



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A IMPORTÂNCIA E AS FUNÇÕES DE UM
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO
SECTOR DE DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR

ANDREIA PATRÍCIA VIEIRA DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES (ISEG)
DRA. VERA MARTINHO (ALDI PORTUGAL)

OUTUBRO – 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

A IMPORTÂNCIA E AS FUNÇÕES DE UM
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO
SECTOR DE DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR

ANDREIA PATRÍCIA VIEIRA DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES (ISEG)

DRA. VERA MARTINHO (ALDI PORTUGAL)

OUTUBRO – 2017

Resumo

A área de recursos humanos dentro de uma organização vai muito além do simples recrutar, seleccionar, contratar e demitir colaboradores. Os recursos humanos abrangem todas as práticas e políticas relacionadas com a gestão de comportamentos dentro da empresa. Tal como o nome indica, o departamento considera as pessoas como recursos, planeando estratégias para desenvolver as capacidades de cada um.

De uma maneira geral os recursos humanos estão ligados directa ou indirectamente com todas as áreas organizacionais, na medida em que actua como canal de comunicação entre os interesses tanto dos colaboradores como da organização. O papel deste sector mantém os funcionários motivados e satisfeitos contribuindo para o sucesso de qualquer organização.

O presente trabalho final de mestrado incide no desenvolvimento de um estágio curricular bem como na descrição das actividades realizadas no mesmo.

O estágio curricular decorreu no departamento de recursos humanos da ALDI Portugal durante quatro meses, com o objectivo de acompanhar o recrutamento, desenvolvimento de novas políticas de integração, a organização de acções motivacionais e a elaboração do plano de formação da ALDI.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Selecção, Formação, ALDI Portugal

Abstract

The Human Resources department within an Institution goes beyond the simplicity of recruiting, selecting, hiring and firing employees. Human Resources embraces all practices and policies related to behavior management within the company. The department sees people as resources for planning strategies to develop the capabilities of each person/individual. Overall, Human Resources are directly or indirectly connected to all organizational areas as it acts as a channel of communication between the interests of both employees and the organization. The role of this department keeps employees motivated and satisfied contributing to the success of any organization.

The present master's degree final work focuses on the development of a curricular internship, as well as on the description of the activities carried out in it. The curricular internship took place in the Human Resources department of ALDI Portugal for four months, with the purpose of following the recruitment and the development of new policies of integration, organization of motivational actions and the elaboration of the formation plan of ALDI.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment and Selection, Training, ALDI Portugal

Agradecimentos

É com base nesta pequena nota, que gostaria de deixar o meu profundo agradecimento a algumas pessoas que contribuíram de certa forma para a realização deste relatório com extrema importância a nível pessoal.

Ao meu orientador no ISEG, o Professor Doutor Paulo Lopes Henriques. Em primeiro lugar por me ter aceitado como sua orientada. Em segundo lugar por todo o rigor e exigência e disponibilidade demonstrado assim como toda a sua sabedoria e conhecimento que me apoiaram e ajudaram rumo ao alcance deste objectivo.

À minha Co-Orientadora na ALDI Portugal, Dr.^a Vera Matinho e restante equipa. Agradeço a familiaridade com que me receberam durante os quatro meses, fazendo-me sentir sempre um elemento integrante da equipa, assim como agradecer por todo o conhecimento passado tanto a um nível teórico como prático relacionados com a Gestão de Recursos Humanos.

Tenho um especial agradecimento a fazer à minha mãe e aos meus avós por me fazerem sempre acreditar que era possível chegar a este patamar, sem a ajuda deles era difícil, por isso um muito obrigada do fundo do coração, espero que fiquem orgulhosos.

Às minhas colegas de mestrado por partilharem comigo todos os momentos, uns muito bons e positivos outros um bocadinho mais difíceis e pela entre e ajuda que sempre houve ao longo dos dois anos de mestrado.

À Margarida e Inês que estão comigo desde sempre, e que a confiança que sempre depositaram em mim foi crucial em alguns momentos.

Às minhas amigas de licenciatura Catarina e Daniela que me acompanham desde o primeiro dia e sempre me apoiaram em qualquer circunstância. Obrigada

Aos meus amigos empreendedores, que sempre me apoiaram, mas que tiveram uma especial participação nesta última fase. Agradeço, por todas as palavras de ajuda, motivação, acolhimento e principalmente a paciência que têm tido.

Agradeço também às pessoas que por trás destas em cima que mencionei foram fundamentais em qualquer parte deste relatório. Nunca me deixaram sem uma palavra de conforto.

A todos o meu sincero obrigado!

Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento Teórico	3
2.2	Recrutamento e Selecção: Contextualização	7
2.3	Formação	12
2.4	Avaliação de Desempenho	16
2.5	Benefícios e Recompensas	23
2.6	Integração, Socialização e Retenção	26
3.	Enquadramento prático:	35
3.1	História ALDI, valores e objectivos	35
4.	Actividades desenvolvidas no estágio	38
5.	Análise da literatura á luz das actividades desenvolvidas na empresa	43
6.	Considerações finais sobre o estágio e sugestões de melhorias	47
7.	Conclusão	50
8.	Referências Bibliográficas	52
9.	Anexos	57

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de KirkPatrick.....	15
Figura 2 – Instrumentos utilizados na avaliação de desempenho.....	20
Figura 3 – Fases da socialização.....	27
Figura 4 – Logotipo ALDI Portugal.....	35

Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TFM - Trabalho Final de Mestrado

AD – Avaliação de Desempenho

CV – Curriculum Vitae

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) e de forma a obter o grau de mestre é necessário realizar um trabalho final de mestrado (TFM) numa das seguintes hipóteses: dissertação, trabalho de projecto ou relatório de estágio.

A minha escolha recaiu sobre o relatório de estágio pois era um objectivo pessoal desde o início, não só porque permite a reflexão e aplicação prática de conteúdos teóricos adquiridos durante todo o mestrado, mas também a possibilidade de integração no meio empresarial, com o propósito de crescer pessoalmente e adquirir algum conhecimento bem como aprendizagens e soft skills. Saber que me poderia enquadrar e fazer parte de uma multinacional no sector da distribuição alimentar também foi um factor que pesou na minha decisão.

O estágio foi realizado na ALDI Portugal Supermercados, no departamento de Recursos Humanos com início no dia 13 de fevereiro de 2017 e término no dia 12 de junho de 2017 sob a orientação da Dra. Vera Salgueiro Martinho.

A ALDI Portugal Supermercados ao receber os estagiários nos vários departamentos quer demonstrar aos restantes alunos que é um empregador atraente e que permite que os estudantes entrem em contacto real, tanto com o mundo ALDI como com o meio empresarial.

Deste modo, foi possível ter um conhecimento geral da empresa bem como o seu funcionamento geral. Acompanhar todo o processo de recrutamento que envolve a colocação de anúncios no “[linkedin](#)”, gestão da página das carreiras, recepção de candidaturas assim como ajudar nas relações de parceria com escolas profissionais/faculdades foi muito enriquecedor. Seguir o desenvolvimento da nova política de

integração e a organização de acções motivacionais assim como a elaboração do plano de formação para o presente ano foi compensador.

Relativamente ao enquadramento teórico, numa primeira fase este assentou sobretudo numa breve introdução e evolução dos recursos humanos, de seguida as funções de um departamento de RH assim como as suas respectivas definições. Numa segunda fase houve incidência na caracterização da ALDI Portugal Supermercados mencionando a história, valores e objectivos da empresa. Seguidamente a descrição das actividades desenvolvidas ao longo do estágio bem como relacionar a literatura com as actividades do mesmo. Seguindo-se por fim as considerações sobre o estágio, tal como sugestões de melhorias e a conclusão.

2. Enquadramento Teórico

Cada vez mais se torna evidente que as práticas de recursos humanos, influenciam o desempenho organizacional e a vantagem competitiva, e as empresas que experimentam essas práticas são as que empregam boas práticas de gestão de pessoas (Oppong, 2017). Esta área mantém um bom clima organizacional e ainda influencia directamente na obtenção de resultados cada vez maiores. Investir num departamento de recursos humanos é uma das formas mais assertivas para reter e motivar os colaboradores, não só por considerar as competências estratégicas essenciais para os negócios da organização, como também pelo facto de serem os responsáveis por analisar e avaliar o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e posteriormente planear formações futuras. (Gomes et al. 2008).

A estratégia é vista como um conjunto de escolhas e acções coordenadas que focam para onde a empresa quer ir e como lá chegar. A estratégia de recursos humanos envolve as escolhas e acções apropriadas no que respeita à gestão de pessoas dentro da organização, porém está interligada com a estratégia competitiva, ou seja, escolhas e acções acerca de como responder às necessidades dos clientes (Oppong, 2017).

As actividades de RH, como recrutamento & selecção, formação, recompensas e benefícios, avaliação de desempenho e socialização e retenção, são executadas mantendo em vista as metas e objectivos da empresa, que são definidos por estratégias. Alinhar as actividades de RH com os objectivos estratégicos da empresa facilitou o alcance de resultados excelentes por parte destas (Oppong, 2017).

Práticas de GRH bem definidas e aplicadas desempenham um papel determinante no bem-estar da organização. Reflexo disso será atrair e reter as pessoas com as

competências que melhor se ajustam à organização e aos seus objectivos, e reforçar os comportamentos dos indivíduos e grupos que provenham no alinhamento estratégico da organização (Sousa et. al., 2006). Torna-se fundamental que as diferentes áreas da GRH se encontrem desenvolvidas e estruturadas, capazes de responder às necessidades dos colaboradores e da organização (Siddique, 2004). Com o desenvolvimento de um sistema de análise e descrição de funções será possível reunir as informações necessárias que servem de suporte às diversas actividades de GRH mencionadas em cima (Gomes et al., 2008; Stybel, 2010).

A análise de funções é um instrumento preparado de forma intencional e de aplicação sistemática, com vista a conhecer e resumir o conteúdo das funções integrantes de uma organização, recolhendo informação válida, de modo a apoiar a gestão na tomada de decisão (Gomes et al., 2008). É confirmada como uma prática estratégica que possibilita conhecer melhor as funções e os colaboradores da organização, possuiu o potencial de contribuir para o desempenho organizacional, competitividade e produtividade da organização, podendo o seu efeito ser sentido directa ou indirectamente pela sua influência nas restantes práticas de RH (Safdar et al. 2010; Siddique, 2004). As organizações que reconhecem as aplicações desta ferramenta ganham vantagem competitiva e sustentabilidade (Siddique, 2004).

2.1 Gestão de recursos humanos – Desenvolvimento do conceito

O conceito de gestão de recursos humanos tem sofrido alterações ao longo do tempo, não só no seu conceito, mas também nas suas responsabilidades e objectivos para com a estratégia das organizações. Segundo Kulik (2004 cit in Gomes et al. 2008) a gestão de recursos humanos é o processo global de gestão de pessoas nas organizações, isto é, os recursos são essenciais para construir e manter a vantagem competitiva. O papel dos recursos humanos relativamente às perspectivas de estratégia numa empresa, baseiam-se na criação e manutenção do desempenho superior através do capital humano e social. (Buller & McEvoy, 2012) É assim de salientar que as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional, portanto é necessário motivá-las para um crescente desempenho e produtividade, não só a nível pessoal como também a nível profissional. Sendo assim, existem várias práticas que permitem que a relação tanto dos colaboradores como da chefia aumente, mas é preciso perceber exactamente que papel cada indivíduo tem dentro da empresa de forma a intervir positivamente na sua gestão, de modo a estimulá-lo “na implementação das estratégias organizacionais, devolvendo-lhe atitude, expectativas e comportamentos que são fundamentais para a melhoria da organização ao longo do tempo” (Gomes et al, 2008).

Segundo Gomes et al. (2008) estes processos passam pelo planeamento e determinação das necessidades de recursos humanos; o recrutamento que possibilita a atracção de novos colaboradores; a selecção ou escolha sobre o indivíduo mais apto; a formação relativamente aos procedimentos de trabalho; a gestão de carreira que permite

a evolução de competências futuras; a avaliação de desempenho que possibilita a melhoria do mesmo; os benefícios e recompensas como forma de retribuição do esforço de cada colaborador e por fim a criação de um ambiente organizacional positivo que influencia grande parte da motivação e desempenho dos colaboradores.

A área de RH teve início no século XX com o aparecimento da revolução industrial e servia como mediadora entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais dos colaboradores, o conceito inicial estava focado nas “relações industriais” e tentava articular o capital e o trabalho. Posteriormente este conceito sofreu uma mudança passando a denominar-se de administração de pessoal. Nesta fase já não se tratava apenas de minimizar os conflitos, mas sim de administrar as pessoas segundo a legislação trabalhista que se encontrava em vigor (Chiavenato, 2009). Em meados da década de 60 o conceito voltou a sofrer algumas alterações passando assim a chamar-se administração de recursos humanos, ou seja, os indivíduos passavam a ser considerados recursos fundamentais para o sucesso organizacional, controlando e planeando as actividades consoante as necessidades da empresa. “Actualmente com o mercado cada vez mais competitivo e com a globalização da economia, as empresas notaram que para se tornarem bem-sucedidas tinham que administra-las com os colaboradores tornando-os agentes activos em vez de passivos, proactivos providos de inteligência, criatividade, conhecimento, competências e habilidades não só físicas mas também mentais” (Chiavenato, 2009). Assim sendo, uma organização com uma eficaz gestão de recursos humanos é a que desenvolve actividades apropriadas de pessoas em todos os níveis e áreas, ou seja, é a capacidade de todos os responsáveis organizacionais criarem

condições para que pessoas talentosas e empenhadas possam desenvolver-se e frutificar.
(Gomes et al, 2008)

2.2 Recrutamento e Selecção: Contextualização

O efeito crescente da concorrência no mercado de trabalho, juntamente com a importância atribuída aos recursos humanos, fez o processo de recrutamento e selecção dar um passo em frente e tornar-se um dos papéis mais importantes entre os processos de RH. O processo de recrutamento e selecção por si só é dispendioso e moroso, por isso e para ser uma organização de alto desempenho, a GRH deve poder ajudar a organização a colocar a pessoa certa na função certa (Shih, et al., 2005), pois o desempenho da mesma advém da qualidade dos seus recursos humanos.

O recrutamento e selecção apesar de serem dois conceitos distintos complementam-se, visto que fazem parte do mesmo processo. Existem vários autores a definirem tanto o conceito de recrutamento como o de selecção. Relativamente ao primeiro, para Taylor e Collins (2000) citados por Gomes et al. (2008), o recrutamento é um conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo razoável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os, pelo menos, a curto prazo. No entanto para Chiavenato (2009), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual, a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento pode ser entendido como um “processo de sedução” onde a organização seduz o candidato e este por sua vez seduz a organização. Nessa aliciação há que alinhar expectativas quer da empresa, quer do candidato. Por um lado, a organização quer vender a sua imagem como potencial empregador de uma forma positiva e atractiva para causar boa impressão a futuros potenciais, por outro, os candidatos apresentam as suas competências e conhecimentos e salientam que qualidades têm para que possam destacar-se de outros candidatos e ser uma mais-valia para a empresa.

De acordo com Torrington et. al (2005) o processo de recrutamento é constituído por oito fases:

A primeira fase consiste na análise da situação do recrutamento, isto é, estabelecer o contexto no qual o recrutamento ocorre consoante o seu ambiente interno e externo.

A segunda e a terceira fase consistem na análise do posto de trabalho a preencher e na identificação dos critérios para avaliar os potenciais candidatos. Nestas duas fases é muito importante referir o papel da descrição de funções pois esta permite a identificação da função, os objectivos da mesma e a descrição da função em termos dos seus deveres e responsabilidades (Gomes et al., 2008).

A quarta fase é a identificação de potenciais fontes de candidatos, ou seja, identificar qual o tipo de recrutamento a realizar-se, podendo ser interno ou externo. Interno quando o recrutamento está relacionado com os indivíduos actualmente empregados na organização, de modo a aproveitar talentos existentes para poder preencher as vagas em aberto (Almeri et al., 2013). Já o recrutamento externo baseia-se

na procura de candidatos no mercado de trabalho com os requisitos mínimos para preencher a vaga em questão. Estes tipos de recrutamento têm as suas vantagens e desvantagens. Relativamente ao recrutamento interno podemos afirmar que é vantajoso o custo e o tempo despendido no processo, visto que a escolha do candidato é feita internamente com toda a segurança e validade, quanto à sua desvantagem este tipo de recrutamento fica privado de receber “sangue novo na organização” (Newell, 2005). Quanto ao recrutamento externo tem como vantagem a entrada de pessoas com ideias novas e diferentes, com competências e conhecimentos adquiridos noutras realidades organizacionais, que são uma mais-valia para o desenvolvimento e crescimento da empresa. A sua desvantagem (ao contrário do recrutamento interno) é ser um processo muito mais moroso e dispendioso, pois é possível que haja a contratação de uma empresa externa para gerir todo esse processo. (Sousa et al., 2006).

A quinta fase consiste na especificação de possíveis técnicas para atingir as fontes definidas, essas técnicas podem ser a nível interno e externo. A nível interno nomeadamente em transferências de pessoal; promoções de pessoal; transferências com promoções; programas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira pessoal. A nível do recrutamento externo, essas técnicas podem diferir consoante o interesse da organização, podendo ser através de anúncios; apresentação de candidatos por parte de outros colaboradores da empresa; feiras de emprego; contacto com escolas e universidades, head-hunting; centro e agências de emprego e e-recrutamento.

Relativamente à sexta fase, a selecção das fontes e técnicas mais apropriadas para cada caso, é importante adequar cada técnica de recrutamento à situação de cada organização e analisar as vantagens e desvantagens de cada uma.

Na sétima fase é onde se realizam as actividades inerentes às fontes e técnicas escolhidas, ou seja, preparar toda a informação, meios e documentos para se proceder à realização de uma técnica específica, se por exemplo for utilizada uma técnica para o recrutamento externo como é o caso dos anúncios, é necessária toda uma preparação, nomeadamente nos cuidados a ter ou no tipo de informação a incluir.

Na oitava e última fase do processo de recrutamento está presente a listagem dos candidatos elegíveis para o processo de selecção, isto é, receber todas as candidaturas para posteriormente lista-las, fazendo uma triagem para que de seguida se possa dar início ao processo de selecção (Torrington et. al, 2005).

O recrutamento visa atrair candidatos, mas a organização necessita de seleccionar os que mais se compaginam com as suas necessidades e com mais probabilidade de obter elevados desempenhos se forem seleccionados. (Gomes et. al, 2008). De acordo com (Vardarlier, et al., 2014) a selecção é um processo de escolha dos melhores candidatos entre um conjunto de indivíduos que atendem aos requisitos necessários para a função em questão. Para Sousa et. al (2006) a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função, competências e as características oferecidas pelos candidatos.

Com a concorrência a aumentar, a selecção da equipa certa para além de ser uma decisão estratégica, desempenha um papel importante no sucesso da organização, principalmente se o indivíduo seleccionado for ocupar o cargo durante um longo período de tempo, contribuindo para o negócio com o seu talento e experiência (Vardarlier, et al., 2014).

Numa primeira fase é essencial saber informações sobre a função em causa, em seguida analisam-se as informações sobre os candidatos através de métodos e técnicas de selecção. Depois da fase de recrutamento e supondo que todas as decisões relativas aos objectivos, às formas e às fontes de recrutamento estão validadas, é importante decidir quais os métodos mais adequados para a selecção do candidato ou dos candidatos.

De acordo com Torrington et al. (2005) o processo de selecção passa por quatro etapas sequenciais:

A primeira diz respeito à definição dos critérios de selecção, ou seja, o indivíduo é avaliado para ver se se adequa ao cargo e isto ocorre através de três critérios: adequação à organização (personalidade, atitudes, empenho e objectivos); adequação ao cargo (requisitos que o candidato deve possuir) e adequação à equipa.

A segunda etapa é a aplicação dos instrumentos de selecção, ou seja, o curriculum vitae; fichas de candidatura; referências; portfólio; testes individuais; testes de grupo; entrevistas; assessment centre, são exemplos desses critérios de selecção.

A terceira etapa, está relacionada com a recolha de informação sobre os candidatos, ou seja, à medida que os instrumentos de selecção são administrados é importante guardar o desempenho de cada candidato para posteriormente o perfil do mesmo ser analisado e comparado à informação com o cargo em questão.

A última etapa é a análise de informação para a escolha do candidato que pode partir de duas abordagens: selecção de estágio único, onde as decisões são tomadas através de um único teste ou numa nota que abranja vários testes, ou então através da selecção sequencial onde cada candidato é progressivamente eliminado após não reunir os requisitos necessários.

2.3 Formação

Hoje em dia, as abordagens inovadoras para a formação de recursos humanos devem ser aplicadas para assegurar recursos humanos mais experientes e habilidosos numa organização. O rápido "envelhecimento" do conhecimento e das habilidades torna razoável o desenvolvimento constante de formação a curto prazo. (Erina, et al., 2015). A formação é cada vez mais importante para o sucesso das empresas tornando-se mesmo vital. Para que se afirme como um instrumento de gestão de recursos humanos eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa.

Há cada vez mais empresas com a necessidade de aumentar a sua produção bem como fazer face à concorrência, assim sendo, utilizam a formação como forma de acrescentar valor à empresa através dos seus trabalhadores. As organizações que desejam melhorar a sua produtividade e eficiência procurarão além da formação obrigatória, actividades de aprendizagem e desenvolvimento que permitirão aos colaboradores maximizar o seu potencial e fornecer um recurso valioso para a organização (Mavin, et al., 2010). Os mesmos autores ainda reforçam que para além de se adequar a formação aos objectivos da organização, também é necessário considerar os objectivos individuais e do grupo para garantir que as necessidades possam ser adequadamente atendidas. No entanto, as actividades de formação e desenvolvimento têm posteriormente de ser observadas na prática no local de trabalho, permitindo aos funcionários transferir os seus novos conhecimentos e habilidades em benefício de todas as partes interessadas.

Relativamente ao seu conceito, pode designar-se formação de recursos humanos como a aplicação de processos formais para transmitir conhecimento e ajudar os colaboradores a adquirir as habilidades necessárias para que eles desempenhem o seu trabalho de forma satisfatória (Erina, et al., 2015). Já Perreti (2001) caracteriza a formação como forma de responder simultaneamente aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa contribuindo de forma muito positiva para a obtenção dos seus objectivos.

A Formação pretende responder conjuntamente aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa, contribuindo assim para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e performance económica. (Perreti, 2001).

É necessário analisar as necessidades reais da empresa para posteriormente estabelecer-se um plano de formação. Assim, obtém-se informação acerca das áreas onde a formação é mais indispensável bem como compreender se os colaboradores devem receber formação relativamente às suas habilidades, conhecimentos ou atitudes. Depois de diagnosticar as necessidades, a organização deverá colocar em prática a formação de modo a atingir os objectivos. É fundamental salientar que todo o tipo de formação acarreta custos e por vezes é difícil avaliar quão bem ou mal uma formação beneficiou ou não um colaborador, portanto é essencial fazer-se um processo de formação bem planeado.

Segundo Câmara et al. (2013), a formação profissional na empresa pode ser classificada quanto à sua natureza, objectivo, forma e sujeito. Quanto à sua natureza, a formação tem o objectivo de prover o colaborador de capacidades, competências e habilidades para desempenhar com mais eficácia e eficiência uma determinada função.

Quanto ao objectivo, a formação distingue-se em formação orientada para a função, ou seja, melhorar o desempenho actual do colaborador e em formação orientada para o desenvolvimento, isto é, preparar um trabalhador para uma função que irá desempenhar no futuro. Quanto à forma, a formação pode ser interna ou externa (outsourcing). Interna quando o gestor de recursos humanos recorre a formadores dentro da empresa e externa quando recorre a recursos externos para a realização das acções de formação. Relativamente ao sujeito a formação pode ter como alvo o individuo, o grupo ou a própria organização.

No sentido amplo, a formação toma em consideração todas as actividades desenhadas para garantir que os trabalhadores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções, ocorrendo o maior desenvolvimento nas organizações através da formação no local de trabalho (Caetano et al., 2000). Para a apreensão e transmissão dos conteúdos da formação, é necessário a utilização de métodos e técnicas. A escolha dos métodos e técnicas de formação dependem de vários factores, como por exemplo, número de pessoas, tempo disponível, tipo de conteúdo, tipo de audiência e custos envolvidos, podendo estes últimos não ser apenas através de custos directos como também indirectos (Gomes et al., 2008). De acordo com os mesmos autores são utilizados vários métodos para medir diferentes capacidades. O método expositivo habitual (formação em sala de aula) é adequado apenas para o desenvolvimento de conhecimentos fundamentais. Já a mentoria ajuda o desenvolvimento de destrezas básicas (capacidades gramaticais, matemática entre outros) e competências interpessoais em vários níveis. Relativamente ao coaching este é apenas apropriado para o desenvolvimento de competências interpessoais a vários

níveis. Por fim a formação assistida por computador e e-learning é adequado para o desenvolvimento de destrezas básicas.

A avaliação da formação pode ser descrita como um processo sistemático de recolha e análise de informações sobre um programa de formação que pode ser utilizado para planear e orientar a tomada de decisões, bem como avaliar a relevância, eficácia e impacto de vários componentes da formação (Mavin, et al., 2010). Este tipo de avaliação é importante na medida em que dá para perceber se realmente um sistema de formação vale a pena e é eficaz. Consegue também identificar pontos fortes e fracos, comparar custos e benefícios, avaliar se toda a organização e conteúdos utilizados são os mais apropriados e tem-se uma percepção de quais os formandos beneficiaram do programa de formação. Um dos modelos de avaliação mais utilizados é o modelo de Kirkpatrick que é caracterizado como sendo simples, mas que foi projectado para que seja entendido e usado facilmente por profissionais de RH para delinear as suas ferramentas de avaliação. (Mavin, et al., 2010)

FIGURA 1 – MODELO DE KIRKPATRICK

1ª ETAPA - REACÇÃO	Compreensão rápida de como os formandos se sentiram com a formação em termos de conteúdo e estrutura
2ª ETAPA - APRENDIZAGEM	Avaliar a aprendizagem e identificar as mudanças no seu comportamento
3ª ETAPA – COMPORTAMENTO	Melhoria de comportamento no trabalho após formação
4ª ETAPA - RESULTADOS	Resultados finais atingidos pelos formandos

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mavin et al. (2010)

A figura 1 demonstra as várias etapas que ocorrem no modelo de avaliação de Kirkpatrick, o objectivo é fazer uma pequena reflexão sobre cada uma delas. Relativamente à etapa referente à reacção, esta é uma das etapas que trás mais vantagens, pois geralmente são realizados questionários logo após a formação, de modo a que os formadores recebam feedback imediato e ajam num curto espaço de tempo caso queiram fazer melhorias relativamente ao processo utilizado (Mavin, et al., 2010). Na etapa da aprendizagem podemos fazer uma análise ao pré-desempenho, pós formação para identificar se houve mudanças. Por vezes pode ser difícil verificar se a causa da mudança apenas está relacionada com a formação, nesses casos teria que ser utilizada uma ferramenta para medição. A etapa da aprendizagem tem uma ligação com a etapa anterior, na medida em que é necessário existir um controlo para afirmar se a causa da mudança tem ou não a ver com a formação. A última etapa dos resultados, pode ser considerada a mais difícil, pois depende do tipo de formação que é dada, mas isso poderá reflectir-se posteriormente na qualidade e desempenho do seu trabalho (Mavin, et al., 2010).

2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho (AD) para alguns autores é considerada uma das práticas mais importantes na gestão dos recursos humanos. Porém, para Kondrasuk (2001) a avaliação de desempenho foi e ainda é a área mais problemática e a mais evitada pelo departamento de RH. Em termos gerais faz parte do processo de gerir pessoas e é um tema central na gestão das organizações. Ainda, segundo o mesmo autor

a avaliação de desempenho é um sistema de definição de expectativas do colaborador, avalia o desempenho do mesmo, dá feedback ao colaborado sobre o seu desempenho e define novas metas e expectativas para o futuro.

Sekiou et al. (2009), define a avaliação de desempenho como a construção de uma opinião global e objectiva sobre um colaborador quanto à execução das suas funções, durante um determinado período de tempo, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas. Ao iniciarmos a avaliação de desempenho é importante definir as competências específicas, habilidades necessárias e classificar os conhecimentos pretendidos, assim como identificar como serão avaliados os resultados (Shields, 2007). Este sistema tem capacidade para medir uma ou mais variáveis, mas para isso, é necessária uma preparação tanto do colaborador como do avaliador sendo atribuída uma classificação consoante o desempenho do colaborador, finalizando com uma discussão sobre a avaliação e posteriormente a realização de um plano para o futuro (Denisi, 2011).

A avaliação de desempenho tem dois objectivos: O primeiro prende-se com o facto de o avaliador conhecer o colaborador e perceber o que ele não está a fazer tão bem e ajudá-lo a melhorar o seu desempenho no trabalho. O segundo objectivo é utilizar os resultados da AD para o ajudar a tomar decisões administrativas relativamente á possibilidade de um aumento de salário, ou formação que seja necessária ou útil para melhorar o desempenho do colaborador (Kondrasuk , 2011). Se este processo for elaborado de forma correcta, a avaliação de desempenho poderá ter um papel indispensável na organização, pois tem a capacidade para fornecer feedback, orientar,

estimular os colaboradores a desenvolver as suas competências e focar o seu desempenho nas prioridades e nos objectivos organizacionais (Lawler, 1994).

Para que estes objectivos sejam possíveis é necessário passar de uma avaliação de desempenho simples para uma abordagem integradora da gestão do desempenho, pois os objectivos de um sistema de gestão de desempenho são mais amplos do que os da avaliação tradicional. A gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspectos organizativos, tecnológicos processuais de forma a atingir níveis competitivos (Gomes et al., 2008).

Os mesmos autores afirmam que este processo envolve actividades como:

- A definição de objectivos organizacionais de equipas e individuais;
- A implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- O desenho de sistemas de compensação apropriados á estratégia e que reforcem o desempenho;
- As estratégias de formação e desenvolvimento;
- O feedback, a comunicação e o coaching;
- O planeamento de carreiras;
- A gestão da/pela cultura.

Esperam-se que estas actividades estimulem a melhoria de processos e os resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões definitivos.

Outra questão pertinente que se pode colocar é sobre quem deve ser responsável por fazer a AD. A avaliação de desempenho tem sido realizada de uma forma tradicional, ou seja, chefia directa a avaliar os colaboradores. No entanto isso foi-se alterando ao longo

do tempo, devido às barreiras que foram sendo criadas, como erros cognitivos por parte dos avaliadores por causa da sua subjectividade. Esse facto, levou as organizações a promover outros tipos de avaliação de desempenho que pode incluir mais do que um avaliado. Essa avaliação é conhecida como avaliação 360° e promove uma comunicação organizacional efectiva (Mourão & Miranda, 2015). Diferentes avaliadores têm outras perspectivas que a chefia directa não tem. Portanto, para se obter a informação sobre o avaliado através de várias pessoas recorre-se à avaliação de 360°, onde fazem parte os superiores; colegas; clientes internos e externos, subordinados e o próprio avaliado. Este método não só permite a formação de colaboradores que serão avaliadores no futuro, mas também uma confidencialidade e anonimato entre avaliadores e avaliados, o que faz com que haja uma maior aceitação deste tipo de avaliação (Mourão & Miranda, 2015). Estas avaliações tradicionalmente são feitas apenas uma vez por ano, porém dado o crescimento e resultados que as organizações esperam ter, é importante verificar o tempo despendido para cada avaliação e começar a realizar-se avaliações informais mais regularmente, visto que as avaliações ajudam a empresa a demonstrar onde os seus funcionários se destacam, onde podem melhorar, e quão bem seguiram os objectivos estabelecidos pela organização. (Kondrasuk , 2011) Por um lado, os colaboradores não sentem tanta ansiedade e depois, porque obtém um feedback frequente o que vai fazer com que o seu desempenho melhore e conseqüentemente o seu trabalho traga resultados positivos tanto para a organização como para o individuo (Caetano, 2008).

Para que as avaliações de desempenho sejam efectivas para a organização, os objectivos individuais do colaborador devem ser trabalhados para conseguirem paralelamente atingir os objectivos da organização. Muitas organizações utilizam

ferramentas inadequadas, e é necessário ter em conta “o que é medido” e “como é medido”. Relativamente “ao que é medido”, pode referir-se à forma de medir o desempenho como quantidade ou qualidade ou ainda no que diz respeito ao desenvolvimento das suas competências e realização de objectivos. No que diz respeito ao “como é medido” pode ser nomeadamente medir traços, comportamentos e resultados (Kondrasuk , 2011).

Os métodos de avaliação de desempenho podem medir uma grande variedade de aspectos. Por vezes para identificar traços de personalidade, outras para medir comportamentos e resultados. Umhas vezes focalizam-se em critérios objectivos, outras vezes em medidas subjectivas (Gomes et al., 2008). Os instrumentos utilizados mais frequentemente são:

FIGURA 2 - INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MÉTODO DESCRITIVO OU NARRATIVO	Forma de avaliação simples; pontos fortes e fracos do colaborador e apresentação de sugestões de melhorias.
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA	Classifica o desempenho numa escala (“insatisfatório” e “excelente”) relativamente a vários atributos; método com fácil utilização; baixos custos e possível de ser aplicado a diferentes funções.
ESCALAS COMPORTAMENTAIS	Descreve os critérios de avaliação em termos comportamentais.
INCIDENTES CRÍTICOS	Referem-se a acontecimentos de trabalho com

	impacto significativo no desempenho.
GESTÃO PARTICIPATIVA POR OBJECTIVOS	Medida de contribuição de cada colaborador para o sucesso estratégico sustentado da organização.
MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA	Os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados segundo uma dada distribuição.
BALANCED SCOREDCARD	É um método de avaliação e de medição do desempenho baseado em resultados.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gomes et al. (2008)

A escolha dos instrumentos para a realização da avaliação de desempenho depende da sua validade; fiabilidade; sensibilidade; relevância; aceitação; custo e facilidade de administração.

Cascio (2006, p.332) cit in Gomes et al. (2008), refere que a avaliação de desempenho é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. Mas acima de tudo, é um processo humano e inexacto. É essa falta de exactidão que leva à possível existência de erros e enviesamentos por parte dos avaliadores. O erro mais comum é o efeito de halo onde o superior avalia o individuo generalizando todos os aspectos do seu desempenho apenas tendo conhecimento de alguns. A falta de um registo contínuo por parte do avaliador também leva muitas vezes a erros de recentidade, ou seja, apenas tem em conta o desempenho mais recente. Quando os valores pessoais se sobrepõem aos padrões da organização podem ser gerados erros de parcialidade, isto é, podem haver favoritismos ou injustiças.

As percepções e expectativas que os avaliadores têm sobre o processo de avaliação de desempenho podem ser um inibidor significativo. Para além de muitas vezes estarem relutantes em levar o processo da AD a sério, os avaliadores chegam muitas vezes a recusar e a negar a importância do sistema, por este não ir ao encontro das suas expectativas (Kondrasuk , 2011). Segundo Gomes et al. (2008), para a concretização de um sistema de avaliação de desempenho eficaz é necessário colocar em prática cinco condições: relevância, sensibilidade, confiança, aceitabilidade e praticabilidade.

A avaliação de desempenho é um processo contínuo, que deve ser bem definido e que cuja eficácia deve ser medida, cujo os dados produzidos devem ser analisados e que deve ser submetido a melhorias contínuas e controlado. Não é um fim em si mesmo, mas um meio para fomentar o desempenho e o desenvolvimento individual, assim como o desempenho organizacional (Gomes et al., 2008). É crucial promover um sistema de acompanhamento, principalmente se o objectivo principal da avaliação for a valorização profissional do colaborador (Sekiou et al., 2009). Também Gomes et al. (2008) salientam a importância de um acompanhamento periódico na medida em que pode corrigir eventuais erros e evitará surpresas no final.

Em síntese, para que o processo de avaliação de desempenho traga resultados positivos, é necessário existir um *feedback* periódico promovido pelo superior hierárquico (Caetano, 2008).

2.5 Benefícios e Recompensas

O apoio ao colaborador oferece enormes benefícios para ajudar a sustentar uma vantagem competitiva, responder às mudanças mais rapidamente do que os concorrentes e posicionar a organização à frente dos outros concorrentes. A consciência desse facto desencadeia as organizações a prepararem novas práticas motivacionais. O envolvimento e as recompensas dos funcionários estão entre as muitas maneiras de alcançar a satisfação no trabalho. Além disso, as recompensas têm o potencial de alertar os funcionários para que actuem de acordo com os objectivos organizacionais. (Bayraktar, et al., 2016)

A compensação é um factor importante para cativar os candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização, contribuindo para o reforço da vantagem estratégica da empresa (Gomes et al., 2008). Segundo os mesmos autores, a compensação é importante para as pessoas com salários mais baixos, pois permite-lhes ter segurança e satisfazer as suas necessidades básicas. É igualmente importante para quem está no topo da hierarquia e quer *status* e reconhecimento.

Segundo Sousa et al. (2006), um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus trabalhadores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado.

Para Sousa et al. (2006), um sistema de recompensa pode ter vários objectivos tais como:

- Contribuir para a construção e fortalecimento da cultura da empresa. As recompensas podem ser utilizadas para valorizar o tipo de competências a que a empresa dá mais importância, fortalecendo a cultura organizacional existente;
- Atrair e reter os melhores trabalhadores;
- Ser utilizado com o objectivo de aumentar a motivação e a produtividade;
- Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa.

Devanna et al. (1984, cit. in Caetano et al. 2000) referem no seu estudo, ter verificado um conjunto de recompensas que, para além do salário, são valorizadas pelos indivíduos, tais como: o recurso a bónus, *stock-options*, benefícios e extras, promoção, mobilidade tanto vertical como transferências laterais para posições desejadas (mobilidade horizontal), oportunidades de carreira, hipóteses a longo prazo de crescimento e desenvolvimento, feedback positivo de fornecedores e clientes, oportunidade de aprender e de desenvolver novas competências, segurança no trabalho, responsabilidade e respeito por parte dos colegas. Lawler (1990, cit. in Caetano et al. 2000) acredita que os sistemas remuneratórios são susceptíveis a contribuir significativamente para a eficácia organizacional, através da influência que podem ter no comportamento dos trabalhadores

Os termos “recompensas” e “compensação” são frequentemente utilizados de forma equivalente, mas têm diferenças (Gomes et al., 2008). Podemos considerar que as recompensas são de dois tipos: extrínsecas (**monetárias**) e intrínsecas (**não-monetárias**). As primeiras são consideradas “compensações”, prestadas por outra pessoa e geralmente incluem promoções, salários, bónus e todos os bens em termos

monetários, desta forma, incluem assim recompensas relacionadas com o trabalho englobando o salário (Bayraktar, et al., 2016) .Segundo (Bayraktar, et al., 2016) as recompensas intrínsecas incluem os benefícios recebidos no processo de execução de uma acção, por exemplo, aspectos como trabalho desafiante ou reconhecimento social. Ambos os tipos de recompensas são relevantes para atrair, motivar e reter candidatos.

Relativamente aos componentes principais, a compensação pode ser dividida em: retribuição fixa; retribuição variável e benefícios. A Retribuição fixa inclui todos os valores pagos em dinheiro ligados à função, incluindo salário mensal, subsídios de férias e natal, entre outros. A retribuição variável é paga consoante os resultados ou o alcance de objectivos e pode ser atribuída em função do desempenho individual, do grupo ou da empresa. A terceira componente que é constituída pelos benefícios, são atribuídos de forma não remuneratória, ou seja, através de automóveis, seguros de saúde, ginásios, entre outros (Gomes et al., 2008).

Através destes três componentes as organizações podem prosseguir três grandes objectivos:

1. Alinhar os comportamentos individuais com os objectivos da organização, compensando quem mais contribui para o alcance dos objectivos desejados;
2. Alcançar e manter um estatuto de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados, assim contribuindo para manter níveis de motivação apropriados e para reter os melhores trabalhadores;
3. Garantir a capacidade de adaptação dos custos às práticas de mercado e mantê-los sob controlo, não retirando capacidade competitiva aos produtos e serviços da organização (Gomes et al., 2008).

2.6 Integração, Socialização e Retenção

Após todo o processo de recrutamento e selecção e da escolha do candidato para a função desejada, dá-se o processo da integração do mesmo dentro da organização. Numa fase inicial o candidato tem uma ideia pré-concebida da empresa (daí ter optado por ela), tendo expectativas e imagens associadas que foi ganhando não só ao longo do processo, mas também através de informações e pesquisas feitas anteriormente. A integração de um candidato passa especialmente por uma breve apresentação da empresa assim como dos colegas que fazem parte dela e que vão trabalhar directamente consigo (Gomes et al, 2008). Ter uma lista de tarefas previamente preparada e algum plano de formações também vai ajudar o colaborador a sentir-se mais familiarizado com a organização. A socialização é um processo que não se segue apenas depois da integração mas ainda antes desta. Inclui a aprendizagem da cultura organizacional, prossegue depois com actividades de orientação e acolhimento e prolonga-se durante toda a vida do individuo na organização (Gomes et al., 2008). No que diz respeito ao conceito de socialização organizacional, esta envolve processos através dos quais os recém-chegados se ajustam ao seu ambiente de trabalho e adquirem conhecimentos, atitudes e comportamentos para se efectivar de forma eficaz (Lu & Tjosvold, 2013). Na perspectiva de outros autores a socialização organizacional pode ser definida como o processo pelo qual uma pessoa assegura qualidades profissionais relevantes, adquire um nível de compreensão organizacional funcional, obtém interacções sociais de suporte com os colegas de trabalho e geralmente aceita as formas estabelecidas por uma organização particular (Jaskyte, 2008). Espera-se que este

processo de socialização contribua tanto para o bem-estar individual como para a produtividade organizacional (Lu & Tjosvold, 2013).

Os principais objectivos da socialização organizacional são o desenvolvimento de um senso de competência da tarefa, clareza da função, expectativas realistas sobre o trabalho e as relações interpessoais no local de trabalho (Jaskyte, 2008)

Segundo Gomes et al. (2008) o processo de socialização passa por três fases:

Figura 3 – Fases da socialização

Socialização antecipatória	Encontro	Mudança e aquisição
<ul style="list-style-type: none">• Engloba o processo de selecção• informações realistas sobre a organização	<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo assume novas funções• Construção da sua percepção sobre a empresa	<ul style="list-style-type: none">• O novo colaborador sente-se confortável com a organização e cargo• Permanência do indivíduo na organização

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gomes et al. (2008)

Como é retratada pela figura acima, o processo de socialização passa por três fases: socialização antecipatória, encontro e mudança e aquisição. Na primeira fase, é onde se dá o contacto do indivíduo com a organização logo no processo de recrutamento e selecção, é aqui que são dadas algumas informações sobre a empresa, e onde esta tenta atrair os candidatos dando-lhes informações sobre a sua cultura, a função à qual se estão a candidatar, entre outras. Como é referido por (Dailey, 2016) esta fase envolve pessoas que formam expectativas sobre a função - transmitindo, recebendo e avaliando as informações e tomando decisões sobre o cargo, neste caso se lhes são dadas

informações erradas, quando chegam à organização têm um impacto muito maior o que pode levá-las ao turnover. As expectativas devem ser geridas de acordo com a realidade para posteriormente reter-se o colaborador na organização. Na segunda fase, o encontro, é onde o novo colaborador tem contacto pela primeira vez com a empresa, onde são registadas as experiências do recém-chegado durante os primeiros dias, semanas ou meses na organização e onde os estudiosos têm focado mais o seu estudo (Dailey, 2016). Esta fase é crucial na medida em que o colaborador lida diariamente com situações na organização que podem ou não satisfazê-lo numa fase seguinte, e podem ou não atrair-lo para continuar na empresa. Começa a construir aos poucos uma ideia própria da organização e é nesta fase que tem que haver um consenso de ambas as partes, relativamente a cedências e compromissos (contracto psicológico). Na terceira e última fase, mudança e aquisição, este processo refere-se à transformação e os indivíduos entram nesta etapa quando se sentem confortáveis com a organização ou a função que estão a desempenhar dentro da mesma (Dailey, 2016).

A socialização organizacional pode ter uma grande influência no desempenho dos colaboradores a nível individual, afectando assim os futuros resultados a nível organizacional. A sua eficácia determina a estabilidade organizacional, potencial de inovações, fidelização de colaboradores, satisfação no trabalho, compromisso, volume de negócios e retenção de colaboradores (Jaskyte, 2008). As tácticas de socialização referem-se aos métodos que as organizações usam para ajudar os recém-chegados a se adaptarem a experiências iniciais na sua entrada; para reduzir a incerteza e a ansiedade associadas ao choque de realidade quando se juntam a uma nova organização e adquirem atitudes, comportamentos e conhecimento (Lu & Tjosvold, 2013). Projectar e

implementar táticas de socialização adequadas, não apenas facilita o ajuste dos recém-chegados, mas também afectará um maior número de resultados organizacionais e individuais (Jaskyte, 2008).

Táticas de socialização podem ser classificadas de forma útil em seis tipos: institucionalizada-individualizada, formal-informal, sequencial-aleatório, variável-fixa, serial-disjuntiva e investidura-desinvestidura. Relativamente às práticas institucionalizadas, estas funcionam através de experiências de aprendizagem do novo colaborador em grupo, enquanto que nas táticas individuais aprendem individualmente. As táticas formais segregam os novos colaboradores em actividades de socialização claramente definidas (formação) enquanto que as táticas informais dizem respeito à envolvência dos colaboradores com o trabalho, com actividades que podem não ser actividades de socialização claramente definidas. As táticas sequenciais fornecem ao novo colaborador a sequência de aprendizagem das actividades e experiências futuras, nas aleatórias isso não acontece, não há ordem. (Allen, 2006) As primeiras podem reduzir ansiedade e stress associados à adaptação de um novo ambiente. As táticas fixas são semelhantes às táticas anteriores, na medida em que a fixa fornece informações sobre o tempo associado a cada etapa de socialização, enquanto que a variável é um processo mais desconhecido. As táticas seriais fornecem mentores organizados e experientes, enquanto as disjuntivas não oferecem membros experientes. Por último, a tática de investidura acolhe os novos membros e tende a valorizar os seus traços específicos e comportamentos anteriores, enquanto que a desinvestidura desvaloriza os conhecimentos anteriores apreendidos pelo colaborador e até é “ignorado” enquanto não se adapta às regras e normas da organização (Allen, 2006).

Estabelecer uma estratégia que beneficie a atracção e retenção de colaboradores numa empresa não é de todo fácil. As empresas ao longo dos anos passaram por mudanças não só ao nível das relações laborais como também na implementação de novas estratégias, para conseguir atrair o maior número de talentos para a sua organização, isto porque o ambiente externo também está sempre em constante alteração. A gestão de talentos tem a capacidade de atrair, administrar, desenvolver e aconselhar colaboradores enquanto estes optimizam o seu trabalho numa organização. Os responsáveis das organizações começaram a perceber o custo a longo-prazo da perda de pessoas chave para a organização e acabaram por implementar acções específicas para os ajudar a reter e a desenvolver-se dentro da organização (Doh, et al., 2011).

A retenção de colaboradores tornou-se numa missão global, pois estes contribuem para o sucesso organizacional. Para que uma organização permaneça competitiva deve empregar as pessoas mais talentosas do mercado. Mas, por vezes os indivíduos com desempenhos mais altos são negligenciados como activos organizacionais, ficando depois insatisfeitos e começando a procurar novas oportunidades em empresas onde se sentem mais valorizados. Para as organizações isso é mais um desafio que têm de ultrapassar, no sentido em que têm que substituir colaboradores com competências elevadas, por outros que tenham de ser formados para atingirem a mesma produtividade que os predecessores. (Letchmiah & Thomas, 2017)

Para (Letchmiah & Thomas, 2017) um indivíduo talentoso é aquele que orienta excepcionalmente o desempenho na organização através de competências, compromisso e contribuição. Tem características particulares como criatividade,

autonomia, capacidade de resiliência e potencial de aprendizagem. O indivíduo deve possuir conhecimento robusto para o negócio contribuindo para este. Os colaboradores com muito potencial são mais propensos a tornarem-se líderes no futuro da organização. É de salientar também que estes colaboradores aquando envolvidos e comprometidos devem ser considerados activos estratégicos na organização, à medida que possuem um conjunto de características que os façam ser insubstituíveis, inimitáveis, recursos escassos e que conferem capacidades apropriáveis e especializadas, conferindo vantagem competitiva numa empresa (Letchmiah & Thomas, 2017).

É enfatizada a importância da retenção de colaboradores talentosos. Se a organização investe em talentos através do aumento dos seus conhecimentos, e esse conhecimento que é transferido é perdido se eles saírem da organização, esta fica prejudicada. A retenção deve ser considerada uma prioridade pois os trabalhadores mais experientes devem estar disponíveis para partilhar o seu conhecimento com os recém-chegados à organização, beneficiando assim a mesma. (Nkomo & Thwala, 2016). O mentoring é um tipo de relação no local de trabalho que pode ajudar a promover a retenção de conhecimento e dos próprios colaboradores. Os “colaboradores do conhecimento” são cada vez mais importantes para a competitividade organizacional, de modo que a transferência de conhecimento entre os colaboradores e a retenção de pessoas chave são criticamente importantes. (Nkomo & Thwala, 2016)

Existem alguns factores e práticas essenciais para a retenção dos colaboradores. Para (Nkomo & Thwala, 2016) as práticas para a retenção de colaboradores são as seguintes:

- **Compensação competitiva e justa**, que pode ser um ponto de partida fundamental na maioria das estratégias para atrair e reter pessoas
- **Benefícios adequados e flexíveis**, podem demonstrar aos funcionários que a empresa é justa. Muitas empresas respondem às necessidades cada vez mais diversas dos seus colaboradores, introduzindo um maior elemento de escolha no que diz respeito aos seus benefícios.
- **Formação, desenvolvimento profissional e planeamento de carreira** são formas efectivas de reter um trabalhador. A formação constitui um investimento visível que a empresa faz no colaborador, proporcionando-lhe novas habilidades e maiores competências e confiança. O desenvolvimento profissional levá-lo-á a posições mais desafiadoras e significativas dentro da organização. A formação, incentiva os trabalhadores a assumirem compromissos de longo prazo para o local de trabalho, permite que eles vejam um futuro com a empresa. Muitas organizações implementaram programas de promoção interna eficazes, que permitem a colaboradores não qualificados e semiquilificados mover-se para posições de maior responsabilidade e remuneração dentro da empresa.

A maioria dos indivíduos espera salários e benefícios que muitas vezes não vão de encontro com as expectativas dos mesmos e a sua motivação para com a função e organização diminui. Segundo o autor (Kemelgor, 2008) os elementos chave que contribuem para tornar qualquer empresa um bom lugar para trabalhar incluem: horas

laborais flexíveis, oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências, ambiente de trabalho e cultura positivos e frequência no feedback.

Um bom ambiente de trabalho está associado a práticas da organização valorizando os colaboradores como um bem essencial e não um custo. As empresas que promovem activamente um ambiente de trabalho positivo e ao mesmo tempo cria um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal vêm nos seus colaboradores um dos seus recursos mais valiosos. Relativamente à liberdade e flexibilidade, as empresas que estão em constante crescimento têm uma dependência maior sobre os seus colaboradores mais qualificados e portanto ainda no processo de recrutamento, torna-se necessário apresentar ao colaborador um plano de trabalho realista na medida em que aborde os vários papéis que deverá cumprir, bem como o nível de liberdade que terá ao gerir essa função.

Quanto ao desenvolvimento e crescimento do colaborador dentro da organização, este pretende melhorar e aumentar as suas competências. Se a empresa puder fornecer formações, bem como orientação para a concretização de objectivos de carreira, é mais previsível que a organização consiga reter esse colaborador. Outro aspecto importante a referir é a lealdade, um colaborador leal está mais propenso a ficar na empresa, isso acontece quando o individuo está envolvido na tomada de decisões e tem liberdade de comunicação na organização. Algumas pessoas estão a estabelecer as suas próprias carreiras com base nos seus valores e definição de sucesso, contribuindo assim também para a própria empresa nos seus termos. (Kemelgor, 2008).

As políticas de retenção são muitas vezes infrutíferas e desvantajosas para uma organização, é necessário haver um plano que ajude a organização ou os profissionais de recursos humanos a entender que factores ajudam a manter colaboradores específicos

na sua empresa. Assim, factores como liderança, cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, feedback contínuo e tantos outros factores mencionados em cima devem ser tidos em conta para promover a retenção de pessoas talentosas dentro da organização. (Letchmiah & Thomas, 2017).

3. Enquadramento prático:

3.1 História ALDI, valores e objetivos



Figura 4 – ALDI Portugal

A ALDI (abreviatura de Albrecht-Discount) é uma multinacional alemã, com sede em Essen (Aldi norte) e Mülheim (Aldi sul). As primeiras raízes da empresa remontam a 1913 quando a mãe dos irmãos Albrecht decidiu abrir uma pequena loja no subúrbio. O seu pai era mineiro e passou posteriormente a assistente de padeiro.

Após a Segunda Guerra Mundial e a morte dos pais, a existência da pequena mercearia foi assegurada pelos irmãos Karl e Theo Albrecht que com visões de negócio completamente diferentes, decidiram separar-se não só em território alemão como pelos restantes países. Os irmãos decidiram preservar o modelo da pequena mercearia de bairro e transformam-na num supermercado que abastece alimentação a meio mundo. O lema “sempre mais barato” faz jus à história desta empresa, vender os produtos ao mais baixo preço, mas sem descurar da qualidade. Esta aposta no *discount* e também a forma como geriam o negócio foi sempre a imagem de marca dos dois irmãos. Tinham uma forma muito peculiar de apresentação dos produtos em loja com a arquitectura e design mais básicos possível e faziam questão de não gastar qualquer valor monetário em publicidade. Em todo o mundo, Aldi Nord e Aldi Süd juntos têm mais de 10.000 lojas (Europa e América), sendo que em Portugal existe um total de 53 supermercados.

Simple, Responsável, Fiável: há mais de 100 anos os valores comerciais tradicionais são o alicerce do sucesso económico do ALDI. Como pioneira do *discount*, executam de maneira fiável o compromisso "Qualidade máxima – Preço mínimo".

Resumem na sua política de responsabilidade corporativa “Simplemente Responsável”, o significado do contributo para um desenvolvimento positivo, sustentável e responsável.

A ALDI Portugal Supermercados pertence ao grupo ALDI Norte e está presente em nove países da Europa e é uma das maiores empresas de distribuição alimentar a nível europeu. Os valores comerciais tradicionais são a base do sucesso contínuo da organização. A ALDI trata todos com espírito de parceria e respeito e distingue-se através da sua sinceridade, honestidade e fiabilidade. A conduta da ALDI orienta-se por três valores centrais:

- Simple – A ALDI simplifica as coisas: estruturas simples, processos eficazes, uma oferta seleccionada de qualidade fiável. A simplicidade proporciona clareza e orientação.
- Responsável – A ALDI assume a responsabilidade: em benefício dos colaboradores, clientes, assim como por processos de produção socialmente justos e pela protecção de recursos naturais. O compromisso de responsabilidade é o fundamento para o sucesso contínuo.
- Fiável – A ALDI cumpre a sua palavra: trabalham em conjunto com vista nos resultados, de forma pragmática e em parceria, objectiva e construtivamente e assumem decisões e compromissos responsáveis. Fiabilidade cria confiança.

A ALDI definirá no futuro, padrões no comércio alimentar a retalho e expandirá continuamente a sua posição no mercado. Tem como objectivo liderar e incentivar os colaboradores, de forma a que estes se sintam orgulhosos por trabalharem na ALDI.

Responsável e fiável, a ALDI é valorizada como parceiro comercial. A qualidade, o preço e a responsabilidade caracterizam a política de compras, para que os clientes continuem, também futuramente a depositar a sua confiança na organização. Desejam que todos os colaboradores, parceiros comerciais e fornecedores, assim como todos os clientes se sintam bem com a ALDI e saibam que podem confiar na empresa.

4. Actividades desenvolvidas no estágio

Com base na experiência adquirida ao longo do estágio, será efectuada a descrição das actividades realizadas durante o seu período. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos da ALDI Portugal Supermercados e incidiu sobre as áreas do recrutamento e selecção, formação, benefícios e recompensas e integração, socialização e retenção.

É importante salientar que relativamente à organização ALDI Portugal, se pode observar através do seu cronograma (anexo 9.2) que no topo se encontra o gerente, que é quem toma as decisões na organização. No cronograma, ainda estão presentes mais responsáveis por cada departamento: o responsável de vendas, o responsável de Pessoal e Administração, o responsável de Compras, o responsável de Logística e o responsável de Expansão.

Apesar da ALDI ser uma empresa que está presente em Portugal há 11 anos, está a ter um crescimento exponencial. O departamento de recursos humanos na área do desenvolvimento é recente, mas repleto de ideias para motivar, recompensar e ajudar os seus colaboradores no seu desempenho, podendo contribuir assim para resultados positivos na empresa. Após uma breve introdução sobre a empresa e adaptação à organização e à sua cultura, as primeiras actividades realizadas foram:

1. A nível mais administrativo, era diariamente efectuada a verificação do e-mail da empresa de modo a responder a algumas perguntas importantes sobre os cargos disponíveis ou simplesmente como poderiam candidatar-se a cargos futuros.

2. Execução de chamadas telefónicas para a marcação de entrevistas com os candidatos assim como o envio posterior de e-mails para os mesmos com todas as indicações sobre o local e horário das entrevistas;
3. Seguidamente e de forma a conceder algum feedback pós-entrevista, era enviado sempre um e-mail com a informação se o candidato foi ou não seleccionado para a fase seguinte do processo de selecção;
4. Incidindo mais na parte da motivação e benefícios para os colaboradores, foi feita uma pesquisa sobre ginásios na medida a serem efectuados protocolos que fossem benéficos para usufruto dos mesmos. Para além de ginásios também foram feitos protocolos a pensar na família dos colaboradores, nomeadamente nas crianças.
5. Foram organizados também dossiers sobre recrutamento, nomeadamente Cv's tanto administrativos como de lojas que ficaram como base de dados, para usufruto no futuro.

O departamento de RH tem a responsabilidade de tratar dos processos de recrutamento e selecção da parte administrativa. Numa fase inicial foi possível acompanhar a colocação de anúncios de emprego tanto no [linkedin](#) como em páginas de empregabilidade de faculdades. Foi possível acompanhar também a gestão da página de carreias do linkedin bem como a recepção de candidaturas tanto através do e-mail de RH como também da plataforma das universidades. Numa segunda fase e mais direccionado para o recrutamento em si, foram vários os processos que foram geridos.

Após a identificação do perfil do candidato pretendido, recorreu-se ao recrutamento externo, sendo que das técnicas mencionadas no enquadramento teórico, foi utilizado o e-recruitment, fazendo a publicação do anúncio em plataformas académicas de acordo com a área em questão. Esses anúncios ficavam nas plataformas de duas semanas a um mês de forma a chegar a um maior número de indivíduos. Depois da recepção das candidaturas, é feita uma triagem curricular para perceber que candidatos se enquadram ao perfil desejado.

A fase seguinte contém entrevistas de pré-selecção com a responsável de recursos humanos de forma a conhecer melhor o candidato, nomeadamente as suas atitudes, comportamentos bem como perceber quais são as suas expectativas relativamente à função e motivação para com a mesma. Assim que se escolhem os candidatos com os requisitos para preencher a função, dá-se o curriculum de cada um aos responsáveis de departamento da área em questão, com todas as anotações sobre o candidato, posteriormente e numa última etapa há uma segunda fase de entrevista, mas desta vez com os responsáveis de departamento, na medida em que são feitas perguntas mais técnicas sobre o cargo.

A avaliação do potencial do candidato é uma das fases de extrema importância e que sucede à pré-selecção. Na ALDI, esses são compostos por testes psicotécnicos que avaliam as dimensões do seu comportamento num ambiente de trabalho e raciocínio numérico. As entrevistas individuais servem para o gestor de recursos humanos aprofundar o contacto com o candidato. O objectivo destas entrevistas na ALDI são para perceber o percurso académico e profissional do candidato, os traços de personalidade e a motivação para a função a que se está a candidatar.

Como a ALDI é uma empresa em expansão, o objectivo é tornar-se atractivo entre os jovens. No período de estágio foi concebível acompanhar duas feiras de emprego (ISEG e Universidade Europeia), onde foi notório entender o significado e pertença á empresa e do espirito ALDI. Estas feiras consistem na divulgação da empresa, nomeadamente a sua história, onde estão presentes (em que países), ofertas de brindes, como canetas e fitas e na divulgação de vagas em aberto. É ainda importante mencionar que esta experiencia e contacto com futuros candidatos é muito enriquecedora, na medida em que já se consegue fazer uma pequena entrevista ao candidato e conhece-lo num ambiente mais informal. Apesar de ser difícil estabelecer ligação com todos eles, é interessante receber várias candidaturas por parte dos captados, pois podem ser perfis que estejam aptos a ser considerados em processos futuros. A ALDI não só quer estar presente nas faculdades, como também dá importância aos estudantes de escolas profissionais, fazendo protocolos de estágio com os mesmos, porém esses estágios são mais direccionados ao sector de vendas. O objectivo é fazer um acompanhamento dos estagiários semanalmente de forma a perceber a sua motivação e o feedback sobre o trabalho. Foi criada uma lista em excel com os estagiários de todas as áreas presentes na organização, bem como a data de início e do fim de cada um deles. A ALDI é uma empresa que preza pela estabilidade e progressão de carreira dos seus colaboradores.

Relativamente á área da formação, dado que é um departamento novo, não houve muito contacto com esta função, efectivamente nas lojas existem formações constantes para os colaboradores. Foi perceptível observar isso, pois houve a possibilidade de proceder à realização de certificados de formação, esses certificados

são a garantia que a pessoa possui um conhecimento mais profundo sobre determinado assunto e demonstra também que o profissional se interessa e se esforça para aprender mais, pode ser uma mais-valia para a progressão dentro da empresa ou até para novos projectos que possa abraçar futuramente noutras áreas.

Como multinacional que a ALDI é, a socialização também é importante, por isso existiu a possibilidade de participar em reuniões para a organização de team buildings. A ALDI divide-se entre a sua plataforma logística no Montijo e a sede em Lisboa, portanto ao longo do ano são criadas duas actividades distintas em grupo para os colaboradores da empresa passarem um momento mais descontraído, assim como poderem partilhar ideias, experiências ou até conhecer os colegas que no dia-a-dia não têm contacto.

A título de breve conclusão e enquanto empresa de retalho no ramo alimentar, ao longo dos quatro meses de estágio a ALDI mostrou-se uma empresa que assume as condições de trabalho seguras e justas para todos, ainda preza pela protecção do ambiente e recursos naturais através do departamento de responsabilidade social, o qual foi possível conhecer.

5. Análise da literatura á luz das actividades desenvolvidas na empresa

Este capítulo procura efectuar a ligação entre as práticas registadas na revisão de literatura e as actividades desenvolvidas durante o estágio, com o objectivo de analisar e relacionar os vários pontos principais.

A Gestão de recursos humanos de uma organização requer o uso de diferentes práticas (Obeidat, et al., 2014) pois desempenham um papel importante na influência das atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Ao nível do recrutamento e selecção na ALDI Portugal, pode verificar-se e comparar com o enquadramento teórico, que parte das oito fases estão presentes em todo o processo. É de salientar que o departamento de recursos humanos é recente e que assim como este, outros departamentos ainda estão a ser criados. O objectivo do recrutamento, é obter o número certo de funcionários qualificados para satisfazer a necessidade da organização e por isso são utilizados vários métodos para cumprir esse objectivo (Obeidat, et al., 2014). Como referem os autores em cima descritos, esses métodos variam consoante a função para a qual se está a recrutar. No que diz respeito ao tipo de recrutamento utilizado nesta empresa durante o tempo de estágio, foi o recrutamento externo (entrada de “sangue novo” na organização bem como ideias novas), nomeadamente através do e-recruitment (plataformas universitárias e base de dados de curriculas), isto porque são técnicas de baixo custo e de fácil acesso. É relevante referir, que também acontece recrutamento ao nível interno, ou seja, a ALDI quer motivar e desenvolver profissionalmente os seus colaboradores mais antigos,

garantindo por isso o aproveitamento do potencial dos mesmos para funções novas e contribuir de forma positiva tanto para os objectivos organizacionais como individuais.

Quanto ao tipo de selecção que é utilizada pela organização a fim de escolher um candidato com um perfil adequado para a função em questão, de modo a satisfazer as necessidades da organização, são apenas dois. Neste momento a ALDI dá primazia à entrevista presencial numa primeira fase, não só com os técnicos de recursos humanos, como posteriormente com os responsáveis de departamento que querem conhecer o candidato, podendo fazer uma avaliação geral do perfil do mesmo. É nas entrevistas que os candidatos expõem não só as suas próprias qualidades como a sua motivação ou preferência relativamente à empresa e função (Russell & Brannan, 2016). Numa segunda e última fase para a escolha do candidato final são feitos testes psicotécnicos, por exemplo, para identificar características comportamentais ou de raciocínio numérico. Nas lojas o processo é o mesmo, com a particularidade que existem testes psicotécnicos mais específicos para ocupar uma vaga de colaborador de loja, ou seja, para além dos testes de raciocínio numérico, ainda fazem testes de aptidão e atenção a fim de verificar se o candidato tem o perfil adequado e se possui o mínimo de técnicas e competências para a vaga á qual se está a candidatar. Todos os métodos e técnicas utilizadas e mencionadas no enquadramento teórico estão presentes na área de gestão de recursos humanos, neste caso em específico só são utilizados os que se adequam às necessidades da empresa e função, garantidamente são utilizados da forma correta, trazendo resultados positivos posteriormente para a organização bem como para deterem vantagem competitiva.

Na literatura de gestão de recursos humanos, a formação é definida como a aplicação de processos formais para transmitir conhecimentos e ajudar os colaboradores a adquirir as habilidades necessárias para que desempenhem o seu trabalho de forma satisfatória (Erina, et al., 2015). Analisando de forma crítica o processo de formação da ALDI Portugal é possível verificar-se que nesta fase a organização ainda não cumpre com todas as fases de formação. A primeira fase de levantamento de necessidades de formação (LNF), consiste na detecção de carências tanto a nível individual como a nível colectivo. Tal como é afirmado no enquadramento teórico, esta fase é considerada a mais importante e tem como objectivo melhorar a qualidade do desempenho dos colaboradores na medida em que vai verificar todos os benefícios ou prejuízos que essa formação poderá trazer futuramente, seja a curto ou longo prazo. Numa segunda fase onde já está inserido o planeamento da formação, e assim que chega um colaborador novo à empresa, é entregue a todos os responsáveis de departamento um documento que tem todo o planeamento de formação dividido por dias e departamentos. A ALDI dá a possibilidade ao novo colaborador de acompanhar por um período de tempo o trabalho que é executado por cada um deles de forma a enquadrar o novo membro tanto no que é feito em cada área, como perceber o desenvolvimento e crescimento da organização da qual está a ingressar. Estas etapas podem não seguir o processo sequencialmente, mas sim em simultâneo.

A última fase da formação (avaliação da formação) ainda não foi implementada na ALDI, contudo é de ressaltar que este departamento é recente, portanto estão a ser implementados aos poucos todos os processos, bem como todas as funções que um departamento de recursos humanos deve orientar e tratar.

A Remuneração é um processo de recompensar os colaboradores com benefícios monetários e não monetários de acordo com o seu desempenho (Samuel, et al., 2014). Para além de a remuneração ser um factor de peso para cada pessoa dentro da organização, hoje em dia não é de todo a recompensa mais atractiva ou sinónimo de retenção do colaborador. A preocupação da empresa para com o funcionário relativamente à sua “*work-life balance*”, isto é, um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal deve ser tida em conta, não sendo possível ver-se uma forma e outra de maneira isolada. Este tipo de recompensa torna-se mais interessante para o colaborador e pode até ser uma mais-valia para a empresa no que diz respeito à atracção, retenção ou motivação dos seus futuros ou actuais funcionários.

Relativamente aos componentes principais da compensação/recompensa, a ALDI aplica aos seus colaboradores a retribuição fixa, que à luz do enquadramento teórico inclui os valores pagos em dinheiro como salário mensal, subsídio de férias e de natal e ainda dá os chamados benefícios, que são pagos de forma não remuneratória, através de viaturas comerciais (como acontece aos responsáveis de departamento), um cartão para gastar no combustível, descontos a pensar na família na compra de brinquedos científicos ou protocolos com ginásios.

6. Considerações finais sobre o estágio e sugestões de melhorias

De forma a finalizar a composição deste relatório é importante fazer uma pequena reflexão sobre a experiência vivenciada no estágio, por isso é pertinente afirmar que foi bastante positiva. Estar presente numa multinacional com uma cultura tão vincada como a alemã foi uma mais-valia tanto a nível pessoal como a nível profissional.

Ter a possibilidade de fazer um relatório de estágio, foi uma oportunidade excelente para conseguir pôr em prática todo o conhecimento que nos foi passado na teoria ao longo do mestrado. Lidar com o meio laboral e com todas as particularidades, sejam elas positivas ou negativas, que ele contém foi recompensador.

A ALDI Portugal destaca-se no sector de distribuição alimentar pela sua gestão entre qualidade-preço e ainda pela variedade de produtos que apelam ao estilo de vida saudável. Sendo que, ainda dá oportunidade aos seus colaboradores de crescer na carreira e conciliarem o seu trabalho com a sua vida pessoal.

Estar em contacto com um departamento ainda em crescimento foi gratificante na medida em que foi possível acompanhar todo o processo das várias funções a desenvolver-se, por exemplo, existiu a possibilidade de acompanhar e até ajudar na criação de anúncios para algumas funções específicas, fazer parte das primeiras feiras de emprego e ajudar na melhoria das mesmas e dar ideias e sugestões para a criação de novos planos para implementar. Sentir a pertença de fazer parte de uma equipa de trabalho e da cultura de uma empresa que promove o espírito de equipa e a entreajuda, e

a existência de um acompanhamento contínuo e apoio condicional, contribuiu bastante para que o estágio fosse bem-sucedido.

Ainda assim e como podemos constatar anteriormente, apesar da ALDI Portugal ser uma multinacional em expansão começando a afirmar-se e destacar-se no sector da distribuição alimentar, precisa de algumas melhorias ou de implementação de complementares em certas áreas já em execução. Seria interessante dar-se um benefício (em produtos ou vales ALDI) a colaboradoras que estivessem em processo de maternidade. Ainda na área de benefícios e recompensas, mas mais numa vertente motivacional seria interessante no aniversário de cada colaborador ser enviado um cartão a dar-lhe os parabéns, para que o colaborador sinta satisfação e orgulho em pertencer á organização, o que subseqüentemente irá reflectir-se no seu bom desempenho.

Também seria adequado, numa fase seguinte, serem organizadas formações ao longo do ano, a apostar noutras áreas, de línguas estrangeiras por exemplo, dar oportunidade de aprender alemão (língua mãe da empresa) e aprender ou desenvolver outras. Numa fase em que o departamento esteja mais desenvolvido e com alguns projectos estáveis, poderia começar-se a implementar a avaliação de desempenho, pois esta poderá ser uma mais-valia para a empresa. No ponto de vista organizacional, esta avaliação pode se proveitosa para a melhoria de produtividade dos seus colaboradores, fornecendo feedback sobre a sua actuação para que possam aperfeiçoá-la sem diminuir a motivação para a realização do trabalho. O seu bom desempenho reflecte-se no sucesso da própria organização.

A partir da realização do presente relatório de estágio foi possível verificar-se que de uma forma em geral as funções de um departamento de recursos humanos na

ALDI Portugal vão ao encontro do que é mencionado pelos autores no enquadramento teórico.

7. Conclusão

Os capítulos anteriormente mencionados destinaram-se à descrição de considerações relacionadas tanto com a literatura como com a prática realizada no estágio, este último capítulo destinar-se-á à conclusão geral de todo o trabalho.

Os recursos humanos actuais e potenciais de uma empresa são importantes no desenvolvimento e execução do seu plano de negócios estratégico. As políticas de recursos humanos podem, se adequadamente configuradas, fornecer um contributo directo e economicamente significativo para o desempenho da empresa (Huselid, 1995).

Todas as funções ligadas a este departamento são muito importantes, pois cada uma contribui positivamente para os resultados que a empresa pretende alcançar. Com o estágio foi possível acompanhar de perto e executar tudo o que aprendemos na teoria.

A ALDI Portugal tem pela frente um futuro cheio de projectos interessantes que vão ser uma mais-valia para a organização, com o crescimento que está a ter em Portugal, o departamento de recursos humanos pode fazer a diferença implementando planos que criem valor e que façam a diferença em toda a organização.

Neste trabalho foi possível observar que realmente um departamento de recursos humanos bem como todas as funções adjacentes são muito importantes para qualquer organização. A base de uma empresa é um departamento de recursos humanos, portanto seria pertinente dar-lhe toda a credibilidade que ele tem, para alinhar a estratégia organizacional com a gestão de pessoas. As práticas que fazem parte deste departamento também fazem toda a diferença no crescimento da organização, cada área contribui de alguma forma para a melhoria contínua do desempenho dos seus colaboradores. Durante todo o enquadramento teórico foram dadas bases por vários

autores para a criação de um departamento de recursos humanos eficaz, a gerar valor positivo, alcançar os resultados desejados e ainda reter os melhores colaboradores na organização.

8. Referências Bibliográficas

Allen, D. G., 2006. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of Management*, Volume 32, pp. 237-256.

Almeri, T. M., Martins, K. R., Paula, D. & Paiva, S., (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e selecção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4, pp. 77-94.

Barrett, R. & Mayson, S., (2007). 'Human Resource Management in Growing Small Firms', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 2, pp. 307-320.

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G. & Calisir, F., 2016. The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Volume 27, p. 45-52.

Buller, P. F. & McEvoy, G. M., 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, p. 43-56.

Caetano, A., Passos, A., e Tavares, S., (2000). Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: Tendências e dilemas. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.

Caetano, A., (2008). *Avaliação de Desempenho: O Essencial que os Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*, 1.^a Edição, Livros Horizonte.

Camara, P. B. da, Guerra, P. B., Rodrigues, J. V., (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6^aed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardon, M. & Stevens, C., (2004). ‘Managing human resources in small organizations: What do we know?’ *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 295-323.

Carless, S. A., (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), pp. 2517-253

Chiavenato, I., (2009). *Administração de Recursos Humanos*, 7ª edição, Atlas.

Chiavenato, I., (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, 7ª edição, Atlas.

Dailey, S. . L., 2016. I’m New...Again: Reconceptualizing the Socialization Process Through Rotational Programs. *Communication Studies*.

Delery, J. e Doty, D., (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39 (4), pp. 802-835.

DeNisi, A., (2011). Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 262–276.

Doh, J. P., Smith, . R. R., Stumpf, S. A. & Tymon Jr, W. G., (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, Volume 32, pp. 35-42.

Erina, I., Ozolina-Ozola, I. & Gaile-Sarkane, E., (2015). The importance of stakeholders in human resource training projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, pp. 794-800.

Fuller, Jim & Farrington, Jeanne. Tradução: Ramos, Maria M. & Homem, Tatiana C., (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora.

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*, 2.^a Edição, Edições Sílabo

Huselid, M. A., (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, Volume 38, pp. 635-672.

Jaskyte, K., (2008). The Impact Of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict Newly Hire Social Workers. *Administration in Social Work*.

Kemelgor, B. H., (2008). Employee Retention in Growth-Oriented Entrepreneurial Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Strategy*.

Kondrasuk , J. N., (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?. *Journal of Applied Business and Economics*, Volume 12.

Letchmiah, L. & Thomas, A., (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*.

Lu, S. C. & Tjosvold, D., (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 83, pp. 245-254.

Mavin, . S., Lee, L. & Robson, F., (2010). The evaluation of learning and development in the workplace: A review of the literature. *Higher Education Funding Council For England*.

Mourão, R. A. M. & Miranda, S. L., (2015). Organizational Communication and Performance Appraisal: The Organizational Communication under 360° Evaluation. *The International Journal of Organizational Diversity*.

Nkomo, M. W. & Thwala, W. D., (2016). *Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector: A Literature Review*. s.l., s.n.

Obeidat, B. Y., Masa'deh, R. & Abdallah, A. B., (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, Volume 9-13, p. 18.

Opong, N. Y., (2017). Exploring the importance of human resource activities-strategies alignments: Interactive brainstorming groups approach. *Cogent Business & Management*.

Paauwe, J. & Boselie, J., (2008). HRM and performance: What's next?. *Cornell University ILR School - Center for advanced Human Resource Studies*, pp. 5-9.

Pasban, M. & Nojedeheh, S., 2016. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, pp. 249-253.

Russell, S. & Brannan, M. J., (2016). Getting the right people on the bus?: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, pp. 114-124.

Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010) Impact of Job Analysis on Job Performance: Analysis of a Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management; Second Quarter 2010*, 5 (2), 17 – 36

Samuel, O. W., Omisore, M. O. & Atajeromavwo, E. . J., (2014). Online fuzzy based decision support system for human resource performance appraisal. *Measurement*, Volume 55, pp. 452-461.

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

Shih, H.-S., Huang, L.-C. & Shyur, H.-J., (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers & Mathematics with Applications*, Volume 50, pp. 1543-1558.

Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 105-110.

Vardarlier, P., Vural, Y. & Birgün, S., (2014). Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 374 – 383.

Sites

ALDI Portugal, Sobre a ALDI, consultado no dia 5 de Junho de 2017 em https://www.aldi.pt/aldi_empresa_9.html

9. Anexos

Anexo 9.1 - Plano de estágio ALDI Portugal

Plano de estágio - Departamento de Recursos Humanos



Carga horária horas	Orientadora de estágio (Tutora)	Conteúdo
16	Vera Martinho	Acolhimento na ALDI (Conhecimento geral da empresa, bem como lojas e respetivo funcionamento geral das mesmas).
100	Vera Martinho	Recrutar na ALDI
		Acompanhar a colocação de anúncios de emprego; Acompanhar a gestão da página carreiras do LinkedIn; Acompanhar a receção de candidaturas; Acompanhar a organização de feiras de emprego; Acompanhar relações de parceria com escolas profissionais/técnicas.
100	Vera Martinho	Integrar na ALDI
		Acompanhar o desenvolvimento de novas políticas de integração na ALDI e desenvolvimento de espírito de pertença.
100	Vera Martinho	Motivar na ALDI
		Acompanhar a elaboração da newsletter mensal; Acompanhar a organização de acções motivacionais.
84	Vera Martinho	Desenvolver na ALDI
		Acompanhar a elaboração do plano de formação - 2017.
400	Total Horas	

Anexo 9.2 - Organigrama ALDI Portugal

Hierarquia horizontal e caminhos curtos de decisão

