estratégica na organização (Cartwright, 2011)

Outra das principais vantagens de recrutar com a equipa interna tem a ver com o conhecimento da indústria. Dias após dia, os elementos da equipa contactam com a realidade do negócio e ganham conhecimentos e competências neste campo.

A alternativa de recrutar através de agências é muito mais barata e eficaz na maior parte das situações. Trazendo esta atividade para dentro de portas trará uma maior probabilidade de encontrar o candidato perfeito (Craig, 2013). Como refere Martins (2013) a respeito dos colaboradores internacionais, se a seleção do candidato for eficaz ajudará à sua retenção enquanto a má seleção de candidatos resulta em dificuldades de retenção, pois as características pessoais ou as competências técnicas não estão ajustadas às novas funções, levando os novos colaboradores internacionais a abandonar a empresa.

3.5. A Escolha da Estratégia

A opção estratégica mais adequada ao projeto de intervenção que propomos incidiu sobre Opção Estratégica 2, ou seja, reestruturar o processo de R&S e acolhimento dos candidatos internacionais.

Esta escolha justifica-se porque na OnSalesIT há uma cultura organizacional muito própria que demora alguns meses até ser apreendida e as pessoas que estariam envolvidas na Opção Estratégica 1 não teriam a necessária aculturação da cultura organizacional da EAP.

Empresas com fracos processos de seleção e de socialização podem transformar-se em espaços organizacionais (do ponto de vista das relações interpessoais, das oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal) pouco atrativas para potenciais novos e bons candidatos (Gomes & Cunha, 2009). Por esta razão faz ainda mais sentido reestruturar o processo de R&S e de acolhimento da OnSalesIT.

É ainda importante referir que as agências de recrutamento são eficazes em situações em que a organização não possui um órgão de RH e não está preparada para recrutar ou selecionar a um certo nível (Chiavenato, 2008). Ora, não se justificaria também o custo da Opção Estratégica 1 uma vez que há pessoas qualificadas dentro da organização que, com a devida formação, conseguirão atingir os objetivos propostos na finalidade aqui apresentada.

Por outro lado, na OnSalesIT é valorizado o envolvimento direto das equipas de destino nos processos de R&S. Há em vários casos a intervenção de mais elementos além do Responsável de Departamento, pelo que, ao decidir que as empresas de *outsourcing* executem serviços de RH poderia mudar a relação de empenhamento organizacional atualmente existente entre os colaboradores e a organização (Lawler, 2003)

Devemos ainda ter em conta que, após terem sido selecionados e aquando do seu ingresso, os membros organizacionais já trazem consigo expectativas e imagens acerca da organização – que foram formando mediante o contacto com diversa informação / conhecimento, designadamente durante o processo de R&S (Gomes e Cunha, 2009). Parece-nos, portanto, pertinente que para isto ser possível todo o processo de R&S deverá ser feito internamente e com a reformulação do processo de R&S e acolhimento de colaboradores internacionais. A literatura reforça que, também, que a socialização é um processo contínuo, que se enceta ainda antes do ingresso dos indivíduos na organização – designadamente através das informações colhidas e das imagens da função / organização formada durante as fases do R&S (Gomes, et al., 2008)

Por todos estes argumentos, propomos desenvolver como estratégia deste projeto:

Reestruturar o processo de R&S e acolhimento dos candidatos internacionais

3.5.1. Âmbitos e Objetivos Estratégicos

Para operacionalizar esta estratégia entendemos ser necessários intervir em três principais âmbitos:

3.5.2. Âmbito Estratégico 1 - Gestão da diversidade

O conceito da gestão da diversidade assenta no princípio de que numa população há um conjunto diferenciado de pessoas e que a diversidade consiste em diferenças visíveis e não visíveis que incluem fatores como a idade, o género, a experiência, a raça, personalidade e estilos de trabalho. É fundada na premissa de que gerindo estas diferenças se criará um ambiente produtivo onde todos se sentem valorizados, os seus talentos são totalmente utilizados e onde os objetivos organizacionais são atingidos (Kandola & Fullerton, 1994).

O objetivo deste âmbito acaba por ser o de promover uma efetiva gestão da diversidade, nomeadamente ajudar a garantir o envolvimento da gestão de topo, a aumentar a diversidade de competências na OnSalesIT, a encorajar a flexibilidade, a encorajar o *mentoring* de apoio à diversidade dos colaboradores (Jones & Gorges, 2011)

É, pois, nosso objetivo estratégico associado a este âmbito estratégico:

Garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato internacional nos processos de R&S realizados pela OnSalesIT.

3.5.3. Âmbito Estratégico 2 - Projeto OSIT NATIONS

Com a criação do Projeto OSIT NATIONS serão desenvolvidas breves fichas culturais de cada um dos países e respetivas culturas representadas na organização. Este projeto embora com uma representação simples e facilmente perceptível, compreenderá várias horas de estudo e investigação acerca de cada um das diferentes culturas. As fichas culturais serão compostas por uma imagem que tenha algum simbolismo para o país (exemplo: Coliseu de Roma para Itália).

A cultura dos diferentes países é ainda muito distinta apesar de nos termos tornado numa aldeia global (Jones & Georges, 2011). Todavia, cada cultura nacional tem os seus valores, normas, conhecimentos, crenças, costumes, leis e importa que os seus cidadãos as conheçam ou sendo cidadão estrangeiro procure integrar-se nessa cultura (Jones & Georges, 2011). Por isso, é importante que os nossos candidatos fiquem desde o processo de R&S e acolhimento familiarizados com a cultura nacional que vão integrar. Por esta mesma razão, achamos pertinente valorizar no novo processo de R&S e acolhimento a explicação do ambiente em que os candidatos poderão vir a trabalhar, caso sejam selecionados; a cultura da organização e as diferentes culturas que poderão encontrar nos departamentos para os quais estão a ser avaliados. Acreditamos que a criação deste projeto ajudará a atingir outro dos objetivos estratégicos deste projeto de intervenção:

Obter maior aceitação de novos colaboradores internacionais por parte dos colaboradores que já se encontram na organização.

3.5.4. Âmbito Estratégico 3 - Formação das Equipas de R&S internacional

A formação de equipas de R&S de colaboradores internacionais será outro dos âmbitos onde pretendemos intervir. O diagnóstico inicialmente realizado permitiu-nos constatar que os conhecimentos detidos pelos recrutadores relativos às especificidades culturais dos países onde a OnSalesIT tem interesse em afirmar o seu mercado são muito básicos ou praticamente nulos.

A literatura refere-nos que o R&S é um processo chave no ciclo de RH. O seu impacto é vasto e tem a capacidade de alterar a composição e cultura organizacional. Contudo é alarmante a limitada atenção que os profissionais de RH parecem dar às evidências empíricas no que concerne à eficácia do recrutamento. Talvez esta falta de sinergias se deva à falta de formação adequada (Collings & Wood, 2009).

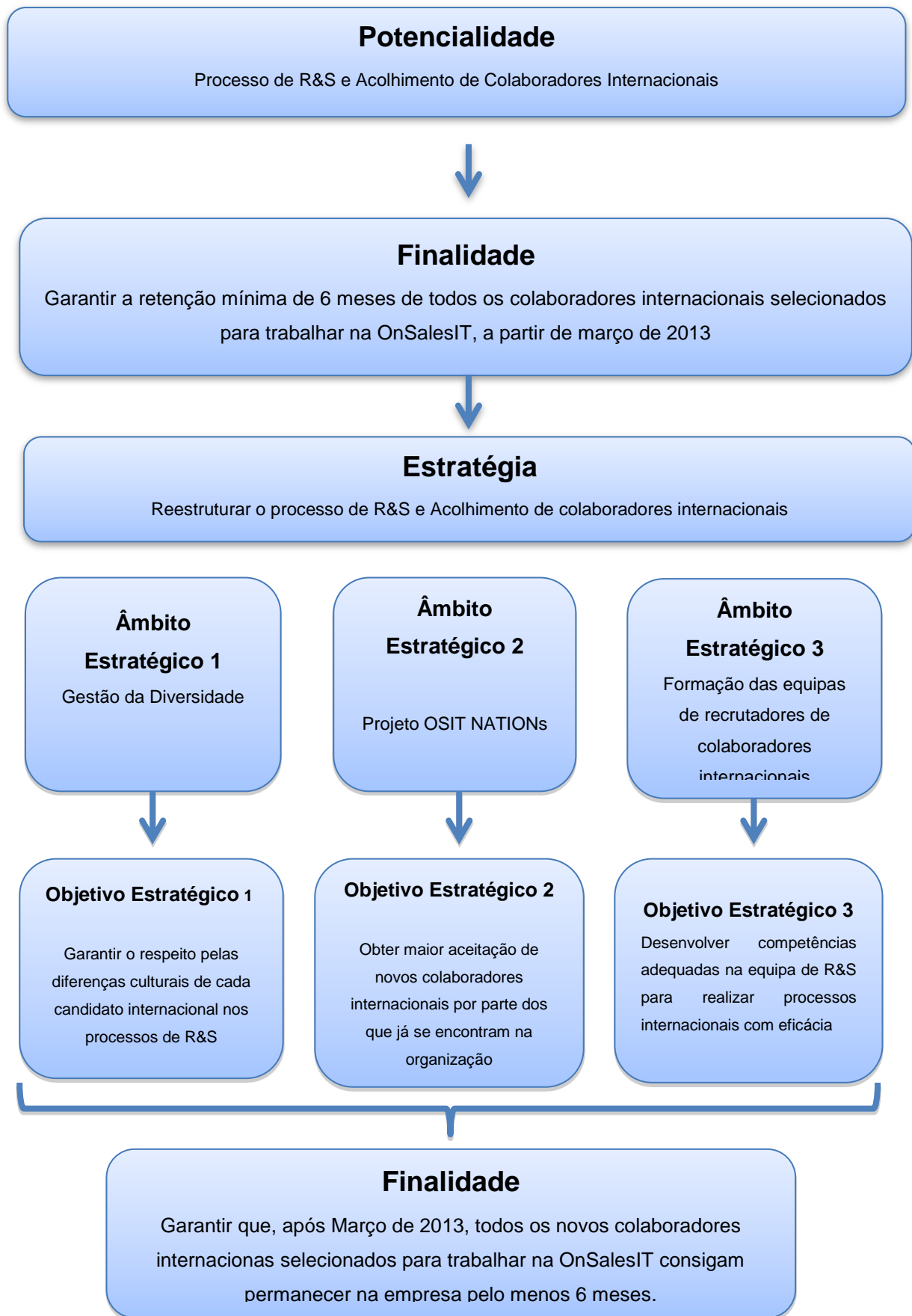
Uma outra sugestão da literatura indica que é importante criar uma equipa de avaliadores capaz e competente para trabalhar diferentes regiões geográficas (Sparrow, Brewster, & Harris, 2004).

Propomos, pois, criar um conjunto de ações que permitam proporcionar a formação necessária para recrutadores de colaboradores internacionais, dotando-os das competências necessárias para intervir eficazmente neste domínio da GRH.

É, pois nosso objetivo estratégico:

Desenvolver competências adequadas na equipa de recrutadores para realizar com eficácia o processo de R&S de colaboradores internacionais.

3.6. Síntese do Planejamento Estratégico



Planeamento Operacional da Estratégia

3.7. Operacionalização da Estratégia

3.7.1. Âmbito Estratégico 1 – Gestão da Diversidade

Operacionalização da Estratégia

Objetivo Estratégico 1 – Garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato internacional nos processos de R&S					
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos		
			Materiais	Humanos	Comunicacionais
1. Conhecer as diferenças culturais existentes na OnSalesIT IT	Identificar as diferentes culturas presentes na OnSalesIT	1) Analisar documentos de Gestão de Recursos Humanos 2) Conversar informalmente com os colaboradores internacionais	Computador	Gestor do Projeto Colaboradores internacionais	Internet
	Investigar boas práticas de Gestão da Diversidade	1) Identificar fontes de informação 2) Pesquisar informação sobre as diferentes culturas existentes na OnSalesIT	Computador Livros Artigos	Gestor do Projeto	Internet

2. Obter informação específica da realidade cultural de cada nacionalidade	Recolher informação sobre aspetos valorizados pelos colaboradores acerca da sua cultura nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conversar informalmente com os colaboradores internacionais da organização 2) Analisar literatura sobre gestão da diversidade 3) Visitar <i>sites</i> de interesse das diferentes nacionalidades dos colaboradores 4) Registrar a informação obtida 	<p>Computador</p> <p>Livros</p> <p>Artigos</p> <p>Revistas</p>	Gestor do Projeto	Internet
	Observar comportamento dos colaboradores internacionais já contratados	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar colaboradores a observar 2) Observar os colaboradores em contexto informal (pausas e almoço) 	Computador	Gestor do Projeto	

3.7.2. Âmbito Estratégico 2 – Projeto OSIT NATIONS

Objetivo Estratégico 2 – Obter maior aceitação de novos colaboradores internacionais por parte dos que já se encontram na organização					
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos		
			Materiais	Humanos	Comunicacionais
3. Garantir o conhecimento das culturas de origem do novo colaborador	Preparar informação que permita conhecer melhor as novas culturas contratadas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criar <i>template</i> 2) Recolher informação sobre o país 3) Recolher informação sobre as pessoas 4) Recolher informação sobre os costumes locais 5) Recolher informação sobre factos curiosos 6) Analisar dimensões do The Hofstede Center 7) Preencher <i>Template</i> 	Computador	Gestor do Projeto	Internet
4. Garantir que todos os colaboradores da organização têm acesso ao mesmo tipo de conhecimentos sobre as diferenças culturais dos	Divulgar informação do Projeto OSIT NATIONS na Newsletter Mensal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reformular Newsletter Mensal 2) Adequar informação das Fichas Culturais para a Newsletter Mensal 3) Escrever sobre as diferentes 	Computador	Gestor do Projeto	Internet Intranet OnSalesIT

colaboradores internacionais		culturas presentes na OnSalesIT			<i>Email</i>
	Oficializar Projeto OSIT NATIONS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criar espaço na Intranet dedicado exclusivamente ao Projeto OSIT NATIONS 2) Promover nos meios oficiais da OnSalesIT (Portal, Email) 3) Fazer sessões de esclarecimento e formação acerca das diferentes culturas 	<p>Computador</p> <p>Folhas de papel impressas</p>	<p>Gestor do Projeto</p> <p>Colaboradores da OnSalesIT</p>	<p>Intranet</p> <p>OnSalesIT</p> <p><i>Email</i></p>

3.7.3. Âmbito Estratégico 3 – Formação das Equipas de R&S Internacionais

Objetivo Estratégico 3 – Desenvolver competências adequadas na equipa de R&S para realizar processos internacionais com eficácia					
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos		
			Materiais	Humanos	Comunicacionais
5. Obter conhecimentos acerca das culturas dos países representados na organização	Analisar documentação e informação relevante	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ler Fichas Culturais do Projeto OSIT NATIONS 2) Analisar candidatos através de redes sociais 3) Analisar portais de emprego internacionais 	Computador	<p>Gestor do Projeto</p> <p>Técnico de Recursos Humanos</p>	<p>Internet</p> <p>LinkedIn</p> <p>Facebook</p> <p>Monster.com</p> <p>Eurojobs</p> <p>Eures</p> <p>Indeed.com</p> <p>Jobsite.co.uk</p>
6. Garantir que a equipa de recrutamento utiliza as técnicas adequadas às diferentes culturas dos candidatos	Criar novas estratégias de recrutamento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criar novos anúncios de recrutamento 2) Comprar conta <i>premium</i> no LinkedIn 3) Pesquisar candidatos no LinkedIn 	Computador	<p>Gestor do Projeto</p> <p>Técnico de Recursos Humanos</p>	<p>Internet</p> <p>LinkedIn</p> <p>Facebook</p>

		<p>4) Pesquisar candidatos através do Facebook Search Graph</p> <p>5) Comprar conta no portal Internations</p>			Internations.org
	<p>Dar formação à equipa de R&S de novos colaboradores internacionais</p>	<p>Planear as ações de formação</p> <p>Realizar as sessões</p>			

3.8. Destinatários do Projeto

Todos os colaboradores são destinatários deste projeto, sendo que diretamente os elementos da equipa de R&S da OnSalesIT serão os que sentirão o resultado desta intervenção mais rapidamente.

Indiretamente todos os elementos da organização acabam por ser destinatários do projeto, pois o trabalho desenvolvido com este projeto irá potenciar o nível de interação, integração, compreensão e relacionamento interpessoal de todos os colaboradores.

A própria organização em si acaba por ser um destinatário, uma vez que os resultados irão estar diretamente ligados aos resultados organizacionais.

3.9. A Equipa do Projeto

A implementação do projeto centraliza-se sobretudo no Departamento de Recursos Humanos, com especial enfoque no Gestor do Projeto (que acumula as funções de Diretor de Recursos Humanos). Este elemento da equipa define e desenha as políticas de gestão de pessoas. Será também da sua responsabilidade a pesquisa de melhores metodologias e ferramentas de trabalho. No âmbito deste projeto, são também suas tarefas o desenvolvimento e aplicação do Projeto OSIT NATIONS, as Newsletters mensais, a definição do novo *template* para anúncios de emprego e a estipulação de todas as diretrizes, se e quando necessário, para a comunicação com colaboradores e candidatos internacionais. Ele assumirá, ainda, a responsabilidade de gestão do projeto articulando o cumprimento dos objetivos e a cooperação de todos os elementos.

O Técnico de Recursos Humanos ficará responsável por apoiar a implementação das novas metodologias de recrutamento, respeitando os normativos estabelecidos, criando novos anúncios de recrutamento para colaboradores internacionais e registando-os nas diferentes plataformas a explorar. Será responsável pela marcação de entrevistas telefonicamente e fará uma avaliação telefónica inicial e informal aos candidatos. O canal de comunicação a utilizar com este elemento será o *email*, reuniões presenciais e também conversas informais.

3.10. Calendarização do Projeto

			2013								
Objetivos Operacionais	Atividade	Tarefa	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
1. Conhecer as diferenças culturais existentes na OnSalesIT	Identificar as diferentes culturas presentes na OnSalesIT	Analisar Documentos de Gestão de RH									
		Conversar informalmente com os Colaboradores Internacionais									
	Investigar boas práticas de Gestão da Diversidade	Identificar Fontes de Informação									
2. Obter informação específica acerca da realidade cultural de cada nacionalidade		Pesquisar Informação sobre as Culturas existentes na OnSalesIT									
	Recolher informação sobre aspetos valorizados pelos colaboradores acerca da sua cultura nacional	Analisar literatura sobre gestão da diversidade									
		Visitar sites de interesse das diferentes nacionalidades dos colaboradores									
		Registrar a informação obtida									
	Observar comportamentos dos colaboradores internacionais já contratados	Identificar os colaboradores a observar									
		Observar os colaboradores em contexto informal									
3. Garantir o conhecimento das culturas de origem do novo colaborador	Preparar informação que permita conhecer melhor as novas culturas contratadas	Criar Template									
		Recolher informação sobre o país									
		Recolher informação sobre as pessoas									
		Recolher informação sobre os costumes locais									
		Recolher informação sobre factos curiosos									
		Análise Dimensões Hofstede									
		Preencher template									

3.11. Orçamento do Projeto

Tabela 2 - Orçamento do Projeto

Recursos Humanos			
Equipa do Projeto	Custo Hora	Total de Horas	Custo Total
Gestor do Projeto (DRH)	14,14€	360	5090,4€
Técnico de Recursos Humanos	6,78€	25	169,5€

Recursos Materiais		
Descrição	Unidades	Custo Total
Deslocações Viatura Própria	600 Quilómetros	43€
Computador	Amortizado	
Impressora	Amortizado	
Tinteiro Azul	1	2,5€
Tinteiro Magenta	1	2,5€
Tinteiro Amarelo	1	2,5€
Tinteiro Preto	1	2,5€
Resma de Papel A4 (80g)	1	3,49€

Recursos Comunicacionais	
Descrição	Custo
Telemóvel	Ao abrigo de um pacote empresarial gratuito
Internet	Ao abrigo de um pacote empresarial gratuito
Conta Premium LinkedIn	815€

Conta Premium Internations	25€
----------------------------	-----

Coloque uma frase final a indicar qual o valor total do projeto, referindo o custo por cada rubrica. Para a rubrica de RH os encargos com o projeto serão de 5259.90€, para a rubrica de recursos materiais serão de 56.49€, para a rúbrica recursos comunicacionais serão de 840€, perfazendo um total de 6156.39€

3.12. Definição do Caminho Crítico

Na impossibilidade de não conseguir realizar algumas das atividades críticas apresentadas anteriormente na operacionalização da estratégia, apresentamos aqui algumas propostas para serem tidas em conta nos casos em que seria necessário considerar um caminho alternativo.

Para cada um dos Objetivos Operacionais apresentados de seguida propomos as seguintes alternativas:

Tabela 3 - Caminho crítico do projeto (alternativas)

Objetivo Operacional	Atividade	Tarefa(s)	Alternativa(s)
1. Conhecer as diferenças culturais existentes na OnSalesIT IT	Identificar as diferentes culturas presentes na OnSalesIT	<ul style="list-style-type: none"> Analisar documentos de Gestão de Recursos Humanos Conversar informalmente com os colaboradores internacionais 	1) Investigar o maior número de culturas europeias e generalizar os resultados encontrados às respetivas culturas
2. Obter informação específica da realidade cultural de cada nacionalidade	Recolher informação sobre aspetos valorizados pelos colaboradores acerca da sua cultura nacional	<ul style="list-style-type: none"> Conversar informalmente com os colaboradores internacionais da organização 	1) Selecionar uma amostra de colaboradores 2) Visualizar vídeos no Youtube 3) Analisar perfis comportamentais em redes sociais
	Observar comportamento dos colaboradores internacionais já contratados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar colaboradores a observar Observar os colaboradores em contexto informal (pausas e almoço) 	1) Selecionar uma amostra de colaboradores e observar apenas esses
4. Garantir que todos os colaboradores da organização têm acesso ao mesmo tipo de conhecimentos sobre as diferenças culturais dos colaboradores	Divulgar informação do Projeto OSIT NATIONS na Newsletter Mensal	<ul style="list-style-type: none"> Reformular Newsletter Mensal Adequar informação das Fichas Culturais para a Newsletter Mensal Escrever sobre as diferentes 	1) Enviar por <i>email</i> para o email geral da empresa informações sobre uma cultura diferente mensalmente

internacionais		culturas presentes na OnSalesIT	
	Oficializar Projeto OSIT NATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Criar espaço na Intranet dedicado exclusivamente ao Projeto OSIT NATIONS 	1) Enviar para o email institucional de cada colaborador as fichas criadas para cada nacionalidade existentes na empresa.
		<ul style="list-style-type: none"> • Fazer sessões de esclarecimento e formação acerca das diferentes culturas 	1) Conversar informalmente com colaboradores 2) Indicar recursos alternativos para que possam conhecer as diferentes culturas presentes na organização
6. Garantir que a equipa de recrutamento utiliza as técnicas e ferramentas adequadas às diferentes culturas dos candidatos	Criar novas estratégias de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar conta premium no LinkedIn 	1) Utilizar uma conta normal
		<ul style="list-style-type: none"> • 2) Comprar conta Premium no portal Internations 	1) Utilizar uma conta normal

3.13. O Sistema de Avaliação do Projeto

O Sistema de Avaliação do projeto permitirá verificarmos se os objetivos estabelecidos foram efetivamente cumpridos ou não.

Os métodos de avaliação serão:

- *On-going* - que nos permitirá, através de indicadores objetivamente verificáveis, ter a certeza de que os objetivos estratégicos vão sendo atingidos com o desenvolver do projeto.
- *Ex-post* - que avaliará, no final, o cumprimento ou não da implementação de todo o projeto, avaliando a finalidade do projeto de intervenção.

3.13.1. Avaliação *On-going*

Tabela 4 - Avaliação *On-Going*

Objetivo Estratégico	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
Garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato internacional nos	É inferior a 20% a percentagem de candidatos internacionais que abandonam o processo de recrutamento e seleção em que	Resultados dos processos de recrutamento

processos de R&S	estão envolvidos	Relatórios de R&S
------------------	------------------	-------------------

Obter maior aceitação de novos colaboradores internacionais por parte dos que já se encontram na organização	Nenhum novo colaborador internacional abandona por desajuste cultural a empresa, nos primeiros 6 meses após a sua contratação Os colaboradores atuais afirmam aceitar sem qualquer constrangimento os novos colaboradores internacionais	Documentos de gestão administrativa de RH; Relatórios das entrevistas de saída
--	---	--

Desenvolver competências adequadas na equipa de R&S para realizar processos internacionais com eficácia	Existem pelo menos 50 visualizações para cada anúncios de emprego da OnSalesIT	Sites de Emprego onde estão inseridos os anúncios
	Em cada processo de recrutamento a OnSalesIT consegue receber 3 candidaturas	Conta de <i>email</i> careers@onsalesit.com ; documentos de gestão do recrutamento
	São contactados 3 candidatos nas redes sociais	Documentos de gestão do recrutamento
	60% dos processos ativos são fechados com o preenchimento da vaga aberta	Documentos de gestão do recrutamento

3.13.2. Avaliação Ex-Post

Tabela 5 - Avaliação Ex-Post

Objetivo Estratégico	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
Garantir que, após Março de 2013, todos os novos colaboradores selecionados para trabalhar na OnSalesIT consigam permanecer na empresa pelo menos 6 meses.	Pelo menos 50% dos novos colaboradores internacionais permanecem na empresa 6 meses após a sua contratação	Documentos de análise das saídas de colaboradores da empresa

Parte IV – Implementação do Projeto

Nesta parte é apresentada a fase de implementação do projeto de intervenção planeado na secção anterior.

4. Implementação dos Âmbitos Estratégicos

4.1. Âmbito Estratégico 1 – Gestão da Diversidade

Para cumprir o objectivo estratégico 1 - Garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato nos processos de R&S – procedemos à realização das seguintes atividades:

- 1) Análise de documentos de GRH, nomeadamente o ficheiro Gestão de Pessoal, que continha as seguintes informações:
 - Nome;
 - Género;
 - Número mecanográfico;
 - Data admissão;
 - Departamento;
 - Local trabalho;
 - Nome do “Orientador”;
 - Tipo de contrato;
 - Data da última renovação;
 - Data da próxima renovação;
 - Período de contrato;
 - Número de renovações até ao momento;
 - Categoria profissional;
 - Data da consulta de admissão no âmbito da medicina no trabalho;
 - Data do próximo exame médico no âmbito da medicina no trabalho;
 - Documentos pessoais (cartão de identificação pessoal, contribuinte, segurança social, visto de trabalho, autorização de residência, comprovativo de morada, NIB, registo criminal);
 - Data nascimento;
 - Nacionalidade;
 - Morada;

- Estado cívil;
 - Contacto telefónico;
 - Contacto telefónico de emergência;
 - Habilitações escolares.
- 2) Conversamos informalmente com os colaboradores estrangeiros da OnSalesIT, ouvindo colaboradores, de todas as nacionalidades.
- 3) Consultamos *websites* ligados à expatriação, com informações sobre culturas estrangeiras:
- <http://www.expatistan.com/>
 - <http://www.numbeo.com>
 - <http://www.mercer.com/costofliving>
 - <http://www.nationmaster.com>
 - <http://www.kwintessential.co.uk>
 - <http://www.culturecrossing.net>
 - <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
 - <http://en.wikipedia.org>
 - <http://www.youtube.com>
 - <http://www.facebook.com>
 - <http://www.eupedia.com/>
- 4) Observamos informalmente os colaboradores estrangeiros em variadas situações dentro da OnSalesIT, tais como:
- Intervalos;
 - Refeições;
 - Pedidos de Esclarecimentos;
 - Relacionamento Informal.

4.2. Âmbito Estratégico 2 – Projeto OSIT NATIONS

Para dar cumprimento ao objetivo estratégico 2 – Obter maior aceitação de novos colaboradores internacionais por parte dos que já se encontram na organização – foram criadas fichas de caracterização cultural, tal como planeado na fase anterior.

Na criação destas fichas de caracterização cultural, privilegamos as seguintes secções:

4.2.1. País

Breve descrição do país, fazendo o enquadramento se o país em questão é uma república, uma monarquia ou qualquer outro sistema.

Nesta secção também incluímos o número da população, a língua falada, a religião adotada pela maioria e o sistema monetário utilizado.

4.2.2. Pessoas

Esta secção inclui um conjunto de informação que explica as principais características das pessoas que habitam no país em causa. Explicam-se, também, traços de personalidade que poderão ser de origem cultural.

4.2.3. Costumes

O espaço costumes indica algumas características culturais, de comunicação e hábitos dos habitantes do país apresentado na ficha.

4.2.4. Curiosidades

Estas curiosidades são factos que a maioria dos colaboradores desconhecerá acerca do país em causa, mas que poderá servir, de certa forma, como um meio para mais fácil compreender, conhecer e valorizar o conhecimento que está a adquirir acerca do país.

Algumas das curiosidades presentes são, por exemplo, comidas típicas ou simbolismos culturais como a presença de certo tipo de monumentos.

4.2.5. Dimensões Culturais – Estudos de Hofstede

Baseados nos estudos culturais do *The Hofstede Center*, em cada uma das fichas existem as diferentes dimensões culturais analisadas, apresentadas num quadro que fará o comparativo entre Portugal e o país em análise.

Na análise destas diferenças culturais entre o país de origem e do destino (*i.e.* Portugal), privilegamos as seguintes dimensões culturais de Hofstede (1991):

- Distância Hierárquica (*i.e.*,estratificação de níveis de poder vs participação na tomada de decisão);
- Redução da Incerteza (*i.e.*, arriscar vs resistir à imprevisibilidade dos eventos futuros, criando regras, normas, procedimentos de proteção);
- Individualismo Vs. Coletivismo (*i.e.*, a *autonomia* e a liberdade individual vs a harmonia do grupo e a cooperação);
- Masculinidade Vs. Feminilidade (*i.e.*,sem diferenças de papel dos sexos e na discriminação sexual);
- Orientação a Longo Prazo (*i.e.*,preparar o futuro e pensar a longo prazo vs pensamento de curto prazo, pouco planeamento e orientados para a gratificação instantânea).

4.2.6. Recursos

Em cada uma das fichas estão presentes vários recursos que permitem obter mais informação acerca de cada um dos países representados. Estes recursos variam desde vídeos a informações obtidas no *site* da *Central Intelligence Agency* – CIA, dos Estados Unidos da América.

4.2.7. Fichas de Caracterização Cultural Elaboradas

As próximas figuras evidenciam os documentos criados conforme planeado para o âmbito 2 deste projeto, permitindo-nos atingir o objetivo estratégico 2. No total, foram elaboradas 7 fichas culturais, cada uma caracterizando o país de nacionalidade estrangeira do qual são oriundos os novos colaboradores da OnSalesIT (Alemanha, Brasil,Eslováquia, Espanha, França, Holanda, Itália, Suécia).

Figura 12- Ficha Cultural Alemanha



ALEMANHA

País

A República Federal da Alemanha é composta por 16 estados e cerca de 81 milhões de habitantes. A moeda é o Euro e a língua oficial o Alemão, embora há minorias que falam outras línguas como Sérvio e Turco. Cerca de 34% dos habitantes são Protestantes, havendo em igual número Cristãos Católicos, minoria Muçulmana.

Pessoas

Os Alemães podem ser considerados os mestres do planeamento, procurando evitar surpresas e tendo agendas definidas nas suas vidas tanto pessoal como profissionalmente. Uma vez que descobrem uma forma de cumprir uma tarefa, não veem, por norma, necessidade de pensar em fazer de outra forma.

Costumes

Os Alemães têm um grande orgulho nos seus lares. Apenas amigos próximos e familiares são convidados a frequentar as casas dos outros. É imperativo que áreas comuns como passeios sejam mantidos sempre limpos. Os cumprimentos são formais com um aperto de mão firme e rápido. Os títulos são importantes.

CURIOSIDADES



- . Só os Irlandeses batem os Alemães no consumo de cerveja
- . a Oktoberfest na verdade começa em Setembro
- . 65% das autoestradas na Alemanha não têm limite de velocidade
- . A tradição da Árvore de Natal começou na Alemanha

Dimensões Culturais

	Portugal	Alemanha
PDI	63	35
IDV	27	67
MAS	31	66
UAI	104	65
LTO	30	31

Dados do The Hofriede Centre

Recursos Online

- . Kwintessential
- . Wikipedia
- . Culture Crossing
- . Eupedia
- . CIA



Figura 12 – Fiche Cultural – Brasil



País

A República Federativa do Brasil é o maior país da América do Sul, o 5º mais populado do mundo, o maior lusófono e o 2º maior país cristão em todo o mundo. Com uma população de 193 milhões é a 7ª maior economia do mundo. A maior praia do mundo situa-se também no Brasil.

Pessoas

O povo Brasileiro tem diferentes raízes étnicas, como colonos, escravos africanos e também indígenas. A maioria do povo é católico. No mundo do trabalho é normal contratarem-se conhecidos ou familiares. Os Brasileiros preferem contacto pessoal e não escrito. Considera-se aceitável interromper quem está a falar.

Costumes

A comunicação é bastante informal e por norma os Brasileiros são diretos, podendo estar próximos uns dos outros e até se tocarem. Há uma atitude relaxada em relação à nudez e ao corpo em geral. O futebol e o carnaval são duas das "badeiras" deste país. O sobrenome mais comum é "Silva".

CURIOSIDADES



- . A música brasileira tem variados estilos mundialmente conhecidos como o Samba e a Bossa nova.
- . Cada cidade brasileira tem, no mínimo, um estádio de futebol.
- . O Brasil produz 25% do café consumido mundialmente.
- . A caipirinha é a bebida nacional.
- . 2/3 da população trabalha na agricultura.

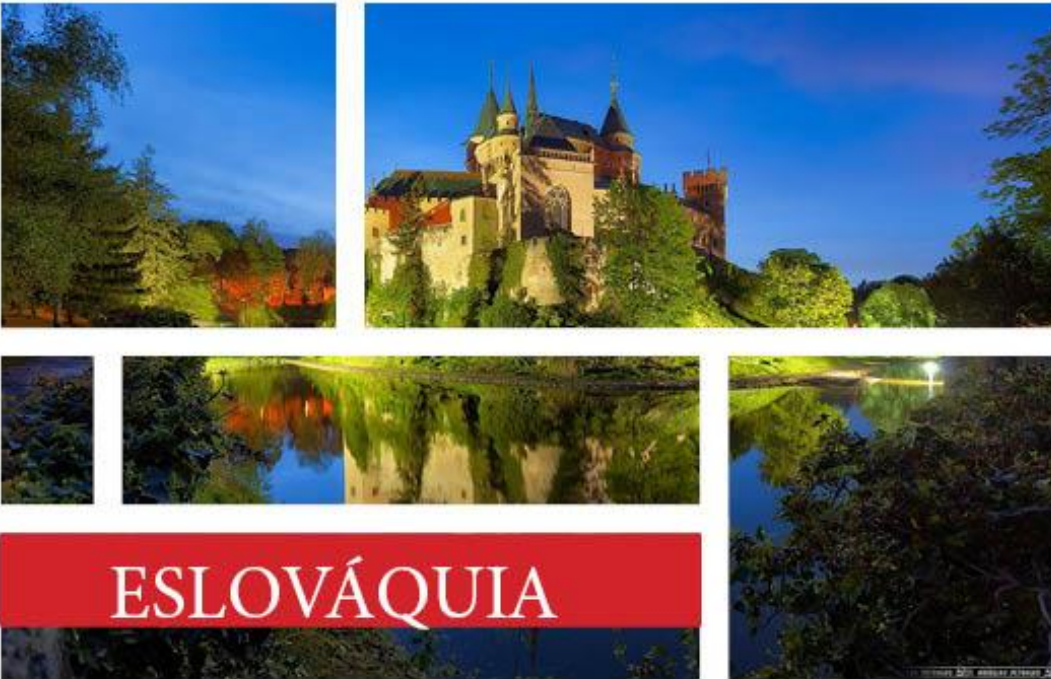
Dimensões Culturais

	Portugal	Brasil
PDI	63	69
IDV	27	38
MAS	31	49
UAI	104	76
LTO	30	65

Dados do The Hofstede Centre

- Recursos Online**
- . CIA: The World Factbook
 - . Wikipedia
 - . Culture Crossing
 - . Kwintessential
 - . Brazil: A Sensational Country

Figura 14 - Ficha Cultural - Eslováquia



ESLOVÁQUIA

País

Pessoas

Costumes

A República da Eslováquia é um estado independente desde a sua separação pacífica da República Checa em 1993. Tem uma população de 5,5 milhões de pessoas. A moeda deste país é o Euro. A língua oficial é o Eslovaco, mas fala-se também bastante o Húngaro. Cerca de 70% da população é Católica.

Originalmente os Eslovacos eram considerados camponeses. Ainda hoje há uma forte relação com a agricultura. Valorizam a sua privacidade e demoram algum tempo até se abrirem e confiarem em novas pessoas. Educados, não são exuberantes ou pessoas muito emocionais. Podem fazer questões até estarem confortáveis.

O nível de relacionamento reflete o quão directo alguém será na comunicação. Nas reuniões são os mais experientes que estabelecem o ritmo e a agenda. É hábito comunica-se e não debater-se. Só família e amigos chegados costumam frequentar a casa dos Eslovacos. Os cumprimentos devem ser calorosos, mas não efusivos.

CURIOSIDADES



- . As mulheres Eslovacas são as que se casam mais cedo na Europa (juntamente com as Polacas e Lituanas).
- . A carne de porco é a mais popular neste país.
- . Existem cerca de 300 castelos na Eslováquia.
- . A Eslováquia tem grutas consideradas património mundial por serem tão únicas.

Dimensões Culturais

	Portugal	Eslováquia
PDI	63	104
IDV	27	52
MAS	31	110
UAI	104	51
LTO	30	38

Dados do The Hofried Centre

Recursos Online

- . CIA: The World Factbook
- . Wikipedia
- . Eupedia
- . Culture Crossing
- . Kwintessential
- . Slovakia: Little Big Country

Figura 15 - Ficha Cultural - Espanha



ESPANHA

País	Pessoas	Costumes
<p>Com uma população de 47 milhões de habitantes, o Reino de Espanha, juntamente com Portugal compõe a Península Ibérica. O Espanhol é a 2ª língua mais falada no mundo, embora haja 4 outras línguas reconhecidas no país. Aqui não há Presidente, mas um Rei, contudo, Espanha vive numa democracia.</p>	<p>Tendo em conta a pluralidade de regiões e "nacionalismos" há quem fale diferentes línguas, tenha diferentes tradições e costumes. Há mais de 500 mil ciganos a viver em Espanha. Os Espanhóis costumam substituir palavras por gestos (que podem ter significados diferentes de outros países). Há poucos divórcios em Espanha.</p>	<p>Há uma enorme diversidade de costumes e até sub-culturas. Espanha é reconhecida pela sua cozinha, arte, música, futebol e tourada! Não há leis que proibam a nudez em público neste país. Não é habitual deixar gorjeta, especialmente se for num restaurante barato.</p>

CURIOSIDADES



- . Espanha é composta por 17 comunidades e 2 cidades autónomas.
- . O Governo espanhol procura manter o equilíbrio de géneros no governo.
- . A Espanha é o único país europeu que produz bananas.
- . As touradas são consideradas por alguns Espanhóis uma arte.

Dimensões Culturais

	Portugal	Espanha
PDI	63	57
IDV	27	51
MAS	31	42
UAI	104	86
LTO	30	19

Dados do The Hofstede Centre

Recursos Online

- . 79 Interesting facts about Spain
- . CIA: The World Factbook
- . Wikipedia
- . Spain's Culture Timelapse
- . Spain: It's People and it's Culture

Figura 16 - Ficha Cultural - França



País

A República Francesa é o país mais visitado do mundo, recebendo 75 milhões de turistas anualmente, mais do que o seu número de habitantes, que é de quase 66 milhões. É o 5º país mais desenvolvido economicamente no Mundo e o 2º na Europa.

Pessoas

Neste país, há liberdade de religião, sendo a maioria dos cidadãos praticantes da religião católica. Os franceses são pessoas privadas que só com os amigos e família estão realmente à-vontade. O primeiro nome é usado com amigos e família. É de esperar formalidade nos negócios.

Tradições

A cozinha é uma das maiores tradições, o seu estilo altamente refinado e com elevada atenção aos detalhes e preparação. Os presentes, por norma, são abertos quando recebidos. Deve terminar-se toda a comida do prato e a fruta deve ser descascada.

CURIOSIDADES



. A França criou a primeira declaração universal dos direitos humanos em 1789.

. O submarino, o balão de ar quente e o páraquedas foram inventados pelos Franceses.

. Os franceses comem coxas de rã, caracóis e carne de cavalo e produzem mais de 400 tipos de queijos.

Dimensões Culturais

	Portugal	França
PDI	63	68
IDV	27	71
MAS	31	43
UAI	104	86
LTO	30	39

Dados do The Hofriede Centre

Recursos Online

- França - História e Geografia
- Cultura Francesa, Costumes e Etiqueta
- France Business Etiquette, Culture e Manners

Figura 17 - Ficha Cultural Holanda



HOLANDA

País

O Reino dos Países Baixos é constituído por 12 províncias na Europa e 3 ilhas nas Caraíbas. Com 17 milhões de habitantes, a Holanda tem a 6ª maior economia na Europa e uma taxa de desemprego relativamente baixa. A agricultura é altamente mecanizada e emprega apenas 2% da população.

Pessoas

Os Holandeses são reservados e apreciam a privacidade. O autocontrolo é considerado uma virtude. São um povo altamente tolerante às diferenças culturais. A maioria da população não tem religião. Mesmo em estruturas hierárquicas os Holandeses gostam de poder opinar e gosta de ser ouvido. Aqui todos são valorizados!

Costumes

O aperto de mão é utilizado até com crianças. Pessoas próximas podem cumprimentar-se com 3 beijos dados próximos das bochechas. Depois de tomarem uma decisão os Holandeses não a alteram. Por vezes a comunicação pode parecer demasiado directa.

CURIOSIDADES



- . O povo Holandês é o mais alto do mundo.
- . Mais de 1/4 da Holanda está abaixo do nível do mar.
- . Só os Escandinavos batem os Holandeses a beber café. Estima-se que bebam 140 litros por ano.
- . 86% dos Holandeses falam Inglês como segunda língua.
- . A Holanda é o maior exportador de cerveja.

Dimensões Culturais

	Portugal	Holanda
PDI	63	38
IDV	27	80
MAS	31	14
UAI	104	53
LTO	30	44

Dados do The Hofijde Centre

Recursos Online

- . CIA: The World Factbook
- . Wikipedia
- . Culture Crossing
- . Kwintessential
- . Dutch Culture



Figura 18 - Ficha Cultural Itália



ITÁLIA

País

A República Italiana é o 5º país com mais população na Europa. Os Estados soberanos do Vaticano e San Marino são enclaves no território italiano. Com cerca de 61 milhões de habitantes. A moeda utilizada é o Euro. A maioria dos habitantes são Cristãos Romanos. 99% da população sabe ler e escrever. Língua oficial é o Italiano.

Pessoas

Os Italianos têm pequenos grupos étnicos de Alemães, Franceses e Eslovenos. No Norte pode também encontrar-se Albaneses e no Sul Gregos. A família é o centro da estrutura social, proporcionando estabilização e influência sobre os seus membros, providenciando também suporte emocional e financeiro.

Costumes

As roupas são importantes para os italianos que julgam as pessoas pela sua aparência. Os cumprimentos são entusiásticos, embora informais. Quando há uma relação mais próxima o cumprimento faz-se com beijos na bochecha, começando pela esquerda e com palmadas nas costas nos homens.

CURIOSIDADES



. A cor púrpura está associada ao azar!

. É comum as pessoas faltarem através de gestos.

. A cozinha italiana é considerada por muitos a melhor do mundo. Ao contrário do que se pensa, as "pastas" devem ser simples e acompanhadas por ingredientes de elevada qualidade.

Dimensões Culturais

	Portugal	Itália
PDI	63	50
IDV	27	76
MAS	31	70
UAI	104	75
LTO	30	34

Dados do The Hofriede Centre

Recursos Online

- . Kwintessencial
- . Wikipedia
- . Culture Crossing
- . Eupedia
- . CIA



Figura 19 - Ficha cultural - Suécia



Suécia

País

O Reino da Suécia tem a 3ª maior área da Europa. Em 2012 foi considerada como a 4ª economia mais competitiva do mundo. Tem 9,5 milhões de habitantes e a sua moeda é o Krona Sueco. Este país foi também colocado em 4º no ranking dos países mais democráticos. 87% da população é Luterana.

Pessoas

O povo Sueco é, por norma, calmo e gentil a falar. Preferem ouvir do que estar a impôr as suas ideias. É um povo que agradece frequentemente e procura viver com moderação. Evitam criar competitividade entre as crianças devido à sua cultura igualitária. A família tem um papel extremamente importante.

Costumes

Nas noites frias e escuras é normal um grupo de amigos se juntar numa sauna. Como viajam muito, os Suecos são abertos a novas culturas. Alguns Suecos apreciam o sarcasmo. É mais comum ir beber um café a casa de alguém do que fazer uma refeição. Não se deve discutir trabalho às refeições. A pontualidade é crucial.

CURIOSIDADES



- . Os Vikings originam da Suécia e eram originalmente chamados Rus.
- . A Suécia tem o maior nº de restaurantes McDonalds por pessoa.
- . Os Suecos têm, por Lei, 5 semanas de férias anualmente.
- . Os Pais Suecos gozam até 16 meses de licença de maternidade.
- . É Sueco o maior shopping da Europa

Dimensões Culturais

	Portugal	Suécia
PDI	63	31
IDV	27	71
MAS	31	5
UAI	104	29
LTO	30	20

Dados do The Hofstede Centre

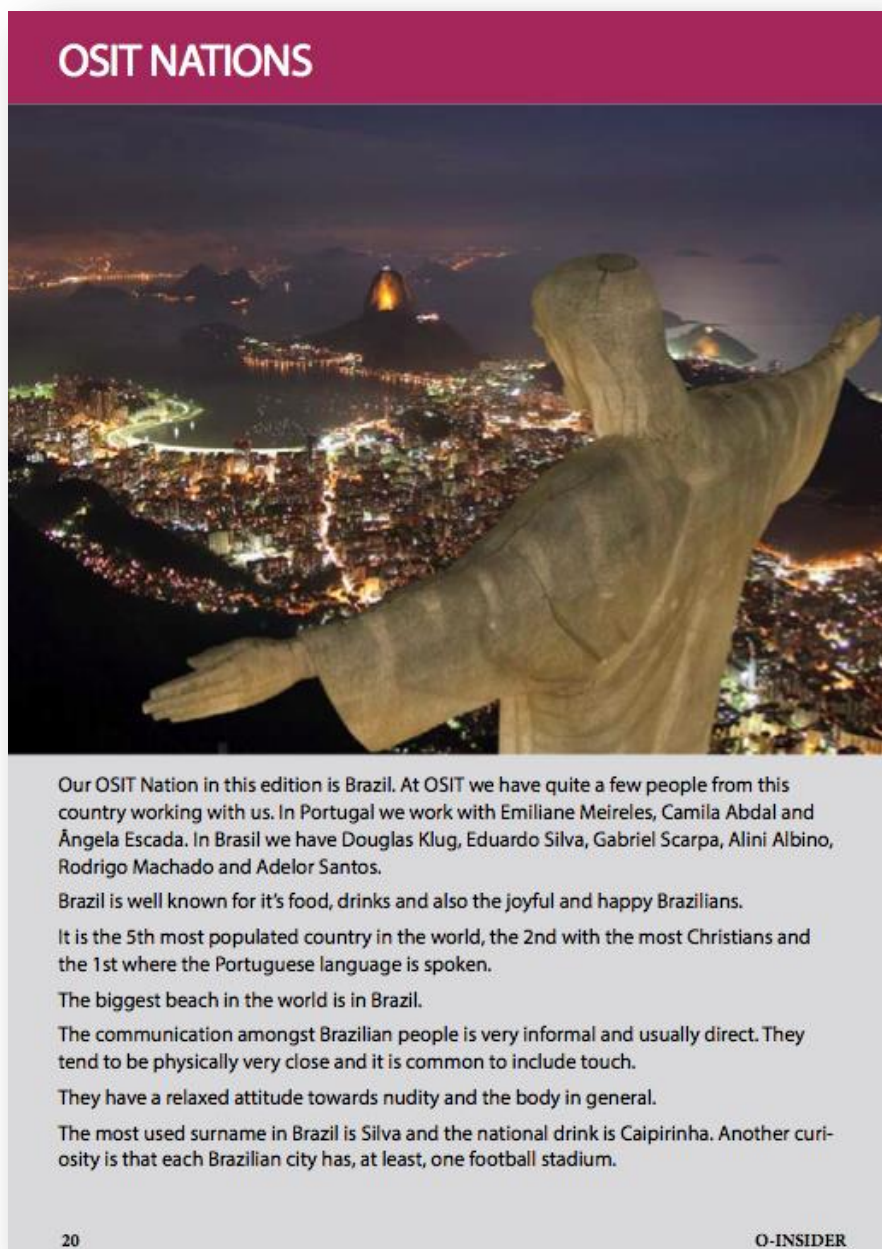
Recursos Online

- . CIA: The World Factbook
- . Wikipedia
- . Eupedia
- . Culture Crossing
- . Kwintessential
- . 10 Good Things to Know About Sweden



Paralelamente à criação das fichas de caracterização cultural de todas as nacionalidades estrangeiras presentes na OnSalesIT foi, também, criado o Espaço OSIT NATIONS na Newslettes mensal, conforme ilustra, a título de exemplo, a figura 18.

Figura 20 - Espaço OSIT NATIONS na Newsletter mensal



Este espaço na *newsletter* mensal permite chegar com total facilidade aos 150 colaboradores da OnSalesIT, reforçando o Projeto OSIT NATIONS e ligar as diferenças culturais aos respetivos colaboradores.

Adicionalmente à criação todas as fichas culturais e do Espaço OSIT NATIONS na Newslettes mensal, todos os novos colaboradores gravam um vídeo de apresentação, que fica no seu perfil individual e é disponibilizado da intranet.

Até ao momento constam no repositório da intranet da OnSalesIT 8 vídeos de novos colaboradores desde Junho de 2013 até Outubro de 2013.

Estes vídeos foram gravados com os novos colaboradores internacionais, contratados desde junho de 2013. A gravação foi realizada pelos colaboradores do departamento de RH. A estes novos colaboradores internacionais foi-lhes pedido que 1) se apresentassem pessoalmente, 2) que ensinassem algo sobre o seu país, 3) que referissem a função para a qual foram contratados e, 4) contassem algumas curiosidades interessantes do seu país de origem. Todos os vídeos existentes possuem informação ligada a estes quatro tópicos.

4.3. Âmbito Estratégico 3 – Formação das Equipas de Recrutadores de Colaboradores Internacionais

No processo de R&S de novos colaboradores foram, tal como planeado, aplicadas novas técnicas, criados novos anúncios de emprego, criada uma conta *premium* no LinkedIn, feitas pesquisas proativas de candidatos nas redes sociais como LinkedIn, Facebook e Internations (rede social para expatriados).

Foram entrevistados os candidatos pré-selecionados e a equipa de recrutadores, neste caso ligada ao Departamento de Marketing, foi envolvida e conheceu os candidatos mesmo antes da sua seleção, participando no processo de decisão.

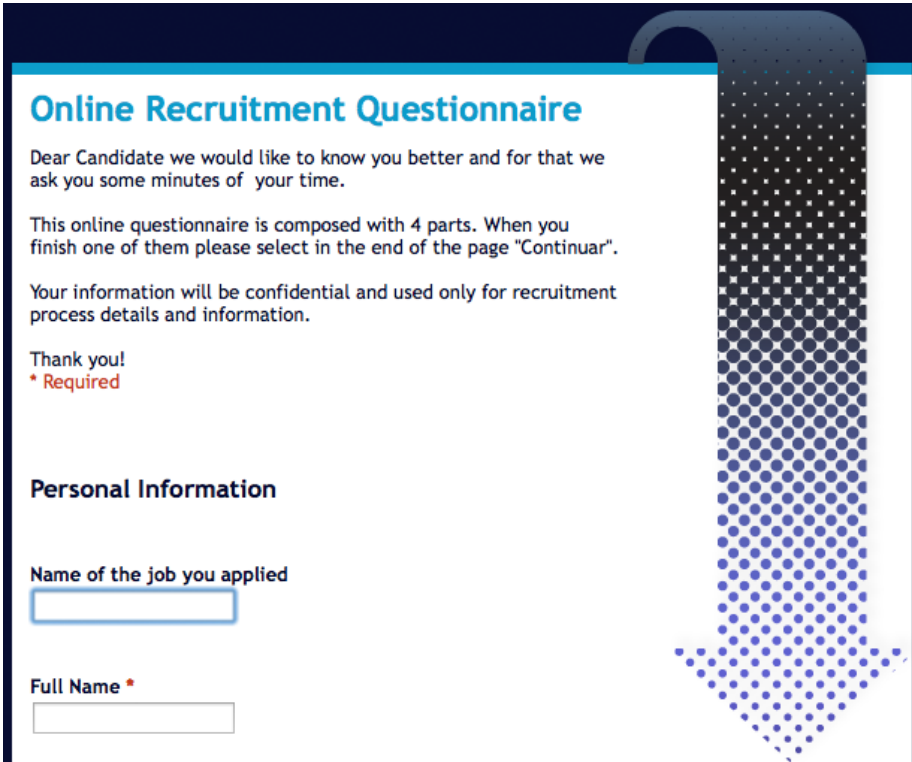
Foi também criado um questionário de pré-entrevista redigido em Inglês e, de forma a não fazer os candidatos perderem tempo desnecessário, na maioria dos casos entrevistas iniciais foram realizadas por *Skype*. Para orientar a entrevista inicial, a equipa de recrutadores seguiu um guião de entrevista que incluía a seguinte informação:

- Name of the job you applied;
- Full name;
- Age;
- Nationality;
- Email;

- Mobile Number;
- “Have you got immediate availability?”;
- Current professional state;
- Salary expectation;
- “If you are not available at the moment when will you be?”;
- “Do you have your own vehicle?”;
- “Are you willing to change residence if necessary?”;
- “Who do you live with?”;
- “What are your main qualities?”;
- “What are your main defaults?”;
- “How do you spend your free time?”;
- “What are your vices?”;
- “What are your goals in the short future?”;
- “What are your goals in the long future?”;
- “Wich is your biggest dream?”;
- “What does it mean to be happy for you?”;
- “What will you do if you are the selected person for this job?”;

Este questionário é de preenchimento online e pode ser analisado e acedido através do *link*: <http://goo.gl/vyabJy>. Todos os novos colaboradores da OnSalesIT preenchem, na entrevista inicial, este novo questionário de recrutamento, criado no âmbito deste projeto de intervenção

Figura 21 – Exemplo da folha inicial do questionário online para recrutamento de novos colaboradores internacionais



The image shows a screenshot of an online recruitment questionnaire. The title is "Online Recruitment Questionnaire" in blue. Below the title, there is a welcome message: "Dear Candidate we would like to know you better and for that we ask you some minutes of your time." This is followed by instructions: "This online questionnaire is composed with 4 parts. When you finish one of them please select in the end of the page 'Continuar'." and a confidentiality statement: "Your information will be confidential and used only for recruitment process details and information." A "Thank you!" message is followed by a red asterisk and the word "Required". The section "Personal Information" contains two input fields: "Name of the job you applied" and "Full Name *". A large, stylized blue arrow graphic with a dot pattern points downwards on the right side of the page.

Online Recruitment Questionnaire

Dear Candidate we would like to know you better and for that we ask you some minutes of your time.

This online questionnaire is composed with 4 parts. When you finish one of them please select in the end of the page "Continuar".

Your information will be confidential and used only for recruitment process details and information.

Thank you!
* Required

Personal Information

Name of the job you applied

Full Name *

Para garantir a eficácia das equipas de recrutadores, o departamento de RH implementou algumas iniciativas. Por exemplo, o Técnico de Recursos Humanos frequentou uma formação profissional certificada com a temática: Gestão da Diversidade e Igualdade de Género. Após a realização desta formação, passou a assumir o papel de formador interno para a preparação de equipas de recrutadores. No âmbito da formação recebida, a equipa de recrutadores realizou, também, vários exercícios de *role-playing*, com o objetivo de procurar que os novos recrutadores “vestissem a pele” de cada um dos colaboradores estrangeiros, simulando uma entrevista de recrutamento.

A equipa de recrutadores, após a realização de formação interna de preparação técnica para recrutamento de novos colaboradores internacionais, começou a ser responsável pela elaboração dos novos anúncios de vagas abertas para os seus departamentos. O anúncio apresentado na Figura 20 foi criado para um dos processos de recrutamento realizado durante a implementação do projeto, já com a equipa de recrutamento formada.

Figura 22 – Exemplo de anúncio de Recrutamento

OSIT RECRUITMENT / SOCIAL MEDIA MANAGER

Who we are
OSIT Group is formed by a group of multinational companies in areas such as e-Commerce, Sports Nutrition Supplements, Fashion and Management Software.

Where we are
We are a leading european company, currently present in several different continents and we continue to work hard to expand even further. Our headquarter is in North of Portugal in Esposende. We also have facilities in Brazil in the Santa Catarina state.

Our Mission
We want to be the most competitive and sexy group of companies in the world. We aim to offer the best buying experience to the global consumer and satisfy their needs in the most economical way. The path towards this goal must be fun, stimulating and profitable.

Benefits
Free Transportation to workers living in Braga, Guimarães and Porto
Free Fruit, Breakfast and Beverages;
Free Gymnasium in our headquarter;
Monthly Performance Bonus.

Employees @ OSIT
Our dozens of Employees can be described as dynamic, creative, innovative, teamworkers and driven by results!

Role Description
You will play an important role in the Dutch Market. Being part of the Communication Team in the Marketing Department, you will be responsible for developing strategies in the social media networks used in this country. You will perform the following tasks:
- Online Content Creation;
- Create and Publish Articles;
- Adapting Marketing Campaigns, Articles and Videos to Swedish.

Required Profile
College Degree;
Speaking Swedish (preferably your mother tongue) and English or Portuguese;
Being highly communicative;
Friendly and Relaxed;
A great team player;
Being used to Facebook, Twitter, Youtube and other Social Networks.

Contract Conditions
Full-Time Work Contract;
Base Salary according to experience and skills;
Daily meal allowance of 6,41€ per day.

Work Place
Esposende - Portugal

Applications
Candidates must send their resumes by email to careers@onsalesit.com with the mandatory subject SMM1 3042

OSIT GROUP | 2013

Para este processo de recrutamento – *Social Media Manager Dutch Market* – recorreu-se à pesquisa proativa de candidatos através das redes sociais LinkedIn, Facebook e Internations e à divulgação do processo de recrutamento em portais de emprego nacionais.

Ainda antes do 1º dia de trabalho do candidato selecionado foi comunicada a sua entrada na *newsletter* mensal e o país em destaque desse mês foi a Holanda, país do qual este novo colaborador internacional era oriundo.

O candidato selecionado teve a possibilidade de conhecer melhor a cultura organizacional e os colegas antes de integrar a organização, tendo-lhe também sido comunicado que há uma grande diversidade de colaboradores e culturas sociais presentes na OnSalesIT.

O mesmo procedimento de implementação foi cumprido num processo de recrutamento para o mercado espanhol. No próprio dia, a candidata selecionada foi filmada

e o seu vídeo divulgado internamente, bem como na página oficial do LinkedIn da OnSalesIT¹ (potenciando o employer *branding*).

Para facilitar o mais possível a integração e a compreensão da função, respetivas tarefas e cultura organizacional, os candidatos à vaga em aberto são convidados a ficar na Empresa durante cerca de 3 horas, onde são apresentados a todos os seus futuros colegas. Durante este tempo na empresa partilham momentos informais como tomar café ou estar presente na hora do lanche, realizam uma prova prática de tradução num computador igual ao que irão trabalhar caso sejam contratados, têm a possibilidade de colocar questões a toda a equipa e ficam com uma noção real de qual será o seu trabalho.

Parte V – Avaliação do Projeto

Em Outubro de 2013 fizemos a avaliação do projeto de intervenção e obtivemos as seguintes conclusões da implementação realizada entre os meses de Março e Outubro de 2013:

5.1. Âmbito Estratégico 1 – Gestão da Diversidade

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivo estratégico “Garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato internacional nos processos de R&S”. Os resultados da implementação parecem ter tido impacto positivo ao nível do recrutamento de novos colaboradores internacionais, contribuindo diretamente para a sua retenção nos primeiros 6 meses após a sua contratação

Podemos, portanto, concluir que as atividades desenvolvidas neste âmbito permitiram não só gerir melhor a diversidade, como também ajudaram a alcançar a finalidade a que nos propusemos: “Garantir que, após Março de 2013, todos os novos colaboradores internacionais selecionados para trabalhar na OnSalesIT consigam permanecer na empresa pelo menos 6 meses”.

¹ <http://www.linkedin.com/company/585235>

5.2. Âmbito Estratégico 2 – Projeto OSIT Nations

A recolha de informação e a elaboração das fichas de caracterização cultural permitiu obter conhecimentos valiosos na altura do R&S de colaboradores internacionais. A equipa de recrutadores ao utilizar estes instrumentos de apoio nos novos processos de R&S de colaboradores internacionais permitiu o acesso a mais conhecimentos acerca das origens e reportórios comportamentais apresentados em entrevista por parte dos candidatos.

Paralelamente nas *newsletters* mensais existe agora um espaço dedicado ao Projeto OSIT NATIONS que acrescenta ou reforça alguma da informação presente nas fichas de caracterização dos países representados na organização.

A implementação do projeto permitiu mais rapidez e qualidade de informação divulgada aos colaboradores da OnSalesIT acerca das especificidades culturais dos novos colegas oriundos de países diferentes do seu país de origem.

As conversas informais e a observação direta permite concluir haver maior tolerância por parte dos colaboradores nacionais relativamente aos colegas estrangeiros. O sentimento de maior aceitação por parte dos colaboradores que foram integrados traduz-se na sua taxa de abandono da organização que é, no momento da avaliação e após 6 meses, de 0%.

Estes indicadores permitem-nos avaliar como bastante positiva a utilidade da criação do projeto OSIT NATIONS, uma vez que as evidências obtidas permitem verificar a concretização do nosso outro objetivo estratégico: “obter maior aceitação de novos colaboradores internacionais por parte dos que já se encontram na organização”.

5.3 Âmbito Estratégico 3 – Formação das Equipas de R&S Internacionais

Em 2012, e sem o recurso às ferramentas implementadas durante este projeto, encontrar candidatos era muito mais complexo, moroso e várias vezes ineficaz, pois na maioria dos casos não se conseguia encontrar os Candidatos desejados para a vaga em aberto.

O número de anúncios visualizados era também bastante baixo, chegando alguns deles apenas a 80 visualizações. Depois da implementação do nosso projeto, os anúncios para colaboradores internacionais têm entre 500 a 1100 visualizações, conforme se pode ver na figura nº 23

Figura 23 – Registo de verificações de anúncios colocados após junho de 2013

Estatísticas sobre os Anúncios

Aqui poderá visualizar as estatísticas detalhadas de acessos a cada um dos seus anúncios.

Ref.#	Título	VIS	RES
1874194	Gestor Administrativo (M/F) - ESPOSENDE	769	3
1789075	Customer Support Assistant - Italian Market	514	0
1789211	Social Media Manager - Swedish Market	931	1
1827184	Customer Support Assistant - Finnish Market	772	0
1827193	Customer Support Assistant / Translator - Finnish Market	1117	1
1770724	Administrativo Departamento de Nutrição (M/F)	3295	3
1789205	Social Media Manager - German Market	925	10
1789167	Customer Support Assistant - Greek Market	506	0
1769826	Consultor ERP (M/F)	1193	0

VIS N.º de vezes que o anúncio foi visualizado na íntegra.

RES N.º de respostas que o anúncio já recebeu.
(respostas via Net-Empregos, não inclui as respostas directas por e-mail)

Os resultados mostram, também, que não houve abandonos a meio dos processos de recrutamento por parte dos candidatos, tendo uma vez mais a implementação do projeto se revelado proveitosa.

Na seção seguinte é apresentado um comparativo dos processos de R&S nos anos de 2012 e 2013 para ajudar a compreender os efeitos positivos deste projeto de intervenção na OnSalesIT.

5.3.1. Comparativo no Processos R&S, 2012 vs. 2013

Processos de Recrutamento	2012	2013
Foreign Languages Correspondent Dannish	1 Candidato	3 Candidatos
Foreign Languages Correspondent German	3 Candidatos	5 Candidatos
Foreign Languages Correspondent Greek	1 Candidato	3 Candidatos
Foreign Languages Correspondent Russian	4 Candidatos	8 Candidatos
Social Media Manager - Dutch	0 Candidatos	3 Candidatos

Em 2012, do conjunto das pessoas contratadas, duas delas saíram por falta de conhecimento das suas culturas e falhas no processo de integração, tendo estas Colaboradoras sentido imensas dificuldades de aceitação e compreensão, conforme relataram na entrevista de saída.

Pode afirmar-se que, pelo contrário, atualmente o recrutamento tem cuidados que no passado eram inexistentes na área da gestão da diversidade. Os processos de R&S mais recentes são respeitadas as diferenças interculturais de cada um dos Candidatos e também se procura, de forma proactiva, conhecer as suas raízes, envolvendo não só as chefias diretas mas todo o conjunto de trabalhadores da Empresa através das *newsletters* mensais.

5.3.2. Processos de Recrutamento abertos em 2013:

- Social Media Manager – Dutch;
- Social Media Manager – German;
- Social Media Manager – Spanish;
- Foreign Languages Correspondent – Russian;
- Foreign Languages Correspondent – Italian;
- Foreign Languages Correspondent – Greek;
- Foreign Languages Correspondent – Polish;
- Foreign Languages Correspondent – Czech;
- Foreign Languages Correspondent – German;
- Foreign Languages Correspondent – Danish;
- Foreign Languages Correspondent – Slovak;
- Foreign Languages Correspondent – Finnish;

Destes processos de recrutamento foram fechados 6 até ao momento de avaliação deste projeto de intervenção:

- Social Media Manager – Dutch;
- Social Media Manager – Spanish;
- Foreign Languages Correspondent – Polish;
- Foreign Languages Correspondent – Czech;
- Foreign Languages Correspondent – German;
- Foreign Languages Correspondent – Danish;
- Foreign Languages Correspondent – Slovak.

Num deles foram abertas 2 vagas, perfazendo um total de 8 contratações para 13 vagas, estando alguns dos processos ainda a decorrer.

A taxa de sucesso encontra-se, atualmente, em 62%, mas ainda alguns destes processos estão ainda em curso.

Para esta mudança contribuiu a aprendizagem sobre processos de gestão da diversidade, através de formação em gestão da diversidade, e recolha de informação sobre as especificidades culturais de cada nacionalidade e o desenvolvimento de competências na equipa de recrutadores ao nível de sensibilidade intercultural, empatia e comunicação. A equipa de recrutadores reconhece, em conversas espontâneas com o autor deste projeto de intervenção que foi fundamental o conhecimento adquirido sobre cada um dos países de origem destes candidatos ajudando-os, em cada novo processo de recrutamento de colaboradores internacionais a adequar-se às realidades culturais do país de origem do candidato internacional, percebendo melhor as suas culturas e os seus costumes e compreendendo as diferenças com a cultura nacional.

Com estes indicadores é possível concluir que o projeto planeado e implementado foi determinante para introduzir mudanças no desenvolvimento do processo de R&S existente na OnSalesIT e que essas mudanças tiveram impacto positivo ao nível do desempenho do Departamento de Recursos Humanos. Podemos também concluir que a organização estará agora mais eficiente e capaz de concretizar com eficácia a sua missão e objetivos organizacionais. Comparativamente a 2012, a organização encontra-se agora mais preparada interculturalmente para acolher e integrar colaboradores internacionais, compreendendo cada vez mais a sua cultura e costumes ao mesmo tempo que respeita as diferenças encontradas com a cultura nacional. Da parte dos colaboradores nacionais nota-se, também, maior respeito pelos colegas internacionais e estes sentem-me melhor acolhidos não sinalizando comportamentos indutores do desejo de abandono da organização.

Conclusão Final

No projeto de intervenção, começamos por caracterizar a organização OnSalesIT, diagnosticando a função RH e definindo a nossa potencialidade de intervenção: recrutamento de colaboradores internacionais.

Depois de feito o diagnóstico e consideradas as opções estratégicas, a opção estratégica escolhida foi: reestruturar o processo de R&S e acolhimento dos candidatos internacionais.

Definiu-se a estratégia através de três âmbitos estratégicos:

- Gestão da diversidade;
- Projeto OSIT NATIONS;
- Formação das equipas de R&S Internacional.

Foi criada a operacionalização estratégica para cada um dos diferentes âmbitos e procedeu-se à sua implementação.

Consideramos que a implementação deste projeto foi um sucesso!

A análise dos resultados face aos indicadores propostos demonstrou que foi possível atingir com sucesso as metas propostas, mesmo não tendo sido executadas todas as tarefas planeadas (não foi possível fazer sessões de esclarecimento com os colaboradores devido à impossibilidade de haver reuniões presenciais por falta de autorização).

O processo de R&S e Integração de colaboradores internacionais na OnSalesIT é agora mais eficiente e tem uma eficácia mais elevada do que antes desta implementação.

Através da criação do Projeto OSIT NATIONS, passou a existir uma ferramenta oficial de comunicação interna para os assuntos relacionados com a gestão da diversidade. Há fichas culturais de cada um dos novos países representados na OnSalesIT, que se encontram à disposição de todos.

A equipa de R&S de colaboradores internacionais está também ela mais bem preparada, conseguindo encontrar mais candidatos, fechar mais processos de recrutamento e garantir o respeito pelas diferenças culturais de cada candidato.

São agora utilizadas novas ferramentas e recursos (exemplo: fichas culturais, novas redes sociais), que permitem que o processo de recrutar novos colaboradores seja agora

um processo mais fácil, mas sobretudo estruturado e com *know-how* altamente especializado, levando conseqüentemente a mais e melhores resultados.

Em suma, a implementação deste projeto mostrou-se extramente valiosa e rica para o atingimento dos objetivos estratégicos do departamento de RH, alavancando assim os objetivos estratégicos e o cumprimento da missão da OnSalesIT. Foi, portanto, extremamente útil e importante para o crescimento da organização, equipa de RH e todos os colaboradores do universo OnSalesIT.

Bibliografia

- Bennet, C. V., & Brewster, C. (2009). *Can central and eastern European management compete?* Reading: Target International Executive Search & Henley Business School.
- Bogaert, S., & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 483-493.
- Brewster, C., & Bennet, C. (2010). Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resources*, 2568-2588.
- Cartwright, A. (2011). So you think you can hire? Direct hiring vs. recruitment agency. Dinton.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resources Management: a critical approach*. Nova Iorque: Routledge.
- Cox, J. T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 34-47.
- Craig, R. (2013). Recruitment - agency vs. direct hiring? Londres.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª Edição)*. Lisboa: Editora RH.
- Curtis, E. F., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resources Development Review*, 107-134.
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuil, O. (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice. *International Journal of Hospitality Management*, 262-268.
- Harzing, A.-W., & Ruysseveldt, J. v. (2004). *International Human Resources Management (2nd Edition)*. Londres: Sage Publications Ltd.

- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Sílabo.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. California: Stanford University Press.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 11-26.
- Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: o caso do distrito de Aveiro*. Porto, Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas (1ª Edição)*. Madrid: Bubok Publishing.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management, 13th Edition*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Peterson, R. B. (2003). The use of expatriates and impatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. *Journal of World Business*, 55-69.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resources Management*. Londres: Routledge.
- Stone, D., & Stone-Romero, E. F. (2008). *The Influence of Culture on Human Resources Management Processes and Practices*. Nova Iorque: Taylor & Francis Group.
- Tupinambá, A. (2009). Novas Perspectivas na Gestão Transcultural. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 124-130.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resources Management*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. Nova Iorque: McGraw Hill.