



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X

LILIANA CRISTINA FERREIRA SANTOS DE OLIVEIRA

JUNHO/2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X

Liliana Cristina Ferreira Santos de Oliveira

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor Paulo Lopes Henriques – ISEG

JUNHO/2014

ÍNDICE

ÍNDICE	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. A EMPRESA X	4
2.1. Caracterização da empresa	4
2.2. A Empresa X em Portugal	5
2.3. A Gestão de Recursos Humanos na Empresa X	5
3. REVISÃO DA LITERATURA	8
4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	21
4.1. Análise e Descrição de Funções	22
4.2. Recrutamento e Seleção	23
4.3. Formação	26
5. DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	28
6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS	39

AGRADECIMENTOS

*Pelo sonho é que vamos,
comovidos e mudos.*

*Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não haja frutos,
pelo sonho é que vamos.*

*Basta a fé no que temos.
Basta a esperança naquilo
que talvez não teremos.
Basta que a alma demos,
com a mesma alegria,
ao que desconhecemos
e ao que é do dia a dia.*

*Chegamos? Não chegamos?
- Partimos. Vamos. Somos.*

Sebastião da Gama, 1953

Aqui culmina mais um sonho que foi sendo adiado. Por várias razões. Por razão nenhuma.

Culmina, mas realizado e com o desejo de que dê frutos.

Há agradecimentos especiais. Outros menos. Todos importantes!

A todos o meu bem-hajam pela força, incentivo, coragem e crença em mim e nas minhas capacidades de trabalho, pelas oportunidades e pelas horas de libertação que proporcionaram, pelo companheirismo, ensinamentos, risos e lágrimas, desesperos e gargalhadas.

Acima de tudo, bem-hajam por terem estado e acreditado.

RESUMO

O relatório de estágio que a seguir se apresenta incidirá sobre a área da Gestão de Competências, concretamente nas temáticas do Recrutamento e Seleção, da Análise e Descrição de Funções e da Formação e Desenvolvimento. Decorre da proposta de estágio curricular efetuada pela Empresa X.

A necessidade de ter “*o Homem certo para o lugar certo*” e a importância de incutir na cultura organizacional das empresas o espírito de procura pelo conjunto de *skills* necessários a uma função são duas das premissas analisadas neste estudo.

Sistema de Gestão de Competências será outro dos focos deste trabalho. Atentas ao mercado interno e externo, as organizações deverão proceder a uma correta Análise e Descrição de Funções, a qual poderá justificar a realização de formações, que colmatem desajustes entre as necessidades de competências e as competências existentes.

O recurso a um proativo Sistema de Recrutamento e Seleção de candidatos externos e/ou internos, como meio de alavancar o negócio e, por outro lado, de reter os melhores colaboradores trazendo vantagens competitivas à organização, será outra das temáticas abordadas.

Palavras-chave: Estágio, Gestão de Competências, Análise e Descrição de Funções,
Recrutamento e Seleção, Retenção, Formação e Desenvolvimento

ABSTRACT

The present internship report will focus on Competencies Management, particularly on the subjects of Recruitment and Selection, Job Analysis and Job Descriptions and Training and Development of Empresa X, following its proposal.

The need to have “*the right Man for the right place*” and the importance of having the right and required skills for a specific job and, most of all, to have them in the organizational culture, are two of the most analyzed premises of this study.

Management Competencies System will be another topic in focus of this assignment. Nowadays, organizations should look at the internal and external markets and enforce a correct job analysis and job description, which can justify training programs that can bridge the gap between the competencies needed and the existing ones.

The use of a proactive recruitment and selection process of external and/or internal candidates, as a means of leveraging the business and secondly to retain the best employees, bringing competitive advantages for the organization, will be another topic discussed in this report.

Keywords: Internship, Competencies Management, Job Analysis and Job Description,
Recruitment and Selection, Retention and Training and Development

1. INTRODUÇÃO

A realização do estágio era um objetivo pessoal desde o início do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, visto permitir a aplicação prática de conteúdos teóricos adquiridos e a consolidação de conhecimentos e aprendizagens prévios.

A escolha do tema decorreu necessariamente da integração na Empresa X (assim designada para manter o anonimato da organização) e da sua proposta para *desenvolver competências metodológicas e técnicas que integrem conhecimentos interdisciplinares*. Pretendia a empresa a reestruturação de alguns processos e a incorporação de novas metodologias aplicáveis no contexto do seu negócio, bem como uma aproximação entre diferentes áreas de conhecimento, com vista à criação de sinergias entre as mesmas que promovessem uma efetiva e sustentada evolução de carreira para os seus colaboradores. Para a concretização destes objetivos, no estágio proposto focaram-se algumas áreas *core* dos Recursos Humanos, concretamente a Análise e Descrição de Funções, a Formação e Desenvolvimento de colaboradores e a gestão de processos de Recrutamento e Seleção.

O estágio teve a duração de aproximadamente 5 meses e lugar no departamento de Recursos Humanos da Empresa X. Contou com a orientação prática da Direção de Recursos Humanos da empresa e com a orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques.

O presente relatório conta então com uma breve descrição da empresa, concretamente do meio em que opera, da sua contextualização nacional e internacional e dos procedimentos específicos do departamento de Recursos Humanos. Seguidamente, apresenta uma breve revisão bibliográfica, onde se abordam os conceitos associados aos diversos processos, fazendo-se a sua interligação e justificando-se a sua contextualização. Do relatório consta ainda a descrição das atividades realizadas e uma análise cuidada da experiência do estágio. Com o intuito de finalizar este relatório, tecem-se algumas conclusões, procedendo-se a uma reflexão pessoal do mesmo.

2. A EMPRESA X

2.1. Caracterização da empresa

A Empresa X é uma das grandes empresas multinacionais da indústria, com atuação na área da saúde em mais de 150 países; alguns detêm unidades de produção, outros centros de Investigação e Desenvolvimento. A investigação é o grande fundamento do negócio, tendo a empresa investido, em 2013, cerca de £3 bilhões no desenvolvimento de novos medicamentos, vacinas e produtos de consumo inovadores (*In Empresa X, 2013a*). Conta atualmente com cerca de 100.000 colaboradores espalhados por todos os continentes, estando estes distribuídos pelas três empresas que a compõem: X1, X2 e X3.

A X1 direciona a sua atividade para a investigação e desenvolvimento de medicamentos, a X2 desenvolve diversos produtos inovadores para a saúde dos consumidores, nomeadamente bem estar, higiene oral, nutrição e dermatologia (*In Empresa X, 2013a*) e a X3, por seu turno, é uma empresa que direciona a sua atividade para a investigação e o desenvolvimento de produtos que promovam melhores condições de vida a doentes portadores do vírus da imunodeficiência humana (*In Empresa X, 2013a*).

Sendo uma empresa da indústria farmacêutica que desenvolve produtos que se pretendem inovadores e capazes de chegar ao maior número de pessoas de forma acessível, a Empresa X existe como tal desde 2000 e tem como missão ajudar as pessoas a fazer mais, sentir-se bem e viver mais tempo. Considera três prioridades estratégicas que impactam diretamente na melhoria do desempenho financeiro a longo prazo, nomeadamente, crescer enquanto empresa global diversificada, oferecer mais produtos de valor e simplificar o modelo operacional. A Empresa X espera que os seus valores sejam incorporados na sua cultura organizacional e que as decisões sejam o mais estratégicas possível, por forma a ir ao encontro das demandas e expectativas da sociedade (*In Empresa X, 2013a*).

2.2. A Empresa X em Portugal

A Empresa X existe em Portugal desde 2001, sendo constituída presentemente por um total de 188 colaboradores, sendo que a maioria da população trabalhadora está alocada à X1 (126 colaboradores), 54 representam a X2 e apenas 8 colaboradores compõem a X3. Poder-se-á dizer que a distribuição da população em termos de género é muito equitativa, uma vez que existem 52% de homens e 48% de mulheres (*In Empresa X, 2013a*).

A idade média ronda os 44 anos, tendo 0,5% menos de 25 anos de idade, 0,5% entre 26 e 30 anos, 18% entre 31 e 40 anos, 33% entre 41 e 50 anos, sendo o escalão etário mais representativo o dos 41 a 50 anos, com 48% da população total (*In Empresa X, 2013a*).

No respeitante à senioridade, constata-se que o tempo médio de permanência na empresa ronda os 15 anos (*In Empresa X, 2013a*).

Relativamente aos departamentos, pode observar-se que 50% da população trabalhadora está afeta às Vendas, 15% ao departamento de Marketing, 13% ao departamento Médico e 11% ao departamento de *Report Internacional*. Com o menor número de colaboradores afetos estão os departamentos Financeiro (5%), Assuntos Externos (3%), Direção Geral (2%) e Recursos Humanos (1%) (*In Empresa X, 2013a*).

2.3. A Gestão de Recursos Humanos na Empresa X

A Gestão de Recursos Humanos está assente numa política comum a todas as filiais da Empresa X, a qual tem como mote *encontrar a pessoa certa para o lugar certo*, como forma de promover o sucesso da empresa. Tal só é possível alinhando a estratégia do negócio a conhecimentos especializados, os quais advêm necessariamente do recrutamento de talentos para os diversos departamentos, alavancando assim o negócio e sustentando a marca X. Sublinhe-se que os Recursos Humanos (RH) são um departamento que funciona como ponto de apoio às

chefias das várias áreas, colocando-se pois a tónica da responsabilidade no *manager*, que terá como principal função a de gerir o desempenho e o desenvolvimento do(s) colaborador(es) alocados ao seu departamento. Anualmente, é desenhado o *Performance & Development Plan* (PDP), em que o colaborador, juntamente com a sua chefia define os objetivos para cada ano, descreve a forma de os atingir e elenca as necessidades de formação. Este tem como principal objetivo o desenvolvimento das competências do colaborador e a subsequente ocorrência de mudanças sustentadas e vantajosas à organização, razão pela qual os RH funcionam como mediadores entre as chefias e os colaboradores.

Atualmente, está implementado um modelo baseado numa filosofia de parceria dos RH com as outras áreas de negócio. Este assenta numa interdependência de três grupos chave, cujo grande objetivo é permitir uma maior agilização do negócio, apostando na redução de custos e na simplificação das atividades dos RH. Estrutura-se designadamente nos Líderes de Negócio dos RH, nos Centros de Excelência e nos Serviços de RH.

Os Líderes de Negócio dos RH estão envolvidos no próprio negócio, tendo como função facultar à restante equipa de liderança conselhos estratégicos ao nível da gestão da mudança, desenvolvimento de líderes, gestão da mudança, gestão das remunerações, planeamento das sucessões e gestão de talento, enquanto os Centros de Excelência surgem com o intuito de apoiar a implementação das estratégias dos RH, aos mais variados níveis do desempenho (Recompensas; Gestão do Risco; Gestão de Talentos, Desenvolvimento Organizacional, entre outros).

Os Serviços de RH têm duas vertentes, uma direcionada para os serviços administrativos, estes sim são partilhados com os restantes grupos, e outra direcionada para áreas especializadas dos RH. Cada negócio tem o seu Líder de Negócio dos RH, que se socorrem dos Serviços de RH para as suas atividades. Na vertente mais administrativa sublinhe-se a gestão das remunerações, especificamente no que concerne aos incentivos, às recompensas e aos bónus. Esta é uma área

sensível por estar diretamente ligada ao desempenho dos colaboradores que, numa perspetiva multidimensional, fornece dados relativamente ao cumprimento dos objetivos de cada um e, em última análise, do negócio. Na vertente mais especializada, os Serviços de RH desenvolvem atividades de recrutamento de candidatos para os mais diversos departamentos, seja interna e/ou externamente, assegurando que se selecionam as competências mais adequadas ao negócio e respetivos objetivos, tendo pois como *guidelines* aconselhar, encaminhar e assegurar processos de *coaching* no que concerne ao recrutamento, gestão de talento e planeamento de sucessões.

Adicionalmente, os RH têm um papel importante no que respeita ao desenho da organização, concretamente na melhoria da gestão de equipas e dos departamentos. Sublinhe-se ainda a importância dos RH na implementação de práticas promotoras de flexibilidade no trabalho e inclusão, as quais influenciarão a motivação e o clima organizacional, quer com colaboradores quer com prestadores de serviço. Por fim, é função da equipa de RH assegurar a construção e a proteção da marca X.

3. REVISÃO DA LITERATURA

*At a job interview: "what are your strengths?"
"I'm an optimist and a positive thinker"
"Can you give me an example?"
"Yes: when do I start?"
(Unknown)*

Numa aldeia global onde as mudanças são uma constante, observa-se fundamental a existência da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, pois é a partir dela que se poderão atingir objetivos e promover a tão desejada vantagem competitiva (Henriques, 2009; Orr, Sneltjes, e Dai, 2010; Ulrich, 2014). Tal facto, advém da constatação de que atualmente a generalidade das empresas está assente nas competências e nos conhecimentos dos seus colaboradores – capital humano. Colocando-se a tónica na competitividade, é imprescindível então que se faça a gestão deste capital, nas suas mais diversas vertentes, de modo a potenciá-lo e otimizá-lo face ao mercado em que se opera (Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2012).

Para uma Gestão de Recursos Humanos eficiente, é necessária a utilização de algumas ferramentas, das quais se destacam o Organograma, as Pirâmides Etárias, a Avaliação de Desempenho, os Diagnósticos de Clima/Motivação e a Análise e Descrição de Funções, como a seguir se destringe.

O organograma é, em traços gerais, uma representação gráfica da estrutura de uma organização, evidenciando os diversos departamentos e as ligações entre eles. Permite enquadrar os colaboradores, perceber o âmbito das suas funções e responsabilidades e a sua posição na hierarquia (Conde, 2012).

As Pirâmides Etárias refletem a distribuição por idade e sexo dos colaboradores num determinado período de tempo, auxiliando no planeamento das necessidades de Recrutamento e Seleção (percebendo atempadamente as saídas da organização aquando de reformas, por exemplo), nas necessidades de Formação e Desenvolvimento dos colaboradores e na própria Gestão do Plano de Carreiras (Conde, 2012).

A Avaliação de Desempenho é um processo que implica uma análise sistémica dos colaboradores relativamente ao desempenho das suas tarefas. Manifesta suma importância, na medida em que permite perceber se os objetivos inicialmente propostos foram alcançados e de que forma estão alinhados com os da organização. Permite ainda recolher informação acerca das competências dos colaboradores, das suas necessidades de formação e dos seus processos de partilha de conhecimento e de *feedback* (Kondrasuk, 2011 cit. Dessler, 2011; Conde, 2012).

A Motivação e o Clima Social encontram-se ligados e têm efeitos determinantes sobre o desempenho das pessoas nas organizações (produtividade, absentismo, etc.). O Clima Social caracteriza o ambiente de trabalho representativo da organização e respetivo funcionamento, o qual motiva os colaboradores a determinado comportamento ou postura. Os Diagnósticos de Motivação e Clima Social são feitos quando há mudanças ou se preveem mudanças num curto prazo ou quando há adversidades nas organizações, antecipando ou permitindo corrigir fatores negativos, disfuncionais da eficácia e eficiência organizacional (Henriques, 2009; Conde, 2012).

Da Análise e Descrição de Funções dir-se-á que é um processo que visa obter informações sobre as funções de um colaborador numa determinada organização. Constitui a pedra angular dos RH, pois de entre as suas aplicações destacam-se a comunicação de expectativas da função (titular, supervisor, pares), o estabelecimento de fronteiras de responsabilidades, o estabelecimento de objetivos e a implementação de programas de desenvolvimento organizacional (Cunha et. al., 2012).

É imprescindível para a função de gestor de RH dominar os instrumentos supra mencionados, para se fazer um bom planeamento (estratégico), sendo que por detrás dele estão pessoas e políticas, missão, visão, objetivos e estratégia organizacionais (Ulrich, 2014). Deverá ainda o gestor de RH ser proativo, com o intuito de antecipar problemas e colmatar eventuais necessidades futuras (Cunha et. al., 2012).

Numa lógica concorrencial, fará todo o sentido, fazer uma gestão de competências lógica e sustentada, o que implica necessariamente abordar o conceito de competências e da mais-valia que é na sustentabilidade da vantagem competitiva de uma organização.

Startic (2012) considerava as competências um conjunto limitado de *skills*, as quais seriam dependentes do contexto e refletiam o potencial de cada indivíduo, evidenciando a combinação entre *Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics (KSAO)* ou como afirmava Ulrich (2014, p. 2), *conhecimento, skills e valores requeridos para o trabalho de hoje e de amanhã (right skills, right place, right job, right time)*.

O conceito parece surgir em 1973, desenvolvido por David McClelland, que colocou em causa os testes de admissão (baseados no QI), utilizados pela grande maioria das empresas norte-americanas, sugerindo a sua substituição por testes de competências, através de situações práticas, que permitissem analisar os comportamentos dos colaboradores em contexto de trabalho. McClelland definiu a competência como uma característica de um indivíduo, que se relaciona com o seu desempenho na realização das suas tarefas. Mais tarde, McClelland e Spencer definiram competência como *motivação, carácter, autoconceito, atitude ou valor, conhecimento ou tecnologia, etc. características de um indivíduo que podem ser medidas e distintas entre os colaboradores de alta performance ou de performance regular* (Liu, Gao e Liu, 2011: 567). Em suma, as competências são um conjunto de comportamentos que ao revelar-se nos resultados de uma tarefa e/ou função, demonstram capacidades, características, conhecimentos e qualidades pessoais de um indivíduo para um desempenho eficiente no trabalho (Torkelli e Tuominen, 2002; Startic, 2012).

A competência deve ser encarada como um processo contínuo de desenvolvimento (Bound e Lin, 2013, p. 403), estando relacionada com a qualificação e simultaneamente com a habilitação do colaborador. No entanto, não sendo mensurável, considera-se variável de acordo com o evoluir

do tempo e com o contexto e nesse sentido, poderão as competências apresentar quatro características fundamentais: *tacitness* – as competências tácitas baseiam-se no conhecimento mais intuitivo, o qual não pode ser articulado, são difíceis de imitar e por isso importantes para a vantagem competitiva, por serem específicas para o contexto; *robustness*, a qual se refere à insensibilidade das competências face às alterações do ambiente, i.e., são propensas a reter valor, tornando-as mais duradouras e contribuindo para a sustentabilidade da vantagem competitiva; *embeddness*, estando as competências integradas na cultura organizacional, sendo por isso imóveis, estão alocadas ao conhecimento e aos *skills* dos colaboradores chave; *consensos*, que retrata a concordância na obtenção de vantagem competitiva, ou seja, observa-se consenso na atuação dos gestores (King, Fowler e Zeithaml, 2001).

Adicionalmente, há que considerar as competências organizacionais, que permitem às empresas a criação de manuais de funções, os quais impactam diretamente em três áreas *core* dos RH, o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho (Cunha et. al., 2012). Às competências organizacionais estão pois afetos um conjunto de competências individuais, aliadas a rotinas, regras, cultura organizacional, entre outras que deverão estar identificadas, listadas e avaliadas, permitindo assim definir perfis de competências (Henriques, 2009; Conde, 2012; Cunha et. al., 2012), pois só assim é possível implementar estratégias que ao evidenciar que os colaboradores possuem as competências adequadas à função, demonstram que estão engajados e comprometidos com a organização, o que impacta diretamente na sustentabilidade organizacional e na subsequente vantagem competitiva (Syed e Xiaoyan, 2013; Ulrich, 2014).

Quando em contexto de diagnóstico das necessidades de competências se evidenciam lacunas ao nível da adequação das competências aos postos de trabalho ou às funções, deverá a organização investir na área de Formação, promovendo assim o Desenvolvimento dos

colaboradores. Toda a informação deverá estar incluída num Sistema de Gestão de Competências, que evidencie então o desenvolvimento de carreira de cada colaborador (Henriques, 2009; Conde, 2012). Neste sentido, é fundamental atender à Análise e Descrição de Funções, considerada a base de uma boa e sustentada Gestão de Recursos Humanos. A Análise e Descrição de Funções é um elemento decisivo no desenvolvimento das diversas práticas, como o Recrutamento e Seleção, a Formação, a Avaliação de Desempenho, a Gestão de Carreiras e a Gestão de Recompensas (Levine, 1983; Gael et.al., 1988; Harvey, 1991; Brannick et. al., 2007; Sanchez e Levine, 2012). A Análise e Descrição de Funções tem assim implicações diretas no desempenho organizacional, uma vez que ao permitir o desenvolvimento de competências, promove a vantagem competitiva e a sustentabilidade das organizações.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) descrevem que a Análise e Descrição de Funções se refere a uma súmula de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma dada função. Deveria ser um processo dinâmico, e em constante atualização, de recolha, análise e sistematização de informação, onde se evidenciem as competências necessárias ao desenvolvimento das diversas funções e subsequentes tarefas. A Análise e Descrição de Funções *é quase sempre uma ferramenta ao serviço de alguma aplicação, um meio para alcançar um fim* (Sanchez e Levine, 2012 cit. Pearlman e Sanchez, 2010).

A Análise e Descrição de Funções contempla a descrição das atividades de uma organização, as competências necessárias à função, as medidas para determinar a posse das capacidades e/ou o grau de execução. A descrição de funções deverá incluir níveis de responsabilidades, posição no organigrama da empresa e nível de *report*, resultando no seu todo num manual de funções. A descrição de tarefas, por seu turno, pode ser mais genérica e deverá conter uma lista de tarefas e capacidades atualizada, devendo ser do pleno conhecimento de cada colaborador e da chefia, por

forma a que a posterior Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras se efetivem na prática (Sousa et. al., 2006).

Delineadas as tarefas e respetiva função, podem as organizações especificar os perfis dos candidatos em situação de Recrutamento e Seleção, entender as necessidades de Formação e Desenvolvimento dos seus colaboradores ou recém recrutados e proceder a fiáveis e fundamentadas Avaliações de Desempenho, que poderão ter relevância para a Gestão de Remunerações, dada a possibilidade de analisar e posteriormente valorizar o desempenho dos colaboradores (Sousa et. al., 2006; Sanchez e Levine, 2012). É possível então que se reúnam informações que suportem as várias atividades *core* dos RH e é através da Análise e Descrição de Funções que se consegue “*encontrar o Homem certo para o lugar certo*” – por isso se considera um guia para o Recrutamento e Seleção, um guia para o colaborador, seja ele novo na função ou não (Crowel, Hantula e McArthur, 2011). Por seu turno, justificam-se os benefícios que a Análise e Descrição Funções proporciona à formação, uma vez que é possível analisar as competências e aptidões necessárias a uma função específica e quais as lacunas existentes.

Serve como ‘input’ para outras atividades de Gestão de Recursos Humanos (...) contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas do mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas.

In Cunha et. al. (2012), p. 177.

A Análise e Descrição de Funções parece ter começado a ganhar relevância no século XX, concretamente em 1996, com Frederic Taylor, que designou um dos primeiros quatro princípios da gestão científica, graças ao papel fundamental que desempenha ao nível da seleção, motivação e formação dos colaboradores (Sanchez, 2004; Singh, 2008). Considerava-se primeiramente que as funções não deveriam estar ligadas aos colaboradores aquando do seu recrutamento – a orientação era feita da pessoa para o trabalho e não o inverso. Contudo, recentemente, Sanchez e

Levine (2012) passaram a assumir que as funções não podem estar dissociadas do indivíduo, por só assim ser possível um cruzamento pleno de ação e percepção das atividades. Adicionalmente, encontrando os colaboradores chave é possível atraí-los e retê-los, por forma a que, com os seus *skills*, competências e prática, seja possível que *contribuam para a vantagem competitiva da organização, de modo a fazer parte da estratégia organizacional delinear medidas de retenção* (Hytter, 2007; Ortlieb e Sieben, 2012; Prasad e Tran, 2013).

Em suma, a Análise e Descrição de Funções deve ser estratégica e focada quer no presente, quer no futuro, considerando que se deve basear nas tarefas e funções que são parte integrante da organização e deverão ser postas em prática e desenvolvidas, bem como nos KSAO necessários para o bom desempenho organizacional (Sanchez e Levine, 2012).

Num contexto de mercado competitivo, estão as organizações sujeitas a grandes mutações e, por conseguinte, precisam de se adaptar constantemente a essas volatilidades. É especificamente neste ponto que a Gestão de Recursos Humanos ganha relevância, intervindo no desempenho das organizações (Cunha et. al., 2012). Pode fazê-lo de variadas formas, no entanto, poder-se-á colocar a tónica no Recrutamento e Seleção, designando-o como um processo fundamental, que deverá decorrer, como anteriormente mencionado, da correta Análise e Descrição de Funções (Sousa et. al., 2006; Cunha et. al., 2012; Sanchez e Levine, 2012; Ryan e Ployhart, 2014). Recrutamento e Seleção não são processos similares, mas complementares (Breaugh, 2008) que têm como objetivo atrair colaboradores para uma função e “*escolher o Homem certo para o lugar certo*”, proporcionando a adequação das competências às funções. É um processo de “*sedução*” da organização, que deve ser levado até ao fim (Cunha et. al., 2012; Gupta e Jain, 2014).

O processo de Recrutamento e Seleção segue genericamente seis etapas: 1) a definição do perfil pretendido; 2) a verificação da bolsa de recrutamento, constituída por candidaturas espontâneas e candidatos aprovados em anteriores processos de seleção, mas não admitidos, ou

recorrendo a recrutamento interno – menos moroso e com menos custos; 3) a divulgação e intenção de recrutamento no mercado – deve a organização optar por fontes de recrutamento que se coadunem às necessidades do processo; 4) a triagem, após receção de candidaturas e 5) a entrevista pessoal, útil para se averiguarem os conhecimentos do candidato e o potencial de crescimento, as dimensões comportamentais relevantes para o desempenho da função e a capacidade de integração na equipa. Pode ser decorrente de uma entrevista telefónica, pertinente para despistar questões como linguagem, interesse na função e disponibilidade (Cunha et. al., 2012).

Usualmente os métodos de recrutamento subdividem-se em dois grandes grupos, Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. O Interno refere-se ao recrutamento de colaboradores dentro da organização, a partir de promoções ou mobilidade interna, através de ofertas, anúncios ou referências. O Externo reporta-se ao recrutamento depois da análise do contexto de mercado, através de *e-recruitment*¹, *head-hunting*², contacto com escolas e/ou universidades, desempregados, séniores, pessoal militar ou *free lancers* (Shafique, 2012; Gupta e Jain, 2014).

O recrutamento (interno ou externo) implica a realização de um anúncio, o qual deve ser estruturado por forma a captar a atenção do leitor e a identificar factos sobre o trabalho, detalhando o que se pretende para a função e em que medida influencia o desenvolvimento da carreira. Deve ser um anúncio cujo vocabulário é positivo, não é discriminatório (género, raça, religião, etc.) e faz uso de palavras chave, com o intuito de otimizar o discurso (Shafique, 2012). A seleção, por seu turno, pretende *adequar as características individuais (capacidade, experiência, etc.) aos requisitos do trabalho* (Robbins e Judge, 2008: 619). Assume-se como uma hipótese de

¹ Segundo Cunha et. al. (2012), é uma modalidade de recrutamento *online*, através da recolha e triagem de candidaturas nas páginas *web* das organizações.

² Ou *executive search* designa, segundo Cunha et. al. (2012), a procura, a seleção e a indicação de executivos ou especialistas numa determinada área.

previsão, considerando que as KSAO dos indivíduos promoverão resultados de interesse para a organização (Guion, 2011; Ryan e Ployhart, 2014). *É uma tentativa de encontrar um equilíbrio feliz entre o que o candidato pode e quer fazer e o que a organização requer* (Gupta e Jain, 2014: 76). Em suma, a seleção tem como objetivo encontrar a melhor relação candidato-função, procurando maximizar as hipóteses de obter resultados positivos.

Segundo Torrington, Hall e Taylor (2008), para que a seleção seja eficaz, há que definir os métodos a utilizar, tendo em consideração a definição prévia dos critérios, as capacidades do *staff* envolvido no processo de seleção, a facilidade de administração dos procedimentos, os fatores temporais, a precisão e os custos do processo. Destacam-se como principais métodos de seleção os formulários de candidatura, a auto avaliação e/ou a avaliação de pares, a entrevista telefónica, os testes (atitudes, QI, treino, personalidade, entre outros), os *assessment centres*, os portfólios, as referências e cartas de recomendação, como fisionomia, linguagem corporal, grafologia, capacidades visuais, etc. (Torrington et. al., 2008; Cunha et. al., 2012; Ryan e Ployhart, 2014).

Existe efetivamente uma multitude de métodos de seleção, sublinhada inclusive por Guion (2011; Ryan e Ployhart, 2014) que referiu que desde há longa data os RH se deparam com um problema no critério de escolha do(s) método(s) de seleção, na medida em que poderão ser fracas as informações recolhidas e as medidas poderão ser erradas ou não especificadas, o que envia as elações do entrevistador. É por isso necessário fazer um planeamento estratégico que permita às organizações avaliar a qualidade dos métodos de seleção utilizados, na tentativa de minorar o impacto dos problemas supra descritos, razão pela qual deverão os métodos escolhidos ser validados e avaliados.

Enquanto seleccionar os melhores é só por si um objetivo, outro paralelo que evidencia não menos importância, é a exclusão de candidatos indesejáveis. As consequências de escolher as pessoas erradas são substanciais, por levarem ao aumento das taxas de *turnover*, custos de recrutamento e despesas com a formação, a par com a perda de produtividade e quebra da moral. Os elevados custos associados à substituição de indivíduos com

fracas performances tornam ainda mais importante recrutar e selecionar os melhores desempenhos em primeiro lugar.

In Hirsch (2009), p. 753.

No final do processo de Recrutamento e Seleção parte-se para o acolhimento e integração do candidato, dando-se especial ênfase à socialização, de modo a permitir que o novo colaborador se integre rapidamente na cultura organizacional, o que poderá proporcionar a sua permanência e desenvolvimento, já que a retenção dos colaboradores se inicia antes mesmo da admissão – socialização antecipatória (Torrington et. al., 2008).

A retenção de colaboradores é considerada uma técnica que as empresas utilizam por forma a manter associados a si os talentos que alavancam o negócio e respondem favoravelmente às demandas operacionais, financeiras e estratégicas (Mehta, Kurbetti e Dankhar, 2014). Neste sentido, há que compreender a relevância estratégica do comprometimento dos colaboradores chave com a organização. Manter os colaboradores certos na organização, é uma mais-valia no alcance da vantagem competitiva, graças à possibilidade de lutar contra a elevada competitividade dos mercados (Mehta et. al., 2014).

Jayasingam e Yong (2013) consideram que o conhecimento organizacional é sustentado através da capacidade que as organizações têm de reter capital humano. Se o conhecimento permanece na organização, o comprometimento organizacional e a disponibilidade dos trabalhadores chave para a partilha do conhecimento evidenciam-se.

Nas estratégias de retenção inclui-se por exemplo a Formação e Desenvolvimento, como forma de promover no colaborador a sua satisfação e o compromisso com a organização (Jayasingam e Yong, 2013; Mehta et. al., 2014).

A Formação pode designar-se pois como um esforço planeado da organização na facilitação da aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho, com o intuito de que os colaboradores detenham as competências e as apliquem no seu dia-a-dia profissional. É algo que

potencia as capacidades dos colaboradores e portanto deve estar alinhado com a estratégia de negócio, a missão, a visão e os objetivos da organização (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres, Matías-Reche, 2012).

As várias definições de formação pelos mais diversos autores, são muito similares, já que a compreendem como um processo planeado que tem por objetivo influenciar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes individuais. Tal, leva a relativamente estáveis mudanças, que irão eventualmente melhorar a performance individual (Blanchard e Thacker, 1999; Huang, 2001; Albino, Garavelli e Gorgoglione, 2004). A formação é definida como a intervenção planeada que se designa para aumentar as determinantes da performance laboral de cada indivíduo (Chiaburu e Tekleab, 2005; Vidal-Salazar, 2012).

In Vidal-Salazar et. al. (2012), p. 2682.

A Formação necessita ser programada (Frazis, Herz e Horringan, 1995; Vidal-Salazar et. al., 2012, Chatzimouratidis, Theotokas e Lagoudis, 2012), nomeadamente através da realização do diagnóstico das necessidades de formação, do planeamento, da conceção e estruturação de conceitos e da organização. A Formação deverá estar sujeita a avaliação Formativa – durante a Formação, para detetar erros e corrigi-los – e/ou Sumativa (Noe, 2010; Saks e Burke, 2012).

Noe (2010) considera que para o desenvolvimento da Formação em si é necessária uma correta seleção e preparação do espaço, a seleção do formador, *a criação de um ambiente positivo de aprendizagem*, o desenho do programa, que implica a organização e a coordenação do próprio programa e inclui: 1) o documento decorrente da avaliação das necessidades de formação; 2) o plano de sessões: detalhado e efetivo, que discrimine os objetivos, a duração, o público-alvo, o plano de sessão, os pré-requisitos, a avaliação e a transferência da formação; 3) a planificação geral das sessões (*timing*, utilidade, tempo dedicado à aprendizagem ativa – *schedule for the day*).

Para que a Formação seja efetiva é necessário que esta resulte em aprendizagens por parte dos formandos. Por conseguinte, revela-se necessário recolher um conjunto de indicadores que permita averiguar a eficácia da formação. (Noe, 2010). Poder-se-á avaliar então a Formação,

como mais comumente se faz, através da análise do modelo de 4 níveis de Kirkpatrick (1959), avaliando-se 1) as reações (*will they like it?*); 2) a aprendizagem (*will they learn it?*); 3) os comportamentos (*will they do it?*) e 4) os resultados (*will it matter?*) e, em última instância em momento posterior, analisar-se o *Return on Investment*, comparando-se os benefícios da formação com o custo da mesma (Noe, 2010; Vidal-Salazar et. al., 2012, Chatzimouratidis et. al., 2012).

No primeiro nível de avaliação, Noe (2010) acredita que apenas se avalia a satisfação dos formandos face ao apresentado, ao passo que no segundo nível de avaliação, é possível perceber se foram adquiridos novos conhecimentos, competências, atitudes e/ou comportamentos. Com o terceiro nível e avaliação, é possível perceber se de facto houve melhoria dos comportamentos em contexto laboral, se foram aplicados conhecimentos e/ou técnicas apreendidas em contexto de formação, o que evidencia *outcomes* afetivos. Por fim, num quarto nível de avaliação da formação sobressaem os resultados da empresa, decorrentes do desempenho dos colaboradores, ou seja o *payoff*.

De uma forma geral, as organizações cingem-se à avaliação das reações à formação (primeiro nível de Kirkpatrick). A verdade é que uma medida de análise no pós formação deve ser considerada a melhor prática para assegurar a efetividade da transferência (Burke e Hutchins, 2008; Saks e Burke, 2012), a qual é mais evidente *ex post* do que considerando um *gap* temporal de seis meses a um ano, evidenciando assim que a transferência da formação é efetiva pela existência de um processo formal de avaliação (Saks e Burke, 2012).

A avaliação da formação deve pois ser um processo sistemático de recolha de dados que permita determinar a eficiência e/ou a eficácia dos programas de formação, encontrar lacunas e tomar decisões acerca da formação relativamente à sua continuidade ou não e à melhoria dos programas futuros, pelo que é fundamental que as organizações compreendam e assegurem a transferência da formação após a sua ocorrência, por forma a evidenciar resultados

organizacionais positivos, sustentando consequentemente a alavancagem do negócio (Brown e Geardt, 2002; Kraiger, 2002; Brown e Sitzmann, 2011; Saks e Burke, 2012). *A formação não deveria ser uma ilha... deveria estar ligada ou mesmo integrada no negócio. Para que vá ao encontro das expectativas do negócio* (Vandijck, 2012).

Com a intensa globalização e aumento da importância da satisfação e associação dos clientes às organizações, é fundamental que a Gestão de Recursos Humanos seja encarada como uma área funcional das organizações que tem por objetivo atrair e reter o mais valioso capital humano, que seja capaz de prosseguir com os objetivos estratégicos da organização, nomeadamente através de Recrutamento e Seleção, de Gestão de Carreiras e Formação e Desenvolvimento, as quais incidem diretamente na Retenção dos colaboradores. Neste sentido, o enfoque da Gestão de Recursos Humanos deve estar direcionado para a valorização das empresas a longo prazo e de forma sustentada, conquanto os RH estejam dotados de valor, sejam novos, inimitáveis e insubstituíveis (Orr et. al., 2010; Cunha et. al., 2012; Ulrich, 2014).

Nesta revisão literária foram elencados alguns processos de Gestão de Competências de uma forma generalizada e tentou compreender-se a mais-valia destes no desenvolvimento do capital humano nas organizações e subseqüentemente das próprias organizações, com o intuito de entender a razão de ser das atividades levadas a efeito pelos departamentos de RH das empresas (Darwish, Singh e Mohamed, 2013). Perante tais evidências, procede-se à descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular na Empresa X.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio curricular realizado na Empresa X decorreu entre 11 de novembro de 2013 e 30 de abril de 2014, na modalidade *full-time*, tendo tido lugar no departamento de RH. Integrando a equipa deste departamento, a prática contou com a colaboração direta e mais estreita da Diretora de RH e da Gestora de RH da empresa, bem como com alguns procedimentos específicos, sobretudo no que diz respeito ao entendimento da organização, de procedimentos, de regras, de condutas, em suma, do seu *modus vivendi* e da cultura organizacional. A primeira fase do estágio implicou a realização de formação obrigatória, maioritariamente *e-learning*, já predefinida pela chefia direta.

As principais atividades foram estipuladas previamente e incluíam a colaboração em processos já implementados na organização, transversais a todas as empresas. No âmbito da gestão do desempenho, refira-se a reestruturação do processo de *role profiles* e do sistema de *job grading* (Análise e Descrição de Funções). No que diz respeito à Formação, sublinhe-se a gestão do plano de formação com base no *experiential learning*. Foram ainda designadas atividades relacionadas com a atualização de Normas e Procedimentos dos RH e atividades diversas de acordo com as necessidades do departamento (Empresa X, 2013b). Surgiu, mais tarde, a possibilidade de abraçar a atividade de Recrutamento e Seleção de estagiários para cinco departamentos, através de um projeto promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), tendo surgido outras, embora com menos ênfase, mas com relevância para a aprendizagem de procedimentos distintos do âmbito da gestão de RH, como a) tratamento de dados e preparação de uma apresentação comparando o clima organizacional da Empresa X em Portugal e da Empresa X Europa; b) realização de contactos no âmbito da recolha de referências de atuais e futuros colaboradores; c) participação em processos de saída de colaboradores da organização, motivados pelo término de contrato de trabalho; d) participação em reuniões de

trabalho, para atualização do sistema de gestão de RH a implementar em toda a companhia; e) atualização dos arquivos do departamento de RH e f) atualização de documentação relativa a prestadores de serviços. Porém, as atividades que se evidenciaram grandemente foram as relacionadas com a Análise e Descrição de Funções, o Recrutamento e Seleção de estagiários e a Formação, adiante explicitadas.

4.1. Análise e Descrição de Funções

A primeira atividade desenvolvida, relacionada com a reestruturação de processos de gestão de desempenho, implicou a atualização das análises e descrição de funções dos colaboradores dos diversos departamentos, na tentativa de uniformizar os *role profiles* e os *job grading* dos colaboradores.

Inicialmente, a empresa detinha simples descrições das atividades dos colaboradores, o que evidenciava exclusivamente a sua rotina e não se abrangia a totalidade das tarefas desempenhadas, o que não ser permitia, em última análise, fazer a gestão da expectativa aquando do início do exercício de funções. O grande objetivo deste projeto era o de promover a equidade interna nas funções, a qual decorre de um processo sistemático de avaliação da relatividade do peso das diferentes funções na organização. Pretendia-se pois, perceber quais os efetivos requisitos para a função, mais do que a experiência ou os *skills* de uma pessoa numa função em concreto. O processo de definição dos *role profiles*, que descrevem os requisitos necessários para exercer uma função, implicou uma avaliação e subsequente hierarquização das funções existentes, proporcionando a apropriação de pontos (ou *grades*) equitativamente distribuídos, os quais impactam diretamente na determinação das recompensas dos colaboradores (salário, benefícios e bónus). Este processo baseava-se pois nos resultados ao invés da simples descrição da função, o que implicava passar para uma perspetiva onde estivessem evidentes os requisitos para o

desempenho da função, requisitos estes traduzidos em fatores ou detalhes da avaliação da função, nomeadamente conhecimentos e aplicabilidade, capacidade de *problem solving*, impacto, entre outros (Empresa X, 2013a).

Para o efeito, foram disponibilizados diversos documentos, refiram-se as *job descriptions* em vigor à data na companhia e outros disponibilizados por outras filiais da Empresa X. Foram recolhidas informações das tarefas inerentes às diversas funções, com o intuito de as atualizar num novo *template*, o qual encerrava em si a compilação das informações recolhidas num formulário específico, referindo 1) a definição da função e o propósito do seu surgimento ou alteração, *report* e partilha de responsabilidades (se aplicável), 2) a descrição da função, nomeadamente o seu propósito, resultados a alcançar, detalhes de relevantes para a função, nível de educação, formação e experiência prévia, 3) os detalhes da avaliação da função e 4) os resultados da avaliação (Empresa X, 2013a).

Criados os documentos para todas as funções, estes foram facultados aos colaboradores para sua própria leitura e recolhidas as suas assinaturas e das chefias diretas, procedendo-se ao arquivo do documento devidamente datado e assinado.

No que concerne à uniformização dos *job grading*, a chefia concluiu que era um projeto demasiado ambicioso e aquando do diagnóstico, os *gradings* iniciais corresponderam à realidade, pelo que não se procedeu a alterações e conseqüentemente não houve envolvimento no processo, dando-se prioridade ao processo de Recrutamento e Seleção de estagiários para diversos setores.

4.2. Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção de candidatos iniciou-se aquando da tomada de conhecimento das necessidades sentida pelos departamentos comerciais, médico, financeiro e regulamentar de colaboração em tarefas concretas ou na substituição de trabalhadores em situação

de términos de contrato, após o que era solicitado o preenchimento de um “pedido de recrutamento” aos diretores dos supra referidos departamentos, a fim de que se definisse o perfil do candidato e se procedesse ao recrutamento propriamente dito.

Procedeu-se para o efeito à criação de anúncios de recrutamento quer internos (via intranet), quer externos, tendo sido, nesta altura, criada uma parceria com o ISEG, através da inscrição no portal de emprego (v.g. Portal do Emprego do ISEG), uma vez que o processo de inscrição na plataforma se verificou mais célere e a necessidade de rapidez de resposta por parte do portal e posteriormente dos candidatos foi mais evidente. A empresa procura os melhores e mais bem preparados profissionais e de entre as Universidades que formam estudantes nas áreas de Gestão, Finanças e Economia, tendo a escolha recaído sobre o ISEG, ao invés do ISCTE e da Universidade Católica Portuguesa. Posteriormente, analisaram-se as candidaturas rececionadas e as espontâneas da base de dados da Empresa X e procedeu-se à triagem dos candidatos.

Considerando também que a organização tinha interesse em realizar estágios profissionais ao abrigo da *medida Estágios Emprego* do IEFP, foram-se agilizando procedimentos de acordo com os regulamentos do referido Instituto (*In* página oficial do IEFP) e procedendo à recolha de informação que sustentasse a candidatura, a qual requer informações detalhadas da organização, do estágio pretendido, da orientação e do(s) candidato(s).

Procedeu-se depois ao agendamento e realização de entrevistas aos candidatos selecionados, de acordo com o tipo de entrevista designada pela orientadora de estágio e com base numa listagem de questões relacionadas com o modelo das competências/entrevista comportamental (Sousa et. al., 2006). Pretendia-se, numa fase inicial encontrar a *pessoa certa para o lugar certo*, analisando a possibilidade de ajustamento das competências de cada indivíduo às competências exigidas para a empresa, observando-se em primeira instância a capacidade de integração em diversos ambientes, a capacidade de resposta a situações de *multitasking*, à capacidade de trabalho

em equipa, à exigência na rapidez de resposta às diversas solicitações organizacionais, entre outros, como evidenciado no documento de recolha de dados da entrevista. Finda a primeira entrevista de seleção escolhia-se de entre os candidatos os três melhores para uma segunda entrevista de seleção, já com o diretor do departamento e estaria esta mais direcionada para as tarefas a desempenhar no contexto específico de cada departamento, a qual resultaria numa seleção unitária.

A fase de Recrutamento e Seleção de candidatos terminava com o contacto a todos os candidatos colaboradores no processo, e a notícia da sua seleção ou não para o cargo, e com a agilização de procedimentos administrativos com a Gestora de RH para inscrição do candidato como colaborador da organização, em termos de processo individual – *curriculum vitae*, identificação pessoal, identificação fiscal e de segurança social, registo criminal, acessos internos, computador, *email* e outros pertinentes para a função.

Ao longo deste processo mencione-se a necessidade da recorrente atualização do dossier de candidatura à *medida Estágios Emprego*, considerando que essa era uma das exigências à realização de candidaturas à medida. A candidatura à *medida* finalizou-se com a inserção dos corretos dados, quer dos candidatos quer da organização, na plataforma *online* disponibilizada pelo IEFP para o efeito e subsequente submissão da proposta, a qual estava sujeita aos estados de verificação, análise e decisão (*v.g.* Regulamento Medida Estágios Emprego *in* página oficial do IEFP).

Situações houve em que a morosidade do processo foi tamanha, face à necessidade de resposta às exigências da organização, que houve necessidade de contratar os estagiários sem recurso à *medida Estágios Emprego*, o que implicou um aumento de custos para a empresa, mas uma mais célere e atempada resposta e, por sua vez, ao início da socialização dos estagiários, recorrendo a uma breve apresentação da empresa.

4.3. Formação

Identificar as capacidades dos colaboradores e proporcionar-lhes o desenvolvimento necessário e adequado às suas competências, é uma das prioridades atuais dos RH da Empresa X, contrariamente ao que acontecia anteriormente, em que a preocupação se centrava exclusivamente na resposta às necessidades e interesses sentidos por cada colaborador individualmente.

Nos dias que correm e considerando a importância de desenvolver os colaboradores de forma estratégica, implementam-se programas de formação interna e/ou externa, numa perspetiva “70/20/10”. Parte-se do pressuposto que existem três modalidades de formação, sendo que 70% da formação é na modalidade *on-the-job*, 20% numa perspetiva de relacionamento interpessoal e 10% na modalidade de formação em sala, as quais poderão estar integradas num plano de desenvolvimento individualizado como parte do PDP do colaborador, o qual lhe permitirá, de acordo com as suas aspirações e potencial, alcançar o seu melhor desempenho.

Partindo então do PDP, programam-se encontros periódicos que permitem o *feedback* do período transato, através do alinhamento das prioridades individuais com as do negócio, a análise/revisão dos comportamentos, dos objetivos e a forma de os alcançar, devendo os objetivos ser SMART: *aligned, specific, measurable, attainable, realistic and time bounded* (Empresa X, 2013a).

Para as áreas de liderança, consideram-se programas de *coaching* que possam ser sustentados em avaliação 360º, a qual se realiza com intervalos de tempo bem delineados, garantindo que todos os líderes beneficiem de mentores com funções transversais ao negócio.

Contudo, no que concerne às atividades realizadas no âmbito da formação pode dizer-se que se fundamentaram inicialmente na compreensão do processo supra mencionado e posteriormente na atualização e gestão da plataforma de formação para o ano de 2013. Tal situação foi precedida da participação ativa numa ação de formação com a entidade prestadora de serviços.

A atualização e gestão da plataforma de formação implicou a recolha das listagens de formações realizadas pelos colaboradores no ano de 2013, as quais discriminavam sumários, assiduidade e formadores envolvidos. Posteriormente, foram inseridas todas as informações necessárias e exigidas pela própria plataforma, que justificassem por conseguinte a completude do Relatório Único. Iniciou-se, por fim e no que respeita à gestão da formação, a recolha das listagens de formações realizadas pelos colaboradores referentes ao ano de 2014 e iniciou-se o levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, junto das chefias, na tentativa de dar resposta a uma proposta de formação lançada por uma entidade externa.

Considerando que no PDP estão planeados os objetivos de desempenho e de desenvolvimento dos colaboradores e a oferta externa de recursos por parte de uma entidade que presta serviços direcionadas para as farmacêuticas foi noticiada, pode a empresa, concretamente o departamento de RH fazer uma gestão administrativa e contactar as áreas de liderança, que ao analisar os PDP e a listagem de formações disponibilizada, possibilita aos colaboradores o aumento das suas competências e a resposta aos objetivos elencados no documento supra referido.

Procedeu-se assim à inscrição dos colaboradores na plataforma da anteriormente mencionada entidade, com o intuito de permitir a real implementação do evidenciado no PDP, através do engajamento dos colaboradores no seu próprio desenvolvimento. Determinado o foco e evidenciado o plano da formação, constata-se a possibilidade apoiar no efetivo desenvolvimento dos colaboradores, numa perspetiva participante e ativa.

Neste capítulo foi possível elencar algumas atividades desenvolvidas na Empresa X, evidenciando procedimentos concretos e assentes nas políticas da empresa, dando conta da importância que são na gestão estratégica das competências e consequentemente no desenvolvimento do capital humano. Seguidamente, far-se-á uma breve análise da experiência de estágio, colocando em paralelo as evidências práticas e os aportes teóricos relativos aos três temas desenvolvidos.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

A experiência de estágio curricular na Empresa X assume grande relevância na fase final do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na medida em que permitiu colocar em prática muitas das aquisições teóricas, conhecimentos prévios e continuar o desenvolvimento pessoal e profissional, já que não há processos estanques, mas incrementais. Foi uma experiência cujo término foi sendo protelado, para que os processos iniciados pudessem ter uma conclusão sustentada e fosse possível avaliar em que moldes existiam.

O estágio na Empresa X permitiu entender que, no atual contexto económico-social, tendem as organizações a querer continuar desenvolver-se e a desenvolverem sistemas de gestão aos mais variados níveis que promovam estratégias de desempenho o mais eficientes e eficazes possíveis, razão pela qual muitos dos procedimentos vão sendo ajustados, melhorados, modificados, sempre numa ótica de alavancagem do negócio e de sustentação dos produtos. As organizações procuram por isso alocar a si os talentos necessários, numa perspetiva de desenvolvimento presente e futuro (Torrington et. al., 2008; Orr et. al. 2010; Darwish et. al., 2013; Ulrich, 2014).

Com o intuito de desenvolver a organização, procura a Empresa X associar a si estratégias sustentadas que permitam que os colaboradores recrutados sejam a chave para a vantagem competitiva, enfatizando-se assim a importância da gestão estratégica dos RH (Torrington et. al., 2008; Darwish et. al., 2013).

Com a reestruturação dos processos de Análise e Descrição de Funções, sublinhou-se a ideia de que *strategy is about winning* (Ulrich, 2014, p. 1), atendendo a que as antigas descrições de funções utilizadas na Empresa X foram substituídas pelos novos *role profiles*, os quais definem a hierarquia de quem reporta a quem e qual a *accountability* para o trabalho (Ulrich, 2014). Nesta ótica, entendeu-se que, tal como preconizam Sousa et. al. (2006), Orr et. al. (2010) e Sanchez e Levine (2012), avaliar as funções fornece como *output* o “peso” das próprias funções e a definição

do seu *ranking*, determinando-se assim as recompensas de cada *grade* (Empresa X, 2013a). Ainda através da reestruturação deste processo entendeu-se a importância de identificar, desenvolver e implementar os melhores talentos, a fim de permitir que os objetivos estratégicos sejam alcançados e conseqüentemente, posta em prática a gestão de talentos em situação de Recrutamento e Seleção, Socialização, Desenvolvimento e Gestão de Sucessão e de Liderança (Sousa et. al., 2006; Orr et. al., 2010; Sanchez e Levine, 2012).

Por seu turno, o Recrutamento e Seleção de candidatos, independentemente do cargo para que sejam recrutados, é um processo mais rico se tiver como *input* os *role profiles* que indicam as competências que os colaboradores deverão possuir (Ulrich, 2010; Orr et. al., 2010; Cunha et. al., 2012), os quais determinarão a validade da seleção, proporcionarão taxas de *turnover* mais reduzidas (Hirsch, 2009) e evidenciarão elevadas taxas de retenção de talentos, as quais impactam necessariamente na manutenção dos colaboradores nas organizações e no subsequente aumento da vantagem competitiva (Mehta et. al., 2014; Ulrich, 2014).

O processo de Recrutamento e Seleção de estagiários na Empresa X segue, tal como preconizam Cunha et. al. (2012) seis etapas, uma vez que se parte sempre do 1) “pedido de recrutamento”, em que se define o perfil do candidato, 2) analisa-se a base de dados da empresa, averiguando a existência ou não de candidatos para aquele perfil, 3) procede-se ao recrutamento no mercado através da colocação de anúncios em portais de emprego, 4) realiza-se a triagem das candidaturas, após a sua receção, 5) procede-se ao contacto telefónico para averiguar disponibilidade e interesse na função e 6) finaliza-se com a entrevista pessoal. Excluiu-se, neste processo, o recurso a recrutamento interno, como definem Shafique (2012) e Gupta e Jain (2014), uma vez que para as funções em aberto, o expectável seria que surgissem candidatos com pouca experiência ou recém licenciados. Tentou pois encontrar-se uma boa relação entre candidato e função, para que a seleção decorresse favoravelmente (Gupta e Jain, 2014).

Torrington et. al. (2008), Cunha et. al. (2012) e Ryan e Ployhart (2014) foram ainda alvo de evidência no processo de seleção dos métodos a aplicar, na medida em que foram designadas previamente as modalidades, especificamente no que respeita à definição dos critérios de seleção, aos colaboradores envolvidos, aos formulários de recolha de dados, à entrevista pessoal realizada pelos RH e pelo departamento que recruta, bem como às referências, às cartas de recomendação e à linguagem corporal e apresentação aquando das entrevistas.

Note-se que o processo de Recrutamento e Seleção é, por vezes, muito moroso, o que se reflete no afastamento de bons candidatos para empresas concorrentes e, por conseguinte, torna-se necessário recorrer a outros candidatos cujas características não seriam as ideais, aumentando-se assim os custos do processo, pelo que para evitar esta situação aos candidatos a uma determinada função é dada a possibilidade de contactar a Empresa X via *email* ou telefone, no sentido de receberem *feedback* do processo.

Aquando da entrada de colaboradores para a Empresa X, constata-se sempre obrigatória a formação inicial, a qual impacta diretamente na importância do enquadramento do trabalhador na cultura organizacional, permitindo assim o seu desenvolvimento e eventualmente a sua retenção, tal como evidenciam Torrington et. al. (2008), Jayasingam e Yong (2013) e Mehta et. al. (2014). Se os colaboradores se mantiverem na organização, a possibilidade de a organização alcançar vantagem competitiva é maior, razão pela qual se coloca a tónica também nos processos de formação iniciais, os quais estão imbuídos na estratégia do negócio, bem descritos por Vidal-Salazar et. al. (2012).

Sendo a formação parte integrante do desenvolvimento dos colaboradores, observa-se na Empresa X uma estreita ligação entre o *role profile* de cada colaborador, o seu PDP e as necessidades de formação aí elencadas, as quais são fundamentais para que as chefias diretas compreendam as necessidades de formação e procedam, conjuntamente com o colaborador, ao

planeamento de formação, razão pela qual, aquando da tomada de conhecimento da existência de formação em áreas concretas se procede à inscrição do colaborador nas mesmas. Observa-se pois que, de acordo com Vidal-Salazar et. al. (2012), se há programação e planeamento de formação e se se pretende que seja uma forma de promover as competências do colaborador e de aplicá-las na sua rotina laboral, deverão estar alinhadas com a missão, visão e objetivos da empresa, razão pela qual na Empresa X se enfatizam a importância da dualidade colaborador-chefia e a possibilidade de aumentar os níveis de desempenho.

Na Empresa X, a formação é implementada de diversas formas, sendo que se considera a formação *on-the-job*, como a mais evidente, já que a organização acredita que se aprende mais fazendo (Chatzimouratidis et. al. 2012). Não deixa no entanto de ser importante a formação em sala ou a formação que implica relacionamento interpessoal. Ambas são alvo de avaliação, como sublinhado por Noe (2010) no que concerne aos quatro níveis de Kirkpatrick, na medida em que permite à organização entender a mais-valia da sua implementação e analisar os *outcomes* daí decorrentes. Esta situação não foi alvo de análise em contexto de estágio curricular, já que apenas se desenvolveram tarefas relacionadas com a gestão da formação ao nível administrativo, atendendo a que a formação na Empresa X é maioritariamente dirigida à força de vendas e portanto desenvolvidos e implementados todos os mecanismos pelos responsáveis das respetivas marcas. Não deixam, no entanto de ter sempre por base a ideia de Noe (2010), de Vidal-Salazar et. al. (2012) e de Saks e Burke (2012) de que o desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente da organização será tanto maior quanto mais favoráveis os resultados, que permitem alavancar o negócio.

Foi neste caso possível compreender que existem muitos quiasmas entre a teoria e a prática, considerando no entanto que nem todas as fases dos diversos processos são efetivadas. Porém, umas mais aproximadas do que outras daquilo que é preconizado pelos diversos autores,

concretamente no que diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção e de Análise e Descrição de Funções, considerada a base de um bom e fundamentado trabalho. Constatase pois que é da Análise e Descrição de Funções que se delineia uma estratégia sustentada, que permite extravasar mais-valias para os restantes procedimentos, os quais impactam em processos que culminam com o desenvolvimento do capital humano e, por conseguinte, do desempenho organizacional e da vantagem competitiva (Ulrich, 2014).

6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estágio na Empresa X permitiu primordialmente alcançar o objetivo pessoal de aplicar em contexto prático conteúdos teóricos adquiridos e de consolidar conhecimentos e aprendizagens prévios. Permitiu abraçar uma nova experiência em contexto empresarial e num departamento cujo *modus vivendi* é diferente daqueles por que havia passado anteriormente, o que possibilitou ao longo do tempo a tomada de consciência de que o trabalho que se ia arrolando promoveu um sentimento de pertença à organização e implicou não só o desenvolvimento de diferentes funções, como o aumento das tarefas, da autonomia, graças ao constante contacto com a realidade, e do conseqüente aumento de responsabilidades.

Pretendia a Empresa X que se reestruturassem alguns processos no âmbito da gestão de competências, que se incorporassem novas metodologias no negócio e que se promovesse o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, através de processos como a Análise e Descrição de Funções, a Formação e o Recrutamento e Seleção.

Conclui-se que a Empresa X ao procurar *as pessoas certas para o lugar certo*, pretende encontrar formas eficazes e eficientes de o fazer, pelo que tenta através das sucessivas reestruturações que implementa encontrar o modelo adequado que justifique a aposta no capital humano e na conseqüente sustentabilidade do negócio. Esta é a razão pela qual se iniciou um processo de otimização das Análises e Descrições de Função, às quais se deu o nome de *role profiles* e que, por sua vez, se considerou uma ferramenta essencial para o processo de Recrutamento e Seleção de candidatos. Identificando-se o perfil pretendido e o necessário ajustamento à organização, é possível que entre o colaborador recrutado e a chefia direta se acorde um PDP anual, no qual estão designados os objetivos a alcançar e os processos de desenvolvimento cujo intuito é o de aumentar o seu desempenho e naturalmente os seus resultados e os da organização – designam-se portanto as necessidades de formação.

Constata-se pois que, tal como defendido na literatura, pretendem os RH, devidamente alinhados com a missão, visão e objetivos da Empresa X, refletir uma perspectiva estratégica, baseada no capital humano, na natureza coletiva e na qualidade das pessoas na organização de que é este trio que fornece o potencial para a vantagem competitiva e o aumento do desempenho organizacional. Ao identificar as competências *core* para o sucesso, a estratégia de RH define a prática de gestão de talentos, a avaliação, o desenvolvimento e as sucessões. Sendo as estratégias escolhidas sustentadas que passem a integrar a organização, todos os *stakeholders* ganham, já que como preconiza Ulrich (2014) se antecipa o futuro, define o sucesso, posiciona a organização, definem e executam os objetivos sustentadamente.

There is now an evolving belief that if organisations wish to survive and compete in the present-day knowledge-based global economy, they have to acquire and develop worldclass human resource competencies and the practices necessary for managing such resources (Pfeffer 1994, 1998; Schuler and Jackson 1999; Khandekar and Sharma 2005; Moideenkutty, Al-Lamki and Murthy 2011).

In Darwish et. al. (2013), p. 3343.

No que concerne às limitações, poder-se-á aludir ao facto de que o tempo de estágio é, por norma reduzido, já que não é possível num curto período dar resposta a todas as demandas propostas. Os processos não são estanques, envolvem pessoas, a articulação entre elas, os sistemas e os procedimentos nos quais estão implicados, razão pela qual o término deste estágio curricular foi protelado por duas vezes e ainda assim o processo de Recrutamento e Seleção de candidatos, ao abrigo da *medida Estágios Emprego do IEFP*, ficou aquém do expectável, graças à morosidade do processo de parceria, análise e deferimento da(s) candidatura(s), tendo-se inclusivamente perdido dois candidatos considerados chave para os departamentos. Por outro lado, não foi possível conhecer a dinâmica de definição de um PDP, o que teria proporcionado maior acompanhamento de um ciclo processual.

A recomendação futura recai assim na sugestão de aumento do tempo de estágio, com o intuito de uma ainda maior aproximação ao contexto organizacional, resultante no contacto com o real ciclo de gestão de carreira dos colaboradores.

Ainda assim, este estágio possibilitou o confronto com algumas práticas de RH numa multinacional de renome, que evidenciou a importância das competências como a base de todo e qualquer processo de gestão do capital humano, desde que devidamente alinhadas com a cultura organizacional e perspectivadas para um futuro onde a sustentabilidade do negócio e a vantagem competitiva sejam o escopo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bound, H. e Lin, M. (2013). Developing competence at work. *Vocations and learning*, 6, 403-420.
doi: 10.1007/s12186-013-9102-8
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, 18, 103-118. doi:
10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. e Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The international journal of human resource management*, 23 (4), 662-693. doi: 10.1080/09585192.2011. 561235
- Conde, P. (2012). *Sistemas de informação para a gestão de recursos humanos*. ISEG/UL.
- Crowell, C., Hantula, D. e McArthur, K. (2011). From job analysis to performance management: a synergistic rapprochement to organizational effectiveness. *Journal of organizational behavior*, 31, 316-332.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.^a edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Darwish, T. K., Singh, S. e Mohamed, F. (2013). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. *The international journal of human resources management*, 24 (17), 3343-3362. doi:
10.1080/09585192.2013775174
- Empresa X (2013a). *Documentos internos da Empresa X*. Documentos não publicados.
- Empresa X (2013b). *Plano de estágio curricular*. Documento não publicado.
- Gupta, R. e Jain, T. (2014). Role of recruitment & selection policies in central co-operative banks. *International monthly refereed journal of research in management & technology*, 3, 74-79.

-
- Henriques, P. L. (2009). *Formação avançada: cursos de especialização em gestão*.
CEGE/ISEG/UL.
- Hirsch, J. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The psychologist*, 22 (9): 752-755.
- Jayasingam, S. e Yong, J. R. (2013) Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization career management. *The international journal of human resource management*, 24 (20), 3903-3920. doi: 10.1080/09585192.2013.781520
- King, A. W., Fowler, S. W. e Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle – management edge. *Academy of management executive*, 20 (2), 95-106.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of business and economics*, 12 (1), 57-71.
- Liu, P., Gao, H. e Liu, K. (2011). Expertise management and competency management: the implications and relationships. *Science foundation of ministry of education of China and the fundamental research funds for the central universities*, 567-571.
- Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R. (2014). Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2 (2): 154-164.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American psychologist*, 1-14.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th edition). New York, U.S.A.: McGraw-Hill Irwin.

- Ortlieb, R. e Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The international journal of human resource management*, 23 (8), 1688-1704.
- Orr, J. E., Sneltjes, C. e Dai, G. (2010). The art and science of competency modeling: best practices in developing and implementing success profiles. *The Korn/Ferry institute*, 1-16.
- Prasad, S. e Tran, H. (2013). Work practices, incentives for skills, and training. *Labour Economics*, 23, 66-76.
- Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2008). *Organizational behaviour* (13th edition). República da China: Pearson Education Beijing.
- Ryan, A. M. e Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual review of psychology*, 65, 693-717. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115134
- Saks, A. M. e Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International journal of training and development*, 16 (2), 118-127. doi: 10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x
- Salazar, M., Torres, N., e Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The international journal of human resource management*, 23 (13), 2680-2697.
- Sanchez, J. e Levine, E. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual review of psychology*, 63, 397-425.
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21st century. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (2), 887-901.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human resource management review*, 18, 87-99.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos – métodos e práticas* (9.^a ed.). Lisboa: Lidel, Edições Técnicas, Lda.

- Starcić, A. I. (2012). Competence management system design in international multicultural environment: registration, transfer, recognition and transparency. *British journal of educational technology*, 43 (4), E108–E112. doi: 10.1111/j.1467-8535.2012.01299.x_12
- Syed, N. e Xiaoyan, L. (2013). The linkage between knowledge management practices and company performance: empirical evidence. *Journal of industrial engineering and management*, 6 (1), 1-7.
- Torkkeli, M. e Tuominen, M. (2002). The contribution of technology selection to core competencies. *International journal of production economics*, 77, 271-284.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7th edition). Great Britain: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human resource development international*, 17 (1), 1-9. doi: 10/1080/13678868.2013.825144
- Vandijck, P. (2012). Defining return on expectations. *D-Comma on motivation, communication and competences*. Recuperado a 10, janeiro de 2014 de <http://d-comma.blogspot.pt/2012/05/defining-return-on-expectations.html>.
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E. e Matías-Reche, F. (2012) Training as a generator of employee capabilities, *The international journal of human resource management*, 23 (13), 2680-2697, doi: 10.1080/09585192.2011. 610971

REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS

Website do IEFP – página consultada em 20 de abril de 2014: <<http://www.iefp.pt>>

Website do Portal do Emprego do ISEG – página consultada em 28 de abril de 2014:

<<http://careers.iseg.ulisboa.pt/>>