



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Patrícia Santos Serrazina

Recrutamento e Seleção de Competências de Liderança: Processo e Práticas na Plural+Udifar

Coimbra, julho de 2021



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Patrícia Santos Serrazina

Recrutamento e Seleção de Competências de Liderança: Processo e Práticas na Plural+Udifar

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira e supervisão do Eng.º Paulo Alexandre Santos Pessoa.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

The secret of my success is that we have gone to exceptional lengths to hire the best people in the world.

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim mais uma etapa da minha vida. O presente trabalho representa não só o culminar de um ciclo, mas também a concretização de um dos sonhos de uma jovem com muitos projetos idealizados e por realizar.

Neste sentido, e porque esta não foi apenas uma conquista minha, merece ser partilhada. Assim, quero deixar o meu agradecimento aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio incondicional não só nesta, mas em todas as fases da minha vida. São vocês a minha base emocional.

Agradeço aos meus amigos, os de sempre e os que serão para sempre, pelo companheirismo e amizade que demonstraram ao longo de toda a minha vida e, em especial, deste percurso.

Um agradecimento muito especial ao supervisor do meu estágio – Eng.º Paulo Pessoa –, por todo o processo de *mentoring*, pela paciência, profissionalismo e pela oportunidade que me deu de crescer enquanto profissional de recursos humanos. Neste sentido, agradeço também aos membros do Conselho de Administração, Direção e todos os colaboradores da Plural+Udifar, pelo acolhimento e integração na organização. Obrigada pelos momentos de partilha. Ao longo do tempo, tornaram-se muito mais que colegas de trabalho.

Por fim, um enorme obrigada ao meu orientador de estágio – Professor Doutor Paulo Pinto Moreira -, pela motivação, disponibilidade e exigência que teve comigo ao longo deste tempo. Sem o seu apoio a execução deste trabalho não seria possível.

RESUMO

O presente relatório de estágio, realizado no âmbito da componente não letiva do mestrado, surge como instrumento de avaliação final para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School – ISCAC, como resultado do estágio desenvolvido na Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl no período compreendido entre 20 de novembro de 2019 e 19 de maio de 2020. Com foco na melhoria contínua das práticas de gestão de recursos humanos, o presente trabalho incidiu, principalmente, na temática do recrutamento e seleção.

A partir da revisão de literatura, verifica-se que as organizações têm investido no desenvolvimento de novas estratégias no que diz respeito à valorização do seu principal ativo: o capital humano. De forma a otimizar o processo de recrutamento e seleção, destaca-se a utilização do teste de seleção PDA - *Personal Development Analysis*, para análise de competências e perfis comportamentais dos candidatos, nomeadamente ao nível do recrutamento interno de competências de liderança, descrito neste trabalho a partir da experiência de seleção de um responsável de armazém. Além das atividades desenvolvidas ao longo estágio, o documento apresenta uma análise crítica, elaborada a partir da revisão da literatura realizada, identificando limitações e sugestões de melhoria para as práticas de recrutamento e seleção da Plural+Udifar.

A experiencição de procedimentos e técnicas da vertente interna de recrutamento, bem como da respetiva revisão da literatura, parece sugerir que esta promoverá uma maior motivação e a retenção dos atuais colaboradores, com potencial impacto positivo na atração de novos colaboradores.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Recrutamento Interno; Competências; Liderança; PDA *Assessment*.

ABSTRACT

This internship report, carried out within the scope of the non-teaching component of this master's degree, presents itself as a final assessment tool for obtaining the degree of Master in Human Resources Management by Coimbra Business School – ISCAC, as a result of the curricular internship at Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl in the period between 20 November 2019 and 19 May 2020. By focusing on the continuous improvement of human resources management practices, this report covers mainly recruitment and selection.

Through the literature review, it is possible to notice that organisations have been investing in the development of new strategies regarding the valorisation of their main asset: human capital. To optimise the recruitment and selection process, it is crucial to highlight the PDA - *Personal Development Analysis* selection test in the analysis of competencies and behavioural profiles of the candidates, namely at the level of internal recruitment of leadership competencies – described in this work from the experience of selecting a warehouse manager. In addition to the activities undertaken during the internship, this document presents a critical analysis based on the literature review, identifying the limitations and suggestions for improvement regarding the recruitment and selection practices at Plural+Udifar.

The first-hand experience of internal recruitment procedures and techniques, coupled with a thorough literature review, seem to suggest that this will promote larger motivation and retention of current employees, with a potentially positive impact on attracting new ones.

Keywords: Recruitment and Selection; Internal Recruitment; Skills; Leadership; PDA *Assessment*.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Gestão de Recursos Humanos.....	3
2. Processo de Recrutamento e Seleção.....	5
2.1. Recrutamento Interno nas Organizações	9
2.2. Recrutamento Externo nas Organizações	11
3. Processo de Seleção	14
3.1. Entrevista de Seleção	16
3.2. Testes de Seleção	19
3.3. Desenvolvimento de Competências de Liderança	21
4. Estudos e Resultados: <i>PDA Assessment</i> no Processo de Recrutamento e Seleção.	23
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	25
2.1 Caracterização da Entidade Acolhedora: Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl	25
2.1.1 História.....	25
2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	27
2.1.3 Caracterização da População Laboral.....	28
2.1.4 Estrutura Organizacional	30
2.2 Procedimento de Recursos Humanos	31
2.3 Objetivos Gerais e Específicos do Estágio Curricular.....	35
2.4 Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	36
2.4.1 Recrutamento Interno de Responsável de Armazém	41
2.4.2. Descrição do Perfil Comportamental de um Líder Através do Formulário <i>PDA Assessment</i>	43
2.4.3 Análise dos Perfis Comportamentais dos Colaboradores em Função do <i>PDA Assessment</i>	44

CAPÍTULO III - ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	65
Anexo I – Descrição dos Eixos <i>PDA Assessment</i>	66
Anexo II - Macroestrutura da Plural+Udifar	67
Anexo III - Microestrutura do Departamento de Recursos Humanos	68
Anexo IV – Acolhimento e Integração – Estagiária	69
Anexo V - Plano de Formação On Job – Responsável de Armazém	72
Anexo VI - Registo de Formação On Job – Responsável de Armazém	73
Anexo VII - Avaliação da Aprendizagem – Chefias	84
Anexo VIII - Avaliação da Satisfação da Formação	93
Anexo IX – Formulário de Entrevista.....	95
Anexo X – Anúncio Interno – Responsáveis de Armazém	98
Anexo XI – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador	99
Anexo XII – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador X.....	100
Anexo XIII – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador Y	101
Anexo XIV - Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador Z	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População Laboral da Plural+Udifar	28
Gráfico 2 - Média de Idades e Antiguidades da Plural+Udifar	29
Gráfico 3 - Tipos de Vínculo Contratual da Plural+Udifar	29
Gráfico 4 - Índice de Gravidade da Plural+Udifar	31
Gráfico 5 - Índice de Frequência da Plural+Udifar	32
Gráfico 6 - Taxa de Absentismo da Plural+Udifar	32
Gráfico 7 - Clima Organizacional da Plural+Udifar.....	33
Gráfico 8 - Volume de Formação da Plural+Udifar	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Plataformas Logísticas da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl.....	27
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Atividades Desenvolvidas no Estágio	38
Quadro 2 - Descritivo de Competências e Funções de um Responsável de Armazém na Plural+Udifar	42

LISTA DE SIGLAS

DRH	Departamento de Recursos Humanos
CBBI	<i>Competency Based Behavioral Interview</i>
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
KSA	<i>Knowledge, Skills, and Abilities</i>
PDA	<i>Personal Development Analysis</i>
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

No âmbito das atividades não letivas do mestrado, surge o presente relatório, como parte integrante da avaliação final para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School (ISCAC). O estágio curricular foi desenvolvido na Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl, em Coimbra, entre novembro de 2019 e maio de 2020.

A modalidade de estágio curricular, revelou-se uma experiência bastante enriquecedora, tanto a nível pessoal como a nível profissional. Entre muitas vantagens, esta prática permitiu o contacto com a realidade do mercado de trabalho, facilitando a otimização do desenvolvimento de competências, bem como a aquisição de novos conhecimentos inerentes aos procedimentos de recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento interno e externo de novos colaboradores, como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Atuando num mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de definir estratégias que impulsionem a transformação quer dos seus recursos humanos (RH), quer da organização em si. Assim, parece ser crucial o investimento nos processos de RH, a fim de garantirem a unicidade e exclusividade do seu principal ativo: o capital humano. Face à atual economia e mercado de trabalho, os departamentos de recursos humanos foram obrigados a adotar estratégias de recrutamento e seleção (R&S) que lhes sustentassem o sucesso das organizações, nomeadamente através da priorização do recrutamento interno, tendo em consideração a sua eficácia e baixo custo associado.

Tendo em conta as diferentes atividades realizadas no estágio curricular, como temática central do presente trabalho, optou-se pelas práticas de recrutamento interno. A adoção do recrutamento interno, parece conferir vantagem competitiva à organização, não só no que se refere à otimização, promoção e *engagement* dos colaboradores, mas também, enquanto determinante do *employer branding*. Ao adotarem estratégias de R&S, que promovam a motivação e satisfação do seu principal ativo – o capital humano –, as organizações garantem a sua excelência como marca empregadora perante possíveis candidatos, clientes e *stakeholders*. Neste sentido, a fim de garantir o máximo sucesso à

organização, é necessário que os procedimentos de R&S, além de bem estruturados, estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

A estrutura do presente trabalho encontra-se dividida em três capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, centrada na temática do R&S nas organizações, com incidência nos seus principais procedimentos, nomeadamente, no que diz respeito às tipologias de recrutamento e fontes de seleção. No segundo capítulo, apresenta-se a entidade acolhedora do estágio curricular – Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl, procedendo-se à descrição dos objetivos gerais e específicos do respetivo estágio, bem como das atividades desenvolvidas. Por último, no terceiro capítulo, elabora-se uma análise crítica a partir do confronto entre a revisão da literatura efetuada e as práticas de R&S da Plural+Udifar.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Gestão de Recursos Humanos

O mundo, a economia, as organizações e o capital humano encontram-se em constante mudança e desenvolvimento. De forma a fazer face à globalização de mercados e à crescente competitividade, as organizações têm vindo a exigir aos seus colaboradores competências de adaptação e flexibilidade, assim como desempenhos cada vez mais elevados. Neste sentido, como resultado da evolução do mercado de trabalho e da tecnologia, a sociedade tem vindo a assistir a um exponencial aumento do nível de rivalidade entre as organizações e, consequentemente, uma mudança nas decisões estratégicas (Dolan, Cabrera, Jackson & Schuler, 2007; Esteves & Gomes, 2013; Bennett & Lemoine, 2014; Fareed, Noor, Isa & Salleh, 2016).

Oriunda de uma conotação negativa, correspondendo à analogia do homem visto como uma máquina, a temática da gestão das pessoas nas organizações teve uma evolução bastante significativa ao longo do tempo. Deste modo, em meados dos anos oitenta, libertou-se de um significado, considerado hoje, tradicional, para se **alinhar** com a estratégia do negócio das organizações, dando origem à gestão estratégica de recursos humanos (GERH) (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). A definição da estratégia da organização é a base da contribuição dos RH para a vantagem competitiva da mesma. No entanto, tendo em consideração a arquitetura do sistema de gestão de recursos humanos (GRH) da empresa, devem ser definidas também as políticas - que explicam os procedimentos da GRH e as diretrizes que esclarecem qual a melhor forma de aplicar e implementar determinados aspetos específicos de GRH – e as práticas - que consistem nas atividades de RH inerentes à gestão e desenvolvimento de pessoas (Richardson & Thompson, 1999; Becker & Huselid, 2006; Armstrong & Taylor, 2014; Delery & Roumpi, 2017).

Tendo por base a literatura acerca da GERH, defendem-se três perspetivas, no que concerne à relação entre as práticas de RH e os resultados da organização: a universalista, a de contingência e a configuracional. Considerada a mais básica, a perspetiva universalista defende que, a eficácia organizacional é maior, quanto maior for a utilização de determinadas práticas de RH recomendadas para a organização; a perspetiva de

contingência defende que, quanto maior for o alinhamento e consistência das políticas e práticas de RH com a estratégia organizacional, maior é a eficácia organizacional; por último, a perspectiva configuracional é considerada uma abordagem holística e defende que, para alcançar a eficácia organizacional é necessário que as práticas de RH se complementem e sejam interdependentes (Delery & Doty, 1996; Tharenou & Moore, 2007; Armstrong & Taylor, 2014).

Atualmente, a GERH além de ser considerada uma abordagem estratégica para o desenvolvimento do seu ativo mais precioso – o capital humano –, é também uma fusão de todas as atividades que se interligam com a gestão das relações de trabalho numa organização, tendo como principais objetivos: desenvolver e implementar estratégias de RH que se integrem na estratégia de negócios; contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional; criar um clima organizacional positivo; e, garantir a retenção de pessoas qualificadas com o máximo talento (Boxall, Purcell & Wright, 2008; Wright & McMahan, 2011; Armstrong & Taylor, 2014).

Uma das principais evidências da GERH encontra-se alinhada com a necessidade de gerar valor e benefício para as organizações através da gestão do seu capital humano. Assim, ampliando a atuação estratégica no mercado de trabalho, as organizações têm vindo a adaptar-se, no que diz respeito à criação de novos interesses, conceitos e desenvolvimentos dos seus colaboradores. Todo o processo inerente à sua adaptação e evolução envolve a participação, quer direta ou indireta de determinados *stakeholders*. Considerados um dos principais grupos de interesse das organizações, os colaboradores carecem, cada vez mais, de atenção e conscienciosidade por parte das mesmas, conferindo-lhes o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2002; Coff, 2002; Ivancevich, 2008; Marimuthu, Arokiasamy & Ismail, 2009; Armstrong & Taylor, 2014; Delgado, 2015; Silvério, 2017).

De forma a facilitar o envolvimento dos colaboradores na organização e, consequentemente, a obtenção de características diferenciadoras que lhes permitam o alcance dos objetivos organizacionais, é crucial que além da definição das suas estratégias, práticas e políticas, as organizações estabeleçam: (i) a sua missão – considerada como o propósito e essência da organização; (ii) visão – descrita como o seu estado futuro a longo prazo; (iii) valores – definidos como os princípios pelos quais a

organização se rege e com os quais atingirá a sua visão. Assim, considerados como parte decisiva do sucesso empresarial, os colaboradores que se identifiquem com a missão, visão, valores organizacionais, são vistos como uma grande fonte de criação de valor e de vantagem competitiva (Kirkpatrick, 2017; Mayon, Burgos & Sánchez, 2019).

Para que seja criado valor e vantagem competitiva através dos colaboradores, é necessário desenvolver um conjunto de *soft skills* capazes de promover o seu talento e motivação. Para tal, em cada organização deve ser definido um conjunto de estratégias, políticas e práticas de RH – *bundles* -, que utilizados em simultâneo, lhe confirmam essa vantagem competitiva. Assim, entre muitas outras, incluem-se: a formação e desenvolvimento, a gestão de recompensas, a avaliação de desempenho e o R&S (Richardson & Thompson, 1999; Becker & Huselid, 2006; Armstrong & Taylor, 2014; Delery & Roumpi, 2017).

Associada a programas que desenvolvam as habilidades e talentos necessários à obtenção do sucesso organizacional, está a prática de R&S. Esta é considerada na literatura, como uma atividade organizacional vital, que reconhece que a captação de recursos está diretamente relacionada com a sua capacidade estratégica e, consequentemente, com a sua eficácia organizacional. Inerente a esta prática, podem incluir-se o R&S de recursos estratégicos, a gestão e desenvolvimento de talentos e o e-GRH (Broughton, Foley, Ledermaier & Cox, 2013; Armstrong & Taylor, 2014; Dondolo & Chinyamurindi, 2018; Koch, Gerber & Klerk, 2018; Barros, 2019).

Assim, além de ser necessário manter e obter a qualidade do seu capital humano, é crucial selecionar e promover pessoas que tenham a capacidade de se ajustar à cultura e aos requisitos estratégicos da organização, pelo que, o recrutamento de recursos estratégicos é considerado fundamental na GERH de uma empresa (Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005; Armstrong & Taylor, 2014; Silvério, 2017).

2. Processo de Recrutamento e Seleção

Na sequência da atual propensão para o aumento da valorização do fator humano nas organizações têm-se vindo a assistir, por parte das empresas, à preocupação com a retenção e desenvolvimento de talentos. Tomando como ponto de partida as práticas de GRH, como base da expansão da diversidade de capital humano inserido no mercado de

trabalho, é amplamente reconhecido que o processo de R&S é o que mais se destaca, pela sua relevância, no que diz respeito ao aumento de vantagem competitiva nas organizações (Shipton *et al.*, 2005; Silvério, 2017; Barros, 2019; Mayon *et al.*, 2019).

A literatura revela que o R&S é a prática de GRH mais utilizada pelas pequenas e médias empresas e varia consoante a sua cultura organizacional. Assim, as organizações podem aumentar significativamente a eficácia dos processos de R&S, se a sua cultura for utilizada como meio para atrair candidatos. Alguns estudos demonstram a existência de uma relação direta entre a cultura organizacional e a atração dos candidatos, comparando ambientes de apoio e de competitividade (Ribeiro, 2010; Nikolaou, Oostrom, Chapman & Mayers, 2015; Melo & Machado, 2015). Neste seguimento, Cantanzaro, Moore & Marshall (2010) revelaram, através de um estudo, que organizações com culturas focadas em ambientes de apoio, quando comparadas com organizações que evidenciam ambientes de competitividade, constituem-se como as preferidas dos candidatos, facilitando-lhes as decisões no que diz respeito à escolha da empresa onde gostariam de trabalhar.

Contrariamente à abordagem tradicional, em que a literatura revela que o processo de R&S era baseado num modelo vegetativo, definido como um conjunto de procedimentos a ser executados de maneira sequencial e uniforme, na abordagem moderna, este é sustentado por um modelo incremental e considerado um processo com foco na estratégia organizacional, com o objetivo de colmatar as necessidades organizacionais a curto, médio e longo prazo. Assim, o processo de R&S deve moldar-se consoante a estratégia, práticas, políticas, objetivos e cultura, sendo a sua principal finalidade promover a atração, motivação e retenção de novos talentos nas empresas (Leopold & Harris, 2009; Armstrong & Taylor, 2014; Barros, 2019).

Planeado de forma a dar uma eficaz resposta às necessidades da organização, segundo diversos autores, o R&S pode ser considerado uma prática com fases distintas integradas num único processo: o recrutamento e a seleção. Inerente a estas, o mesmo pode ser, ainda, dividido em várias etapas: (i) levantamento da necessidade recrutamento; (ii) definição de requisitos e competências; (iii) definição do tipo de recrutamento; (iv) divulgação da oferta e atração de candidatos; (v) triagem curricular; (vi) realização de entrevistas; (vii) escolha e aplicação do método de seleção; (viii) avaliação de testes de seleção; (iv) tomada de decisão e seleção; e, por último, (x) *follow up* ao candidato

selecionado (Cowling & Mailer, 1998; Hsu & Leat, 2000; Armstrong & Taylor, 2014; Ferreira, 2017).

Tomando como ponto de partida a primeira etapa do processo de R&S, enquanto subsistema de RH, o recrutamento é definido como um processo de comunicação e divulgação de oportunidades de emprego. É considerado um processo bidimensional e de interação entre organização-candidatos, onde ambos podem atrair ou rejeitar, atuando com os seguintes objetivos: atrair uma *pool* com os melhores candidatos, em número suficiente e com as qualificações adequadas; manter o interesse dos candidatos na organização e na oferta de emprego; e, por último, persuadir os candidatos para que aceitem a oferta de emprego (Barber, 1998; Gusdorf, 2008; Nikolaou, Oostrom, Izquierdo, Vilela & Moscoso, 2015; Breaugh, 2016; Vasile & Zhan, 2020).

Subsequente ao recrutamento, com início na triagem curricular, a seleção é considerada uma atividade comparativa, restritiva e de tomada de decisão, associada a critérios como habilidade, inteligência, motivação, confiabilidade, risco e diligência. Esta é definida como a parte do processo de R&S em que se procede à identificação e escolha de um ou mais candidatos, em detrimento de outros, que apresentem maior viabilidade de agregar valor à organização. A literatura refere que a seleção é um processo de etapas consecutivas, com o objetivo de avaliar a elegibilidade dos candidatos através dos seus KSA - *Knowledge, Skills and Abilities*, de forma a decidir qual dos candidatos apresenta o perfil que mais se enquadra na função para a qual se está a recrutar (Edenborough, 2005; Armstrong & Taylor, 2014; Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015; Silva, Silva & Martins, 2018; Mayon *et al.*, 2019; Balanescu, 2020).

À semelhança de muitas práticas da GRH, com o avanço tecnológico, o processo de R&S tem vindo a sofrer alterações relativas à sua divulgação e tomada de decisão, devido à diversidade da oferta de novos métodos e estratégias. Num entendimento estratégico da GRH, é importante perceber de que modo o processo de R&S pode comprometer ou não a vantagem competitiva numa organização, pelo que, as fontes de recrutamento devem ser definidas tendo em consideração a realidade em que a organização se insere (Gusdorf, 2008; Nikolaou *et al.*, 2015; Stoilkovska *et al.*, 2015).

Neste sentido, face ao nível de competição do atual mercado de trabalho, o recrutamento deve ser executado de forma estratégica, a fim de promover a organização, atrair e reter

novos talentos e criar instrumentos que garantam a sua eficácia. Assim, nos últimos tempos, tem-se assistindo à recorrente adesão, por meio das organizações, às várias alternativas associadas às práticas de recrutamento, nomeadamente o desenvolvimento do *employer branding* – a marca do empregador (Wilden, Lings & Gudergan, 2010; Micík & Micudová, 2018).

Considerado uma fonte de atração e retenção de talentos, o *employer branding* está diretamente relacionado com o recrutamento, representando um conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais associados a uma organização. Alguns autores defendem que esta é uma ferramenta basilar da gestão de talentos, no sentido de que as empresas atraiam os melhores talentos e mantenham os que já são parte integrante da mesma. Desta forma, para se manterem competitivas, é necessário que as empresas criem um sistema altamente eficiente no que diz respeito à atração de capital humano, que as possa diferenciar da concorrência. Com isto, a literatura suporta que, para que uma organização seja detentora de vantagem competitiva perante as empresas concorrentes, deve existir um elo entre o seu capital humano e o seu elemento mais sustentável – a marca empregadora (Wahba & Elmanadily, 2015; Seguel, Martínez, Henríquez & Henríquez, 2020; Priya, 2021).

Neste sentido, representando cerca de 35% da força de trabalho mundial, segundo um estudo da empresa de consultadoria Manpower (2016), os *millennials* são considerados a maior fonte de potenciais talentos, pelo que, é necessário que as organizações se adaptem, principalmente, à realidade desta geração, investindo na sua marca, nomeadamente, através do uso de novas tecnologias (Wilden, Lings & Gudergan, 2010; Mokina, 2014; Micík & Micudová, 2018; Priya, 2021).

Além de atuar estrategicamente através do desenvolvimento da sua marca empregadora, tendo em consideração o normal e regular fluxo de vagas existentes nas várias hierarquias dos respetivos cargos organizacionais, é responsabilidade do empregador eleger o tipo de recrutamento que se revelar mais benéfico face aos objetivos estratégicos da organização: interno, externo ou misto (Gusdorf, 2008; Bidwell & Keller 2014; Stoilkovska *et al.*, 2015).

Aferindo as vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento, de acordo com uma pesquisa de Delgadová, Gullerová & Ivanová (2017), 83% das empresas multinacionais

têm preferência por meios internos de recrutamento e revelam que o seu custo é consideravelmente menor, quando comparado a um processo de recrutamento externo. Em relação às fontes de recrutamento, deduziu-se que 67% das empresas multinacionais consideram que os seus *sites* institucionais são um meio bastante eficiente para atrair os melhores talentos. A par com o mencionado estudo, através de uma pesquisa do CIPD – *Chartered Institute of Personnel and Development* (2013), as principais fontes de recrutamento utilizadas pelos empregadores são os *sites* institucionais (62%), empresas de recrutamento/*outsourcing* (49%), referências de funcionários (33%) e *networking* (32%). Por outro lado, os anúncios em jornais (12%) e as redes sociais (9%) são consideradas as fontes de recrutamento menos utilizadas pelas organizações. Reflexo das percentagens supracitadas e resultado do aumento do uso da tecnologia, a empresa UPS apresentou, em cinco anos, um aumento de 99,9% do recrutamento efetuado através do seu site institucional (Pritchard, 2007; Armstrong & Taylor, 2014; Breugh, 2016; Delgadová *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2018).

2.1. Recrutamento Interno nas Organizações

A literatura refere que o recrutamento interno é um processo alusivo à atração de colaboradores, que já pertençam aos quadros da organização para a qual se pretende recrutar. Isto é, diz respeito à promoção vertical ou horizontal e ao preenchimento de uma vaga por um colaborador que, no momento da oferta, já exerce funções na organização (Breugh, 2016).

Refletido como uma forte estratégia complementar ao recrutamento externo, o recrutamento interno é considerado uma fonte de vantagem competitiva, no que diz respeito à aquisição de talentos e aumento da motivação e produtividade do principal ativo das organizações – o capital humano. Enfatizar a importância do recrutamento interno numa organização, geralmente, aumenta o envolvimento e retenção dos colaboradores, uma vez que este é um processo que se associa ao conceito de promoção interna. Neste sentido, de acordo com o estudo de Maurer (2015), realizado numa empresa multinacional, 87% dos colaboradores afirmaram que ter um integro programa de recrutamento interno, onde os mesmos sejam incentivados a candidatar-se a vagas

internas, aumenta os seus níveis de atração para com a empresa e a motivação para o trabalho. Diversos autores, sugerem o recrutamento interno poderá contribuir significativamente para a redução da rotatividade de RH na empresa (Jamali, Dirani & Harwood, 2015; Maurer, 2015; Al-Khasawneh, Malkawi & AlGarni, 2018; Pendola & Fuller, 2021).

A literatura revela que a prevalência do recrutamento interno aumenta, quanto mais elevados forem os cargos hierárquicos para os quais se pretende recrutar, nomeadamente, no que diz respeito a posições de liderança. Além disso, na generalidade, quando confrontadas com os dois tipos de recrutamento, as organizações parecem ter preferência pela promoção interna. Num estudo realizado pelo HCI - *Human Capital Institute*, a maioria dos empregadores referiu que a promoção dos colaboradores tem uma relação direta com um significativo aumento de desempenho dos mesmos. Isto, quando comparados com o desempenho dos colaboradores contratados através de meios externos para funções semelhantes (DeVaro & Morita, 2013; Bidwell & Mollick, 2015; Maurer, 2015; DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).

Relativamente aos meios internos, a que as organizações normalmente recorrem para colmatar as suas necessidades de recrutamento, podem enumerar-se os seguintes: (i) transferência horizontal, em que o nível hierárquico não altera; (ii) transferência vertical, definida como uma transição de um nível hierárquico inferior para um superior; (iii) reconversão, quando os colaboradores ocupam novos lugares na organização e são desenvolvidas novas competências por parte dos mesmos; e, por último (iv) promoção, quando existe um movimento vertical por parte do colaborador no que diz respeito à hierarquia onde se insere (Muscalu, 2015; Carvalho & Rua, 2017; Al-Khasawneh *et al.*, 2018; DeVaro *et al.*, 2019; Balanescu, 2020).

O recrutamento interno apresenta uma grande vantagem no que diz respeito à contenção de custos por parte das organizações. Além desta, evidência outras vantagens, nomeadamente o fator relativo à estabilidade dos colaboradores na organização, à sua satisfação e motivação no trabalho, à celeridade do processo e ao aumento da confiança, numa lógica de *top-down*. Neste sentido, através de uma estratégia de gestão dos colaboradores, o *employer branding* pode também ser considerada uma prática que confere diversas vantagens à organização, também na perspetiva do recrutamento interno,

uma vez que a imagem positiva e atrativa de uma empresa, se baseia em larga medida nas percepções dos seus atuais colaboradores. Assim, de forma a promover o *engagement* e retenção dos colaboradores na organização, também as estratégias de divulgação das vagas internas devem ser trabalhadas. Com o objetivo de garantir que todos os colaboradores têm conhecimento da vaga em aberto, normalmente, as organizações optam pelos seguintes meios de comunicação interna: *newsletter*, correio eletrónico e *intranet* (Armstrong & Taylor, 2014; Hertig, Kling & Dannecker, 2015; Seguel *et al.*, 2020).

Para além das mencionadas vantagens, o recrutamento interno apresenta também desvantagens, nomeadamente no que diz respeito à impossibilidade de integrar novos talentos na organização e, consequentemente, a introdução de novas ideias e pensamento – sangue novo, limitando a diversidade cognitiva existente na empresa. Também a frustração e desmotivação pelos pares candidatos não selecionados, o potencial surgimento de situações conflituais e a inexistência de colaboradores com as competências necessárias para os cargos a recrutar, representam fatores limitativos deste tipo de recrutamento (Armstrong & Taylor, 2014; Maurer, 2015; Muscalu, 2015; Backhaus, 2016; Breugh, 2016; Gara & La Porte, 2020).

2.2. Recrutamento Externo nas Organizações

Ao contrário do recrutamento interno, focado num contingente restrito de funcionários internos, o recrutamento externo tem abrangência nos candidatos dispersos e disponíveis. Este é definido como um processo articulado através de fontes de recrutamento, que promovam a atração de novos candidatos para a organização (Balanescu, 2020).

Um dos grandes objetivos das organizações diz respeito à criação de valor através do desenvolvimento do seu capital humano. Assim, novos colaboradores poderão enriquecer a cultura da organização através do seu talento, habilidades e competências, conferindo-lhe a vantagem competitiva que precisam. Apesar de ser um processo que, como suprarreferido, tem diversas vantagens associadas, podem enumerar-se também algumas desvantagens, que devem ser tidas em consideração: (i) motivação dos colaboradores; (ii) fidelidade dos colaboradores; (iii) maiores custos; (iv) conflitos de trabalho entre os

colaboradores da organização; (v) e, processo mais moroso, quando comparado com o recrutamento interno. Com o objetivo de reduzir as desvantagens do processo de recrutamento externo, cada organização deve identificar quais as fontes de recrutamento a utilizar, de forma a garantir que são atraídos os melhores talentos do mercado (Armstrong & Taylor, 2014; Dessler, 2017; Vasile *et al.*, 2020).

Segundo um estudo realizado por Al-Khasawneh *et al.* (2018), as fontes de recrutamento mais utilizadas são os anúncios *online*, seguidos dos candidatos encaminhados pelas universidades, centros de emprego e de formação profissional e, ainda, o *outsourcing*. Os efeitos das transformações digitais no papel do recrutamento externo têm sido cada vez mais evidentes, influenciando-o de forma progressiva. A tecnologia melhorou significativamente o envolvimento dos colaboradores, pelo que, a fim de garantir a sua solidez a longo prazo, as organizações têm vindo a moldar-se, no que diz respeito à aplicação do recrutamento *online* (*e-recruitment*) e anúncios nos *media* (Armstrong & Taylor, 2014; Rosoiu & Popescu, 2016; Al-Khasawneh *et al.*, 2018; Vetráková, Hitka, Potkány, Lorincová & Smerek, 2018; Gilch & Sieweke, 2020).

De forma a conseguirem manter a sua posição no atual mercado de trabalho, as entidades empregadoras são obrigadas a agilizar as suas operações, reinventando-se e ajustando-se à geração *millennials*. A partir da revisão da literatura, percebemos que técnicas de recrutamento como o *headhunting* e o *lobbying* continuam a ser utilizadas, no entanto, tem havido um aumento bastante significativo na utilização das novas tecnologias por parte das equipas de recrutamento, conferindo-lhes diversas vantagens, nomeadamente a nível económico e financeiro. Através de anúncios *online*, podem ser apresentadas aos candidatos informações atrativas acerca da organização, do cargo para o qual se pretende recrutar e, simultaneamente, estabelecer uma mensagem de confiança na marca empregadora. Mediante as referências fornecidas pelas organizações, os candidatos poderão avaliar as suas competências e promover-se a si mesmos, desencadeando uma candidatura onde demonstrem a sua confiabilidade, capacidades e competências para integrar a vaga em questão (Coculova, 2015; Hiemstra & Derous, 2015; McFarland & Ployhart, 2015; Lievens & Slaughter, 2016; Vetráková *et al.*, 2018; Gara & La Porte, 2020).

As plataformas associadas ao *e-recruitment* emergiram para colmatar as lacunas associadas ao típico moroso processo de recrutamento e aos elevados custos que lhe são inerentes, reduzindo-os até 25% e 95%, respetivamente. Esta fonte de recrutamento tem demonstrado ser uma ferramenta que permite que o recrutamento seja feito de forma personalizada, através dos sites institucionais, redes sociais ou sites exclusivamente direcionados à procura de emprego. Estudos revelaram que, quanto mais personalizada for a relação entre os candidatos e a organização, maiores são as possibilidades de atrair os melhores e mais interessantes talentos. Neste sentido, o *feedback* é considerado um sistema capaz de promover a atração dos candidatos, uma vez que pode ser utilizado no momento da receção de candidaturas e numa fase posterior ao processo de seleção, conferindo aos candidatos confiabilidade por parte da organização (Cober, Brown, Blumental, Doverspike & Levy, 2000; Broughton *et al.*, 2013; Chapman & Mayers, 2015; Waheed, Xiaoming, Waheed & Ahmad, 2019; Freire & Castro, 2020; Talentia, 2020; Swinarski, 2021; Talentia, 2021).

A *internet* e as redes sociais têm sido consideradas as principais impulsionadoras do desenvolvimento de novas ferramentas de recrutamento. Através do seu uso é possível desenvolver conteúdos interativos ilimitados e eficazes no domínio do recrutamento. Considerada a rede social mais importante a nível empresarial, o *LinkedIn* é uma das ferramentas em expansão mais utilizadas pela comunidade, principalmente no que respeita a *networking* profissional (Broughton *et al.*, 2013; Chapman *et al.*, 2015; Kluemper, Mitra & Wang, 2016; Koch *et al.*, 2018; Ramkumar & Rajini, 2019). Segundo um estudo realizado por Houran (2017), esta é a rede social com maior taxa de sucesso no que diz respeito a recrutamento externo, seguida do *Facebook* e do *Twitter*.

Como suprarreferido, as ferramentas utilizadas no que diz respeito a práticas de recrutamento têm sofrido constantes desenvolvimentos, pelo que, é importante que as organizações sejam flexíveis e antecipem as mudanças às quais poderão estar expostas. Assim, apesar de existir uma crescente tendência para o uso dos *media*, também o processo de *outsourcing* continua a ser uma prática comum nas organizações (Sinha & Thaly, 2013; Johnson, Wilding & Robson, 2014; Koch *et al.*, 2018).

O *outsourcing* é visto como um dos indicadores mais importantes na economia das empresas e é definido como um processo em que a entidade empregadora transfere parte

ou todas as suas atividades de recrutamento a um prestador de serviços externo. O aumento de pré-requisitos, conjuntos de competências e habilidades têm sido fatores pelos quais as organizações recorrem a esta fonte de recrutamento, uma vez que, no mercado atual, se tornou difícil reter talentos que lhes garantam vantagem competitiva (Armstrong & Taylor, 2014; Xie, Bagozzi & Meland, 2015; Gilani & Jamshed, 2016; Stapran, 2018). Para Hepeng (2014), o *outsourcing* confere três principais vantagens às organizações: (i) vantagem económica, que lhes permite ter os melhores serviços a baixos custos; (ii) tecnológica, garantindo-lhes um alto nível de GRH, através das melhores tecnologias; e, por fim (iii) estratégica, permitindo que a equipa de RH se consiga libertar de processos administrativos e burocráticos inerentes ao recrutamento e se possa focar nas atividades estratégicas da GRH. Além das vantagens mencionadas pelo autor, a literatura revela ainda, que este processo tem benefícios no que diz respeito à sua celeridade e valor para a empresa, uma vez que os candidatos apresentam, normalmente, maiores competências. Relativamente às desvantagens, destaca-se o facto de a entidade empregadora poder perder o controlo do processo (Armstrong & Taylor, 2014; Johnson *et al.*, 2014).

Considerando as tipologias de recrutamento que podem ser aplicadas nas organizações, várias têm sido as contribuições de diversos autores no que diz respeito às estratégias de recrutamento a adotar por cada entidade empregadora, atendendo à sua posição no atual ecossistema digital. Posterior à fase de recrutamento, também o processo de seleção tem impacto direto, no que concerne ao desempenho geral da organização, ao nível da sua produtividade, gestão, qualidade e clima organizacional (Armstrong & Taylor, 2014; Waheed *et al.*, 2019; Freire & Castro, 2020; Gara & La Porte, 2020).

3. Processo de Seleção

À semelhança do processo de recrutamento, também o processo de seleção tem vindo a evoluir e a enfrentar várias mudanças, atraindo uma maior atenção por parte da literatura, tanto na teoria como na prática. O desenvolvimento destas áreas tem sido visível através do crescente número de estudos publicados, nomeadamente no *International Journal of Selection and Assessment*. Embora as tradicionais entrevistas sejam uma prática comum

a muitas organizações, o processo de seleção tem vindo a reinventar-se através, não só das novas tecnologias, como também de métodos e estratégias inovadores, como testes de personalidade (Nikolaou, Bauer & Truxillo, 2015).

O principal objetivo de um processo de seleção é encontrar o candidato que evidencie o melhor ponto de equilíbrio entre a vida pessoal, profissional e a organização. Para tal, existem diversos métodos utilizados pelas empresas, a fim de determinar o potencial do candidato para o sucesso no exercício das suas futuras funções. Assim, o processo de seleção pode combinar várias técnicas e procedimentos, de acordo com o perfil e implicações do cargo para o qual se pretende recrutar, de modo a obter o máximo de informações dos candidatos (Edenborough, 2005; Armstrong & Taylor, 2014; Balanescu, 2020).

De acordo com Hiemstra & Deros (2015) e Gara & La Porte (2020) com o avanço tecnológico, as organizações foram obrigadas a inovar e a adaptar-se à geração *millennials*. Assim, segundo os autores, um dos métodos de pré-seleção de candidatos pode ser feito através da solicitação de um vídeo de apresentação – *pitch* -, ao invés do típico *curriculum vitae*, permitindo ao avaliador tomar uma posição em relação à personalidade de cada candidato e executar uma eficiente triagem curricular.

De acordo com a literatura, as técnicas de seleção dividem-se em seis categorias: (i) entrevistas; (ii) provas de conhecimento ou capacidade; (iii) testes psicológicos; (iv) testes de personalidade; (v) dinâmicas de grupo; e, por último (vi) técnicas de simulação. Utilizando as mencionadas técnicas, os candidatos são avaliados tendo em consideração algumas das suas particularidades, nomeadamente no que respeita às suas aptidões, personalidade, competências, honestidade e motivação. Para ser considerada eficaz, uma técnica de seleção deve garantir alguns pressupostos: (i) padronização, de forma a garantir que, num processo de seleção, são utilizadas as mesmas técnicas para todos os candidatos, de forma a não enviesar os resultados e comparar equitativamente o desempenho dos mesmos; (ii) confiabilidade, que define a consistência dos resultados das técnicas de seleção aplicadas; e, (iii) validade, isto é, a amplitude pela qual uma técnica mede exatamente o que é suposto medir. Neste caso, se uma das técnicas não avaliar a capacidade que o candidato apresenta em executar as suas futuras funções, não tem

qualquer tipo de utilidade no processo de seleção (Edenborough, 2005; Gusdorf, 2008; Thornton, Rupp & Hoffman, 2014; Nikolaou et al., 2015).

Como supracitado, o processo de seleção é constituído por várias etapas, podendo diferir de organização para organização, consoante as suas especificidades. Geralmente, a primeira etapa associada ao mencionado processo começa com a entrevista, cujo objetivo é excluir os candidatos que não cumprem os requisitos pretendidos. A segunda etapa consiste na aplicação de testes de seleção à *pool* de candidatos filtrados anteriormente na fase de entrevista, a fim de aferir uma tomada de decisão, de forma a garantir o sucesso da estratégia organizacional (Edenborough, 2005; Balanescu, 2020).

3.1. Entrevista de Seleção

Conforme já amplamente referido, a aquisição de capital humano representa um aspeto crucial para qualquer organização, pelo que, diretamente relacionado com a sua eficiência e produtividade está o processo de seleção e de tomada de decisão. Embora as entrevistas tradicionais ainda sejam muito comuns nas organizações, os processos de avaliação e tomada de decisão são cada vez mais heterogêneos. Segundo vários autores, a base das decisões tomadas por parte do empregador, no que diz respeito ao processo de seleção, está nas entrevistas que podem ser: não estruturadas, estruturadas ou semiestruturadas (Edenborough, 2005; Coutinho, 2011; Armstrong & Taylor, 2014; Nikolaou et al., 2015; Gara e La Porte, 2020).

Consideradas insuficientes, as entrevistas não estruturadas são caracterizadas pelo diálogo livre entre o candidato e o avaliador, o que significa que nenhuma pergunta é definida *a priori*. Pelo contrário, nas entrevistas estruturadas é elaborado um conjunto de perguntas às quais todos os candidatos respondem, independentemente do perfil e das características que apresentem. Apesar de serem consideradas válidas, este tipo de entrevistas nem sempre é viável, uma vez que não permitem ao avaliador fazer questões além das que estão pré-definidas. Por outro lado, as entrevistas semiestruturadas podem colmatar as lacunas identificadas, no que diz respeito às entrevistas não estruturadas e estruturadas, uma vez que são realizadas através de um guião pré-definido, que pode ou não ser seguido completamente. Através deste tipo de entrevistas, o avaliador pode

reformular perguntas, adaptando-as ao perfil do candidato, conferindo-lhe uma melhor percepção do mesmo (Coutinho, 2011; Raisová, 2012; Armstrong & Taylor, 2014).

Um estudo de Delgadová *et al.* (2017), publicado no *International Journal of Organizational Leadership*, realizado em diferentes empresas multinacionais, revelou que apesar de poder ser complementar a outras, a técnica de seleção mais utilizada é a entrevista. Assim, considerado o método de seleção mais conhecido e utilizado pelas organizações, a entrevista é caracterizada por ser um processo realizado através de uma discussão, com o principal objetivo de trocar informações com o candidato, que permitam ao empregador prever se, através dos seus comportamentos e competências, terá um bom desempenho no exercício das funções que lhe serão propostas (Armstrong & Taylor, 2014; Nikolaou *et al.*, 2015; Delgadová *et al.*, 2017). Além do mencionado, segundo Bancalero (2010), uma entrevista deve: (i) possibilitar a avaliação dos candidatos, de forma a identificar quais os que trarão maior valor organizacional; (ii) transpor uma imagem positiva da organização, de forma que os candidatos se sintam motivados; e, (iii) ajudar os candidatos na compreensão da cultura da empresa, bem como na percepção das suas futuras funções, facilitando o processo de tomada de decisão por parte do empregador.

Distintas das tradicionais, surgiram as entrevistas baseadas em comportamentos ou em competências (CBBI - *Competency Based Behavioral Interview*). As CBBI têm como principal objetivo recolher informações que reportem a comportamentos e experiências passadas, como possíveis indicadores de comportamentos em situações futuras. Assim, é passível avaliar as competências técnicas, funcionais e comportamentais do candidato, de forma a garantir que o mesmo terá capacidades para assegurar as funções que lhe serão alocadas, bem como para se integrar na organização (Bancalero, 2010; Raisová, 2012).

Contrariamente às entrevistas não estruturadas, em que o objetivo se prende com obtenção de uma visão geral do candidato, através de perguntas aleatórias e abertas, as CBBI são estruturadas e planeadas *a priori*, a fim de que se obtenham respostas relativas aos KSA. Deste modo, a literatura evidencia uma técnica para colocar as perguntas: o modelo STAR – Situação, Ação, Tarefa, Resultado, que suscitam respostas reportadas a uma situação, a uma ação, a uma tarefa e a resultados, no pressuposto que comportamentos passados,

expostos pelo candidato, permitem prever comportamentos futuros (Hindman, 2004; Hanson, 2009; Raisová, 2012; Armstrong & Taylor, 2014; Khompi, 2019).

As CBBI são, normalmente, realizadas presencialmente, no entanto, um estudo da CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development* (2013), demonstrou que 56% das empresas realizam este e outro tipo de entrevistas através de contacto telefónico e 30% utilizam plataformas *online*. Tendo em conta a realidade mundial atual e, face à pandemia provocada pelo novo coronavírus - SARS-CoV-2 -, as organizações foram obrigadas a reinventar-se no que diz respeito à sua estratégia organizacional. Assim, uma das suas maiores adaptações está na base do uso das novas tecnologias, que permitiram a evolução de alguns procedimentos organizacionais, nomeadamente, no processo de R&S, através da prática de entrevistas virtuais. Estudos recentes relativos à temática em questão, revelaram que o processo de entrevistas virtuais demonstrou eficácia e eficiência, tanto para os candidatos, como para a organização, a nível de tempo e capital investido (Raisová, 2012; Bamba, Bhagat, Tran, Westrick, Hassanein & Wooden, 2021; Kok, Chen, Idris, Mumin, Ghani, Zulkipli & Lim, 2021).

Apesar da entrevista ser a técnica de seleção mais utilizada pelas organizações pode, muitas vezes, ser alvo de erros percetivos por parte do avaliador. Um dos erros mais comuns é justificado pelo efeito Pigmalhão, que ocorre quando o avaliador desenvolve expectativas em relação a determinado candidato. Neste caso, essas expectativas podem ser, inconscientemente, demonstradas ao candidato, levando-o a manipular comportamentos, que vão ao encontro das mesmas. Por outro lado, o efeito de *halo* e o efeito de *horn* podem, também, enviesar os resultados da entrevista, na medida em que o avaliador pode generalizar a avaliação do candidato, tendo em consideração apenas uma característica positiva (*halo*) ou negativa (*horn*) do mesmo. Além destes, também o efeito de tendência central, pode surgir quando existe uma propensão para avaliar o candidato através de apreciações intermédias, com o objetivo de afastar a possibilidade de se comprometer perante a avaliação realizada e posterior seleção do candidato (Kierein & Gold, 2000; Collins, Hair & Rocco, 2009; Cardoso, 2010; Karakowsky, DeGama & McBey, 2012; Delgadová *et al.*, 2017; Bretcu, 2019).

Como técnica complementar à entrevista, surgem os testes de seleção são utilizados com a principal finalidade de viabilizar evidências confiáveis e válidas, através da sua

aplicação ao nível de habilidades, aptidões, características pessoas e inteligência (Armstrong & Taylor, 2014).

3.2. Testes de Seleção

A fim de garantir que o capital humano contribui operacionalmente para o sucesso da estratégia das organizações, estas têm recorrido a ferramentas de avaliação – testes de seleção – complementares às entrevistas realizadas *a priori*. Estes são aplicados com o principal objetivo de identificar os KSA dos candidatos, que não são mensuráveis no processo de entrevista, conferindo-lhe a validade e confiabilidade ao nível da personalidade, competências, aptidão e motivação para o desempenho das funções para as quais se pretende recrutar (Gusdorf, 2008; Armstrong & Taylor, 2014; Sutton & Watson, 2013).

A literatura destaca quatro tipos de testes de seleção: (i) testes de inteligência; (ii) testes de personalidade; (iii) testes de habilidade; e, (iv) testes de atitude. Os testes de inteligência são aplicados com o principal objetivo de medir a capacidade mental e de raciocínio, que está dependente do sucesso do indivíduo para o exercício das futuras funções que lhe serão alocadas. Este tipo de testes, como é o exemplo dos GMA - *General Mental Ability*, pode ser mensurado através do quociente de inteligência (QI), aferindo a comparação entre a idade mental e real do candidato. No que concerne ao segundo tipo de testes mencionados – testes de personalidade -, a sua aplicação é feita com o intuito de avaliar o perfil comportamental dos candidatos e selecionar informações suplementares acerca dos mesmos, que muitas vezes não são perceptíveis no processo de entrevista. Este teste, permite ao recrutador ter uma previsão relativa aos prováveis comportamentos do candidato e é normalmente utilizado quando se pretende selecionar um perfil de liderança. Neste caso, um dos exemplos do mesmo é o *Personal Development Analysis* (PDA *Assessment*). Relativamente aos testes de habilidade, estes são aplicados com a finalidade de medir a capacidade de raciocínio verbal, numérico, espacial e mecânico, sendo um exemplo deste tipo de teste o GAT - *General Ability Test*. Por fim, nos testes de aptidão é avaliada a capacidade que o candidato apresenta para realizar as tarefas que lhe serão propostas e um dos exemplos referidos na literatura diz respeito ao DAT - *Differential*

Aptitude Test (Edenborough, 2005; Huber & Hiltmann, 2011; Armstrong & Taylor, 2014; Nikolaou et al., 2015).

Deste modo, destacando os principais tipos de teste, a literatura refere que quando combinados dois ou mais testes, existe uma maior validade – no sentido em que os testes avaliam as características que efetivamente se pretendem avaliar -, e confiabilidade, na medida em que uma mesma característica é mensurada de igual forma, quando aplicados os testes a diferentes indivíduos. Para que não existam desvios e possíveis lacunas na seleção do candidato ideal, é crucial executar a comparação dos testes aplicados com a entrevista realizada, a fim de conferir a veracidade dos dados obtidos (Edenborough, 2005; Huber & Hiltmann, 2011; Evgeniou, Peter, Tsironi & Iyer, 2013; Armstrong & Taylor, 2014). De acordo com um estudo de Delgadová *et al.* (2017) publicado no *International Journal of Organizational Leadership* (2017), realizado com base em dados de empresas multinacionais, no que concerne à tipologia de testes administrados, surgem em primeiro lugar os testes de personalidade e de inteligência, com 50% de utilização, seguidos dos testes de aptidão e de habilidade, com uma percentagem de 33%.

No contexto da avaliação de competências de liderança, a literatura refere que este é um processo que continua a estar afeto aos desafios da GRH, uma vez que, não se trata de um tipo de competência técnica, mensuráveis através de testes de avaliação de conhecimento. Este tema é considerado por muitos autores a base para o desenvolvimento de líderes eficazes, no entanto, parecem ser escassos os estudos de investigação acerca de metodologias válidas para avaliar competências de liderança. A maioria das ferramentas de avaliação, descritas na literatura, para mensurar as competências de liderança são questionários que avaliam tipos de personalidade, como se verifica no *PDA Assessment* (Herd, Alagaraja & Cumberland, 2016; Smedick & Rice, 2018; Sousa & Guimarães, 2018).

O PDA com origem no *Modelo DiSC - Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade*, desenvolvido por William M. Marston, é considerado uma das metodologias com mais validade e confiabilidade do mercado, devido às suas propriedades psicométricas. Concebido com o principal propósito de analisar o potencial e o perfil comportamental das pessoas, de forma simples e íntegra, permite aos avaliadores realizar uma leitura mais detalhada, com informações de natureza clara e

exaustiva do perfil de cada candidato. Além disso, esta é uma das ferramentas de avaliação do perfil de competências mais utilizadas pelas empresas líderes no *ranking Great Place to Work* (Fernández, 2010; Luque, 2019; Manual do Analista PDA, 2021).

O referido instrumento permite medir, de forma concisa, as seguintes dimensões comportamentais: Risco, Extroversão, Paciência, Normas e Autocontrole (Anexo I). Assim, de acordo com estas cinco dimensões, o *PDA Assessment* permite detalhar o seguinte: estilos de liderança, estilos de tomada de decisões, como liderar eficazmente, capacidade de persuasão, capacidade de análise, capacidades comerciais, nível de motivação, principais competências e pontos fortes e, por último, áreas a desenvolver (Manual do Analista PDA, 2021).

Com base no descritivo dos relatórios do perfil comportamental e de competências *PDA Assessment*, é responsabilidade das organizações colmatarem as lacunas que poderão existir, no que diz respeito à obtenção do perfil ideal do candidato que pretendem selecionar. Independentemente do cargo ou função que o candidato irá desempenhar, todas as pessoas demonstram o seu próprio estilo de liderança, sendo esta uma competência que poderá ser aprendida e desenvolvida, de forma holística, combinando vários métodos formativos de aprendizagem – formais e informais –, e mecanismos organizacionais, como programas de desenvolvimento de liderança (Kanyangale & Pearse, 2014; Fisher, 2018; Luque, 2019; Kodwani & Prashar, 2019; Manual do Analista PDA, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

3.3. Desenvolvimento de Competências de Liderança

Numa abordagem holística aos perfis comportamentais dos gestores de uma organização, é evidente que o seu sucesso se relaciona com as competências e características da personalidade de cada um. Neste sentido, surge a competência de liderança, que associada a padrões de comportamento, comunicação eficaz, resolução de conflitos, trabalho em equipa e delegação de tarefas, está na base do desenvolvimento desses mesmos gestores, conferindo-lhes sucesso no exercício das suas funções, nomeadamente, na otimização da gestão das suas equipas (Trivellas & Drimoussis, 2013; Fisher, 2018; Meixner, Pospisil & Zufan, 2021).

De acordo com a literatura, a terminologia de competências de liderança pode ser interpretada de diversas formas, por diferentes autores, pelo que, não existe unanimidade no que diz respeito à sua conceptualização. Compreendida como a variável chave na eficácia organizacional, a liderança é um processo que pode ser aprendido e caracteriza-se por ser um conjunto de habilidades complexas e simultaneamente um conjunto de ações, que podem ser realizadas pelos gestores ou líderes, desde que desenvolvidas. Apesar de ser uma competência que, como referido, pode ser aprendida, não existe uma abordagem única no que diz respeito ao seu desenvolvimento, pelo que, na atualidade, as estratégias mais utilizadas para que seja alcançada a melhoria contínua no desempenho dos perfis funcionais dos líderes têm por base os resultados relativos a programas de avaliação e seleção (Kanyangale & Pearse, 2014; Fisher, 2018; Seemiller, 2018; Sousa & Guimarães, 2018; Herrington & Schafer, 2019).

Antes de se dar início ao processo de desenvolvimento das competências associadas à liderança, é necessário que os futuros líderes façam um exercício estratégico de autoavaliação, onde pode ser explorado o seu autoconhecimento e a sua autoconsciência, construindo uma identidade de liderança, através de uma análise comportamental de si mesmos. Através dessa avaliação, será possível potencializar, *a posteriori*, os domínios de competências necessárias à sua eficácia, alinhadas com a missão, visão e valores da empresa, de forma a garantir o sucesso organizacional. Além disso, face à gestão de competências executada na organização, é indubitável seguir, simultaneamente à sua autoavaliação, uma metodologia que permita: (i) identificar as lacunas entre os perfis de competências existentes e as funções de cada futuro líder; (ii) analisar as possíveis lacunas de aprendizagem; (iii) definir quais os aspetos mais importantes a serem atingidos através do desenvolvimento de competências de liderança; e, (iv) preparar novos perfis de competências de liderança, tarefas e projetos (Klett, 2010; Souza *et al.*, 2011; Figueiredo, 2018; Seemiller, 2018; Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019).

A literatura refere que existem diferentes teorias, modelos de competências e estilos de liderança, que não sendo unânimes em todas as organizações, nem para todos os líderes, se devem adaptar às suas necessidades e estratégia organizacional. Neste sentido, num estudo realizado nos Estados Unidos da América com 522 programas académicos, surgiram 60 competências de liderança, onde se destacaram cinco unânimes a 33,3% dos

resultados obtidos: comunicação verbal, avaliação, escrita, análise e tomada de decisão (Croft & Seemiller, 2017; Seemiller, 2018).

Atendendo ao seu *framework* e à abordagem de negócio, é responsabilidade das organizações criar condições que promovam o desenvolvimento de competências necessárias às funções dos seus colaboradores. Segundo Croft & Seemiller (2017), na *Walt Disney Company*, são desenvolvidas competências de liderança direcionadas para o serviço e atendimento ao cliente. Pelo contrário, na *Microsoft Corporation*, os colaboradores são estimulados para o desenvolvimento de práticas de liderança baseadas em valores e a nível empresarial e de negócio.

Assim, num período de incerteza e complexidade, em que o mundo empresarial carece de líderes que se prosperem, apesar das competências de liderança estarem associadas a um domínio particularmente complexo, uma vez que se trata de uma variável intangível, é crucial que os mesmos se comprometam a adotar competências e comportamentos que sejam, de alguma forma, inovadores e dificilmente equiparados aos dos seus concorrentes (Santos *et al.*, 2012; Qadir & Yesiltas, 2020).

Considerado um fenómeno da mudança organizacional, a otimização de competências, veio incentivar de forma positiva os profissionais no desenvolvimento estratégico da organização, bem como nas suas funções desempenhadas diariamente. Neste sentido, tendo por base um estudo realizado com empresas norte-americanas, consideradas como *Competent Global Leader*, a liderança aparece diretamente relacionada com o êxito dos projetos organizacionais e, conseqüentemente, com o retorno sobre o investimento (ROI), pelo que, neste caso em específico, a liderança positiva sustenta cerca de 76% de sucesso dos projetos, enquanto a liderança negativa contribuiu para 67% do seu insucesso (Pereira, 2013; Mirhosseini, Mavi, Mavi, Abbasnejad & Rayani, 2020).

4. Estudos e Resultados: *PDA Assessment* no Processo de Recrutamento e Seleção

Numa era progressivamente orientada para os *media*, as lacunas existentes relativas ao tradicional processo de R&S têm vindo a ser supridas. Neste sentido, a pandemia por covid-19, veio intensificar a utilização do recrutamento digital. Duas organizações consideradas como exemplo desta prática de recrutamento, a *Association of American*

Medical Colleges e a *Canadian Resident Matching Service*, excluem todas as formas de R&S tradicional, passando a realizar entrevistas e testes de seleção exclusivamente *online* (Haas, He, Sternberg, Jordan, Deiorio, Chan & Yarris, 2020; *Reengineering the Recruitment Process* - HBR, 2021).

Com o objetivo de analisar as competências e o perfil comportamental dos candidatos, as empresas têm vindo a recorrer a testes de avaliação, geralmente *online*, previamente à seleção de candidatos. Considerado um acelerador de mudança, o *PDA Assessment* é uma metodologia que se destaca, na medida em que tem vindo a contribuir e potencializar a estratégia das organizações, provendo aos seus líderes tomadas de decisão eficazes de acordo com a avaliação dos perfis comportamentais dos candidatos. Tem uma fiabilidade de 90% e foi desenvolvida com o objetivo de permitir ao avaliador fazer interpretações concisas em relação ao perfil comportamental dos candidatos (Souza *et al.*, 2011; Albornoz, 2018; Matallana, 2020; Manual do Analista PDA, 2021; PDA International, 2021). À semelhança de organizações de várias áreas de atividade, como a *Deloitte*, a *Skanska* e o *BPN*, o banco *Santander* revelou a sua satisfação no que diz respeito à seleção de candidatos através do *PDA Assessment*:

“The use of PDA adds tremendous value in being able to generate online reports to assess the candidates against the behavioral demands of each position. This information can be utilized in both the selection and development process of internal employees” (Climent, 2021, n.p).

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

2.1 Caracterização da Entidade Acolhedora: Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl

2.1.1 História

Além da produção, a indústria farmacêutica, está associada a vários processos. Um deles, considerado de extrema importância, por levar o produto ao consumidor final, é o processo de distribuição. Visto como *core* da Plural+Udifar, a distribuição farmacêutica, tem sido uma área bastante desenvolvida em Portugal. Tendo em consideração a *timeline* exposta no *site* institucional da Plural+Udifar, apresenta-se a história da empresa.

O começo do seu processo de crescimento, deu-se em 1974, com o início da atividade da Farbeira - antiga cooperativa dos farmacêuticos do centro. Tendo em conta que este foi um dos períodos que mais marcou a história de Portugal, foram visíveis as transformações a nível político, social e económico, consequência de uma enorme expansão, no que respeita ao sector cooperativo e farmacêutico no país. Assim, considerando a realidade económica em Portugal no ano de 1974, a fundação da Farbeira, surgiu como resposta às várias solicitações das farmácias da região centro, de forma a adequar a capacidade de resposta dos fornecedores às necessidades de cada um dos clientes.

Em 1990, com a crescente importância da distribuição farmacêutica por grosso, foi implementado o programa *STAR*, passando a existir, então, a informatização das farmácias associadas à Farbeira. Devido ao rápido crescimento da empresa e imprescindibilidade do setor, começou a ser insuficiente o espaço da infraestrutura que havia sido fundada, pelo que, em 1993, foi inaugurada uma nova sede, em Coimbra.

Como consequência das alterações tecnológicas e aumento de faturação da Farbeira, no ano de 2000, houve a necessidade de se implementar um novo sistema automatizado para o aviamento de encomendas, o *KNAPP*. Este veio facilitar a rápida resposta da empresa às suas farmácias clientes.

Com o crescente aumento do número de farmácias clientes, em 2003, a empresa ampliou a sua área de atuação, pelo que foi inaugurado uma nova plataforma logística nas Caldas da Rainha: a Farmoeste. Um ano após a aquisição deste novo armazém, surgiu a necessidade de implementação do sistema *SAP (Systems, Applications and Products)*,

atualmente em utilização na empresa. Este programa, veio permitir uma melhor organização quer ao nível do aprovisionamento, quer ao nível da arrumação dos produtos farmacêuticos, possibilitando assim uma melhor gestão logística.

Dois anos depois, em 2006, deu-se um dos acontecimentos de maior importância para a atual Plural: a fusão da Farcentro (sediada na Covilhã), Farbeira (sediada em Coimbra) e Cofarbel (sediada em Cernache), na Farbeira. Este marco da empresa, permitiu que se aumentasse mais uma vez o número de clientes, passando a ter uma área de abrangência muito maior.

Face ao crescente desenvolvimento do mercado, em 2008 foi inaugurada uma nova plataforma logística na região do Porto (Santa Maria da Feira) e foram feitas novas instalações para o armazém da Covilhã. Além disso, neste ano, foi também mudada a designação social da empresa para a que é hoje a Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl. Após este ano, em 2009 e 2010, foram inauguradas mais duas plataformas logísticas: uma em Faro e outra no Montijo, respetivamente.

Face às exigências do mercado, em 2015, a Plural encerrou a sua plataforma logística em Santa Maria da Feira e instalou-se na Maia. Dois anos depois, em 2017, aquando do seu quadragésimo terceiro aniversário, foi inaugurada a nova sede da empresa, em Coimbra, onde se labora atualmente.

No ano de comemoração dos seus 45 anos (2019), além da sua presença em Portugal Continental, a Plural iniciou um novo projeto na Região Autónoma da Madeira: a parceria com a Farmadeira *By Plural*.

Dada a crescente evolução dos principais centros urbanos em Portugal, no ano de 2020, a Plural encerrou as suas instalações no Montijo, mudando-as para uma nova, maior e mais evoluída a nível tecnológico, plataforma logística. Através da aquisição deste novo armazém, no Cacém, conseguiu atingir a maior quota de mercado a nível nacional, no que diz respeito às empresas do setor da distribuição farmacêutica, tendo terminado o ano com cerca de 14,00%.

No início do ano 2021, como resultado da compra das novas instalações no Cacém, a Plural concluiu o processo de encerramento da sua plataforma logística nas Caldas da Rainha e inaugurou aquela que é hoje a sua nova identidade corporativa: Plural+Udifar.

Atualmente, após 47 anos de existência, considerada uma empresa de confiança que luta pelo seu crescimento sustentável dia após dia, a Plural+Udifar tem uma cobertura de 85% do território português, tendo cinco plataformas logísticas. O seu principal objetivo é garantir a excelência dos serviços prestados aos seus clientes, contando neste momento, com mais de 1400 farmácias associadas e cerca de 340 colaboradores, de norte a sul do país. Além disto, a empresa conta, hoje, com uma frota de 78 viaturas percorrendo, anualmente, cerca de 8.950,827 milhões de quilómetros, o que equivale a 224 voltas ao nosso planeta. Relativamente às encomendas processadas, os números não escondem o trabalho desenvolvido na empresa.



Figura 1 - Plataformas Logísticas da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

Fonte: Elaboração própria a partir do site da Plural+Udifar (2021)

2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

De acordo com a informação apresentada no *site* institucional da Plural+Udifar, expõe-se, de seguida, a missão, visão, valores e objetivos da empresa.

A Missão da Plural+Udifar, está inerente à sua identidade e à sua principal finalidade, pelo que se trata de uma empresa que, desde sempre, pretende aprovisionar, armazenar e fazer a distribuição de medicamentos, nas melhores e mais adequadas condições de acordo com as boas práticas de distribuição farmacêutica, no mais curto espaço de tempo. Além disto, a Plural+Udifar rege-se pela promoção de uma boa política social, com foco na transmissão dos valores que defende aos seus cooperadores, colaboradores e clientes.

Representado o futuro da empresa, e de forma distinta daquilo que se considera a Missão da Plural+Udifar, está a sua Visão. Prática e realista, a Plural+Udifar ambiciona ser a primeira cooperativa nacional a ter presença em todos os distritos, de norte a sul do país, alcançando assim o maior número de farmácias associadas, em Portugal Continental e nas ilhas.

A fim de alcançar o seu principal objetivo, descrito na Visão, a Plural+Udifar privilegia os seguintes Valores: respeito e compromisso com os clientes, fornecedores, colaboradores, cooperadores e com a comunidade, em geral. Assim, para que isto seja possível, a empresa valoriza que os seus colaboradores sejam totalmente empenhados, participativos e responsáveis, em cada uma das funções que lhe sejam atribuídas.

Para o ano de 2020, além dos objetivos definidos a nível departamental e individual, a Plural+Udifar definiu um grande objetivo geral, atingido em meados do mês de junho: atingir a quota de mercado de 11,3%.

2.1.3 Caracterização da População Laboral

Na sequência da consulta aos dados de RH do Sistema SAP, no final do ano 2020, a Plural+Udifar era constituída por 301 colaboradores, divididos pelas várias plataformas logísticas, dos quais 86 do género feminino e 215 do género masculino (Gráfico 1):

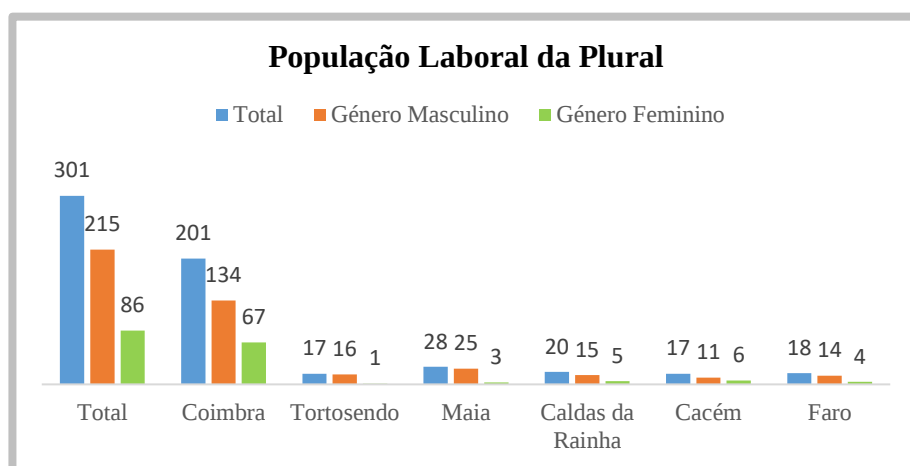


Gráfico 1 - População Laboral da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

No que diz respeito à sua média de idades de colaboradores, a Plural+Udifar apresenta uma faixa etária na ordem dos 40 anos de idade. A maior taxa de antiguidade que existe é na plataforma logística de Tortosendo, com uma média de 19,8 anos. Em contrapartida, a plataforma logística do Cacém, por ser a mais recente, é onde se verifica a taxa de antiguidade mais baixa, com uma média de 2,8 anos (Gráfico 2).

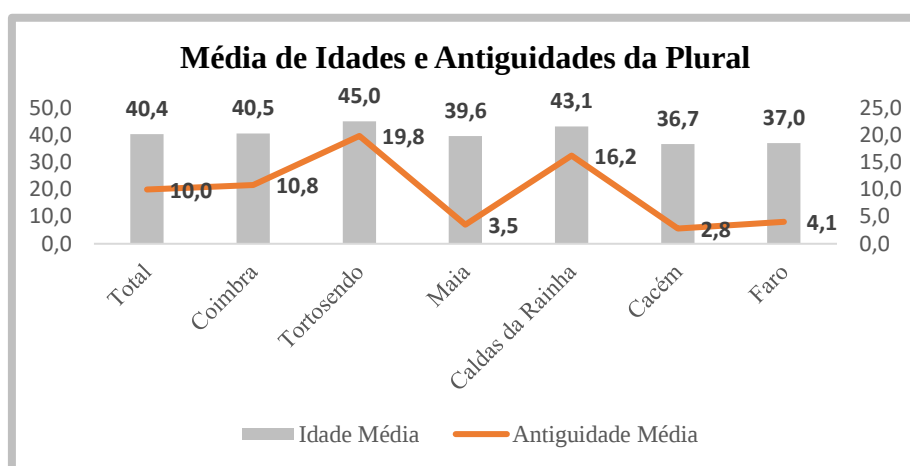


Gráfico 2 - Média de Idades e Antiguidades da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Relativamente ao vínculo contratual com a empresa, 228 colaboradores são efetivos e, apenas 73, estão vinculados à empresa através de um contrato de trabalho a termo certo (Gráfico 3).

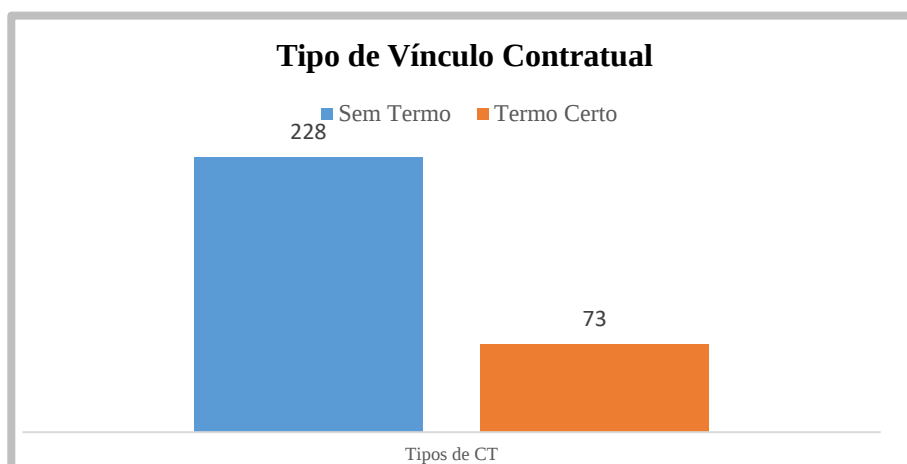


Gráfico 3 - Tipos de Vínculo Contratual da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Regendo-se pelo Contrato Coletivo de Trabalho entre a Groquifar e a Cofisint, a Plural+Udifar trabalha em regime de laboração contínua, pelo que, funciona ininterruptamente. Assim, excetuando a área administrativa, todos os outros colaboradores da empresa laboram em regime de horário por turnos. Assim, os operadores de logística estão inseridos em turnos, com horários fixos, enquanto os distribuidores trabalham através de escalas de horários rotativos, consoante as rotas periodicamente realizadas (Boletim do Trabalho e Emprego, 2020).

2.1.4 Estrutura Organizacional

A Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl é uma empresa detentora de uma estrutura organizacional constituída por uma assembleia geral, um conselho de administração, um conselho fiscal e um conselho executivo. Além destas quatro autoridades organizacionais, a macroestrutura da empresa apresenta ainda a direção geral, seguida de oito departamentos: departamento de recursos humanos (DRH), departamento administrativo e financeiro, departamento comercial, departamento de marketing, departamento de logística (onde estão inseridas as operações de armazém, distribuição e manutenção), departamento de compras, departamento de sistemas da informação e departamento de apoio ao cliente (Anexo II).

Cada um dos mencionados departamentos apresenta um diretor, a quem é reportado o trabalho realizado por toda a equipa. Além disto, como supracitado, a Plural+Udifar conta, neste momento, com cinco plataformas logísticas, de norte a sul de Portugal Continental e uma parceria com uma plataforma logística na ilha da Madeira, chefiadas cada uma delas, por um diretor técnico, assegurando de entre muitas funções, as seguintes: representação do conselho de administração, diretor geral, diretores técnicos e/ou direção logística na sua ausência; cumprimento das diretivas do conselho de administração; cooperação na elaboração e melhoria dos processos referentes ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e instruções de trabalho que digam respeito à plataforma logística onde estão afetos; garantia do cumprimento das boas práticas de distribuição farmacêutica; participação e acompanhamento de todas as inspeções do *Infarmed*, garantindo que todos os produtos se encontram sem problemas de qualidade; e, por

último, monitorização da temperatura e humidade, garantindo que todos os produtos se encontram na temperatura adequada.

2.2 Procedimento de Recursos Humanos

O DRH da Plural+Udifar é liderado pelo Eng.º Paulo Pessoa e constituído por três técnicas de RH com funções de *payroll* e desenvolvimento, conforme a microestrutura incluída no anexo III do presente trabalho.

De seguida, apresenta-se os cinco (i a iv) principais objetivos do DRH, definidos pelo conselho de administração, para o ano de 2020.

Conforme podemos verificar, através do seguinte, gráfico 4, nos *KPI*, referentes ao ano transato, o índice de gravidade foi de 125,3, pelo que, foi significativamente cumprido o objetivo definido.

(i) Reduzir o Índice de Gravidade para $Ig = 500$

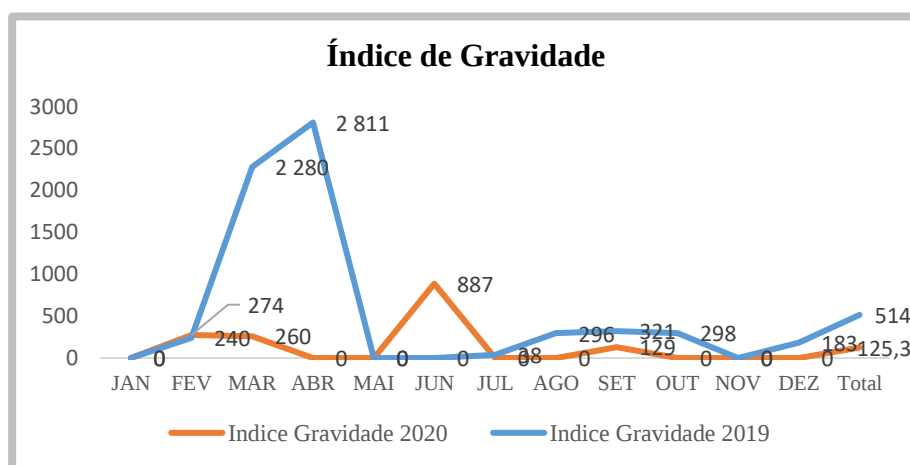


Gráfico 4 - Índice de Gravidade da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Relativamente ao índice de frequência (ii), os indicadores do referido ano revelam que foi cumprido o mencionado objetivo, com $I_f = 8$, conforme se apresenta no gráfico 5.

(ii) Reduzir o Índice de Frequência para If = 20

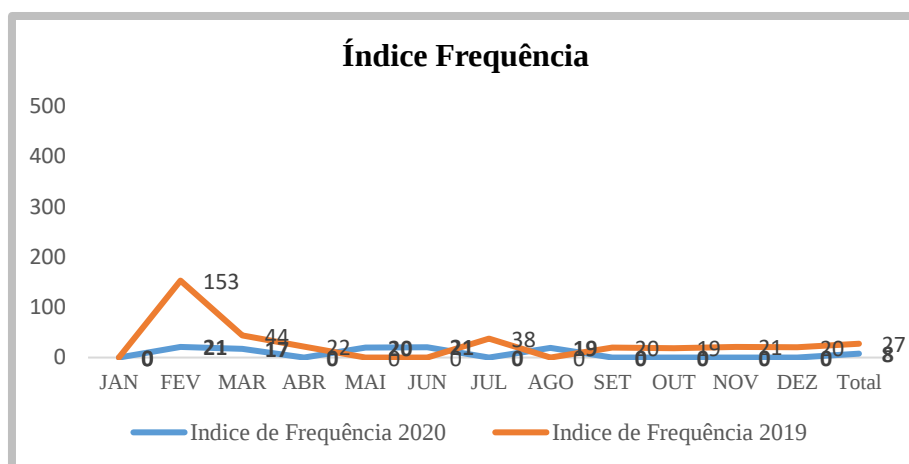


Gráfico 5 - Índice de Frequência da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Em relação à terceira meta delineada (iii), a taxa de absentismo em 2020 foi de 3,37%, alcançando com sucesso o cumprimento da mesma (Gráfico 6).

(iii) Alcançar uma Taxa de Absentismo inferior a 3,5%

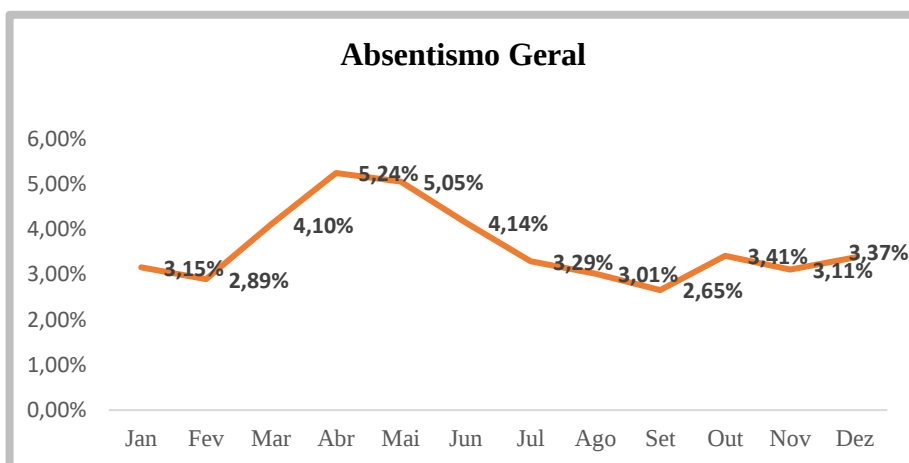


Gráfico 6 - Taxa de Absentismo da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

No que concerne à meta relativa ao índice do clima organizacional (iv), o balanço foi também positivo, com uma percentagem de respostas na ordem dos 75% (Gráfico 7).

(iv) Obter um Índice do Clima Organizacional superior a 75%

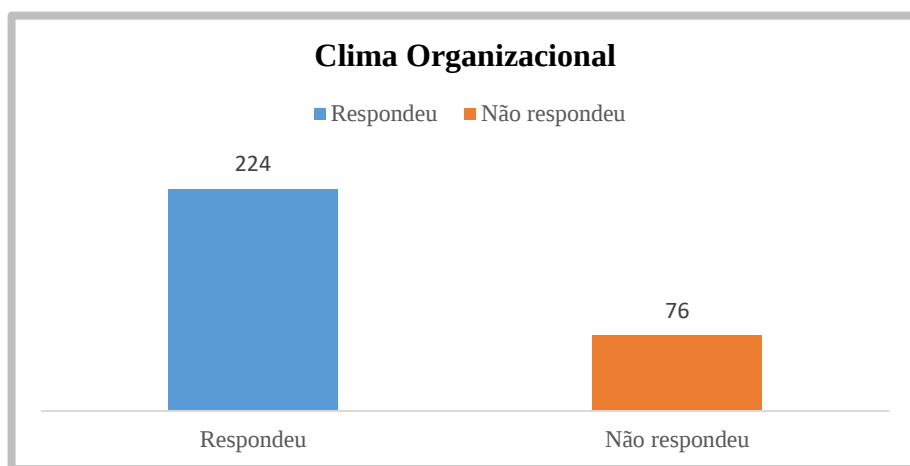


Gráfico 7 - Clima Organizacional da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Os inquéritos de clima organizacional realizados com os colaboradores, destinam-se a aferir, de forma global, a sua satisfação e motivação face às funções que exercem. Através dos resultados obtidos, permitem, também, elaborar um estudo anual nas seguintes áreas: bem-estar psicológico, envolvimento, *stress*, sobrecarga de trabalho, comprometimento organizacional, intenção de saída da organização e satisfação com a carreira.

No que se refere à meta relativa ao plano de formação (v), a mesma não foi totalmente cumprida, muito devido à pandemia mundial atravessada no ano de 2020. Não obstante, o volume de formação de janeiro a dezembro de 2020 teve um total de 3189,5 horas (Gráfico 8).

(v) Cumprir pelo menos 80% do Plano de Formação

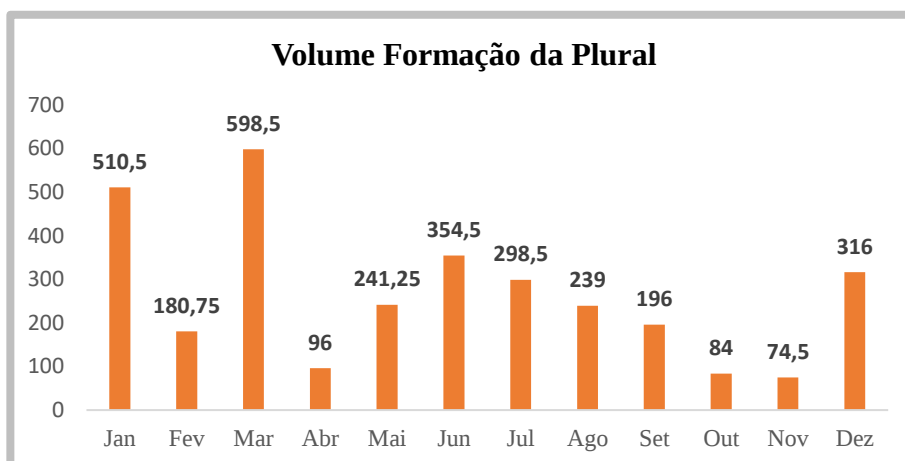


Gráfico 8 - Volume de Formação da Plural+Udifar

Fonte: Elaboração própria, a partir dos KPI da Plural+Udifar (2020)

Face às atividades e objetivos estratégicos da empresa, o DRH rege-se por um procedimento que abrange as suas principais áreas desenvolvidas: formação, R&S, higiene e segurança no trabalho e clima organizacional.

Na Plural+Udifar, o diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação é realizado com base nos objetivos da qualidade, nas necessidades operacionais detetadas por cada um dos departamentos, pelos resultados obtidos no processo de gestão de desempenho – *Success Factors* –, bem como pela estratégia de desenvolvimento da empresa. Assim, em função das necessidades verificadas, é elaborado o plano de formação, que é aprovado ou não, pelo conselho de administração da empresa. Após aprovadas todas as ações de formação a desenvolver, é realizado pelo DRH um estudo face ao orçamento de cada uma delas, para que se possa fazer a escolha das opções mais viáveis para a empresa, tendo em conta a quem será dirigida.

Se a formação for ministrada internamente, é preparada toda a documentação necessária para que haja registo da mesma: convocatória para a formação, registo de presenças, registo da formação, avaliação da satisfação e avaliação da eficácia. Quando se trata de formações externas, toda a documentação é da responsabilidade da entidade formadora.

Após realizadas as ações de formação, procede-se ao seu registo, de forma que, no final do ano, se apurem o número de horas de formação dadas a cada colaborador, com o objetivo de que todos perfaçam um total de quarenta horas.

Face à estratégia de desenvolvimento da empresa, às constantes mutações do mercado de trabalho e necessidade novos colaboradores para o desempenho de funções surge, inúmeras vezes, a necessidade de se iniciar um processo de R&S. O DRH é, também, responsável por gerir todo este processo: desde a ativação de anúncios até ao acolhimento e integração dos colaboradores recém-admitidos.

Após a aprovação pelo conselho de administração acerca da possibilidade de se recrutarem novos colaboradores, procede-se à ativação de vários anúncios (maioritariamente *online*) e dá-se, então, início ao processo de análise dos perfis dos candidatos, de forma a realizar uma primeira triagem e, conseqüentemente, a marcação de entrevistas. A fase posterior à seleção de candidatos, prende-se com o seu acolhimento e integração na empresa, sendo este processo realizado pela chefia do novo colaborador e, por um elemento da equipa de RH, de forma que o mesmo fique inteirado de todos os procedimentos da empresa. Aquando da sua admissão, além de toda a documentação legal inerente ao processo de contratação, o novo colaborador recebe um kit de boas-vindas – *Passaporte Onboarding*.

No âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), são analisados, entre outros assuntos: os inquéritos às condições de trabalho, as sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores e os acidentes de trabalho ocorridos. Neste sentido, são realizados bianualmente inquéritos, de forma anónima, a todos os colaboradores da Plural+Udifar, com o objetivo de recolher informações relativas às condições de Segurança e Saúde no Trabalho e, desse modo, contribuir para sua melhoria contínua. No ano de 2020, realizaram-se questionários, de carácter facultativo, aos quais 62% foram devidamente preenchidos no primeiro semestre e 54% foram respondidos no segundo semestre.

2.3 Objetivos Gerais e Específicos do Estágio Curricular

Tal como numa empresa, os objetivos, quer pessoais ou profissionais, devem ser traçados de forma estratégica, face às ambições e perspetivas de futuro de cada um. Assim, antes

de se dar início ao estágio curricular na Plural+Udifar, definiram-se alguns objetivos, que foram ao encontro daquilo que se conseguiu alcançar:

- Aplicar os conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo da formação acadêmica, em contexto laboral;
- Desenvolver e adquirir novas competências a nível profissional e pessoal;
- Reestruturar o manual de acolhimento existente;
- Proceder à execução de novos processos de acolhimento e integração;
- Realizar processos de recrutamento e seleção;
- Organizar e reestruturar o processo de formação;
- Participar no processo de processamento salarial e encerramento de contas, em SAP;
- Desenvolver o processo de gestão de desempenho – *Success Factors*;
- Concluir o mestrado em gestão de recursos humanos;

2.4 Atividades Desenvolvidas no Estágio

Ao longo da vida são inúmeras as oportunidades que nos chegam todos os dias. Refletido como uma experiência que se revelou notável, o estágio curricular na Plural+Udifar, além de possibilitar o crescimento a nível pessoal, viabilizou também a aplicação dos conteúdos temáticos abordados ao longo do primeiro ano letivo do mestrado em gestão de recursos humanos, otimizando uma pluralidade de competências a nível profissional. Tendo decorrido em período laboral, de segunda a sexta-feira, o estágio teve a duração de seis meses, totalizando 960 horas.

De uma forma objetiva, foram consideráveis as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Em primeira instância, e de forma a ser realizado o acolhimento e integração na empresa, o primeiro dia foi destinado à apresentação de todas as equipas, bem como, todos os diretores de departamentos, de modo a conhecer o funcionamento e estrutura da empresa. Assim, durante a primeira semana de estágio, foi executado todo o plano de acolhimento e integração (Anexo IV). Importa referir que todo este o processo foi monitorizado pelo responsável de RH/supervisor do estágio curricular – Eng.º Paulo Pessoa.

O estágio desenvolvido permitiu a interação com todas as áreas inerentes ao DRH, conforme apresentado no Quadro 1: (i) R&S; (ii) *onboarding*; (iii) formação e desenvolvimento; (iv) segurança e saúde no trabalho; (v) gestão e avaliação de desempenho - *Success Factors*; (vi) desenvolvimento de perfis de funções e competências; (vii) *payroll*; (viii) gestão administrativa de RH; (ix) horários de trabalho; (x) equipamentos de proteção individual e dispositivos; e, por último, (xi) participação em iniciativas diversas.

Quadro 1 - Descrição das Atividades Desenvolvidas no Estágio

Fonte: Elaboração Própria

Área de atuação	Atividades desenvolvidas
Recrutamento e Seleção	Após o levantamento das necessidades de recrutamento, foram definidos os seus tipos (interno ou externo), os requisitos e as principais competências da função, para que, posteriormente pudessem ser atraídos os candidatos através de anúncios (<i>online</i> e televisões internas). Posteriormente, foram realizadas triagens curriculares, que permitiram a execução de entrevistas e relatórios das mesmas, com os candidatos pré-selecionados. De forma a garantir que eram selecionados os melhores candidatos, foi fundamental escolher o método de seleção a ser aplicado. Através deste processo, tomaram-se decisões e selecionaram-se os candidatos cujos perfis fossem mais compatíveis com os cargos para os quais se pretendia recrutar. Numa última fase do processo de R&S, deu-se <i>feedback</i> aos candidatos e foram realizados os devidos <i>follow ups</i> aos selecionados.
Onboarding	Numa fase anterior à admissão de novos colaboradores, foram definidos os planos de acolhimento e integração, dependendo das funções a executar. Neste sentido, aquando da sua admissão, foi feita a receção e dada a devida orientação aos colaboradores. O primeiro momento do <i>onboarding</i> foi sempre marcado com formalidades administrativas, nomeadamente, a celebração do contrato de trabalho e o preenchimento de formulários de admissão. Num segundo momento foram dados aos colaboradores os <i>Passaportes Onboarding</i> que incluíam, entre outros elementos, o manual de acolhimento. Numa fase posterior, foram explicados os vários procedimentos da Plural+Udifar e foram feitas visitas pelas instalações da organização, dando conhecimento dos novos colaboradores a todos os colegas presentes. Por fim, foram apresentados os novos colaboradores a todos os diretores e aos seus superiores hierárquicos.

Área de atuação	Atividades desenvolvidas
Formação e Desenvolvimento	Com o objetivo de cumprir o os requisitos legais, no que diz respeito ao número mínimo de horas de formação por colaborador, foi desenhado o Plano Anual de Formação. A fim de que fosse executado, realizou-se <i>a priori</i> um estudo comparativo relativo às cotações apresentadas pelas diversas entidades formadoras contactadas para o efeito e adjudicam-se as propostas. Numa fase posterior, executou-se a formação e, <i>a posteriori</i>, a avaliação da satisfação dos formados e da sua eficácia a curto, médio ou longo prazo. Quando se tratava de formação <i>on job</i>, eram preparados internamente todos os registos. Um exemplo de formação <i>on job</i>, foi o desenvolvimento de um novo programa de otimização de competências para o novo responsável de armazém (Anexo V, Anexo VI, Anexo VII e Anexo VIII). No âmbito da formação foram, ainda, desenvolvidas ações de sensibilização para os colaboradores da Plural+Udifar.
Segurança e Saúde no Trabalho (SST)	Resposta a auditorias internas e externas. Agendamento de consultas de medicina no trabalho. Participação e acompanhamento de acidentes de trabalho. Realização de inquéritos aos colaboradores.
Gestão e Avaliação de Desempenho	Acompanhamento do processo de avaliação de desempenho em <i>Success Factors</i>.
Perfil de Funções e Competências	Desenvolvimento de um novo descritivo de funções e competências para cada colaborador.
Payroll	Acompanhamento e posterior execução do processo inerente ao processamento salarial em SAP.

Área de atuação	Atividades desenvolvidas
Gestão Administrativa de RH	A carga administrativa do DRH da Plural+Udifar é bastante elevada, pelo que, se verifica em todas as suas áreas de atuação, nomeadamente: no R&S (publicação de anúncios), no <i>onboarding</i> (execução de declarações, boletim de admissão, contratos de trabalho e registo do novo colaborador em sistema SAP), na formação e desenvolvimento (preenchimento de documentos da formação, registo da formação e registo das horas de formação no cadastro individual de formação de cada colaborador), no HST (tratamento de dados dos inquéritos aos colaboradores), na gestão e avaliação de desempenho (lançamento de formulários de avaliação) e no <i>payroll</i> (registo de elementos entregues pelos colaboradores inerentes e obrigatórios ao processamento salarial). Além destas áreas realizam-se, mensalmente, os <i>KPI</i> inerentes ao DRH.
IEFP	Realização de candidaturas a estágios profissionais e medidas de apoio (<i>Ativar.pt</i>, <i>Converte+</i>, <i>Prémio ao Emprego e Emprego Apoiado em Mercado Aberto</i>) e posterior acompanhamento dos processos. Participação no evento “Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação”.
Horários de Trabalho	Atualização de horários de trabalho das 5 plataformas logísticas, em SAP.
Equipamentos de Proteção Individual e Dispositivos	Resposta às necessidades levantadas pelos colaboradores, no que diz respeito aos equipamentos de proteção individual (EPI's), nomeadamente: fardas, luvas, cintas lombares e calçado de proteção.
Participação em Iniciativas Diversas	Participação em iniciativas como <i>Plural Prémio Carreira</i>, <i>Passaporte Onboarding</i> e <i>Bebé Plural</i>.

2.4.1 Recrutamento Interno de Responsável de Armazém

Para que os desafios à gestão do capital humano propostos nas organizações sejam superados com o máximo sucesso, é crucial que todos os responsáveis organizacionais criem condições para que os colaboradores se possam enriquecer constantemente a nível profissional. Assim, considerando os colaboradores como o seu principal ativo estratégico, a GERH e o próprio DRH, aliam-se aos demais departamentos da organização, a fim de garantirem o seu sucesso.

De acordo com o procedimento de RH em vigor na empresa, é iniciado um processo de recrutamento quando é levantada, pelos diretores de departamentos, uma necessidade de reforçar alguma das equipas. Após aprovação do processo, em reunião de conselho de administração, é definido qual o tipo de recrutamento – interno, externo ou misto – e são ativadas as fontes de recrutamento. Na Plural+Udifar, quando se dá início a um processo de recrutamento é feita uma comunicação interna aos colaboradores, para que todos possam tomar conhecimento da vaga em aberto. Simultaneamente, são divulgados anúncios *online*, através dos *media*, do site institucional e/ou das universidades. Posteriormente, é realizada a análise dos *curricula vitae* dos candidatos e após concluída a triagem, são realizadas entrevistas com os candidatos selecionados. Depois, são apresentados os formulários de entrevista (Anexo IX), elaborados pelo DRH, ao respetivo diretor de departamento, a fim de que o mesmo possa levar a cabo uma segunda entrevista com os candidatos que validar. Após a tomada de decisão de seleção do candidato a admitir, por parte do responsável hierárquico e do DRH, é preparado um processo de *onboarding* ao colaborador recém-admitido, com o principal objetivo de o integrar na equipa da Plural+Udifar.

Ao longo do período de estágio, uma das necessidades levantadas foi o recrutamento de uma nova chefia de armazém, na plataforma logística de Coimbra. Uma vez que se trata de uma função muito específica, foi previsto que se desse início a um processo de recrutamento interno. Para tal, foi elaborado e divulgado um anúncio interno (Anexo X), divulgado através de *flyers* e *newsletters*, a fim de dar oportunidade aos colaboradores de se candidatarem e progredirem na carreira.

Concluída a triagem dos candidatos, numa fase anterior às entrevistas, foi delineado o perfil do candidato ideal para as funções a desempenhar, através do descritivo de competências e funções de um responsável de armazém da Plural+Udifar (Quadro 2).

Quadro 2 - Descritivo de Competências e Funções de um Responsável de Armazém

Fonte: Perfil de Competências (Rede Interna Plural+Udifar)

Descritivo de Competências e Funções – Responsável de Armazém	
Recursos Humanos	
I.	Gestão da equipa através das necessidades do armazém;
II.	Elaboração de mapas de férias;
III.	Controlo da Gestão de Tempos (PTMW – SAP);
IV.	Preparação de escalas de fim de semana.
Manutenção	
I.	Avaliar e comunicar de erros Schafer;
II.	Gestão da área da Distribuição;
III.	Identificação e leitura de sinalética de erros de sistema.
Distribuição	
I.	Conhecer as rotas de fim de semana;
II.	Garantir o funcionamento do cais ao fim de semana.
Atendimento às Farmácias	
I.	Receber clientes;
II.	Atender aos pedidos dos clientes.
Arrumação	
I.	Controlo e arrumação de produtos vindos da Receção de Mercadorias, Reclamações e Stock de Grupo;
II.	Controlo e remoção de produtos com prazos de validade expirada;
III.	Garantir o bom funcionamento entre o Armazém e a Receção de Mercadorias;
IV.	Controlo dos produtos danificados;
V.	Garantir a arrumação prioritária dos produtos do Frio e Via Verde;
VI.	Garantir arrumação dos apoios internos e externos segundo a regra FEFO;
VII.	Verificar arrumação em Sistema (SAP).
Picking	
I.	Gestão do Picking através do horário das Rotas de Distribuição;
II.	Garantir que todas as encomendas saem do armazém devidamente identificadas e com fatura;
III.	Garantir que todos os produtos são expedidos em boas condições.
Reposição	
I.	Garantir que são repostos os stocks dos produtos.

2.4.2. Descrição do Perfil Comportamental de um Líder Através do Formulário PDA Assessment

De forma a realizar uma análise mais detalhada ao perfil de cada um dos candidatos foi realizado, *a priori*, um estudo tendo por base os cinco parâmetros avaliados no formulário *PDA Assessment*: eixo do risco, eixo da extroversão, eixo da paciência, eixo das normas e eixo do autocontrole. Através dos relatórios extraídos da plataforma digital *PDA International*, delinearam-se as principais características compatíveis com o cargo de líder, referentes a cada um dos eixos.

Segundo o Manual do Analista PDA (2021), o eixo do risco mede a tendência de cada indivíduo para atingir resultados e em que nível assume riscos para os alcançar. Assim, no que diz respeito a este eixo, o perfil que se assemelha ao de um líder é o de uma pessoa que seja direta e decidida. Além disto, deve ser uma pessoa que desempenhe as suas funções com dois grandes objetivos: competir e vencer. Em relação ao segundo eixo – da extroversão –, como o próprio nome indica, mede o nível de interação entre indivíduos. Relativamente a este eixo, o perfil que mais se identifica com o de um líder é o de uma pessoa que seja formal e reflexiva e que se motive a trabalhar em grupo. O eixo da paciência refere-se à tendência que cada indivíduo tem para responder de forma pacífica às adversidades do meio envolvente. Para as funções a desempenhar como líder, é necessário que o perfil seja o de uma pessoa dinâmica, espontânea e *multitask*.

No que diz respeito ao eixo das normas, rapidamente se percebe que este mede a predisposição que cada indivíduo tem para se sujeitar a normas e procedimentos. O perfil procurado num líder, tendo em consideração este eixo, é o de alguém que seja orientado para o detalhe, disciplina e que se motive pela garantia de que está a executar as tarefas de forma correta e em conformidade com as normas e procedimentos que lhe são propostos. Por fim, o eixo do autocontrole é considerado, segundo o Manual do Analista PDA (2021), o mais importante, uma vez que pode influenciar os restantes supracitados eixos. Neste caso, os conceitos opostos associados ao autocontrole são a emoção e a racionalidade. Isto é, quanto maior for o autocontrole, maior será a capacidade de reflexão do indivíduo antes de qualquer ação e haverá tendência para a capacidade de controlo com determinadas situações a que o mesmo seja exposto. Por outro lado, quanto menor for o autocontrole, menor será a capacidade de reflexão, isto é, a pessoa terá tendência a

ser mais espontânea e poderá tomar decisões sem ter consciência das consequências que as mesmas possam trazer a longo prazo.

Tendo por base o acima mencionado, é crucial que, para atenderem às funções e competências de um responsável de armazém, os resultados dos testes de seleção aplicados aos três candidatos, vão ao encontro do perfil comportamental que é esperado para um líder (Anexo XI). Assim, de seguida, são apresentados os resultados dos relatórios dos formulários *PDA Assessment* dos candidatos X (Anexo XII), Y (Anexo XIII) e Z (Anexo XIV).

2.4.3 Análise dos Perfis Comportamentais dos Colaboradores em Função do *PDA Assessment*

O *PDA Assessment* é uma ferramenta que nos permite comparar, de forma detalhada e objetiva, o perfil comportamental dos candidatos aos quais é aplicado. Assim, tendo em consideração os padrões de resposta considerados ideais para um líder, pode proceder-se à comparação de perfis com base nos resultados dos três testes de seleção realizados aos colaboradores X, Y e Z (Manual do Analista PDA, 2021).

No que diz respeito ao perfil comportamental X, pode dizer-se que, de acordo com o eixo do risco, o colaborador apresenta as características de uma pessoa pacífica, cuidadosa e com tendência a não arriscar muito. Pelo contrário, os colaboradores Y e Z são, geralmente, pessoas assertivas, ativas e com necessidade de assumir riscos em determinadas situações. Neste caso, os colaboradores Y e Z aproximam-se mais daquele que é considerado o estereótipo de um líder, segundo os dados obtidos através do *PDA Assessment* (Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

Em relação ao eixo da extroversão, X demonstra ser uma pessoa sociável, persuasiva e convincente e tenta sempre fazer com que as pessoas que o rodeiam se sintam à vontade, enquanto Y e Z são pessoas mais reservadas e discretas, que preferem trabalhar individualmente ou em pequenos grupos. Nesta situação, X apresenta novamente uma orientação oposta daquela que é esperada para um líder, enquanto Y e Z se aproximam do previsto, na medida em que são pessoas mais formais e reflexivas (Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

O eixo da paciência revela-se semelhante para os colaboradores X e Z, com características de pessoas impacientes e dinâmicas. Em oposição, Y é uma pessoa mais tranquila e paciente, sendo motivada pelo foco nas suas prioridades. Enquanto X e Z não gostam da rotina do dia-a-dia, Y não se incomoda com as suas atividades rotineiras. Neste contexto, os perfis de X e Z encontram-se completamente alinhados com o expectável para o exercício das funções de responsável de armazém, uma vez que se motivam por trabalhar em diversos assuntos simultaneamente. Em relação a Y, o colaborador terá que se esforçar bastante para responder a esta exigência do mencionado cargo, uma vez que é o oposto do esperado (Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

No que concerne ao eixo das normas, este indica-nos que os três colaboradores são bastante detalhistas e dependentes de normas. Além disso, neste eixo consegue perceber-se que são pessoas obedientes e fáceis de liderar, com tendência a apoiar-se nos outros para que lhe proporcionem orientação. Assim, de acordo com o perfil comportamental de um líder, os três colaboradores encontram-se orientados com os resultados desejados (Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

Motivado pela emoção, o eixo do autocontrolo indica-nos que X é uma pessoa guiada pelas emoções, podendo envolver os seus sentimentos na tomada de decisões. Em relação a Y e Z este eixo revela-se com um resultado semelhante ao de X, pelo que estas são pessoas com tendência a ser emotivas e demonstrar os seus sentimentos (Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

Além dos cinco eixos, foi também analisado o estilo de liderança de cada um dos colaboradores, que permitiu ter uma visão mais ampla sobre a forma como cada um reage perante a responsabilidade de gerir uma equipa. Assim, o colaborador X apresenta características de uma pessoa esforçada e exigente, podendo sentir-se incomodado ou nervoso com situações que saiam fora do seu alcance. É uma pessoa amigável, sensível e perfeccionista, guiando-se totalmente pelas normas da organização. Ao delegar tarefas, X precisa de ter plena confiança nas competências dos membros da equipa que está a gerir. No caso de Y, o colaborador distingue-se por ser uma pragmático, racional, analítico e rigoroso no exercício quer das suas funções, quer das da sua equipa. Este estabelece metas e prazos e preocupa-se que o trabalho seja executado no tempo previsto.

Y é uma pessoa que pode ser pouco sensível às emoções dos membros da sua equipa, preocupando-se mais com as tarefas e resultados que com as pessoas, sendo esta uma lacuna no que diz respeito à motivação que se espera que um líder transmita à sua equipa.

Por último, Z é uma pessoa que se guia pelos procedimentos e normas estabelecidas. É ponderado no exercício das suas funções, avaliando sempre todas as consequências possíveis das suas ações. A fim de evitar erros e assegurar o cumprimento de todas as tarefas previstas, antes de delegar qualquer responsabilidade, Z garante que os membros da sua equipa dispõem de experiência e conhecimentos adequados para o exercício das funções que lhes são atribuídas. Além disso, Z é claro quanto ao que espera da sua equipa e eficiente a estabelecer metas e planos para a consecução dos objetivos definidos (Manual do Analista PDA, 2021; Relatório de Competências, 2021; Relatório do Perfil Comportamental, 2021).

Tendo em consideração os supracitados perfis comportamentais analisados, bem como, os estilos de liderança associados, é possível afirmar que, perante os resultados obtidos, o perfil mais alinhado com os detalhes das competências de um líder é o de Z, seguido do de Y e X.

CAPÍTULO III - ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES

No seguimento dos objetivos definidos *a priori* e das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, segue-se a reflexão crítica, como resultado do confronto entre a revisão da literatura efetuada e as práticas da Plural+Udifar. Serão, ainda, apresentadas algumas limitações identificadas ao longo do percurso de estágio, bem como sugestões de melhoria a partir do enquadramento teórico, com principal foco no processo de R&S, temática central do presente trabalho.

Autores como Broughton *et. al* (2013), Armstrong & Taylor (2014), Dondolo & Chinyamurindi (2018), Koch *et al.* (2018) e Barros (2019), referem que as práticas de R&S estão diretamente relacionadas com os programas de desenvolvimento de competências e novos talentos. Deste modo, a estratégia organizacional da Plural+Udifar encontra-se alinhada com o supracitado, uma vez que considera a promoção e o desenvolvimento dos colaboradores um meio para manter e garantir a qualidade do seu capital humano. Assim, o seu desenvolvimento é executado através de programas de otimização de competências, aquando da sua admissão e durante todo o seu percurso profissional na empresa.

De forma a promover o sucesso organizacional e aumentar a sua vantagem competitiva, o processo de R&S é considerado na literatura como uma atividade vital, capaz de dar resposta às necessidades da empresa através da contratação e desenvolvimento e retenção de RH. Considerado um processo bidimensional, segundo Vasile & Zhan (2020), dois dos objetivos do R&S têm por base atrair uma *pool* com os melhores candidatos e manter o seu interesse na organização e na oferta de emprego. Na Plural+Udifar, para que estas metas sejam alcançadas com o máximo sucesso é necessário garantir que os anúncios divulgados estejam direcionados para o público-alvo que se pretende contratar, de forma atrativa e convidativa à sua candidatura à vaga em questão, permitindo estabelecer uma mensagem de confiança da marca empregadora. Além disso, para que, numa fase posterior aceitem a oferta de emprego, é necessário dar conhecimento aos candidatos da cultura da organização e dos benefícios que poderão vir ter ao integrar a equipa da Plural+Udifar, nomeadamente no que diz respeito a possíveis gratificações, oportunidades de desenvolvimento de competências, progressão na carreira e seguro de saúde.

A partir das dez fases de R&S apresentadas acima no enquadramento teórico e preconizadas por autores como Cowling & Mailer (1998), Hsu & Leat (2000), Armstrong & Taylor (2014) e Ferreira (2017), é possível garantir o êxito da contratação de um novo colaborador na Plural+Udifar. Neste sentido, avaliada como uma das fases com mais influência no mencionado processo, para Gusdorf (2008), Bidwell & Keller (2014) e Breaugh (2016), é primordial que se defina o tipo de recrutamento a aplicar: interno, externo ou misto. À semelhança da prática de 83% das empresas mencionadas na pesquisa realizada por Delgadová *et al.* (2017), a Plural+Udifar dá prioridade e preferência ao recrutamento interno, uma vez que, além de ter baixos custos associados, pode ser considerada uma prática que lhe confira melhorias organizacionais, principalmente ao nível da motivação dos colaboradores.

Para que os programas de recrutamento interno tenham o máximo sucesso na Plural+Udifar, é definido, *a priori*, um plano estratégico através do mapeamento de competências e descritivo funcional do perfil para o qual se pretende recrutar. Neste sentido, previamente à divulgação interna de qualquer vaga, são tidos em consideração os perfis e as competências dos atuais colaboradores, a fim de validar a possibilidade de transferência ou promoção interna dos mesmos. Desta forma, através do confronto entre as competências existentes na organização e as que são exigidas pelo cargo em questão, é definido o tipo de recrutamento pelo qual se vai optar, nem sempre sendo possível eleger o recrutamento interno.

Em linha com DeVaro & Morita (2013), Bidwell & Mollick (2015), Maurer (2015) e DeVaro *et al.* (2019), a probabilidade de recrutar internamente um colaborador aumenta quanto mais hierarquicamente elevado for o cargo a recrutar. Neste caso, apesar de poder ser uma vantagem, na Plural+Udifar acredita-se que esta pode suscitar desmotivação, na medida em que os colaboradores percebem a inexistência de habilitações e competências técnicas e comportamentais para assegurar determinadas funções. Assim, de forma a promover o envolvimento e o aumento da motivação dos colaboradores, a Plural+Udifar apenas assume a sua preferência a nível interno quando percebe a existência de colaboradores com as competências requeridas para o cargo em questão.

Segundo Backhaus (2016), a imagem positiva e atrativa de uma organização resulta da opinião e satisfação dos colaboradores da mesma. Para que se sintam motivados e

integrados é crucial que a empresa alinhe o seu propósito organizacional com os objetivos individuais dos mesmos. É neste sentido que surge o *employer branding* associado ao recrutamento interno, uma vez que são os colaboradores os embaixadores da marca empregadora. A este nível, na Plural+Udifar, o *employer branding* atua através da divulgação das vagas internas, por meio de *newsletters*, de um *mupi* digital interativo e, futuramente, através de uma plataforma, que funcionará como *intranet*, garantindo a existência de um elo entre o capital humano e a marca empregadora da Plural+Udifar, prática essa que parece estar em linha com diversos autores, como Wahba & Elmanadily, (2015), Seguel *et. al.* (2020) e Priya (2021). A este propósito, referira-se que o *employer branding* tem vindo a ser cada vez mais objeto de investimento por parte da empresa, não só através da comunicação interna com os seus colaboradores, mas também através de oportunidades de desenvolvimento de competências, como forma de promover a sua atração pela organização e satisfação pelo trabalho.

A Plural+Udifar evidencia uma taxa de sucesso de recrutamento interno significativamente alta quando estão em causa elevados cargos hierárquicos, como o caso do recrutamento de responsável de armazém. Neste sentido, de acordo com Carvalho & Rua (2017), Al-Khasawneh *et al.* (2018), DeVaro *et al.* (2019) e Balanescu, (2020) os meios internos utilizados pela organização dizem respeito à transferência vertical e à reconversão. No primeiro caso – a *transferência vertical* –, refere-se à promoção do colaborador que exercia funções como operador de logística e passou a exercer também funções como responsável de armazém. Relativamente ao segundo meio interno – *conversão* –, foram necessárias desenvolver competências, principalmente, de liderança e gestão de equipas, que conferissem ao colaborador a devida autonomia na execução das suas novas funções. Assim, antes de se dar início ao processo de desenvolvimento de competências exigidas para o cargo de responsável de armazém, em conformidade com a revisão de literatura, foi solicitado aos colaboradores selecionados, que fizessem uma autoavaliação relativa ao seu autoconhecimento e à sua autoconsciência, permitindo-lhes traçar o seu perfil de liderança e identificar as competências que consideravam mais importantes para desenvolver ao nível do domínio da liderança e da gestão de equipas (Klett, 2010; Souza *et al.*, 2011; Figueiredo, 2018; Seemiller, 2018; Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019).

Na Plural+Udifar, as vantagens associadas ao recrutamento interno são tidas em consideração no momento da opção entre os dois suprarreferidos tipos de recrutamento, nomeadamente no que diz respeito à sua celeridade, estabilidade dos colaboradores na organização e satisfação no trabalho. Isto, conforme referem diversos autores como Maurer (2015), Breugh (2016), Gara & La Porte (2020). No entanto, segundo Armstrong & Taylor (2014), Maurer (2015), Muscalu (2015), Backhaus (2016), Breughn (2016) e Gara & La Porte (2020), também no recrutamento interno existem desvantagens, particularmente, porque a organização não terá a oportunidade de incorporar novos talentos, o que significa que continuará a dispor das mesmas formas de pensamento, limitando a sua diversidade cognitiva. Nestes casos, a fim de conseguirem responder às necessidades das organizações é inevitável recorrer ao recrutamento externo, onde de acordo com Gusdorf (2008), Kauhanen & Napari (2012) e Bidwell *et al.* (2015) a generalidade dos selecionados são profissionais que já desenvolvem as mesmas funções noutras empresas.

Neste sentido, na Plural+Udifar são utilizadas diversas fontes de recrutamento externo, de forma a obter um leque mais abrangente de candidaturas. À semelhança de uma pesquisa de Al-Khasawneh (2013), as fontes de recrutamento externo mais utilizadas pelas organizações são: anúncios *online/e-recruitment* e o *outsourcing*. No que diz respeito à primeira fonte mencionada, no sentido de se adaptar à geração Y e ao meio tecnológico em que nos inserimos, a Plural+Udifar tem vindo a recrutar progressivamente mais através de anúncios *online/e-recruitment*. Neste sentido, segundo um estudo de Houran (2017), o *LinkedIn* apresenta-se como uma das ferramentas com maior taxa de sucesso ao nível do mencionado tipo de recrutamento. Assim, apesar de grande parte da divulgação dos anúncios da Plural+Udifar ser feita através de anúncios nos *media*, seria importante reforçar o seu *networking*, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos.

Neste momento, tendo em consideração o reforço da presença da Plural+Udifar no setor farmacêutico, distinguida como a primeira empresa nacional do setor com capital 100% português, está a ser implementada uma nova plataforma *online* de GRH – *Talentia* -, que permite que os diversos momentos de R&S possam decorrer quase exclusivamente através de processos virtuais. Através desta plataforma será possível colmatar uma lacuna

existente num dos momentos do processo de R&S: o *feedback* aos candidatos (Swinarski, 2021; Talentia, 2021). Apesar de não ser evidenciada por Cowling & Mailer (1998) Hsu & Leat (2000), Armstrong & Taylor (2014) e Ferreira (2017), nas fases do processo de R&S, o *feedback* é uma ferramenta que, para além de conferir confiabilidade aos candidatos, pode ser entendida como uma estratégia de *employer branding*, influenciando a presença da organização no mercado de trabalho (Swinarski, 2021). Deste modo, devido ao elevado número de candidaturas diárias, uma limitação do DRH da Plural+Udifar era dar *feedback* a todos os candidatos, pelo que, com o *Talentia* é possível responder de forma automática a todas as candidaturas rececionadas e, numa fase posterior, dar *feedback* aos candidatos não selecionados. Além do referido, esta plataforma representa também a introdução de uma nova estratégia de *employer branding*, uma vez que estimula o *engagement* e a comunicação interna com todos os colaboradores da empresa (Swinarski, 2021; Talentia, 2020; Talentia, 2021).

Em relação à segunda fonte de recrutamento mencionada, devido ao imprevisível aumento do volume de trabalho, motivado pela pandemia por covid-19, a Plural+Udifar recorreu, frequentemente, ao *outsourcing*, que segundo Hepeng (2014) é um processo que confere vantagens às organizações, nomeadamente a nível económico, tecnológico e estratégico.

Seguidos do processo de recrutamento, os processos de seleção têm vindo a ser alvo de mudanças provocadas pela inovação por parte das organizações. Assim, segundo Hiemstra & Derous (2015) e Gara & La Porte (2020), com o objetivo de encontrar o candidato ideal, as empresas têm adotado novas técnicas de seleção. Como referido por Wilden *et al.* (2010), Mokina (2014), Micik & Micudová (2018) e Priya (2021), é necessário que as organizações se adaptem à geração *millennials*.

Assim, parece ser aconselhável que a Plural+Udifar continue a investir na aplicação de novas tecnologias no processo de R&S. Uma oportunidade de melhoria seria a implementação de um estratégia de pré-seleção através da solicitação de um *pitch*, onde os candidatos pudessem fazer a sua apresentação, proporcionando ao avaliador a realização de uma eficiente triagem curricular, através da perceção da personalidade de cada candidato, conforme referido por Hiemstra & Derous (2015).

Na Plural+Udifar, à semelhança da evidência encontrada por Delgadová *et al.* (2017), a técnica mais comum de seleção é a entrevista, seguida da aplicação de testes de personalidade, como o PDA *Assessment*. Em linha com a revisão de literatura, um processo de seleção que se limite apenas a uma entrevista pode ser enviesado nomeadamente, pela falta de veracidade das informações dadas pelos dos candidatos ou erros percetivos por parte do avaliador, como o efeito Pigmalhão, o efeito de *halo* e de *horn* e/ou tendência central (Kierein & Gold, 2000; Collins, Hair & Rocco, 2009; Cardoso, 2010; Armstrong & Taylor, 2014; Karakowsky, DeGama & McBey, 2012; Bretcu, 2019). Face ao exposto, segundo Armstrong & Taylor (2014), uma das formas de colmatar possíveis lacunas nesse sentido, é a aplicação de testes de seleção.

Apesar da complementaridade das técnicas conferir eficácia à seleção do candidato ideal, uma vez que, segundo Edenborough (2005), Gusdorf (2008), Thornton *et al.* (2014) e Nikolaou *et al.* (2015) ambas são consideradas padronizadas, confiáveis e válidas, devido ao elevado custo associado, o PDA *Assessment* apenas é administrado na Plural+Udifar quando o objetivo é a contratação de um candidato para um cargo administrativo ou de liderança, permitindo a análise de competências e do seu perfil comportamental (Manual do Analista PDA, 2021). Neste sentido, uma oportunidade de melhoria seria a implementação de uma técnica complementar à entrevista, nos processos de seleção para cargos hierárquicos de baixo nível, nomeadamente através de dinâmicas de grupo, com os candidatos a vagas de logística.

De forma a garantir que os candidatos entrevistados possam ter capacidade para assegurar as funções que lhe serão atribuídas, segundo Bancaleiro (2010) e Raisová (2012), as entrevistas deverão ser adaptadas à vaga para a qual se pretende recrutar. Conforme descrito pelos mencionados autores, as CBBI (*Competency Based Behavioral Interview*) permitem ao avaliador recolher informações concretas acerca de comportamentos passados do candidato e percecionar que tipo de performance terá no futuro, no exercício das funções para a qual se pretende recrutar. Com o objetivo de obter respostas que permitam ao empregador selecionar o melhor candidato, com base num formulário de entrevista desenvolvido durante o estágio curricular, a Plural+Udifar, executa maioritariamente entrevistas semiestruturadas onde, segundo Coutinho (2011), Raisová (2012) e Armstrong & Taylor (2014), existe flexibilidade de perguntas e respostas por

parte do recrutador e do candidato. Apesar de não ser considerada uma prática recorrente, no processo de recrutamento interno, para a função de responsável de armazém foram aplicadas entrevistas estruturadas, de forma que os três colaboradores respondessem às mesmas questões e houvesse uniformidade nas perguntas colocadas, garantindo a padronização, confiabilidade e validade da entrevista, que segundo Edenborough (2005), Gusdorf (2008), Thornton, Rupp & Hoffman (2014) e Nikolaou et al., (2015), são características que conferem eficácia ao processo de seleção.

De uma forma geral, a Plural+Udifar tem apostado bastante na melhoria contínua dos processos de R&S e na gestão da sua marca empregadora, tornando-a cada vez mais atrativa perante o mercado progressivamente mais competitivo. Neste momento, os processos de R&S são executados integralmente através da plataforma *Talentia*, de forma que haja um controlo eficaz e eficiente na gestão de candidaturas, agendamento de entrevistas e, posterior, validação e seleção de candidatos.

Em jeito de conclusão, o estágio curricular no âmbito do mestrado em gestão de recursos humanos, traduziu-se numa experiência bastante enriquecedora, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Num período de mudança e crescimento da empresa, o processo de integração na Plural+Udifar foi relativamente célere, o que viabilizou o aumento progressivo das responsabilidades e complexidade de tarefas associadas, sendo possível desenvolver conhecimentos e práticas nas diversas atividades associadas ao DRH da organização. No que se refere especificamente à temática central do presente trabalho, permitiu a experiencição do processo de R&S em contexto real de trabalho, nomeadamente no que diz respeito aos procedimentos associados ao recrutamento interno e à avaliação de competências de liderança. Refira-se, ainda, que o estágio se demonstrou decisivo na aquisição e/ou reforço de *soft skills*, de que se destacam a comunicação interpessoal, flexibilidade, gestão do tempo e trabalho em equipa. Bem como, permitiu a contratação da estagiária que atualmente desenvolve a sua atividade profissional como técnica no DRH da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, P. (2018, abril 18). *PDA Assessment*. Acedido a 01 de julho de 2021. Disponível em: <https://blog.pdainternational.net/pt-PT/pda-assessment/>
- Al-Khasawneh, A. L., Malkawi, M. N. & AlGarni, A. A. (2018). Sources of recruitment at foreign commercial banks in Jordan and their impact on the job performance proficiency. *Banks and Bank Systems*, 13(2): 12-26. doi: 10.21511/bbs.13(2).2018.02
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13^a ed.). Londres: Kogan Page.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4): 193–201.
- Balanescu, C. R. (2020). *Theoretical And Practical Insights On The It Staff Recruitment And Selection*. 16^a International Scientific Conference e-Learning and Software for Education, abril 23-24, 2020, Roménia (pp. 539-547). doi: 10.12753/2066-026X-20-157
- Bamba, R., Bhagat, N., Tran, P. C., Westrick, E., Hassanein, A. H., & Wooden, W. A. (2021). Virtual Interviews for the Independent Plastic Surgery Match: A Modern Convenience or a Modern Misrepresentation? *Journal of Surgical Education*, 78(2): 612-621. doi: 10.1016/j.jsurg.2020.07.038
- Bancalero, J. (2010 março-abril). CBBI – Entrevistas baseadas em competências. *In Recursos Humanos Magazine*, (67): 1-13.
- Barber, A. E. (1998, março 7). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications. doi: 10.4135/9781452243351
- Barros, A. R. (2019). *The Link Between Social Responsibility And Diversity In The Workplace*. [Dissertação de Mestrado]. Disponível em: https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/19103/1/master_ana_silva_barros.pdf
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3): 311-317.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898–925.
- Bidwell, M. & Keller J. R. (2014). Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4): 1035-1055. doi: 10.5465/amj.2012.0119
- Bidwell, M. & Mollick, E. (2015). Shifts and Ladders: Comparing the Role of Internal and External Mobility in Managerial Careers. *Organization Science*, 26(6): 1629-1645. doi: 10.1287 / orsc.2015.1003
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Boletim do Trabalho e Emprego (2020, julho 15). *Boletim do Trabalho e Emprego*. Acedido em 03 de maio de 2021. Disponível em: http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2020/bte26_2020.pdf
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001
- Breaugh, J. (2016, abril 18). *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Foundation.
- Bretcu, A. (2019). The Halo Effect in Small Enterprises' Marketing. *Economic Studies*, 26: 54-61. Disponível em: http://www.analefseauem.ro/upload/arhivarevista/2019/Volum_2019.pdf#page=54
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013, junho). The use of social media in the recruitment process. *Institute for Employment Studies*.
- Cantazaro, D, Moore, H. & Marshall, T. R. (2010), The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25: 649–662. doi: 10.1007/s10869-010-9179-0
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas* (1ª ed.). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. *Employee Recruitment, Selection and Assessment*, 1: 27-42. Psychology Press.
- Climint, V. (2021). *PDA International*. Acedido a 01 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.pdainternational.net/en-gb/pda-international/testimonies/>
- Croft, L. & Seemiller, C. (2017). Developing Leadership Competencies. *New Directions for Student Leadership*, 156: 7-11. doi: 10.1002/yd.20266.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Blumental, A. J., Doverspike, D., & Levy, P. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29: 479-494.
- Coculova, J. (2015). An Analysis of Determinants of Recruitment and Selection Outsourcing Implementation. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1): 185–191.
- Coff, R. W. (2002). Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions. *Journal of Management*, 28(1):107-128.
- Collins, M. H., Hair, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The Older-Worker–Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1): 21-41. doi: 10.1002/hrdq.20006
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7799>
- Delery, J. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1): 1-21. doi: 10.1111/1748-8583.12137
- Delgado, B. F. (2015). *A importância do capital humano nas organizações: estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto
- Delgadová, E., Gullerová, M. & Ivanová, E. (2017). Recruitment and selection processes in Slovak enterprises and multinational Corporations. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2): 211-220. doi: 10.33844/ijol.2017.60241
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. (15^a ed). Harlow: Pearson Education.
- DeVaro, J. & Morita, H. (2013). Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*. 31(2): 227-269.
- DeVaro, J., Kauhanen, A. & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *Industrial and Labor Relations Review*, 72(4): 981-1008. doi: 10.1177/0019793919842810
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener Y desarrollar con éxito el capital humano en tempos de transformación*. (3^a ed.). España: McGrawHill.
- Dondolo, V., & Chinyamurindi, W. T. (2018). Impression management within the recruitment interview: Narratives of employees at a South African higher education institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1): 1-7. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1547.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection, and performance: a manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres*. Reino Unido: Kogan Page.
- Esteves, A., & Gomes, A. (2013). Stress ocupacional e avaliação cognitiva: um estudo com forças de segurança. *Saúde e Sociedade*, 22(3): 701-713. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v22n3/05.pdf>
- Evgeniou, E., Peter, L., Tsironi, M., & Iyer, S. (2013). Assessment methods in surgical training in the United Kingdom. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 10(2): 1-7. doi: 10.3352/jeehp.2013.10.2
- Fareed, M., Noor, W., Isa, M., &^a Salleh, S. (2016). Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4): 655-673.
- Fernández, F. P. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de Historia de la Psicología*, 31(2-3): 151-166.

- Ferreira, L. C. (2017). *A percepção das Chefias sobre o processo recrutamento e seleção numa empresa do setor da pasta e do papel*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20190/1/Luis_Ferreira_Disserta%20de%20mestrado%20-2017%20ULTIMO.pdf
- Figueiredo, P. F. (2018). *Competências Para Uma Liderança Percebida Como Eficaz - Líderes E Liderados*. [Dissertação de Doutoramento]. Universidade Europeia. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27999/1/Disserta%20de%20Doutoramento%20em%20Gest%20-20Paula%20Figueiredo.pdf>
- Fisher, J. (2018). A model of integrated leadership. *Organizational Dynamics*, 47(2): 70-77. doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.01.006
- Freire, M. N., & Castro, L. N. (2020). e-Recruitment recommender systems: a systematic review. *Knowledge and Information Systems*, 63: 1-21. doi: 10.1007/s10115-020-01522-8
- Gara, J. L. & La Porte, J. M. (2020) Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3): 298-319. doi: 10.1080/23753234.2020.1824581
- Gilani, H. & Jamshed, S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(3): 303-323. doi: 10.1108/SO-08-2015-0020
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2020, setembro 9). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*. 35(1): 53-82. doi:10.1177/2397002220952734
- Gusdorf, M. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. Society for Human Resource Management. Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>
- Haas, M. R., He, S., Sternberg, K., Jordan, J., Deiorio, N. M., Chan, T. M., & Yarris, L. M. (2020). Reimagining Residency Selection: Part 1— A Practical Guide to Recruitment in the Post-COVID-19 Era. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(5): 539-544. doi: 10.4300/JGME-D-20-00907.1
- Hanson, D. M. (2009). *Principals' Perceptions On The Use Of A Teacher Effectiveness Interview Protocol To Interview And Hire Teachers*. [Dissertação de Doutoramento]. George Fox University. Disponível em: <https://search.proquest.com/docview/305149370?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Harvard Business Review (2021). *Reengineering the Recruitment Process*. Acedido a 17 de julho de 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/03/reengineering-the-recruitment-process>

- Hepeng (2014). Small and Medium-Sized Enterprise Human Resources Management Outsourcing Feasibility Study in China. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7): 179–184.
- Herd, A. N., Alagaraja, M., & Cumberland, D. M. (2016). Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International*, 19(1): 27–43. doi: 10.1080/13678868.2015.1072125
- Herrington, V., & Schaferb, J. (2019). Preparing individuals for leadership in Australasia, the United States, and the UK. *Police Practice and Research*, 20(3): 240–258. doi: 10.1080/15614263.2019.1598069
- Hertig, C. A., Kling, B., & Dannecker, M. (2015, dezembro). Recruitment and Retention of Security Personnel. *Security Supervision and Management*. (4ª ed., pp. 183-199). doi: 10.1016/B978-0-12-800113-4.00014-6
- Hiemstra, A. & Derous, E. (2015). Video Résumés Portrayed: Findings and challenges. *Employee, Recruitment, Selection and Assessment - Contemporary issues for theory and practice* (pp. 45-60). Psychology Press.
- Hindman, J. L. (2004). *The Connection Between Qualities Of Effective Teachers And Selection Interviews: The Development Of A Teacher Selection Interview Protocol*. [Dissertação de Doutorado]. Faculty of the School of Education the College of William and Mary in Virginia. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/8750868.pdf>
- Houran, J. (2017). *New HR study: Candid recruitment experiences with LinkedIn*. Acedido a 07 de abril de 2021. Disponível em: https://www.aethoscg.com/aethos_insights/%20new-hr-%20study-candid-recruitment-experiences-with-linkedin/
- Hsu R. Y. & Leat M. (2000). A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2): 413-435. doi: 10.1080/095851900339936
- Huber, S. G., & Hiltmann, M. (2011). Competence Profile School Management (CPSM) – an inventory for the self-assessment of school leadership. *International Journal of Policy, Practice and Research - Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23: 65–88. doi: 10.1007/s11092-010-9111-1
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo, Brasil: McGraw Hill.
- Jamali, D. R, El Dirani, A. M & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics*, 24(2): 125-143. doi: 10.1111/beer.12085
- Johnson, G., Wilding, P., & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2): 303-326. doi: 10.1108/PR-12-2012-0212

- Kanyangale, M., & Pearse, N. (2014). Developing leadership competencies: Insights from emergent junior talent-intransitions in South Africa. *International Journal of Organizational Leadership*, 3: 56-79. doi: 10.33844/ijol.2014.60244
- Karakowsky, L., DeGama, N., & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85: 579–599. doi: 10.1111/j.2044-8325.2012.02056.x
- Kauhanen, A. & Napari, S. (2012). Career and Wage Dynamics: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *Labor Economics*, 36: 35-76. doi: 10.1108/S0147-9121(2012)0000036006
- Khompi, R. (2019, junho 12). Competency-Based Interviewing Can Lead to Better Hires. *Society for Human Resource Management*. Disponível em: <https://search.proquest.com/docview/2239214712?accountid=39703>
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 913-928. doi: 10.1002/1099-1379(200012)21:8<913::AID-JOB62>3.0.CO;2-%23
- Kirkpatrick, S. (2017). Understanding the role of vision, mission and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3): 6-14. doi: 10.1002/pfi.21689
- Klett, F. (2010). The design of a sustainable competency-based human resources management: A holistic approach. *Knowledge Management & E-Learning*, 2(3): 278–292.
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. (2016). Social media use in HRM. *Personnel and Human Resources Management*, 34: 153-207. doi: 10.1108/S0742-730120160000034011
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J.J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16: 1-14. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.861
- Kodwani, A. & Prashar, S. (2019). Exploring the influence of pre-training factors on training effectiveness-moderating role of trainees' reaction: a study in the public sector in India. *Human Resource Development International*, 22(3): 283-304. doi: 10.1080/13678868.2019.1596012
- Kok, K. Y., Chen, L., Idris, F. I., Mumin, N. H., Ghani, H., Zulkipli, I. N. & Lim, M. A. (2021). Conducting multiple mini-interviews in the midst of COVID-19 pandemic. *Medical Education Online*, 26 (1): 1-4. doi: 10.1080/10872981.2021.1891610
- Leopold, J., & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources*. (2ª ed.). Prentice Hall.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1): 407–440. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

- Luque, M. F. (2019). *Informe de práctica presentado para obtener el título de Profesional en Negocios Internacionales*. [Dissertação de Mestrado]. Universidad Santo Tomás. Disponível em: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21398/2019CalaMari%cc%81a.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Manpower (2016). *Millenial Careers: 2020 vision*. Acedido a 03 de maio de 2021. Disponível em: https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. and Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics, *The Journal of International Social Research*, 2(8): 265-272.
- Matallana, L. (2020, maio 15). *Aceleradores da Mudança: Mais tecnologia, mais humanismo*. Acedido a 01 de julho de 2021. Disponível em: <https://blog.pdainternacional.net/pt-PT/mais-tecnologia-mais-humanismo/>
- Maurer, R. (2015, dezembro 2). Internal recruitment critical to hiring, retention: But few companies have formal programs. *HRNews*.
- Mayon, F. B., Burgos, A. I., & Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4): 163-170.
- McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6): 1653-1677. doi: 10.1037/a0039244
- Meixner, T., Pospisil, R., & Zufan, P. (2021). Moderating the Relationship between Leadership and Commitment: An Empirical Study on Personality and Values. *International Journal of Organizational Leadership*, 10: 115-139. doi: 10.33844/ijol.2021.60521
- Melo, P.R.N., e Machado, C.F. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Micík, M., & Micudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3): 171-189. doi: 10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Mirhosseini, S. A., Mavi, R. K., Mavi, N. K., Abbasnejad, B., & Rayani, F. (2020). Interrelations among Leadership Competencies of BIM Leaders: A Fuzzy DEMATEL-ANP Approach. *Sustainability*, 12(18): 1-30. doi: 10.3390/su12187830
- Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7(2): 136-148. doi: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/11
- Muscalu, E. (2015). Sources Of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79): 351-359.

- Nikolaou, I., Bauer, N. T. & Truxillo, M. D. (2015). Applicant reactions to selection methods: an overview of recent research and suggestions for the future. *Employee, Recruitment, Selection and Assessment*. (1ª ed., pp. 80-96). Psychology Press.
- Nikolaou, I., Oostrom, J. K., Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment Processes and Organizational Attraction. In *Employee, Recruitment, Selection and Assessment*. (1ª ed., pp. 27-42). Psychology Press.
- Nikolaou, I., Oostrom, J. K., Izquierdo, A. L., Vilela, L- D. & Moscoso, S. (2015). Work Analysis for Personal Selection. In *Employee, Recruitment, Selection and Assessment*. (1ª ed., pp. 10-26). Psychology Press.
- PDA International (2021). *PDA Assessment*. Disponível em: <https://www.pdainternational.net/en-gb/pda-assessment/>
- PDA International (2021, maio 3). *Manual do Analista PDA*. Disponível em: <https://www.pdaprofile.com>
- PDA International (2021, maio 3). *Relatório de Competências*. Disponível em: <https://www.pdaprofile.com/Paginas/Reportes/ReportePDA>
- PDA International (2021, maio 3). Disponível em: <https://www.pdaprofile.com/Paginas/Reportes/ReportePDA>
- Pendola, A., & Fuller, E. (2021). Internal Recruitment and Principal Turnover. *Journal of Education Human Resources*, 39(1): 18-53. doi: 10.3138/jehr-2020-0012
- Pereira, A. P. (2013). *Gestão de Competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70097/2/25159.pdf>
- Plural. (2021). Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl. Acedido várias vezes ao longo do período de estágio. Disponível em: <https://www.plural.pt/>
- Pritchard, C. (2007). *101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time*. New York: Amacom.
- Priya, G. S. (2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. *Elementary Education Online*, 20(5): 3441-3451. doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.378
- Qadir, K. H., & Yesiltas, M. (2020). Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in smalland medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(9): 1-12. doi: 10.2224/sbp.9197
- Raisová, T. (2012). The Comparison Between The Effectiveness Of The Competency Based Interview And The Behavioral Event Interview. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(1): 52-63.
- Ramkumar, A., & Rajini, G. (2019). Innovative Way of Using Social Media Networks for E-Recruitment and Selection. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10): 175-181.

- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. L. P. (2010). *Metodologias de Investigação em Psicologia e Saúde*. (3ª ed.), Porto, Portugal: Legis Editora.
- Richardson, R. & Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*. London, Institute of Personal and Development.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2): 46-55. doi: 10.12948/issn14531305/20.2.2016.05
- Santos, M. F., Brant, P. S., Souki, G. Q., Sant'Anna, A. S., & Filho, C. G. (2012). A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. *Seminários em Administração*, São Paulo.
- Seemiller, C. (2018). Enhancing Leadership Competencies for Career Readiness. *New Directions for Student Leadership*, 157: 39-53. doi: 10.1002/yd.20278
- Seguel, I. D., Martínez, D. M., Henríquez, K. V., & Henríquez, N. A. (2020). Approach to talent retention: employer branding approach in universities. *Revista Internacional de Filosofia y Teoría Social*, 25(13): 12-20. doi: 10.5281/zenodo.42926
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2): 118-128. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x
- Silva, S., Silva, C., & Martins, D. (2018). Knowledge Management in the Human Resources Recruitment and Selection Process. *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management* (2ª ed., pp. 773-791).
- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão de Lisboa. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Journal of Contemporary Management*, 18(2): 141– 156.
- Smedick, B. & Rice, E. (2018). An Overview of Leadership Competencies and Assessment Considerations. *New Directions for Student Leadership*, 157: 7-11. doi: 10.1002/yd.20279
- Sousa, T., & Guimarães, A. P. (2018). Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das propriedades psicométricas. *Portuguese Journal Public Health*, 36(1): 50-58. doi: 10.1159/000486471

- Souza, D. A., Paixão, C. R., & Souza, E. A. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27(80): 45-58.
- Stapran, D. (2018). Beyond GDP: why the volume of outsourcing is an important indicator of the health of the economy and how to calculate it accurately. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(15): 2405-2409.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities In The Recruitment And Selection Process Of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2): 281–292.
- Sutton, A., & Watson, S. (2013). Can competencies at selection predict performance and development needs? *Journal of Management Development*, 32(9): 1023-1035. doi: 10.1108/JMD-02-2012-0032
- Swinarski, C. (2021). *How to create a positive interview experience for a job candidate*. Brentwood: Newstex.
- Talentia (2021). *Increase the potential of your Talent*. Acedido a 01 de julho de 2021. Disponível em: https://www.talentia-software.com/wp-content/uploads/2020/09/Talentia_DS_HR_TALENT_EN_200820.pdf
- Talentia (2020, dezembro 6). *O e-learning e como aumentar o rendimento das equipas*. Disponível em: <https://www.talentia-software.com/pt/e-learning-como-aumentar-rendimento-equipas/>
- Tharenou, P., Saks, A. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3): 251-273. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.07.004
- Thornton, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2014). *Assessment center perspectives for talent management strategies* (2ª ed.). Routledge. doi: 10.4324/9781315746265
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73: 692–700. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.02.107
- Vasile, G. I., & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection And Integration In The Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 3(59): 34-40. doi: 10.5281/zenodo.4058355
- Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S., & Smerek, L. (2018). Corporate sustainability in the process of employee recruitment through social networks in conditions of Slovak small and medium enterprises. *Sustainability*, 10(5): 1-17. doi: 10.3390/su10051670
- Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer Branding Impact on Employee Behavior and Attitudes Applied Study on Pharmatecual in Egypt. *International Journal of*

- Management and Sustainability*, 4(6): 145–162. doi: 10.18488/journal.11/2015.4.6/11.6.145.162
- Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed S. & Ahmad, N. (2019). The Role Of Social Networking Sites In Effective E-Recruitment; A Study Of Telecom Sector In Context Of Pakistan. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 13(8): 3842-3861. doi: 10.3837/tiis.2019.08.002.
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3): 415–430. doi: 10.1080/02602938.2018.1516730
- Wilden, R., Lings, I., & Gudergan, S. P. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1): 56-73. doi: 10.1080/02672570903577091
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2011, fevereiro 14). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, 21(2): 93–104. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x
- Xie, C., Bagozzi, R. & Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness, *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2): 124-146. doi: 10.1108/MIP-03-2014-0051

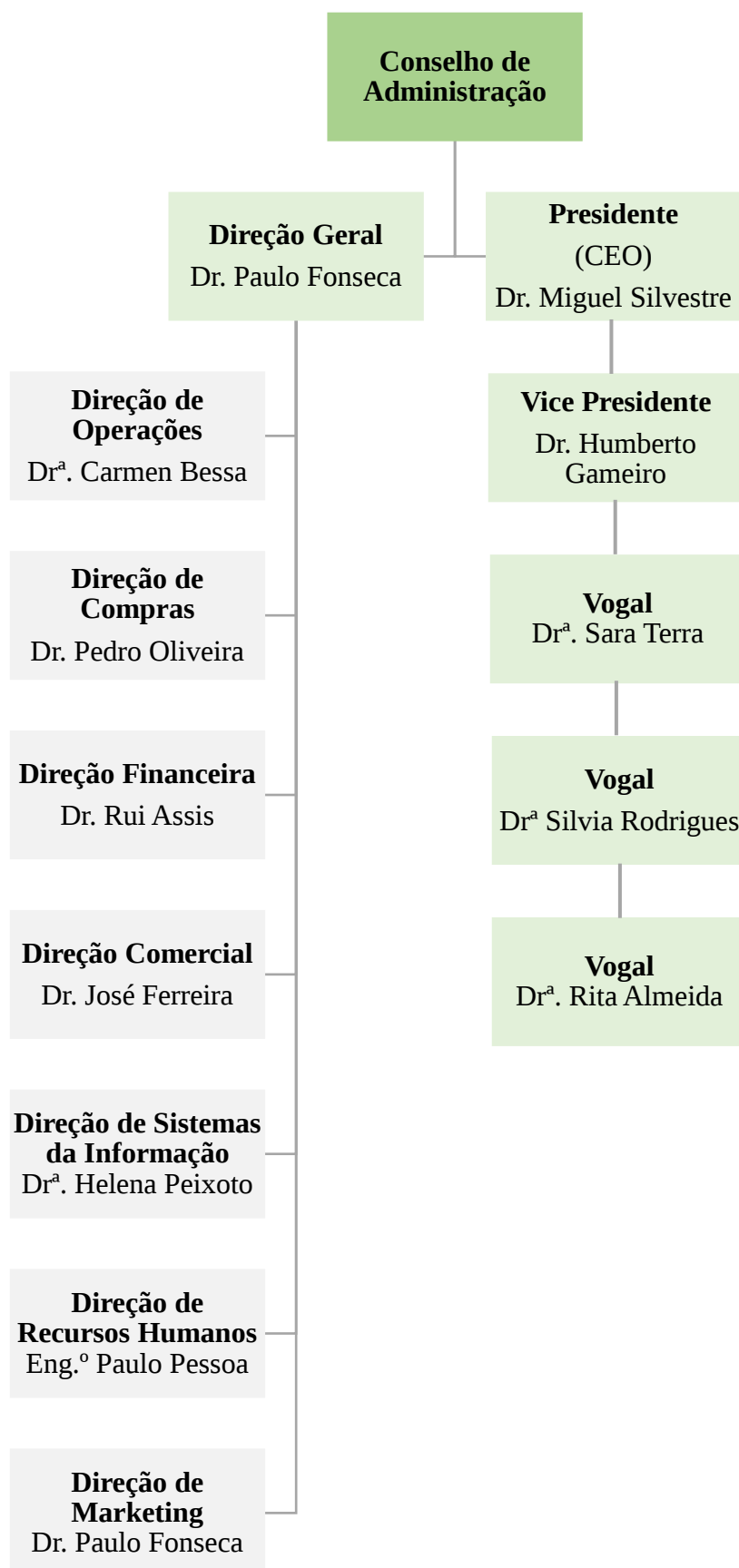
ANEXOS

Anexo I – Descrição dos Eixos *PDA Assessment*

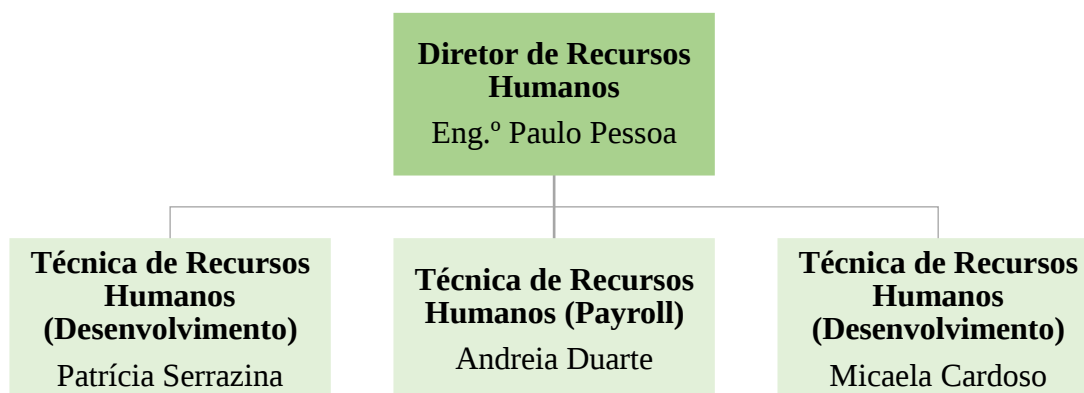
Fonte: Manual do Analista PDA (2021)

Eixos		Descrição Específica dos Eixos
Eixo 1	Risco (Dominância)	Mede a tendência da pessoa para atingir resultados, bem como o nível de iniciativa, vontade de lidar com determinadas situações e em que nível assume riscos para alcançar resultados.
Eixo 2	Extroversão (Influência)	Mede o nível em que a pessoa deseja ou se predispõe a interagir com outras pessoas e em que comportamentos ou circunstâncias.
Eixo 3	Paciência (Estabilidade)	Faz referência à tendência da pessoa para responder de forma pacífica perante as situações do meio em que se insere.
Eixo 4	Normas (Conformidade)	Mede em que dimensão a pessoa se sujeita a normas e procedimentos.
Eixo 5	Autocontrole (Restrição Consciente)	Mede a expressão do comportamento da pessoa, desde a impulsividade à rigidez, através da sua confiança e dos seus atos. Atua influenciando os eixos 1,2,3 e 4.

Anexo II - Macroestrutura da Plural+Udifar



Anexo III - Microestrutura do Departamento de Recursos Humanos



Anexo IV – Acolhimento e Integração – Estagiária

	ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES	ANO: 2019
---	--	------------------

Nome: Patrícia Santos Serrazina **Nº:** - **Data de Admissão:** 19/11/2019
Categoria Profissional: Estagiária **Armazém:** COIMBRA ☒ COVILHÃ ☐ PORTO ☐ CALDAS DA RAINHA ☐ FARO ☐ LISBOA ☐
Tipo de Contrato: - **Renova em:** - **Avaliação em:** 22/12/2019
Objetivos Globais: Fazer a integração e formação interna na empresa como estagiária do Departamento de Recursos Humanos

Objetivos	Atividades	Responsável/ Orientador	Período de Realização		Duração da formação (horas)	Avaliação			Assinatura
			Início	Fim		☹	☺	☺	
Direção Dep. Recursos Humanos	Apresentação da empresa. Procedimentos internos.	Paulo Pessoa							
Direção Dep. Recursos Humanos	Tomar conhecimento do funcionamento do Departamento de Recursos Humanos	Paulo Pessoa							
Direção Dep. Recursos Humanos	Apresentação do Procedimento de Recursos Humanos	Paulo Pessoa							
Conhecer o "Core"	Conhecer a História de toda a empresa	Paulo Fonseca							
Direção Logística	Apresentação Direção de Operações	Carmen Bessa							
Direção Técnica	Conhecer todas as funções e responsabilidades da Direção Técnica, nomeadamente sobre Boas Práticas de Distribuição de Medicamentos de Uso Humano e Dispositivos Médicos	Olga Simões							
Direção Técnica	Apresentação do SGQ e dos objetivos do mesmo	Olga Simões							
Direção Dep. Comercial	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Comercial	José Ferreira							
Direção Dep. Compras	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Compras	Pedro Oliveira							
Direção Dep. Adm. e Financeiro	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Adm. e Financeiro e Controlo de Crédito	Clarisse Alexandre/Rui Assis							

	ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES	ANO: 2019
---	--	------------------

Direção Dep. Marketing	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Marketing	João Barros							
Direção Dep. Sistemas de Informação	Conhecimento da atividade do departamento	Helena Peixoto							
Direção Dep. Logística	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Logística Inversa	Inês Pereira							
Direção Dep. Logística	Distribuição	Nuno Duarte							
Direção Dep. Logística	Tomar conhecimento do funcionamento do Dep. Apoio ao Cliente	Olga Simões							
Direção Dep. Logística	Conhecer os diversos processos respeitantes ao funcionamento do armazém: 11:00 – RM (Olga Simões/Afonso Almeida) 15:00 Grupos (Olga Simões/Pedro Miguel)	Olga Simões/Afonso Almeida							
Direção Dep. Logística	Conhecer os diversos processos respeitantes ao funcionamento do armazém: 9:00 – Vendas Diretas (Olga Simões/Albano) 11:00 – Arrumação (Paulo Alves) (12:00 Almoço) 12:30 – Picking (Paulo Alves) 15:00 – Reclamações (Olga Simões/Apoio ao Cliente) 16:00 – Logística Inversa	Paulo Alves/João Roxo							

	ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES	ANO: 2019
---	--	------------------

CONCLUSÕES FINAIS:

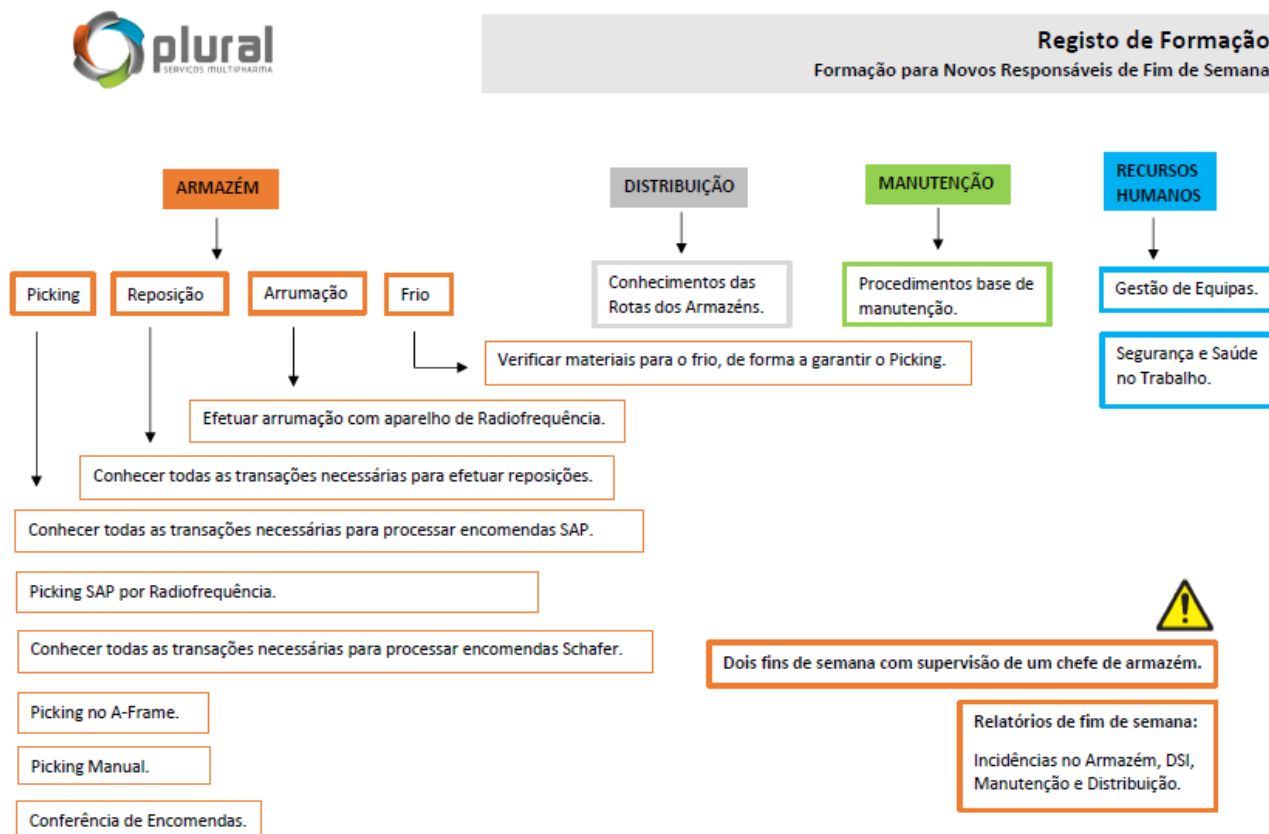
Apto para Iniciar Trabalho	
Não Apto Para Iniciar o Trabalho	
Observações:	

Assinatura do Colaborador

Assinatura do Superior Hierárquico

Assinatura do Responsável pelo Sistema da
Qualidade

Anexo V - Plano de Formação On Job – Responsável de Armazém



Anexo VI - Registo de Formação On Job – Responsável de Armazém



Registo de Formação Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Duração: Das ____ h ____ às ____ h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

PICKING

Objetivo Geral: Conhecer todas as transações* necessárias para processar encomendas SAP.

Conteúdo Programático

*Transações:

ZSD_ANALISE_N – Cockpict – processo de vendas
ZSD_CRIAF – Partição e criação de fornecimentos
ZSD_IMP_FAT – Impressão de faturas
ZSD_COPIA_ORDEM – Programa para cópia de ordens venda
ZSD_VA01 – Recepção de Encomendas
ZINF_EXPEDIÇÃO – Informação de expedição
ZMMWM_TRANSF – Transferência de lotes e posições
ZWMRP008 – Impressão Geral de Etiquetas
VF01 – Criar documento de faturamento
VF02 – Modificar documento de faturamento
ZLOGOFF_RF – Manutenção users RF
VL06O – Monitor de entregas
VL02N – Modificar entrega
VA05 – Lista ordens
VA02 – Modificar ordem do cliente

O Formador: _____

O Colaborador: _____



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____ Duração: Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____ Data: ____/____/2020

PICKING

Objetivo Geral: Conhecer todas as transações* necessárias para processar encomendas Schafer.

Conteúdo Programático

- *Transações:
- Início de Pedidos;
 - Baques por estação;
 - Pedidos para Picking;
 - Gestão de equipamentos;
 - Administração de operadores.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

PICKING

Objetivo Geral: Conhecer todas as transações necessárias para processar encomendas Schafer.

Conteúdo Programático

- Picking no A-Frame;
- Picking manual;
- Conferência de encomendas.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

PICKING

Objetivo Geral: Perceber e realizar os procedimentos de Picking SAP por Radiofrequência

Conteúdo Programático

- Picking SAP por Radiofrequência.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____ Duração: Duração: Das ____ h ____ às ____ h ____
Formador: _____ Data: ____/____/2020

REPOSIÇÃO

Objetivo Geral: Conhecer todas as transações* necessárias para efetuar reposições.

Conteúdo Programático

*Transações:
ZWMRP103 – Criação de OTs de Reabastecimento
ZMMWM_TRANSF – Transferência de lotes e posições
Z_MLGT – Capacidade material por posição e relatório posições depósito
ZWMRP104 – Decanting
ZWMRFR106 – Picking no 002
ZREPORT010 – Posição e estado de um produto
LT10 – Criar OT a partir de lista estoques
ME2L – Pedidos por fornecedor
LX02 – Lista de estoques
ZWMRFLOGON – Logon Operações de WMRF
ZWMRFR109 – Ots Reposição bloqueadas usuários
LT21 – Exibir ordem de transporte
LT23 – Exibir ordens transferência por nºs
LT22 – Exibir ordem transferência/tipo dep. baques por arrumar
ZSD_EXEC_VALIDO – Manutenção de executantes válidos

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____ Duração: Duração: Das ____ h ____ às ____ h ____
Formador: _____ Data: ____/____/2020

ARRUMAÇÃO

Objetivo Geral: Efetuar arrumação através do aparelho de radiofrequência.

Conteúdo Programático

- Conhecer e efetuar os procedimentos de arrumação através do aparelho de radiofrequência.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____ Duração: Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____ Data: ____/____/2020

FRIO

Objetivo Geral: Verificar materiais para o Frio de forma a garantir o Picking.

Conteúdo Programático

- Conhecer e verificar os materiais para o Frio.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Das ____h ____às ____h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

DISTRIBUIÇÃO

Objetivo Geral: Conhecer as rotas dos armazéns.

Conteúdo Programático

- Tomar conhecimento das rotas de fim de semana;
- Marcação de serviços;
- Conhecer as transações SPS relevantes;
- Perceção e tomada de conhecimento relativamente ao funcionamento do cais ao fim de semana.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

MANUTENÇÃO

Objetivo Geral: Conhecer os procedimentos base inerentes ao Departamento de Manutenção

Conteúdo Programático

- Compreensão do modo de funcionamento da cintadora;
- Compreensão do modo de funcionamento das Lay's (tamponadora);
- Compreensão do modo de funcionamento das Impressoras;
- Avaliação e comunicação de erros Schafer;
- Gestão da área da Distribuição;
- Identificação e leitura de sinalética de erros de sistema.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____ Duração: Das ____h ____ às ____h ____
Formador: _____ Data: ____/____/2020

RECURSOS HUMANOS

Objetivo Geral: Desenvolver competências de comunicação, liderança e gestão de equipas

Conteúdo Programático

- Comunicar eficazmente em equipa e de forma individual;
- Organizar equipas de trabalho;
- Gerir equipas de trabalho;
- Gestão de Conflitos;
- Estratégias inerentes à motivação de equipas;
- Técnicas para a prática de escuta ativa.

O Formador:

O Colaborador:



Registo de Formação
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____	Duração: Das ____h ____às ____h ____
Formador: _____	Data: ____/____/2020	

RECURSOS HUMANOS

Objetivo Geral: Reconhecer a importância da Segurança e Saúde no Trabalho

Conteúdo Programático

- Perceção de como atuar em caso de emergência;
- Perceção de como atuar em caso de Acidente de Trabalho.

O Formador:

O Colaborador:

Anexo VII - Avaliação da Aprendizagem – Chefias



Avaliação da Aprendizagem - Formador

Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO - FORMADOR

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____
Duração: _____	Local: Coimbra
Formador: _____	

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (Encomendas SAP)	ZSD_ANALISE_N – Cockpict – processo de vendas			
	ZSD_CRIAF – Partição e criação de fornecimentos			
	ZSD_IMP_FAT – Impressão de faturas			
	ZSD_COPIA_ORDEM – Programa para cópia de ordens venda			
	ZSD_VA01 – Recepção de Encomendas			
	ZINF_EXPEDIÇÃO – Informação de expedição			
	ZMMWM_TRANSF – Transferência de lotes e posições			
	ZWMRP008 – Impressão Geral de Etiquetas			
	VF01 – Criar documento de faturamento			
	VF02 – Modificar documento de faturamento			
	ZLOGOFF_RF – Manutenção users RF			
	VL06O – Monitor de entregas			
	VL02N – Modificar entrega			
	VA05 – Lista ordens			
	VA02 – Modificar ordem do cliente			
	Picking SAP por Radiofrequência			

NS – Não Satisfaz.

S – Satisfaz.

SP – Satisfaz Plenamente.



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Comentários

O Formador:



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____
Duração: _____	Local: Coimbra
Formador: _____	

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (REPOSIÇÃO)	ZWMRP103 – Criação de OTs de Reabastecimento			
	ZMMWM_TRANSF – Transferência de lotes e posições			
	Z_MLGT – Capacidade material por posição e relatório posições depósito			
	ZWMRP104 – Decanting			
	ZWMRFR106 – Picking no 002			
	ZREPORT010 – Posição e estado de um produto			
	LT10 – Criar OT a partir de lista estoques			
	ME2L – Pedidos por fornecedor			
	LX02 – Lista de estoques			
	ZWMRFLOGON – Logon Operações de WMRF			
	ZWMRFR109 – Ots Reposição bloqueadas usuários			
	LT21 – Exibir ordem de transporte			
	LT23 – Exibir ordens transferência por nºs			
	LT22 – Exibir ordem transferência/tipo dep. baques por arrumar			
	ZSD_EXEC_VALIDO – Manutenção de executantes válidos			

NS – Não Satisfaz.

S – Satisfaz.

SP – Satisfaz Plenamente.



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Comentários

O Formador:



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AValiação da Formação

Colaborador: _____	Código de colaborador: _____
Duração: _____	Local: Coimbra
Formador: _____	

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (Encomendas SCHAFER)	Schafer: Início de pedidos			
	Schafer: Baques por estação			
	Schafer: Pedidos para picking			
	Schafer: Gestão de equipamentos			
	Schafer: Administração de operadores			
	Picking no A-Frame			
	Picking Manual			
	Conferência de Encomendas			

NS – Não Satisfaz.

S – Satisfaz.

SP – Satisfaz Plenamente.

Comentários

O Formador:



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____
Duração: _____ Local: Coimbra
Formador: _____

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (Distribuição)	Tomar conhecimento das rotas de fim de semana			
	Marcação de serviços			
	Conhecer as transações SPS relevantes			
	Perceção e tomada de conhecimento relativamente ao funcionamento do cais ao fim de semana			

NS – Não Satisfaz.
S – Satisfaz.
SP – Satisfaz Plenamente.

Comentários

O Formador:



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____
Duração: _____ Local: Coimbra
Formador: _____

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (Manutenção)	Compreensão do modo de funcionamento da cintadora			
	Compreensão do modo de funcionamento das Lay's (tamponadora)			
	Compreensão do modo de funcionamento das Impressoras			
	Avaliação e comunicação de erros Schafer			
	Gestão da área da Distribuição			
	Identificação e leitura de sinalética de erros de sistema			

NS – Não Satisfaz.
S – Satisfaz.
SP – Satisfaz Plenamente.

Comentários

O Formador:



Avaliação da Aprendizagem - Formador
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____
Duração: _____ Local: Coimbra
Formador: _____

		NS	S	SP
CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS (Recursos Humanos)	Comunicar eficazmente em equipa e de forma individual			
	Organizar equipas de trabalho			
	Gerir equipas de trabalho			
	Gestão de Conflitos			
	Estratégias inerentes à motivação de equipas			
	Técnicas para a prática de escuta ativa			
	Perceção de como atuar em caso de Acidente de Trabalho			
	Perceção de como atuar em caso de emergência			

NS – Não Satisfaz.

S – Satisfaz.

SP – Satisfaz Plenamente.

Comentários

O Formador:

Anexo VIII - Avaliação da Satisfação da Formação



Avaliação da Satisfação - Formando

Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

Anexo VIII - Avaliação da Satisfação da Formação - Responsáveis de Armazém

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DA FORMAÇÃO - FORMANDO

Colaborador: _____ Código de colaborador: _____
Formador: _____ Local: Coimbra

1. Pertinência da Ação

	1	2	3	4
1.1 Relação entre ação e as suas necessidades de formação.				
1.2 Adequação dos conteúdos programáticos às suas necessidades profissionais.				
1.3 Adequação dos temas abordados ao seu nível de conhecimentos.				
1.4 Importância dos temas abordados para a sua profissão.				
1.5 Aplicabilidade das matérias dadas, na sua profissão.				

2. Planeamento e Organização da Ação

2.1 Divulgação da ação de formação.				
2.2 Estruturação da ação.				
2.3 Tempo disponível para a aprendizagem das matérias.				
2.4 Equilíbrio entre exposição teórica e prática.				
2.5 Horários da ação de formação.				

3. Condições de formação

3.1 Condições das instalações.				
3.2 Qualidade dos equipamentos utilizados.				
3.3 Qualidade da documentação distribuída.				
3.4 Dimensão e homogeneidade do grupo de formandos/as.				

1 - Insuficiente
2 - Suficiente
3 - Bom
4 - Muito Bom



Avaliação da Satisfação - Formando
Formação para Novos Responsáveis de Fim de Semana

4. Desempenho do formador/a

	1	2	3	4
4.1 Relacionamento com os participantes.				
4.2 Compreensão e domínio dos assuntos.				
4.3 Qualidade dos métodos de formação seguidos.				
4.4 Qualidade das atividades efetuadas.				
4.5 Clareza na exposição.				
4.6 Incentivo à participação.				
4.7 Adequação das estratégias às necessidades dos/as formandos/as.				

5. Apreciação global

5.1 Consecução dos objetivos propostos.				
5.2 Nível de conhecimentos adquiridos.				
5.3 Utilidade da ação para a melhoria do seu desempenho profissional.				
5.4 Satisfação final.				

1 - Insuficiente

2 - Suficiente

3 - Bom

4 - Muito Bom

Comentários

--

Anexo IX – Formulário de Entrevista



Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção - Entrevista

Data da Entrevista _____

Processo de recrutamento _____

Localidade _____

Horário de trabalho (FT/PT) _____

Dados do Candidato *

Nome _____

Data de Nascimento _____

Morada _____

Email _____

Telefone / Telemóvel _____

Condições Salariais atuais / Expetativas Salariais _____

Outras Condições (ex. viatura) _____

Disponibilidade _____

Habilitações Académicas _____

Carta de Condução _____

Viatura própria _____

Disponibilidade de horários _____

Percurso Académico / Experiência Profissional



Recursos Humanos

Avaliação Global	Classificação				
	1	2	3	4	5
Genéricas					
Conhecimento da Organização					
Postura					
Capacidade de Comunicação					
Apresentação					
Experiência Profissional					
Disponibilidade					
Outro:					
Técnicas					
SAP					
Excel					
Word					
Outra:					
Idiomas					
Inglês					
Espanhol					
Outra:					

Nível 1: Insatisfatório | Nível 2: : Precisa de Desenvolvimento | Nível 3: Corresponde as Expectativas
Nível 4: Excede as Expectativas | Nível 5: Excede Substancialmente as Expectativas.

Avaliação Global	Classificação
Positivas	Menos Positivas

Avaliação Global	Sim	Não
Contratar		



Recursos Humanos

Comentário Finais

Recursos Humanos

Comentário - Responsável de Departamento

Responsável de Departamento

Anexo X – Anúncio Interno – Responsáveis de Armazém



**RECRUTAMENTO
INTERNO**



Responsável Fim de Semana (M/F) Armazém de Coimbra

O CANDIDATO TERÁ COMO FUNÇÕES:

- ▶ Organização e controlo de todas as atividades do armazém;
- ▶ Gestão e coordenação de equipa;
- ▶ Fazer cumprir todas as normas da Qualidade, Higiene e Segurança e Boas Práticas de Distribuição de Medicamentos, em vigor na empresa.

PERFIL

- ▶ Habilitações mínimas ao nível do 12º ano de escolaridade;
- ▶ Bons conhecimentos de Excel na óptica do utilizador;
- ▶ Serão valorizados conhecimentos em SAP;
- ▶ Capacidade de liderança e bom relacionamento interpessoal;
- ▶ Capacidade de resolução de problemas e conflitos;
- ▶ Rigor;
- ▶ Elevado sentido de responsabilidade;
- ▶ Capacidade de trabalhar com autonomia;
- ▶ Forte capacidade de resistência ao stress;
- ▶ Pro-atividade e dinamismo.

PERFIL

Se achas que tens o perfil adequado contacta os Recursos Humanos.

recursos.humanos@plural.pt

239 499 416

Anexo XI – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador

Fonte: Elaboração Própria (com base no Relatório *PDA Assessment*)

Eixo do Risco



Eixo da Extroversão



Eixo da Paciência



Eixo das Normas



Padrão de resposta esperado para a função de Responsável de Armazém.

Anexo XII – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador X

Fonte: Elaboração Própria (com base no Relatório *PDA Assessment*)

Eixo do Risco



Eixo da Extroversão



Eixo da Paciência



Eixo das Normas



Eixo do Autocontrole



Compatibilidade com o Cargo: 40% (baixa).

-  Resposta do candidato.
-  Padrão de resposta esperado para a função.

Anexo XIII – Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador Y

Fonte: Elaboração Própria (com base no Relatório *PDA Assessment*)

Eixo do Risco



Eixo da Extroversão



Eixo da Paciência



Eixo das Normas



Eixo do Autocontrole



Compatibilidade com o Cargo: 72% (muito boa).



Resposta do candidato.

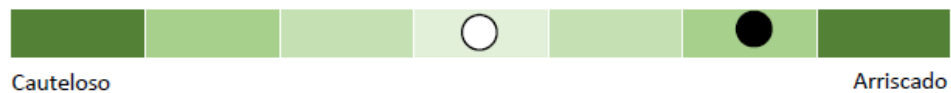


Padrão de resposta esperado para a função.

Anexo XIV - Relatório do Perfil Comportamental do Colaborador Z

Fonte: Elaboração Própria (com base no Relatório *PDA Assessment*)

Eixo do Risco



Eixo da Extroversão



Eixo da Paciência



Eixo das Normas



Eixo do Autocontrole



Compatibilidade com o Cargo: 91% (excelente).

○ Resposta do candidato.

● Padrão de resposta esperado para a função.