

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Tomar

***A Importância do Recrutamento e Formação na
Criação de Equipas de Sucesso***

Estudo de Caso na Empresa LIDL

Maria Goreti Mourão 23138

Orientada por:

Prof^a Dr^a Maria Fernanda Pires Aparício

Prof. Dr. Jorge Manuel Marques Simões

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Outubro 2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus orientadores por todo o apoio que me têm dado ao longo desta caminhada. As partilhas, os conselhos, a sabedoria e experiência da Professora Fernanda Aparício e do Professor Jorge Simões permitiram-me desenvolver este estudo com confiança e motivação.

Quero agradecer também à Professora Ana Junça, Coordenadora do Mestrado, pela disponibilidade e atenção que tem demonstrado ao longo destes dois anos letivos.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do meu estágio, o meu muito obrigada. Um agradecimento especial à Diretora do Departamento de RH do centro logístico de Torres Novas, pela sua preocupação, disponibilidade e apoio dados ao longo dos seis meses da realização do estágio curricular.

Agradeço à Carla Regueira, do fundo do coração, todo o apoio, amizade e preocupação demonstrados, uma pessoa que marcou de forma muito positiva este percurso.

A todos os meus amigos que sempre me apoiaram, aconselharam e tornaram os meus dias mais felizes, o meu muito obrigada!

Agradeço também a todos os meus colegas de trabalho, que de uma forma ou de outra contribuíram de uma forma muito positiva para a realização deste mestrado.

Um obrigado a toda a minha família, esta caminhada não seria possível sem o suporte e apoio de todos.

Por último quero agradecer a uma pessoa muito especial, companheira de vida e aventuras, Sofia Seno, por toda a motivação, carinho, preocupação, boa disposição, compreensão e companheirismo demonstrados ao longo deste meu percurso. Sem ela não teria sido possível chegar até aqui.

RESUMO

O meu estágio decorreu no departamento de recursos humanos do centro logístico de Torres Novas da Lidl, onde procurei estudar a importância do recrutamento e da formação na criação de equipas de sucesso. De que forma é que a organização em causa consegue reter e atrair talentos através dos seus processos de recrutamento e do desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, com vista a reunir as condições necessárias para o sucesso das suas equipas.

Com o passar dos anos, a importância dada aos processos de recrutamento e à formação dada aos colaboradores dentro das organizações tem vindo a sofrer grandes alterações, de uma forma positiva. No passado, estes aspetos não eram as prioridades das empresas, mas sim a mão-de-obra e a produtividade alcançada, dando origem à desmotivação dos colaboradores e à sua desvalorização enquanto capital humano de uma organização. Com o avanço das tecnologias e a evolução da sociedade verificou-se uma mudança no paradigma, obrigando as empresas a encontrar novas formas de atrair e reter os seus talentos, valorizando-os e desenvolvendo o potencial de cada um.

Palavras – chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Formação, Desempenho, Equipas, Sucesso.

ABSTRACT

My internship was at The Human Resources Department of Lidl at Torres Novas, Portugal where I focused my study on the importance of recruitment and training to build successful teams. In which way the company can retain and attract talented workers through their recruitment process, development and training their team, in order to get together what takes to have successful teams.

Throughout the years, the importance given to recruitment processes and training has suffered a lot of changes, in a positive way. In the past, these issues weren't a priority in companies - instead of productivity and hard work. So, workers were unhappy most of the time and their work was depreciated inside of an organization.

Society and technology evolved and it brought big changes - companies were forced to find new ways to attract and maintain their best workers, value them more and contributing to their development and growth.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment, Training, Performance, Teams, Success.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	1
INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO I	4
Enquadramento Teórico	4
Recrutamento e Seleção	4
Formação	8
Desempenho	12
Importância da Gestão de Recursos Humanos no Recrutamento, Formação e	
Desempenho	16
Conclusão	20
CAPÍTULO II.....	22
LIDL - A Empresa.....	22
Conclusão	34
CAPÍTULO III	35
Estágio	35
Recrutamento	37
Formação	40
Engagement.....	44
CAPÍTULO IV	46
Recolha e Análise dos Dados	46
Entrevista	48
Discussão de Resultados.....	48
CAPÍTULO V	53
Conclusão do Estudo	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS	60

LISTA DE ABREVIATURAS

R&S – Recrutamento e Seleção.

RH – Recursos Humanos.

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

PFI – Plano de Formação Inicial.

PAF – Plano Anual de Formação.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

IMMO e FM – Engenharia, Expansão, Reparação e Manutenção dos edifícios e equipamentos.

GOM - Gestão Operacional de Mercadorias.

SAP - Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistema, Aplicações e Produtos no processamento de dados).

CV – Curriculum Vitae.

SFL – Success Factors Learning.

IT – Information Technology.

KPI's - Key Performance Indicator

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RSPO - Round Table on Sustainable Palm Oil

INTRODUÇÃO

São cada vez mais os desafios enfrentados pelos gestores de recursos humanos das organizações nos dias de hoje. O recrutamento, seleção e retenção de talentos assim como a formação e desenvolvimento são áreas de extrema importância para o sucesso das organizações, enfrentando constantemente as mudanças e adversidades resultantes da evolução da sociedade.

Com o passar dos anos, a GRH - Gestão de Recursos Humanos tem sofrido inúmeras transformações. A valorização do capital humano passou a ser um dos pontos cruciais das organizações, proporcionar o bem-estar das pessoas e equipas é, sem dúvida, o melhor caminho para o sucesso. Infelizmente ainda assistimos a uma grande falha nas empresas no que toca a este assunto, a não valorização e a não motivação dos colaboradores dá origem a um elevado nível de *turnover*. Os processos de atração, seleção e retenção de candidatos, assim como a formação e integração dada aos mesmos devem acompanhar a evolução atual da sociedade e das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação, só desta forma poderão atingir os objetivos e resultados pretendidos.

O recrutamento nas empresas atravessa tempos difíceis, sobretudo desde o aparecimento do COVID-19, em que o confinamento e a não socialização permitiram aos indivíduos não só dar maior importância à conciliação da vida familiar e profissional, mas também à sua vida social, tendo maior preferência pelo trabalho remoto. Desta forma, e havendo a possibilidade de trabalhar a partir de casa, o tempo para a família é maior e o facto de não ser necessário fazer qualquer deslocação para o local de trabalho proporciona um maior conforto e motivação. No entanto, não podemos deixar de falar nas desvantagens do teletrabalho, como por exemplo o maior número de horas trabalhadas; a constante supervisão da entidade empregadora para garantir que as tarefas são concluídas com sucesso na data prevista; a solidão do colaborador, o que pode dar origem a alguma doença mental como a depressão por exemplo.

A dificuldade no recrutamento de pessoas não se deve apenas ao aparecimento do COVID-19, mas também à valorização de outros aspetos que até então não existia. A procura de um emprego estável, com horários diurnos e a possibilidade de fins-de-semana

livres ganhou uma importância não antes dada. Deste modo, e com estes requisitos, os indivíduos têm a possibilidade de conciliar a vida laboral com a vida familiar e social.

A formação e desenvolvimento dos colaboradores e equipas passou a ocupar um lugar de destaque nas organizações, com vista ao seu crescimento e evolução. Os colaboradores devem ser formados e integrados desde o primeiro dia, devem conhecer as políticas e normas da empresa desde o primeiro momento de contacto com a mesma. Esta integração e socialização é essencial para a motivação dos trabalhadores assim como o sentimento de valorização.

Assistimos cada vez mais a elevados níveis de *turnover* nas organizações, pelo que foi dito anteriormente relativamente à situação pandémica e também à procura de melhores condições laborais como por exemplo o vencimento e os horários.

No capítulo I apresento a revisão da literatura, que dará suporte ao meu estudo; no capítulo II farei uma apresentação da empresa, da sua missão, valores e políticas; o capítulo III abordará toda a temática e descrição de tarefas do estágio realizado e, por último, no capítulo IV apresentarei a discussão de resultados da entrevista realizada através da metodologia qualitativa.

CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico

Recrutamento e Seleção

A sociedade tem sofrido grandes alterações, nomeadamente com o aparecimento do COVID-19 e com o desenvolvimento da tecnologia, o que para as empresas representa um grande desafio a nível de recursos humanos, sobretudo no que diz respeito ao recrutamento, seleção e atração de candidatos (Novo, 2020). Com a evolução socioeconómica, a atração e a retenção de candidatos nas organizações traduz-se numa tarefa cada vez mais difícil para os gestores de RH, as estratégias têm de estar adaptadas às necessidades dos indivíduos dos dias de hoje, motivando os colaboradores mantendo-os alinhados com a cultura organizacional, caso contrário, a procura por melhores condições noutras empresas será inevitável, o que trará consequências negativas para a entidade empregadora no que diz respeito à perda de capital humano (Rego, et al., 2015)

Segundo Verde (Verde, 2020, p. 23) Chiavenato define recrutamento como “...um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O processo de recrutamento dentro de uma organização é posto em prática quando existe a necessidade de preencher postos de trabalho já existentes ou na sequência da criação de novas posições (Gonçalves, 2021). Estas novas vagas podem surgir pela saída ou promoção de um colaborador para outro posto dentro da empresa, ou simplesmente pelo crescimento das equipas e da necessidade de colocação de novos trabalhadores (Gonçalves, 2021). A agilização destes processos depende dos gestores de RH, assim como a maior ou menor rapidez dos mesmos, o que também terá influência a nível da gestão de custos, de acordo com o tempo de publicação dos anúncios e o tempo na demora da escolha do candidato com o perfil ideal (Gonçalves, 2021).

As empresas devem preocupar-se em atrair candidatos através da divulgação da cultura organizacional, da sua política e missão, valorizando os fatores de maior relevância motivando e retendo novos talentos, “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” (Serrazina, 2021, p. 6).

Com a constante evolução da tecnologia e da sociedade, assistimos a uma grande dificuldade por parte das organizações no que toca a recrutar e selecionar candidatos. É fundamental a existência de um departamento de recursos humanos que encontre o candidato com o perfil ideal, que se identifica com a missão da empresa e cujo perfil se encaixe nos valores da organização (Novo, 2020).

“Há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contratar na base do conhecimento pessoal, em vez de optar pela competência” (Gama, 2007).

No passado, a procura de candidatos era feita através de jornais e revistas, sendo que cada vez mais essa procura é realizada nas plataformas digitais. É nas redes sociais que as organizações têm um maior impacto na procura dos candidatos com os perfis ideais para assumirem determinadas funções. (Novo, 2020) O leque de possíveis candidatos nestas plataformas é muito mais extenso devido à constante evolução tecnológica e à procura de ofertas de emprego *online*. O acompanhamento desta evolução por parte das empresas é imprescindível para o seu sucesso e mudança, caso contrário tornam-se obsoletas e desinteressantes, podendo vir a perder os seus talentos (Martins S. R., 2018).

“A internet, para além de estar na génese de numerosas mudanças no modo de fazer e de gerir negócios, também se tem feito sentir na esfera do recrutamento” (Martins S. R., 2018, p. 10). Atrair e reter talentos nos dias que correm é um dos maiores desafios dos gestores de recursos humanos, o que permite encontrar com maior facilidade e rapidez os perfis procurados através de plataformas online, sendo que o leque de candidatos é mais extenso, o que faz com que o recrutador tenha uma maior probabilidade de encontrar o candidato ideal. (Gameiro, 2021) Para além da maior rapidez dos processos de recrutamento ao utilizar estas plataformas, acaba também por reduzir os custos no que toca ao trabalho administrativo. A partilha de imagens, vídeos ou textos tem um maior impacto através das TIC, permitindo ao candidato responder imediatamente a um

anúncio, poupando tempo e reduzindo custos, assim como as empresas têm a vantagem de poder entrar imediatamente em contacto com o candidato, e assim, obter uma resposta rápida (Martins S. R., 2018).

Com o aparecimento do COVID-19, os processos de recrutamento também se alteraram no que toca por exemplo à realização das entrevistas virtualmente ao contrário das habituais entrevistas realizadas presencialmente, assim como a adoção de hábitos nas empresas que anteriormente não existiam (Gameiro, 2021). A implementação do teletrabalho foi também um dos desafios dos gestores de RH, o que veio exigir uma mudança e adaptação no recrutamento de colaboradores, sendo que o trabalho remoto não estava implementado numa grande percentagem das empresas até ao aparecimento do vírus (Gameiro, 2021). Assim como no recrutamento, a pandemia trouxe grandes alterações às rotinas das pessoas, nomeadamente em contexto laboral. A adaptação ao teletrabalho provocou grandes alterações não só nos colaboradores, mas também nas organizações, visto que o comprometimento das suas equipas para com a entidade laboral estava posto em causa, “o teletrabalho implica altos níveis de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e bem-estar, mas esses resultados positivos surgem da intensificação do trabalho e do aumento da incapacidade dos funcionários para se desconectarem” (Gameiro, 2021, p. 18). Ainda que o trabalho remoto tenha vindo a melhorar alguns aspetos na vida dos trabalhadores a nível pessoal, podendo conciliar a atividade profissional e a vida familiar, é importante referir que o facto de trabalhar remotamente não permite ao colaborador desligar-se da atividade profissional com facilidade, o volume de trabalho aumenta e a responsabilidade é maior (Tavares, 2017).

De acordo com Caetano & Vala (2007), o recrutamento pode ser interno, externo ou misto, de acordo com os perfis procurados para as vagas em aberto.

O recrutamento interno tem como objetivo dar novas oportunidades de carreira aos colaboradores que já trabalham na empresa de poderem vir a ocupar outros cargos, podendo ser uma movimentação horizontal ou vertical (Martinho, 2018). Uma das vantagens para a organização é a redução de custos e tempo no que toca à publicação de anúncios e procura de perfis que encaixem na função. Este tipo de recrutamento é benéfico para a empresa, sendo que o colaborador já se encontra integrado na mesma, não é necessário despende tempo para o processo de socialização. Ainda que o colaborador esteja alinhado com a cultura e missão da empresa, poderá trazer algumas desvantagens

no que diz respeito à exigência de potencial para a ocupação do cargo em questão, isto é, a empresa pode esperar um desempenho superior deste candidato em relação a um candidato externo, visto que este último não conhece a empresa e tem de passar pelo processo de socialização e adaptação à cultura e aos valores da organização. O recrutamento interno pode também dar origem a conflitos entre os membros da equipa, sendo que dá oportunidade de desenvolvimento e de crescimento, mas nem todos reúnem as condições necessárias para a ocupação da vaga em aberto (Martinho, 2018).

O recrutamento externo tem como objetivo identificar perfis fora da empresa que se encaixem na função, atraindo colaboradores de empresas concorrentes (Martinho, 2018). A procura é feita externamente, isto é, a vaga vai ser ocupada por alguém externo à empresa (Gameiro, 2021). A vantagem do recrutamento externo é a integração de novos membros nas organizações, enriquecendo a equipa com a partilha de novas ideias e experiências, livres de “vícios”, prontos para absorver a cultura, a missão e os valores da nova entidade empregadora aumentando o capital intelectual (Gameiro, 2021).

O recrutamento pode também ser misto, ou seja, interno e externo. Neste caso as empresas podem optar por fazer uma seleção de um candidato internamente ou externamente, e este processo pode ser realizado de três formas. Em primeiro lugar, podem optar por dar prioridade aos colaboradores internos de crescerem e de se desenvolverem e, caso não encontrem o perfil ideal, podem sempre procurar externamente. Em segundo lugar, a escolha de um candidato externo pode ser uma prioridade para a empresa, no entanto, se não encontrar o perfil indicado para a função pode selecionar um candidato internamente. Por último, a empresa pode realizar paralelamente o recrutamento interno e externo, selecionando o candidato com as competências e requisitos pedidos e que se aproxima mais do perfil da função.

“As empresas eficazes no recrutamento de talentos geram espaços organizacionais reputados – assim cativando, por via da reputação criada, os melhores candidatos” (Rego, et al., 2015, p. 193).

Formação

Segundo Mathis (2011) “Training is a process where people achieve specific abilities to help achieve organizational goals” (citado por (Aries Budi Riyanto, 2020, p. 49).

As organizações devem tratar a formação como algo fulcral para o seu crescimento. Os colaboradores devem passar por uma aprendizagem constante ao longo da sua vida dentro da empresa, contribuindo para o bom desempenho da mesma, obtendo resultados de sucesso (Rego, et al., 2015). “Numa perspetiva mais ampla, a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Rego, et al., 2015, p. 380).

A formação deve ser orientada de acordo com os objetivos estratégicos da organização e os resultados pretendidos (Pombo, 2020). Os momentos de aprendizagem podem passar por reuniões com a chefia ou com os restantes colaboradores, exposição de temas em grupo ou formação *e-learning* (Rego, et al., 2015). Deve existir um planeamento destas tarefas, prazos para cumprir monitorizando as atividades realizadas pelos colaboradores, só assim se consegue validar a realização destas formações (Pombo, 2020). Só assim as competências profissionais podem ser desenvolvidas, obtendo assim resultados positivos (Sumbo, 2019).

O acompanhamento da vida do colaborador dentro de uma empresa é essencial proporcionando motivação e bem-estar (Rego, et al., 2015). Na sociedade dos dias de hoje a formação deve ser uma das grandes apostas das organizações, só assim conseguem manter as “suas pessoas” motivadas sem que procurem ofertas nas empresas concorrentes (Rego, et al., 2015).

As empresas que mais apostam na melhoria das políticas de formação dos seus colaboradores ganham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, uma vez que a aposta no desenvolvimento do seu capital humano é maior. Essa maior aposta permite que a organização em causa consiga reter com maior facilidade os seus talentos, mantendo-os motivados e alinhados com a cultura da empresa (Luz, 2016).

Apostar no conhecimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores de uma forma contínua é um dos pontos chave para o sucesso de uma empresa, só assim poderão vir a obter os melhores resultados (Niati, Siregar, & Prayoga, 2021). Se verificarmos o contrário, se a aposta na formação não for uma das prioridades, não existe um desenvolvimento das carreiras, o que poderá levar muitos dos trabalhadores a abandonar as funções e a procurar ofertas na concorrência (Niati, Siregar, & Prayoga, 2021).

É importante que as organizações valorizem os seus trabalhadores, delegando responsabilidades e desenvolvendo competências, dando desta forma um voto de confiança permitindo que possam vir a crescer ou a ocupar cargos, horizontal ou verticalmente, dentro da empresa, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um (Niati, Siregar, & Prayoga, 2021). Quanto mais dotados de conhecimentos forem os colaboradores, mais qualificações terão para ocupar cargos de maior responsabilidade, o que leva a uma maior motivação e empenho dos mesmos (Niati, Siregar, & Prayoga, 2021).

Com o objetivo de reduzir custos e com a evolução tecnológica, muitas empresas optam pela formação à distância (Martins, Zerbini, & Medina, 2018). São necessários menos recursos para a realização de uma formação online ao invés de uma formação realizada presencialmente. Para os formandos o nível de exigência de uma formação realizada à distância é maior, exige muita dedicação e empenho (Martins, Zerbini, & Medina, 2018).

O sucesso das organizações depende das habilidades e competências das “suas pessoas”, o investimento no capital humano tem vindo a ser uma das grandes preocupações das empresas dos dias de hoje, visto que a concorrência é cada vez maior (Salah, 2016).

O bom funcionamento de uma organização passa pelas estratégias e práticas de formação e desenvolvimento (Salah, 2016). “It is commonly accepted that the human resource management function of any organization plays a crucial role in the attainment of its goal” (Salah, 2016, p. 39). O papel dos recursos humanos numa organização é determinante para o sucesso da mesma, os gestores de RH devem estar alinhados com a cultura da organização.

“Quite a number of practices are undertaken in the human resource management function to ensure the organization attracts and retains competent employees who in turn

create an important source of competitive advantage for a firm” (Salah, 2016, p. 39), ou seja, a organização ao utilizar as práticas certas de retenção de colaboradores pode ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A formação também garante uma eficácia nas equipas de trabalho (Santos J. C., 2020). Sempre que os colaboradores recebem formação aumentam os seus conhecimentos, que por sua vez contribuem para os bons resultados e o sucesso das equipas.

A formação possui um forte impacto no desempenho e um papel decisivo na motivação dos colaboradores, que influenciam diretamente também o desempenho das equipas em que se inserem e da organização como um todo. As organizações que apostam na formação como uma atividade essencial no seu dia-a-dia demonstram uma maior eficácia organizacional e maiores margens de lucro. (Santos J. C., 2020, p. 20).

Segundo Rego, Cunha et al. (2015), deve haver uma aposta da organização nos talentos internos, dando desta forma oportunidade de crescerem na carreira, diminuindo a procura de talentos externamente. Estes autores afirmam ainda que a organização, caso tenha dificuldade em encontrar candidatos externos, pode preparar os seus próprios talentos com vista ao seu desenvolvimento, valorizando-os. “A formação pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa, e garantir mais eficazes processos de sucessão de líderes” (Rego, et al., 2015, p. 393).

De acordo com Rego, Cunha et al. (2015), o ciclo da formação passa pelas seguintes fases: em primeiro lugar deve haver uma identificação das necessidades de formação do colaborador; em segundo lugar deve ser feita uma programação, ou seja, deve existir um planeamento da formação a realizar; em terceiro lugar a execução desse mesmo planeamento e por último a avaliação. Este ciclo de formação, tal como o nome indica, repete-se, isto é, sempre que a avaliação é efetuada, passado o tempo determinado pela organização, deve voltar-se à primeira fase e assim sucessivamente durante a vida de um indivíduo dentro de uma instituição (Marques, 2018).

As implementações de políticas de formação nas empresas implicam custos, é necessário despender recursos (Marques, 2018). No entanto, este investimento é

imprescindível para evitar carências no que toca ao desenvolvimento do capital humano, devem ser identificadas as necessidades de formação da organização e dos respetivos colaboradores para que o investimento seja vantajoso e traga benefícios relativamente à concorrência (Marques, 2018).

Segundo Arthur et al. (2003, p.234), “a formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores” (citado por Rego, Cunha et al. 2015). Podemos dizer, através da análise da afirmação anterior, que as empresas devem dar formação às suas equipas para que a informação seja transmitida de forma regular e consistente, de acordo com a política organizacional. Só deste modo podem obter os melhores resultados, conseguindo manter os indivíduos alinhados com a estratégia da empresa. (Rego, et al., 2015).

Tendo em conta o panorama atual, as empresas devem gastar os recursos necessários para que os indivíduos possam usufruir da formação adequada e de acordo com a função desempenhada, só assim poderão obter os melhores resultados, mantendo-os motivados (Rego, et al., 2015).

Desempenho

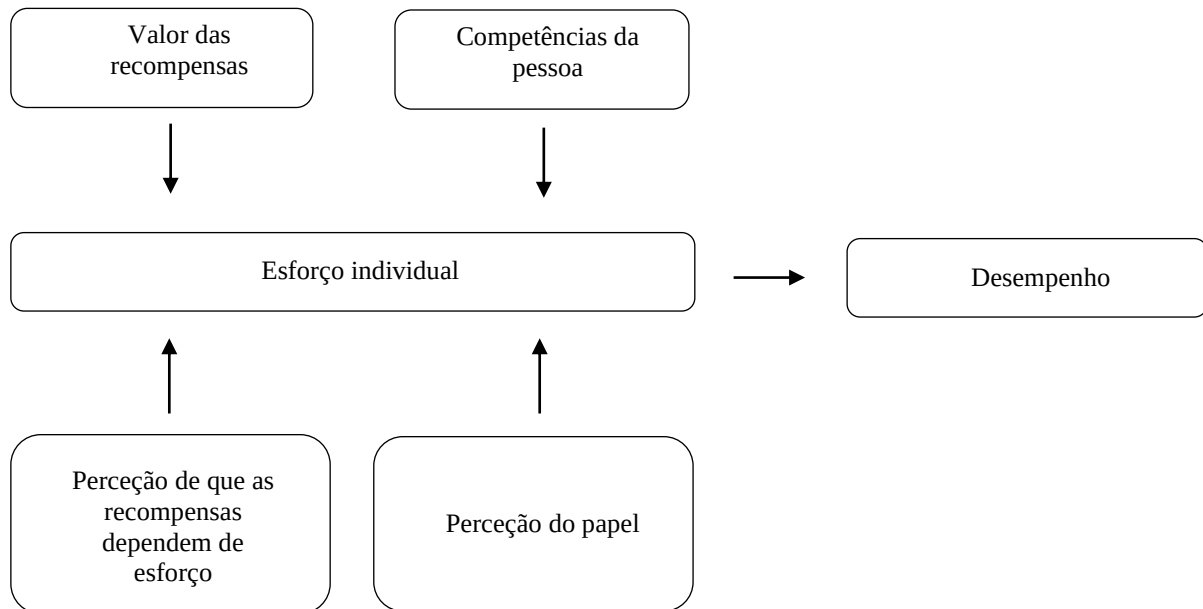
De acordo com Rego, et al. (2015), “a gestão de desempenho é definida como o processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização” (Rego, et al., 2015).

O desempenho dos colaboradores tem impacto nos resultados de uma organização, ou seja, os objetivos poderão ou não ser atingidos de acordo com a *performance* de cada um (Rodriguez & Walters, 2017). Esta é uma das responsabilidades dos gestores de RH, avaliar o desempenho de cada colaborador de forma individual, de acordo com as necessidades (Rodriguez & Walters, 2017).

“Employee training and development assists the organization and employees in attaining diverse goals, such as improving morale, sense of security, employee engagement, and overall competencies necessary to perform a particular job” (Rodriguez & Walters, 2017). De acordo com a afirmação anterior, o desenvolvimento dos indivíduos tem como objetivo orientar a organização para os objetivos definidos, de acordo com a sua estratégia.

O desempenho dos colaboradores depende de pessoa para pessoa, existem inúmeros fatores que influenciam a *performance* do colaborador (Chiavenato, 1999).

O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. De acordo com a figura 1, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente (Chiavenato, 1999, p. 211).



Fonte: *Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Idalberto Chiavenato, 1999, p.211.

De acordo com o esquema anterior, quanto maior o esforço, mais elevadas serão as recompensas, ou seja, o desempenho de um indivíduo deverá ser muito superior se tiver essa percepção. Ainda assim, cada pessoa determina o esforço que está disposta a fazer, tendo em conta o tipo de recompensa (Chiavenato, 1999).

As organizações podem atingir elevados níveis de competitividade melhorando o comportamento dos seus colaboradores e melhorando a estratégia organizacional, isto se a empresa garantir uma boa gestão de desempenho sustentada nos seus valores e cultura (Rego, et al., 2015).

O desenvolvimento individual é um dos aspetos a ter em conta na gestão de desempenho, “consiste em diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro” (Rego, et al., 2015, p. 496). Através deste processo, podem ser identificados os pontos mais críticos do colaborador em questão, assim como os seus pontos fortes, delineando um plano com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Rego, et al., 2015). Pretende-se com este processo identificar o potencial individual,

tendo como meta desenvolver o indivíduo, se assim for determinado, com vista ao seu desenvolvimento assumindo outras responsabilidades (Rego, et al., 2015).

Para Aguinis (2013), a gestão de desempenho é um “processo contínuo de identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos e equipas e alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (citado por (Pinto, 2021, p. 11).

Para Aguinis, Joo, & Gottfredson (2012), “Although performance management systems are pervasive worldwide, cultural differences affect how such systems are designed and implemented, as well as their relative effectiveness” (Aguinis H. J., 2012, p. 1). De acordo com a afirmação anterior, as diferenças culturais afetam os sistemas de gestão de desempenho assim como a sua eficácia, ou seja, embora estes sejam difundidos da mesma maneira mundialmente, podem sofrer alterações, tendo em conta a cultura e valores do país em questão.

Segundo Aguinis, Ryan, & Joo (2013), as equipas de trabalho nas organizações muitas vezes não atingem os resultados pretendidos. Desta forma, os autores sugerem, através de pesquisas realizadas anteriormente, as seguintes medidas: 1- utilização de instrumentos de desempenho individual e de equipa; 2- medidas de processos e resultados; 3- desenvolvimento de medidas de desempenho utilizando informações externas e internas à equipa; 4- recolha de informação do desempenho utilizando fontes internas e fora da equipa; 5- promover a aprendizagem e o desenvolvimento das equipas; 6- recompensas pelo bom desempenho individual e em equipa (Aguinis H. R., 2013). Podemos desta forma concluir, após a análise das medidas propostas pelos autores, que a gestão de desempenho deve ser feita não só a nível individual mas também das equipas. A aprendizagem e o desenvolvimento das mesmas é imprescindível para que os resultados obtidos sejam os pretendidos, de acordo com a estratégia da empresa.

Segundo Rego, et al., (2015, p.500), adaptado de (Aguinis H. , 2009), um processo contínuo de gestão de desempenho passa pela seguintes fases:

- Devem existir pré-requisitos para a definição de objetivos – “1. Conhecimento da estratégia e dos objetivos organizacionais; 2- Conhecimento das funções através da análise do trabalho”;
- Existência de um planeamento da avaliação de desempenho – “discussão entre gestores e colaboradores sobre os resultados a alcançar, os comportamentos a adotar e o plano de ação a seguir”;

- “Execução da avaliação – 1- o colaborador tem a responsabilidade por atuar em conformidade com o planeado; 2- O gestor tem a responsabilidade de observar e documentar a avaliação, atualizar o plano em caso de mudanças, proporcionar *feedback*, providenciar os recursos necessários ao bom desempenho, e elogiar ou chamar a atenção para determinadas condutas”;
- “Avaliação do desempenho – avaliação do grau em que os objetivos foram ou não alcançados, mediante a auto e hetero-avaliação”;
- “Revisão da avaliação de desempenho” – nesta fase efetua-se uma reunião em que é discutida a avaliação e as medidas de desenvolvimento futuro.

Após ultrapassados estes últimos cinco “passos”, deve existir uma “renovação do processo para definição de objetivos para o próximo período de avaliação” (Rego, et al., 2015, p. 500). Assim sendo, a organização deve repetir este processo de acordo com o tempo estabelecido pela mesma, evitando desta forma a estagnação dos seus colaboradores, apostando no seu desenvolvimento futuro. Só assim as empresas podem crescer e ganhar vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

Em suma, os sistemas de gestão de desempenho devem ser alterados com regularidade, permitindo desta forma o constante desenvolvimento dos colaboradores e respetivas equipas, dando oportunidade à organização de crescer e acompanhar as contantes mudanças, evitando assim a sua estagnação (Pinto, 2021).

A Importância da Gestão de Recursos Humanos no Recrutamento, Formação e Desempenho

A gestão de recursos humanos tem vindo a sofrer grandes alterações, sendo que a sua evolução é notável. Outrora, os trabalhadores eram vistos apenas como mão-de-obra para a empresa, os custos eram reduzidos e não existia a mínima preocupação com o bem-estar do colaborador. Atualmente verifica-se uma enorme mudança no que toca a este assunto, os colaboradores são vistos como impulsionadores das organizações, sem eles seria impossível que estas crescessem e ganhassem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Gomes, 2017).

“Com a globalização e a procura constante pela qualidade e inovação começa a surgir a ideia de que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas” (Gomes, 2017, p. 5). Refletindo na afirmação anterior, os gestores de recursos humanos devem apostar cada vez mais nas suas pessoas, desenvolvendo-as e motivando-as para que estas se sintam valorizadas e integradas na cultura organizacional.

As estratégias de gestão de recursos humanos devem ter como principal foco a atração e a retenção dos seus colaboradores (Esteves, 2018). A retenção dos talentos contribui, em parte, para o sucesso das organizações. A motivação, satisfação, valorização e reconhecimento dos colaboradores são fatores que têm ganho cada vez importância nos tempos que correm, o *turnover* é cada vez mais elevado tendo em conta a constante procura de novos desafios e novas oportunidades.

Cada vez mais, assistimos a uma grande dificuldade por parte das empresas em recrutar e atrair talentos. Esta situação deve-se, em parte, ao avanço a nível tecnológico e à maior procura de ofertas de emprego que permitam a realização das tarefas remotamente. A importância dada às relações familiares com a vinda do teletrabalho nos últimos tempos, passou a ocupar um lugar de maior importância, mais do que até então. Esta procura de melhor qualidade de vida ao poder realizar trabalho remoto, veio trazer grandes dificuldades ao nível de recrutamento, seleção e retenção de talentos nas organizações, existe cada vez mais a necessidade de mudança e a procura de novos desafios, ao contrário da estagnação e da não evolução verificadas em muitas empresas (Silva, 2021).

Com o aparecimento do COVID-19 assistimos a grandes mudanças a nível organizacional, todas as dificuldades sentidas no recrutamento e na atração de talentos que já se verificavam sem a pandemia, tomaram proporções muito maiores. As mudanças drásticas verificaram-se a todos os níveis: pessoal, profissional e social. As empresas viram-se obrigadas a fazer grandes transformações para fazer face ao vírus, mantendo o vínculo com os seus colaboradores através de novas formas de trabalho, podendo estes desempenhar as suas tarefas remotamente (Carnevale & Hata, 2020). As políticas e os procedimentos alteraram-se, sendo que o teletrabalho implica outro tipo de monitorização por parte da organização. O afastamento social e a realização das tarefas remotamente, obrigou a que os gestores de RH tomassem medidas com o intuito de reduzir os danos verificados pelo aparecimento do vírus (Carnevale & Hata, 2020). Os conflitos a nível familiar e profissional começaram a sentir-se, a incompatibilidade entre ambos foi uma das grandes preocupações das empresas durante o confinamento, uma vez que a alteração nos horários, a vida familiar e o contacto social deram origem a elevados níveis de *stress*, ansiedade e depressão por parte dos colaboradores (Tavares, 2017). O impacto da pandemia nas organizações foi colossal, o que se traduziu, e ainda se traduz num desafio diário para os gestores de RH, principalmente no que diz respeito ao recrutamento e à retenção dos talentos, sendo que as alterações verificadas com o aparecimento do COVID-19 a nível profissional também deram origem a novos estilos de vida e a uma maior importância dada à vida familiar, assim como à conciliação da mesma com o trabalho (Carnevale & Hata, 2020).

A escassez de recursos humanos verifica-se cada vez mais à medida que a sociedade se altera. No mercado de trabalho existe um grande “mosaico intergeracional”, em que temos presentes diferentes gerações, o que também permite que exista uma maior partilha de experiências e conhecimentos, mas também pode dar origem a um grande choque entre gerações¹.

“O sucesso do negócio e das pessoas é o nosso papel enquanto gestores de RH”². É necessário que existam estratégias de comunicação para dentro e para fora da organização, assim como indicadores-chave da performance dos colaboradores, os KPI’s.

¹ Informação obtida no seminário temático “Atração, Seleção e Retenção de Talentos nas Organizações”, fevereiro de 2022.

² Informação obtida no seminário temático “Atração, Seleção e Retenção de Talentos nas Organizações”, fevereiro de 2022.

“A única forma de voltarmos a assumir a liderança é partilhar a mesma paixão, a mesma meta, a mesma estratégia”³.

As empresas devem acompanhar a evolução tecnológica, precisam de criar formas de reter as suas pessoas, adotando estratégias como por exemplo eventos que motivem os seus colaboradores, devem promover atividades que unam a equipa, que promovam a comunicação (Rana, 2021).

As novas gerações procuram novos desafios, mais responsabilidades, as empresas precisam de se adaptar a pessoas com este perfil e adotar estratégias para reter os talentos das gerações mais novas, criando condições atrativas para que estas pessoas não sintam a necessidade de procurar “fora” e sintam que são valorizadas, que existe um esforço por parte da organização para as manter motivadas enfrentando desafios diariamente.

Segundo o Institute of Management and Administration, 2001, (Citado por Rothwell et al., 2005):

Os resultados da Society for Human Resource Management Retention Practices Survey revelam que, um número considerável de especialistas (61% de mais de 450) na área dos Recursos Humanos, considera que as falhas existentes no planeamento e gestão de talentos levam ao aumento do risco no tópico relativo à retenção dos indivíduos nas organizações. O *turnover* é inevitável e ocorre por muito que a organização se dedique ao desenvolvimento de programas de gestão de talentos e carreiras, no entanto, o investimento em programas eficazes de desenvolvimento do capital humano ajudam a minimizar esse fator e, conseqüentemente, promove a retenção de talentos. (Rana, 2021, p. 14)

O *turnover* é cada vez maior com a evolução tecnológica, mais uma vez reforçando aqui o papel do teletrabalho na vida dos indivíduos, podendo estes ter uma maior liberdade a nível de horários e maior qualidade de vida a nível social e familiar. O acompanhamento da evolução tecnológica por parte das empresas é imprescindível para que os níveis de *turnover* se tornem cada vez mais reduzidos, oferecendo condições mais atrativas aos seus colaboradores.

³ Informação obtida no seminário temático “Atração, Seleção e Retenção de Talentos nas Organizações”, fevereiro de 2022.

No fundo, o futuro das organizações e o seu sucesso depende sobretudo do acompanhamento do avanço tecnológico, permitindo desta forma aos seus colaboradores a realização de teletrabalho, conciliando a vida familiar com a vida profissional, algo cada vez mais valorizado na nossa sociedade.

O conceito de *Employer Branding* tem vindo a alcançar grande relevância no que diz respeito à atração de candidatos, isto é, quanto mais um candidato se identifica com os valores, missão, estratégia de determinada empresa maiores são as probabilidades de vir a demonstrar interesse em fazer parte da mesma. (Santos J. N., 2017) “A imagem da organização tem impacto direto na sua atratividade e no potencial de vontade de candidatura a essa organização” (Gatewood et al., 1993 e Turban *et al.* 1998 *cit in* Caligiuri et al., 2010, como citado em Santos, 2017, p. 35).

As organizações devem apostar no seu capital humano, retendo os seus talentos e criando, desta forma, vantagem competitiva perante os concorrentes. Devem ser criadas as condições necessárias no local de trabalho para que os colaboradores se sintam parte da empresa, investindo do seu desenvolvimento e crescimento, proporcionando o seu bem-estar.

Será, assim, plausível afirmar que o *Employer Branding* é o conjunto de esforços para criação de uma marca distinta a nível interno e externo, da qual faz parte um conjunto de benefícios dados pelo empregador ao funcionário, que tornam a organização atrativa, captando e retendo os melhores que são fonte de vantagem competitiva (Santos J. N., 2017, p. 29).

“As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação” (Rego, et al., 2015, p. 56). As práticas da gestão de RH devem acompanhar o colaborador de acordo com as suas necessidades de formação e desenvolvimento, contribuindo para o crescimento do mesmo, fazendo com que este se sinta valorizado e alinhado com a cultura da organização. Este processo leva à sua retenção, beneficiando a organização na medida em que reduz os custos (recrutamento, formação, desenvolvimento) na contratação de novos colaboradores e aumenta a motivação dos trabalhadores que já fazem parte da mesma. A valorização do capital humano permite que as empresas cumpram os seus objetivos assim como podem ganhar vantagem competitiva relativamente aos concorrentes (Rego, et al., 2015).

Conclusão

De acordo com a literatura, o recrutamento e seleção, a formação e o desempenho são três elementos-chave para o sucesso de uma organização. Os gestores de RH devem acompanhar a evolução e adotar estratégias para reter os seus talentos, valorizando o seu capital humano.

Os trabalhadores são os alicerces das organizações, devem ser valorizados e recompensados pelo seu esforço, só assim se podem atingir os melhores resultados.

Podemos afirmar que, perante a literatura, a retenção de colaboradores é um fator chave para o crescimento de uma organização. Os resultados só podem ser atingidos se existir uma valorização do trabalhador, se este se sentir motivado e alinhado com a cultura da empresa.

É de salientar que devem ser postos em prática sistemas de avaliação dos colaboradores, com o objetivo de dar e reforçar a formação nas áreas específicas de acordo com os cargos ocupados, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do capital humano. De acordo com revisão da literatura, verificamos que ainda existe uma grande falha no que toca a este tema, muitas organizações não apostam na formação dos seus trabalhadores e estes acabam por procurar novos desafios junto dos concorrentes.

O investimento nas pessoas deve ser a prioridade dos gestores de recursos humanos, o bem-estar e a motivação dessas pessoas vão ditar o sucesso da empresa, caso contrário os índices de *turnover* podem subir. A falta de valorização, desmotivação e a não progressão na carreira leva à procura de melhores condições no mercado de trabalho.

As práticas de gestão de RH devem acompanhar a evolução tecnológica para que a perda de capital humano nas organizações não tome grandes proporções. A procura cada vez maior da realização de trabalho remoto assim como o desempenho de funções na criação de uma empresa por conta própria no mundo digital, permite que os indivíduos tenham uma maior liberdade de gestão das suas vidas, contornando assim os horários e as tarefas rotineiras. É por isso urgente que os gestores de RH tomem consciência desta dificuldade pela qual podem ultrapassar as empresas e encontrar estratégias para atrair e reter talentos, alinhando os seus colaboradores com a cultura e valores da empresa.

As sucessivas transformações e mudanças da sociedade traduzem-se num contante desafio para a gestão de recursos humanos. O futuro das organizações pode estar em causa, estas devem acompanhar a mudança conquistando um lugar de destaque no mercado de trabalho face à concorrência, atraindo desta forma novos talentos.

Por último, e não menos importante, um dos fatores que obrigaram à alteração de regras e novas formas de trabalho nas empresas foi o aparecimento do COVID-19. O vírus obrigou à reinvenção das empresas, algo muito desafiante para os gestores de recursos humanos. A atração e retenção dos talentos transformou-se numa tarefa ainda mais difícil, o aparecimento do teletrabalho veio trazer novas formas e estilos de vida, a possibilidade de conciliação das tarefas profissionais com a vida familiar tornou-se uma prioridade para muitos indivíduos.

CAPÍTULO II – LIDL: A Empresa

A origem do Lidl remonta aos anos 30, altura em que Josef Schwarz se torna sócio na empresa, Südfrüchte Großhandel Lidl & Co., que significa “venda por grosso de frutas tropicais Lidl & Companhia”. Começou por ser apenas uma pequena mercearia em Heilbronn. Mas Josef Schwarz foi depois expandindo a empresa e, mais tarde o nome mudou para para Lidl & Schwarz KG (Lidl, s.d.).

A Lidl & Schwarz KF é uma empresa de origem alemã, fundada nos anos 30 por Josef Schwarz, em Neckarsulm, na Alemanha, pertencendo ao Grupo Schwarz, o maior retalhista presente na Europa e um dos cinco maiores a nível mundial. Esta rede de supermercados está presente em 32 países em todo o mundo. A primeira loja foi inaugurada em 1973, em Ludwigshafen-Mundenheim, na Alemanha, seguindo-se a expansão por todo país até ao final dos anos 80. Neste momento soma 11.550 lojas e mais de 200 centros de distribuição em 29 países, rondando os 341.000 colaboradores.



Figura 2

Fonte: <https://empregos.lidl.pt/sobre-nos/a-nossa-historia>

“A empresa anunciou planos de expansão para o mercado dos Estados Unidos em 2015. De acordo com um estudo publicado pela empresa de consultoria *Deloitte*, o Grupo Schwarz com o discounter Lidl, é agora o sexto maior grupo comercial do mundo” (Wikipédia, 2022).

A primeira loja na Europa abriu em França em 1989, tendo entrado no mercado português em 1995, com a abertura de 13 lojas no dia 19 de julho assim como a inauguração do primeiro centro logístico em Sintra (Lidl, s.d.). Em 1997 foi inaugurado o entreposto em Vila Nova de Famalicão, em 2000 na Marateca, seguiu-se o de Palmela em 2005 e o de Torres Novas no mesmo ano. O país está dividido em quatro regiões, cuja organização se mantém até aos dias de hoje: Norte, Centro, Oeste e Sul, sendo que o entreposto de Vila Nova de Famalicão foi substituído pela abertura de um novo centro logístico, em 2021, na cidade de Santo Tirso. Este último conta com a utilização de novas tecnologias a nível de armazém, sendo considerado semi robotizado.

Em 2005, as lojas Lidl em Portugal já estavam representadas em todos os distritos, com 154 lojas e mais de 3600 colaboradores. A meta de 250 lojas foi atingida em 2018 e em 2020 foi inaugurada a 260ª loja, contando neste momento com 270.

Com o passar dos anos a empresa começou a apostar em novos produtos como as frutas e legumes introduzidos em 1997 ou a carne fresca embalada em 2004.

Conta com mais de um milhão de fãs na rede social *Facebook*, da qual faz parte desde 2012.

A marca foi considerada uma “Marca Superbrand” em 2013, pela primeira vez. Esta diferenciação foi concedida pela disponibilização de “produtos e serviços de excelência”. Esta distinção tem vindo a ser atribuída todos os anos.

A presença no mercado português tem vindo a crescer de uma forma muito positiva, o investimento total desde 1995 ultrapassa os mil milhões de euros.

Em 2019 o Lidl Portugal recebe o prémio "Retailer of the Year 2018-2019", sendo a primeira empresa de retalho em Portugal a receber esta distinção.

Sustentabilidade

“Queremos ser a primeira escolha do cliente, porque para além da qualidade ao melhor preço, existe uma preocupação social e ambiental por detrás de cada escolha na sua lista de compras. Este é o nosso caminho do amanhã” (Lidl.pt, 2022). Quanto a esta afirmação, é importante referir a preocupação que o Lidl demonstra no que toca à sustentabilidade, o cuidado com o impacto ambiental e também para com as pessoas. O apoio dado aos fornecedores por parte do Lidl é essencial para o crescimento do negócio de cada um deles, sem esse apoio teriam com toda a certeza uma menor visibilidade no mercado. A motivação dos colaboradores e a oferta de escolhas responsáveis nas compras efetuadas pelos clientes são também dois grandes focos desta cadeia de retalho. “No Lidl, estamos empenhados em criar uma cadeia de valor com um impacto positivo no ambiente e socialmente justa, que faz bem a quem produz e a quem consome” (Lidl.pt, 2022).

Importa destacar o programa Mais Ajuda, as Certificações de alguns produtos, o projeto Mobilidade Elétrica, a Estratégia para o Plástico, a Redução da Pegada de Carbono, os Excedentes Alimentares e o projeto TransforMAR.

Mais Ajuda

“Com o Programa Mais Ajuda, queremos promover e impulsionar projetos empreendedores de impacto social, desafiando IPSS e *Startups* a encontrarem novas respostas para problemas sociais” (Lidl.pt, 2022).

Certificações

A nossa estratégia de sustentabilidade “A caminho do amanhã” está alicerçada no princípio de atuação responsável e sustentável: assumimos a responsabilidade económica, social e ambiental associada às nossas atividades empresariais. Por isso, queremos ser a primeira escolha do cliente, apostando sempre na qualidade dos nossos produtos, ao melhor preço e com elevados padrões sociais e ambientais, assente numa gestão eficiente das nossas operações. Temos com objetivo oferecer uma escolha ecológica e

consciente para tornar o consumo dos nossos clientes o mais responsável possível” (Lidl.pt, 2022).

A consciência ambiental e a constante procura por parte dos clientes de produtos “amigos do ambiente”, faz do Lidl uma das marcas mais procuradas ao ter um vasto leque de artigos que cumprem esses padrões.



Figura 3

Fonte: www.google.pt

O programa **UTZ** agora faz parte da Rainforest Alliance e, em julho 2021, entra em vigor seu novo programa de certificação, através do qual é possível verificar que os agricultores seguem práticas agrícolas mais sustentáveis que protegem as florestas, melhoram as suas condições de vida, promovem os direitos humanos e ajudam-nos a mitigar e a adaptar-se à crise climática (Lidl.pt, 2022).

No Lidl, queremos garantir que os nossos produtos provêm de negócios justos para os pequenos produtores. Escolher um produto com certificação **Fairtrade** assegura que os produtores beneficiam de preços justos para os seus produtos. Esta certificação significa que os pequenos agricultores em países em desenvolvimento podem receber rendimentos justos e beneficiar de melhores condições de trabalho. Escolher um produto com certificação Fairtrade, concede aos agricultores a oportunidade de decidir sobre o seu futuro (Lidl.pt, 2022).

A **Rainforest Alliance** trabalha para conseguir melhores condições de vida para os agricultores e trabalhadores, como por exemplo, encorajando os agricultores a utilizarem boas práticas agrícolas que ajudem a melhorar os seus rendimentos e a reduzir custos. Os pequenos produtores devem proteger os recursos naturais e o ambiente, utilizando cuidadosamente a terra, a água e a energia. Devem também utilizar menos fertilizantes e pesticidas artificiais, prevenindo a poluição e gerindo os resíduos. Estes agricultores aprendem a preservar áreas florestadas e protegidas, o que por sua vez ajuda a apoiar a biodiversidade de plantas e animais, e são também formados para utilizar métodos agrícolas inteligentes e para se adaptarem aos efeitos da crise climática (Lidl.pt, 2022).

A utilização de fertilizantes e pesticidas químicos na agricultura pode comprometer a sustentabilidade dos solos e potenciar a poluição da água. A certificação **UE Bio**, para produtos biológicos, garante o cumprimento de condições rigorosas de produção, preparação, transporte e armazenamento. As vantagens deste tipo de produção são a ausência de pesticidas químicos e uma maior sustentabilidade ambiental e social, contribuindo para o desenvolvimento rural. No Lidl, estamos a apostar cada vez mais em produtos biológicos, que são obtidos através de uma agricultura que favorece a preservação dos recursos naturais, a promoção da biodiversidade e a aplicação de normas de bem-estar animal.

Os produtos biológicos são obtidos através de uma agricultura que não recorre à utilização de agroquímicos (herbicidas, fungicidas, inseticidas ou adubos químicos) evitando a degradação do ambiente e respeitando o equilíbrio da natureza. No Lidl, poderá encontrar diversos produtos biológicos, desde carnes, frutas e legumes, laticínios, massas, entre outros (Lidl.pt, 2022).

Mobilidade Elétrica

O objetivo deste projeto é a promoção da mobilidade de baixo impacto ambiental a preços reduzidos. Permite a poupança de tempo e dinheiro aos clientes, com uma rede de cerca de 100 lojas com postos de carregamento elétrico.

Estratégia para o Plástico

A utilização do plástico é muito frequente no transporte das mercadorias por ser um material leve e também porque protege os alimentos durante o seu transporte. Até 2025 o Lidl compromete-se a reduzir 20% da utilização do plástico e transformar as embalagens 100% recicláveis, assim como a utilização de 20% de material reciclado nas embalagens da marca Lidl.

Redução da pegada de carbono

No âmbito da nossa política de sustentabilidade, parte integrante do nosso ADN, desenvolvemos uma estratégia climática com metas ambiciosas, com base na metodologia da iniciativa Science Based Targets (SBTi), à qual o Grupo Schwarz, a quem o Lidl pertence, se juntou em agosto de 2020. Em linha com a visão do Lidl Internacional, optámos por uma abordagem que visa, em primeiro lugar, evitar estas emissões, em seguida reduzi-las e, por último, compensá-las na ausência de outra opção (Lidl.pt, 2022).

Excedentes Alimentares

Com o objetivo de reduzir os excedentes alimentares, é importante referir que o Lidl põe em prática várias ações como por exemplo a colocação de etiquetas de desconto em determinados produtos quando estes se aproximam do fim da data de validade, a doação de alimentos a instituições e também a venda a granel de alguns produtos. No

combate à redução do impacto ambiental, a marca sensibiliza também para os estilos de vida sustentáveis.

TransforMAR

Esta iniciativa tem como finalidade sensibilizar todas as pessoas que frequentam as praias de Portugal para a importância da reciclagem, da reutilização e da redução do uso de plásticos, contribuindo desta forma para a diminuição do impacto que este material tem no ambiente. Este projeto está presente em 15 praias marítimas e 5 praias fluviais, ao longo dos meses de julho, agosto e setembro, onde são colocados depósitos para o plástico e metal. “Nesta 4ª edição, o plástico será igualmente convertido em donativos monetários para IPSS, escolhidas pelas Câmaras Municipais das praias aderentes, para que sejam aplicados em projetos de impacto ambiental” (Lidl.pt, 2022). O Lidl em 2018 comprometeu-se a reduzir 20% do plástico até 2025, e a iniciativa TransforMAR insere-se nesse compromisso.

As práticas de sustentabilidade assentam em cinco pilares:

→ **Sortido:** através da oferta de produtos de máxima qualidade ao melhor preço. A qualidade alimentar é assegurada pelo rigor dos procedimentos junto dos fornecedores, obedecendo a um conjunto de certificações *standard* internacionais e a um código de conduta. A procura de produtos com o menor impacto ambiental possível e a garantia de qualidade e frescura dos mesmos é possível uma vez que existe uma grande proximidade no trabalho realizado junto dos fornecedores;

→ **Ambiente:** a salvaguarda dos recursos naturais e a proteção da biodiversidade é uma das prioridades da empresa. Os edifícios dispõem de uma maior eficiência a nível energético e a integração de aspetos ambientais na construção dos edifícios são exemplos de que existe uma preocupação com os recursos utilizados. A aposta na reutilização de materiais, a monitorização e análise dos custos e a redução dos desperdícios permite uma maior eficácia nas operações.

→ **Colaboradores:** é feito um investimento nos colaboradores, uma vez que são os pilares da organização e contribuem para o seu sucesso. São oferecidas condições acima do mercado: “planos de formação e desenvolvimento de carreira, iniciativas de bem-estar e motivação e salários acima da média” (Lidl.pt, 2022). De acordo com esta afirmação e também de acordo com o que foi estudado na literatura, estas condições melhoram o desempenho do colaborador. Se não houver um investimento nas pessoas as organizações acabam por perdê-las.

As nossas equipas são a chave do sucesso. Apostamos numa cultura de recursos humanos sólida, capaz de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos, assente na oferta de excelentes condições de trabalho, oportunidades de carreira, formação contínua e promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lidl.pt, 2022).

→ **Parceiros:** é com a relação de confiança estabelecida entre o Lidl e o fornecedor que o desenvolvimento económico do negócio deste último é possível, potenciando desta forma os impactos sociais e ambientais positivos.

Apoiamos o desenvolvimento da indústria agroalimentar potenciando a criação de emprego e de riqueza no nosso país, através das compras para distribuição nas lojas Lidl e do apoio à exportação para lojas internacionais. Os nossos critérios de qualidade permitem aos nossos parceiros ser mais competitivos (Lidl.pt, 2022).

O Lidl incentiva ao crescimento dos produtores, apostando nos mesmos com o objetivo de garantir produtos de máxima qualidade ao melhor preço.

→ **Sociedade:** “Procuramos desenvolver sociedades mais saudáveis e capazes de endereçar os desafios sociais, criando relações próximas e sustentáveis” (Lidl.pt, 2022). O apoio às comunidades locais, a proteção do planeta e a promoção de estilos de vida saudáveis são áreas prioritárias de atuação, desenvolvendo projetos e iniciativas a nível nacional.

Princípios Corporativos

Quanto aos princípios corporativos, sendo o Lidl uma empresa representada internacionalmente, o trabalho da empresa é caracterizado pelos princípios e condutas da mesma:

- “A satisfação dos nossos clientes determina a nossa ação”;
- “A preponderância da relação preço e qualidade determina a nossa posição no mercado”;
- “Continuamos a crescer através da expansão e do contínuo melhoramento das nossas lojas”;
- “Sendo uma empresa estruturada em lojas, trabalhamos de forma sistematizada”;
- “Caminhos de decisão curtos e simplicidade no processo de trabalho garantem o sucesso”;
- “Cumprimos a legislação em vigor e as normas internas”;
- “Assumimos a nossa responsabilidade económica, social e ecológica nas nossas atividades empresariais”;
- “A justiça é uma norma para com todos na empresa”;
- “Nós respeitamo-nos e apoiamo-nos mutuamente”;
- “Os acordos são respeitados num ambiente de confiança”;
- “O elogio, o reconhecimento, a capacidade de criticar e de aceitar críticas devem determinar o nosso ambiente de trabalho no dia-a-dia”;
- “Rodeamo-nos de colaboradores "fortes", que asseguram a substituição de cada área.”

O Lidl tem vindo a crescer de forma significativa, através destes princípios a empresa consegue obter resultados muito positivos, tanto a nível da satisfação do cliente como dos seus colaboradores. Os preços praticados, o melhoramento das instalações, a diversidade de produtos disponíveis, a prática de uma compra fácil e rápida são alguns dos aspetos que levam o Lidl a ser cada vez mais procurado pelo consumidor.

Os colaboradores são envolvidos na cultura e política da empresa, por valores comuns, motivando-os contribuindo para o melhoramento do Lidl todos os dias. O Lidl investe na formação dos seus colaboradores, apostando no seu desenvolvimento e a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Têm sido inúmeros os prémios recebidos pelo Lidl ao longo dos anos, “desde o nosso compromisso enquanto empregador até à sustentabilidade e responsabilidade social” (Lidl.pt, 2022). Entre os vários prémios recebidos estão: “A Melhor Loja de Portugal” e “Retailer of The Year”. Estas conquistas devem-se sobretudo à qualidade dos produtos, confirmada por todos os prémios recebidos. Os produtos Bio disponíveis nas lojas foram também premiados, dos quais 39 receberam uma distinção pelo Sabor do Ano 2021. A marca *Cien* foi também distinguida com o prémio Escolha do Consumidor.

Compliance

O *Compliance* ou conformidade legal é hoje uma temática central em qualquer empresa. A nível global, as empresas enfrentam um desafio sem precedentes diante de um controlo regulatório cada vez mais intenso. Por isso adaptamos permanentemente os nossos procedimentos à legislação em vigor, apostando no rigor e transparência dos mesmos (Lidl.pt, 2022).

Quanto a esta temática, o Lidl pode identificar comportamentos inadequados de acordo com as regras e princípios através da comunicação de ocorrências que constituem uma violação de conformidade com as normas impostas.

“A Lidl mantém um Sistema de Gestão de *Compliance* que lhe permite a si, enquanto nosso cliente, parceiro de negócios, ou colaborador da empresa, lidar com uma organização estruturada, uniforme e comprometida com as suas normas e procedimentos” (Lidl.pt, 2022).

Políticas de Compra Responsáveis

Quanto às políticas de compra responsáveis, é importante referir que o Lidl permite a compra de produtos sustentáveis e certificados:

- **Compra sustentável de cacau:** “o cacau presente nos produtos de marca própria é 100% certificado, de origem sustentável” (Lidl.pt, 2022).

- **Compra Sustentável de Pescado:** “o Lidl foi a 1ª cadeia de supermercados em Portugal a certificar 100% do seu bacalhau” (Lidl.pt, 2022). O objetivo é sensibilizar o consumidor, colaborador e fornecedor para escolhas mais responsáveis e sustentáveis.

- **Compra Sustentável de Ovos:** “o Lidl foi a 1ª cadeia de supermercados em Portugal a deixar de vender ovos de galinhas criadas em gaiolas” (Lidl.pt, 2022). Desta forma, são vendidos apenas ovos de solo, de campo ou ovos com certificação bio, contribuindo assim para o bem-estar animal.

- **Compra Sustentável de Café:** O Lidl compromete-se com um cultivo sustentável de café, colaborando com organizações de certificação com reconhecimento a nível internacional, faladas anteriormente como a Fairtrade, Rainforest Alliance, Bio e UTZ.

→ **Compra Sustentável de Chá:** nas lojas Lidl é possível adquirir chás com origem certificada. Tal como acontece com o cultivo sustentável de café, existe uma colaboração entre o Lidl e organizações certificadas que permitem o cultivo sustentável de chás.

→ **Compra Sustentável de Óleo de Palma e Palmiste:** todos os produtos da marca Lidl têm óleo de palma e de palmiste certificado. Há uma colaboração com “organizações de certificação reconhecidas internacionalmente, como o Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO), para garantir que os padrões básicos que são importantes para o Lidl são implementados” (Lidl.pt, 2022).

→ **Compra Sustentável de Flores e Plantas:** as flores e plantas de origem portuguesa são 100% certificadas. O cultivo de flores e plantas é mais sustentável devido às normas ambientais e de sustentabilidade, reconhecidas internacionalmente, exigidas pela empresa.

→ **Compra Sustentável de Produtos e Embalagens com Celulose:** “Para o Lidl Portugal, é essencial adotar uma conduta mais responsável e sustentável na aquisição de

celulose” (Lidl.pt, 2022). O objetivo é a utilização mais responsável da celulose, protegendo as florestas.

→ **Compra Sustentável de Frutas e Legumes:** a qualidade dos produtos é garantida através da relação estabelecida com os fornecedores. “Criamos processos eficientes de logística e de garantia de qualidade. Os nossos fornecedores de frutas e legumes são certificados GlobalG.A.P., garantindo assim a sua competência na produção agrícola segura e sustentável” (Lidl.pt, 2022).

→ **Alimentação Consciente e Saudável:** é possível encontrar nas lojas Lidl uma vasta gama de produtos saudáveis, proporcionando a compra de alimentos com baixo teor de açúcar, sal e gorduras.

Estamos empenhados em promover ativamente quer a consciência nutricional, quer a adoção de uma dieta saudável, através dos nossos produtos. Tudo isto resulta numa política de compra de produtos alinhada com o compromisso de promoção de uma alimentação mais consciente e saudável (Lidl.pt, 2022).

High Five

Não poderíamos deixar de referir os cinco valores de liderança do Lidl, os *High Five*:

- Liderar através da comunicação;
- Desenvolvimento dos colaboradores;
- Manter o alto desempenho e dinamismo;
- Criar confiança e agir de forma justa;
- Viver a responsabilidade e ser um exemplo.

Conclusão

Após uma análise cuidada deste capítulo, verificamos que o Lidl trabalha para proporcionar o máximo de bem-estar aos seus colaboradores, oferece uma compra rápida, confortável e eficiente aos seus clientes e estabelece relações de confiança junto dos fornecedores. A valorização destes aspetos por parte da empresa possibilita o seu crescimento fazendo com que seja uma das empresas de retalho alimentar mais procuradas e conceituadas de Portugal.

O leque de artigos saudáveis ao dispor nas lojas Lidl tem como finalidade a sensibilização do consumidor para a adoção de uma alimentação saudável e responsável.

A compra de produtos sustentáveis e certificados tem como objetivo reduzir o impacto ambiental, através das embalagens recicladas adotadas pela empresa assim como a garantia de produtos com a máxima qualidade e de origem sustentável.

Enquanto entidade empregadora, o Lidl aposta nos seus colaboradores, através da formação e desenvolvimento individual, possibilitando um crescimento na carreira. Existe uma preocupação constante no alinhamento do colaborador com a cultura, valores e políticas da empresa, envolvendo-o em projetos e iniciativas promovendo o envolvimento do mesmo com a cultura organizacional. A realização de passatempos, eventos desportivos e *team buildings* são exemplos desse envolvimento entre a empresa e colaborador. Fazendo a ponte com a revisão literária, estas atividades são extremamente importantes para a motivação e desempenho dos colaboradores, existe uma valorização dos mesmos e estes sentem orgulho na empresa onde desempenham funções, contribuindo para a retenção dos talentos e diminuindo, desta forma, o *turnover*.

CAPÍTULO III – Estágio

O meu estágio decorreu no departamento de recursos humanos do centro logístico de Torres Novas do Lidl, nas áreas de recrutamento e formação. Tive a oportunidade de estar integrada nos processos de recrutamento e seleção das lojas e entreposto (armazém) e também nas tarefas administrativas da formação.

A escolha desta entidade para a realização do meu estágio prende-se com o vínculo que tenho com a mesma desde 2015, ano em que comecei a trabalhar como vendedora numa das lojas Lidl. No segundo semestre do meu primeiro ano no curso de mestrado, surgiu a oportunidade de me poder candidatar a um estágio em qualquer um dos centros logísticos do Lidl ou mesmo na sede em Sintra, usufruindo de uma bolsa de estágio e com o contrato “suspense” na posição atual, no meu caso de vendedora. Com esta “suspensão” de contrato não perderia o vínculo com a empresa, com o bónus de poder estar focada apenas no meu estágio. Candidatei-me à vaga para o centro logístico de Torres Novas, visto ser a regional para a qual sempre trabalhei e também por questões pessoais e familiares, sendo que os outros centros logísticos ou mesmo a sede se encontram a distâncias maiores da minha residência atual. Iniciei funções como estagiária no dia 25 de outubro de 2021 e terminei no dia 8 de abril de 2022, completando as 900 horas exigidas pela instituição de ensino.

Inicialmente comecei por ter formação em todos os departamentos acerca das principais tarefas e responsabilidades de cada um deles. Nos escritórios passei pelo Secretariado de Vendas, IMMO e FM – Engenharia, Expansão, Reparação e Manutenção dos edifícios e equipamentos, GOM - Gestão Operacional de Mercadorias e, como não podia deixar de ser, o departamento de RH onde desenvolvi o meu estágio. O Secretariado de Vendas dá apoio aos dois diretores de vendas desta regional assim como à diretora geral do centro logístico de Torres Novas. As tarefas deste departamento passam também por enviar informações importantes para as 59 lojas que fazem parte deste centro. O IMMO e FM diz respeito à expansão, manutenção e reparação de todas as lojas. Aqui a principal tarefa é procurar terrenos para a construção de novas lojas, recorrendo às câmaras municipais para o fazer, chegando a acordo para a compra e posterior construção. A manutenção e reparação, tal como o nome indica, tem como principal função a

comunicação com as lojas tendo conhecimento das avarias ou melhorias necessárias para o bom funcionamento das mesmas. Para estas tarefas específicas de manutenção e reparação das superfícies comerciais, o Lidl dispõe de técnicos que se deslocam às mesmas para tratar destas avarias ou melhorias dos edifícios ou equipamentos. O departamento de Gestão Operacional de Mercadorias, o chamado GOM, está encarregue de fazer todas as encomendas necessárias para as lojas, desde as frutas e legumes, carnes, plantas, sortido geral, congelados, frescos e non food (artigos não alimentares que fazem parte das campanhas semanais de segunda e quinta-feira). Toda a gestão de mercadoria passa pelo GOM, assim como o envio diário de todos os preçários para as lojas. Relativamente ao departamento de recursos humanos, falarei mais à frente, uma vez que o estágio foi desenvolvido neste departamento.

Quanto ao entreposto passei pelos processos de receção preparação e expedição de mercadoria, tendo uma noção de todo o processo no armazém: entrada e conferência de mercadoria; controlo de datas de validade; pedidos de loja; preparação de encomendas de loja; preparação e armazenamento de produtos de artigos frescos e congelados; compreender interligações entre os departamentos; gestão de camiões e expedição de mercadoria.

Todos os centros logísticos do Lidl são compostos por estes departamentos, exceto a central de serviços (sede) onde se concentram estes e todos os outros serviços e departamentos que compõem a Lidl Portugal.

Estas 16 horas de formação nos departamentos referidos deram-me uma visão global do funcionamento de todo o centro logístico, essencial ao longo de todo o meu percurso no departamento de recursos humanos. Apesar de o meu estágio ter tido um maior foco nas áreas de recrutamento e formação passei também por ter formação na área de *engagement*, que tarefas são desempenhadas pela Gestora de Confiança, que tem o papel de apoiar e resolver situações relacionadas com o bem-estar do colaborador.

Recrutamento

Na área do recrutamento, onde estive cerca de 3 meses e meio, fui acompanhada pela *recruiter*, responsável por todos os processos das 59 lojas que compõem a regional assim como de todos os processos de escritório e armazém. Para além da *recruiter*, fui acompanhada também pelo escriturário desta área.

Durante 558 horas destinadas ao recrutamento, tive a oportunidade de acompanhar todos os processos, nomeadamente das lojas e entreposto (armazém). Fiquei responsável pelo recrutamento de colaboradores para várias lojas: triagem de candidatos; entrevistas telefónicas e documentos de contratação. O primeiro passo passava por verificar a realização de provas através da plataforma SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung), que em português significa Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados. A realização destas provas é obrigatória se os candidatos tiverem interesse em continuar no processo de candidatura. Um dos objetivos desta fase é ajudar na triagem de candidatos, facilita e agiliza o trabalho dos recrutadores. Muitas vezes existem dezenas ou centenas de pessoas interessadas nas vagas, se isto acontecer a análise de 50, 100 ou 150 candidaturas dificulta a tarefa de triagem, e por isso as provas online são essenciais para a agilização dos processos.

Durante o meu percurso nesta área, tinha como principais responsabilidades fazer a triagem e seleção de candidatos via entrevista telefónica com o objetivo de selecionar 3 a 4 para marcação de entrevista presencial com as respetivas chefias em loja. Após a seleção do candidato final, dava continuidade ao processo até à assinatura de contrato e envio do mesmo para a Central de Serviços (sede), em Sintra.

De uma forma mais detalhada, as minhas tarefas eram as seguintes:

1. Criação do Anúncio

- Abertura da requisição para a publicação do anúncio no programa SAP;
- Criação do anúncio em Lidl *Career* (site de oportunidades da empresa);
- Criação da oferta no site net-empregos.

2. Triagem

- Envio do convite para a realização das provas online via e-mail e SMS.

3. Pré-seleção

- Após 48 horas, tempo que o candidato dispõe para a realização das provas, verificamos quem passou e quem reprovou, de acordo com os critérios da empresa.
- Avaliação dos CV's dos candidatos que passaram nas provas e selecionar os perfis mais adequados para a função;
- Entrevista telefónica e seleção de candidatos para a entrevista presencial em loja.

4. Seleção

- O candidato, após a entrevista presencial, é selecionado para a vaga caso preencha todos os requisitos necessários. De acordo com o *feedback* da chefia, ou damos recusa após entrevista, ou, caso contrário, contactamos o candidato para agendar o dia da assinatura de contrato.

5. Contratação

- Assinatura de contrato em loja do candidato selecionado;
- O contrato é enviado para o Departamento de RH da respetiva regional, neste caso Torres Novas, para que todos os documentos possam ser validados corretamente e enviados para a Central de Serviços.

Antes do colaborador iniciar funções na empresa, seja em loja, escritórios ou entreposto, é convidado a participar num evento cujo objetivo passa pela integração e socialização desde o primeiro dia. Neste evento, os colaboradores têm a oportunidade de ficar a conhecer a história da empresa, política valores e cultura. Este primeiro contacto com a organização, de acordo com a literatura, é essencial para o acolhimento de novos colaboradores, para a sua valorização e bem-estar.

Ao longo dos meses nesta área, tive a oportunidade de perceber como funcionam os processos de recrutamento durante a pandemia, algo muito desafiante para os gestores de RH. A constante necessidade de novos colaboradores para as lojas devido às baixas por COVID-19 foi uma das razões pelas quais esta minha passagem pelo recrutamento se tornou ainda mais desafiante. Foram-me confiados muitos processos, o que me fez desenvolver competências e conhecimentos que não tinha até então.

Para além destas tarefas, tive ainda o privilégio de acompanhar a realização das entrevistas para o recrutamento de colaboradores para a preparação de mercadoria, no armazém, juntamente com um dos diretores e uma coordenadora de área do entreposto.

Estive também presente na feira de emprego da Universidade de Aveiro com a *recruiter*. O objetivo do *stand* do Lidl é dar a conhecer os projetos que a empresa tem para recém-licenciados, nomeadamente o *Junior Programs*, o *Summer Experience* e o *Internacional Trainee* e os Estágios Profissionais. O primeiro destina-se a recém-graduados, são programas de formação e desenvolvimento que têm como objetivo a formação e especialização dos participantes numa das três áreas *core* da empresa: vendas, logística e compras; o segundo permite que estudantes do primeiro ano de licenciatura tenham uma experiência profissional durante o verão, nos meses de julho e agosto durante os 3 anos de licenciatura, permitindo a entrada no mundo empresarial desde o início do percurso académico, sendo que não existe uma área de estudo específica para a candidatura ao *Summer Experience*; o *Internacional Trainee*, um dos programas mais procurados, tem como finalidade formar profissionais de excelência pelo que existem 4 fases: a primeira fase passa pelas Operações – duração de 5 meses e meio, a segunda fase é de 4 meses e meio nos escritórios, a terceira é de 6 meses sendo que os primeiros 3 se destinam à aprendizagem da língua Alemã e os 3 seguintes são passados na sede internacional do Lidl, a Stiftung, na Alemanha; quanto aos Estágios Profissionais, estes permitem um primeiro contacto com o mercado de trabalho e o principal objetivo é o crescimento e desenvolvimento profissional, envolvendo os estagiários nos projetos desenvolvendo competências necessárias para a integração no mercado de trabalho.

Uma das tarefas da responsável de recrutamento era também assegurar o dia do evento de boas-vindas dos novos colaboradores, o primeiro dia de qualquer pessoa na empresa começa com este evento. O objetivo com este dia é dar a conhecer toda a história da empresa, desde o início do seu aparecimento até aos dias de hoje, assim como toda a estrutura que a compõe. São dadas também neste dia formações obrigatórias antes do início das funções em qualquer cargo na empresa, como por exemplo higiene e segurança no trabalho e segurança contra incêndios. Tive o privilégio de assistir a dois eventos de boas-vindas, um dado pela *recruiter*, no início do estágio e outro no final, dado pela gestora de confiança da regional de Torres Novas, cujo cargo abordarei mais à frente.

No recrutamento desenvolvi capacidades e competências extremamente importantes para a minha entrada no mercado enquanto gestora de RH.

Formação

Desempenhei tarefas na área da formação durante cerca de 2 meses. Aqui fui acompanhada pelas responsáveis de formação do centro logístico de Torres Novas e também pela escriturária.

Aqui as minhas funções e responsabilidades passaram sobretudo pelo trabalho administrativo, visto que, ao contrário do recrutamento, o trabalho dos responsáveis de formação exige outros conhecimentos e outras competências direcionadas para o acompanhamento dos colaboradores durante o seu percurso na empresa. Digamos que o recrutamento está presente na vida do colaborador na primeira fase de contacto com a empresa, enquanto a formação faz o seu acompanhamento desde o momento em que começa a exercer funções até ao fim do seu percurso na organização. Desta forma, as tarefas nesta área foram sobretudo a nível administrativo.

Uma das minhas responsabilidades diárias era monitorizar a formação dos colaboradores de loja (vendedores, assistentes e chefes de secção) e entreposto (colaboradores da área de preparação de mercadoria), cada um com o seu *timing* imposto pela empresa para a realização destas formações, o chamado PFI -Plano de Formação Inicial. Todos os outros PFI's estavam ao encargo das responsáveis de formação. Esta monitorização era feita através da plataforma SFL – *Success Factors Learning*, onde tínhamos acesso a todo o historial de formação de cada colaborador. Sempre que o limite para o tempo de execução das formações se aproximava era importante alertar as lojas ou o entreposto com o objetivo de reforçar a importância destas formações. Todo este PFI tem como finalidade preparar o colaborador para as tarefas que irá desempenhar na empresa, sendo que algumas das formações iniciais são destinadas a todos os cargos, desde os vendedores de loja aos diretores que se encontram no topo da hierarquia organizacional.

O controlo das inscrições das formações presenciais no centro logístico de Torres Novas era também feito por mim, com o acompanhamento da escriturária. Resumidamente, o PFI é realizado em loja, escritórios ou entreposto em formato e-learning, no entanto existem formações obrigatórias ao longo da vida do colaborador na organização, de acordo com as funções desempenhadas, o que muitas vezes obriga à deslocação dos colaboradores das lojas até ao entreposto para receberem formação presencialmente. Ao contrário das lojas, os colaboradores de escritório e entreposto não

têm a necessidade de deslocação uma vez que exercem funções no local onde são dadas as formações. Ainda assim, muitas vezes é necessário que chefes de loja, chefes de vendas, trabalhadores de escritório e outros se desloquem até à sede em Sintra, uma vez que é na Central de Serviços que decorrem muitas reuniões, podendo ser considerada o “coração” da empresa em Portugal.

Realizei também o controlo do FOA – Formação Obrigatória Anual, do entreposto, que englobava toda a equipa de preparação e respetivos coordenadores de área. Era necessário assegurar a realização de todas as formações, lembrando a importância das mesmas e não permitir que os prazos para a execução destas expirassem.

Os simulacros devem ser realizados de dois em dois anos nas lojas, é extremamente importante controlar a realização dos mesmos. Esta tarefa era também uma das minhas responsabilidades, assegurar que todas tinham os simulacros em dia e ter em conta os vendedores e chefias presentes nesse dia na loja. O controlo era feito também através da plataforma SFL, a qual dava relatórios que eram extraídos para formato *excel* e a partir daí era possível fazer essa monitorização.

Ao longo dos dois meses na área de formação tive também a oportunidade de realizar várias formações, em formato *e-learning* e também online com formador, como por exemplo *compliance*; segurança contra incêndios; segurança e saúde no trabalho; higiene e segurança no trabalho; IT – *Information Technology*, serviços e suporte e introdução à segurança da informação.

Como referido anteriormente, o Lidl aposta na formação e desenvolvimento de todos os colaboradores e por isso existe também o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, de acordo com a necessidade de cada um dos colaboradores da empresa. Esta tarefa é responsabilidade dos responsáveis de formação, delinear um plano, juntamente com as chefias dos respetivos colaboradores, com o objetivo de os desenvolver e formar nas áreas cujas dificuldades ou falhas são maiores ou até mesmo nas áreas que demonstram ter maior facilidade e que se encaixam mais no perfil da pessoa em questão. É nesta fase que podemos abordar o Ciclo do Talent Management, isto é, o ciclo de formação do colaborador, desde os colaboradores sem funções de chefia até ao administrador da Lidl Portugal.

Primeiramente, no Ciclo do Talent Management existe uma reunião de desenvolvimento, onde o colaborador reúne com a respetiva chefia. É nesta fase que a chefia deve comunicar os resultados da Conferência de Potencial, isto é, deve informar o

colaborador sobre o seu desempenho e posicionamento na escada de desenvolvimento, da qual falarei mais à frente. A avaliação é composta por dois indicadores: o desempenho e a escada de desenvolvimento. O primeiro reflete todo o trabalho realizado no ano anterior, com base em competências, que aspetos devem ser melhorados e quais os que se destacam pelo interesse demonstrado e facilidade no desempenho das tarefas. Os grupos de competências são: pessoais, de método e sociais. As competências pessoais dizem respeito à motivação, desempenho e abertura à mudança; as competências de método são essencialmente a orientação para os resultados e a compreensão e as competências sociais estão relacionadas com a capacidade de comunicação e gestão de conflitos. Para além destas, nos cargos de chefia crescem as competências de liderança.

Quanto à escada de desenvolvimento, o segundo indicador da avaliação, é uma ferramenta que permite identificar as próximas fases do desenvolvimento do colaborador no ano seguinte. A partir desta escada, são definidas medidas para o crescimento dentro da função ou mesmo a possibilidade de assumir novas responsabilidades no futuro. Os patamares desta escada são cinco, sendo que no primeiro “degrau” se encontram os colaboradores cujo desempenho não é satisfatório, não são preenchidos os requisitos essenciais para a ocupação da atual função, estando em situação crítica. O segundo nível prende-se com as necessidades de desenvolvimento para a posição que ocupa atualmente, devem ser definidas medidas concretas para o desenvolvimento das competências identificadas. Quanto ao “degrau” três, podemos encontrar todos os colaboradores que são competentes na sua função e o objetivo é o desafio de novos projetos em que demonstre os seus conhecimentos, neste nível o objetivo é manter e motivar o colaborador. Passando à escada quatro, o colaborador demonstra ter capacidade para assumir novas responsabilidades, mas para isso é importante desenvolvê-lo nas competências que demonstra ter mais dificuldade e colocá-lo à prova a partir de desafios que permitam o seu desenvolvimento para o nível seguinte, dizemos que o colaborador se encontra numa fase de desenvolvimento horizontal. Por último, no nível cinco estão os colaboradores cujas competências e responsabilidades demonstradas permitem que este assuma um cargo de maior responsabilidade, ou seja, um nível hierarquicamente superior ao qual se encontra. Nesta fase existe um dia de diagnóstico que eventualmente pode permitir a sua promoção, que também poderá estar dependente da vaga disponível na empresa para o cargo a assumir.

Na reunião de desenvolvimento, o colaborador faz a sua autoavaliação e dá também o seu *feedback* relativamente à sua chefia, ou seja, o seu superior hierárquico, que por sua vez deve dar o *feedback* que obteve junto da sua equipa ao seu superior disciplinar, na sua reunião de desenvolvimento para que sejam aplicadas medidas de acordo com as competências a desenvolver.

De acordo com o “degrau” em que cada colaborador da empresa se encontra na escada de desenvolvimento, os responsáveis de formação fazem o seu acompanhamento. Este acompanhamento permite perceber se houve alguma evolução no desempenho do colaborador ou se este se encontra numa fase de estagnação. Se a última situação se verificar é necessário agir de acordo com as necessidades, identificar as maiores dificuldades e trabalhar nesse sentido. A empresa faz questão de desenvolver as suas pessoas, dando formação e oportunidade para o seu crescimento e desenvolvimento, daí a importância deste ciclo do Talent Management, permitindo identificar os maiores talentos fazendo a sua retenção. Ainda sobre este tema, tive a oportunidade de fazer atualizações das medidas de PDI de cada colaborador, através de ficheiros criados para o efeito. A partir desta atualização, uma das responsáveis conseguia monitorizar todos os processos dos colaboradores no que diz respeito às suas medidas de desenvolvimento individual. De acordo com a escada de desenvolvimento de cada um era feito um planeamento para o acompanhamento do colaborador.

Em suma, estes dois meses na área da formação permitiram dar-me uma visão global do seu funcionamento numa grande empresa, algo com o qual nunca tinha contactado. Como referido anteriormente, as tarefas que desempenhei foram sobretudo a nível administrativo, as formações e acompanhamentos dos colaboradores eram realizados apenas pelas responsáveis de formação, visto ser necessário ter competências e conhecimentos específicos para a função.

Engagement

Ainda que o foco tenha sido muito maior nas áreas do recrutamento e formação, tive também a oportunidade de perceber e ter uma noção muito abrangente das tarefas e funções da área do *engagement*. Aqui, a função de maior destaque é a do gestor de confiança. Todas as outras regionais têm os seus gestores de confiança e é na central de serviços que podemos encontrar o coordenador de todos os gestores.

As principais responsabilidades do gestor de confiança passam pela resolução de problemas relacionados com o bem-estar do colaborador, mas também pela organização de passatempos e eventos desportivos por exemplo, que têm como objetivo alinhar o colaborador com a política e cultura da empresa. É com estes momentos de lazer e divertimento que os trabalhadores sentem motivação e valorização, um longo caminho que, segundo a literatura, muitas empresas dos dias de hoje ainda precisam de percorrer.

Ao passar pelo *engagement*, tive uma visão clara do que é o papel de um gestor de confiança. Em todas as lojas de cada uma das regionais está a foto e o contacto do respetivo gestor, sendo que os colaboradores recorrem a esta pessoa para a resolução de eventuais problemas e dúvidas que possam surgir não só a nível profissional, mas também pessoal. O bem-estar do colaborador é algo muito valorizado nesta organização, e é por isso que existe esta “figura”, alguém em quem os colaboradores podem confiar para resolver problemas e encontrar soluções. O gestor é o mediador entre colaboradores e chefias, tomando as decisões certas não tomando partido de nenhum dos lados, sendo o mais imparcial possível.

Podemos ainda acrescentar que o gestor é um interlocutor, uma “figura” neutra que pode aconselhar com vista à melhoria da satisfação e da motivação dos colaboradores, promovendo um clima de trabalho positivo nas lojas, entrepostos, escritórios e central de serviços. Promove também o cumprimento dos princípios da empresa, atuando como mediador em potenciais situações de conflito. Este fomenta práticas de bem-estar e saúde dos colaboradores, como referido anteriormente, e procura a satisfação e motivação dos mesmos, impulsionando assim a sua ligação à empresa. O gestor escuta ativamente os colaboradores e chefias procurando junto destes a solução para questões em análise; procura ajudar o colaborador no que diz respeito às respostas que este procura para as suas questões dentro da empresa; incentiva relações próximas e saudáveis entre as chefias

e os seus colaboradores de forma a assegurar o bem-estar, satisfação e *engagement* do colaborador; disponibiliza informações e ferramentas às chefias; em situações extremas garante as ações mais adequadas; analisa indicadores de recursos humanos, identificando através destes, possíveis áreas de melhoria implementando medidas em parceria com as chefias; realiza, monitoriza e analisa as entrevistas de saída de colaboradores.

As visitas às lojas feitas pelos gestores de confiança da respetiva regional, são regulares e têm como objetivo avaliar e perceber se existe algum tipo de conflito entre colaboradores, sejam eles vendedores, chefes de secção ou chefes de loja. As lojas mais visitadas são, por norma, as mais “problemáticas” se assim podemos dizer, as que exigem um maior acompanhamento por parte do respetivo gestor para a resolução de conflitos e a procura de soluções para os mesmos.

É importante referir que é realizado um inquérito anual aos colaboradores, totalmente anónimo com o objetivo de perceber quais as principais necessidades e em que áreas é preciso atuar com vista ao melhoramento da motivação e bem-estar das pessoas. Esta tarefa é também atribuída ao gestor de confiança, visto estar relacionada com o *engagement* do colaborador. O inquérito “Pulso” de 2021 teve uma participação de 70% dos colaboradores em todo o país. Este era composto por 11 perguntas, às quais eram atribuídas uma pontuação de 1 a 5, sendo que o número 1 correspondia ao melhor resultado possível e 5 o pior resultado possível. Os resultados gerais foram bastante positivos, ficando compreendidos entre 1,5 e 2,5. Uma vez que nenhuma das questões ultrapassou a pontuação de 2,5 podemos dizer que a empresa tem pontos a melhorar, mas que de uma forma geral trabalha de uma forma positiva para o bem-estar e valorização das suas pessoas.

Provavelmente muitas das empresas e colaboradores deste país nunca ouviram falar na existência e importância desta “figura” para o bem-estar e equilíbrio das organizações. A verdade é que, ao existir esta pessoa, este “confidente”, podiam ser evitados grandes problemas que muitas vezes se levantam quando trabalhamos em equipa.

CAPÍTULO IV – Recolha e Análise dos Dados

A recolha e análise dos dados, após uma reflexão acerca das várias possibilidades, foi realizada através de uma entrevista estruturada à Diretora dos Recursos Humanos do centro logístico de Torres Novas da Lidl.

A ideia inicial seria entrevistar os vários diretores dos vários departamentos do centro logístico onde decorreu o meu estágio, assim como os coordenadores de área e chefes de departamento do entreposto e também chefes de vendas e algumas chefias de loja. Após reunir com a Diretora do departamento de recursos humanos acerca do guião das entrevistas e da possibilidade de entrevistar todas as pessoas que ocupam os cargos referidos anteriormente, percebi que não fazia qualquer sentido colocar em prática o que tinha em mente, visto que a política da empresa é igual em todos os setores e para todos os colaboradores e, desta forma, as respostas obtidas seriam repetidas. A sugestão apresentada pela Diretora, a realização de uma única entrevista, foi também uma sugestão da central de serviços, visto que o guião teve de passar obrigatoriamente pelas entidades responsáveis para o efeito, que se encontram a desempenhar funções na sede, em Sintra.

A decisão final foi tomada em conjunto com a Diretora do departamento de recursos humanos e com os meus orientadores de estágio, sendo que uma única entrevista seria o suficiente para obter as respostas necessárias para o meu estudo. É importante referir que a entrevista foi realizada à diretora do departamento de RH do centro logístico de Torres Novas, uma vez que o estágio decorreu neste departamento e nesta regional, não faria sentido optar por nenhuma outra entidade dentro da empresa.

A metodologia qualitativa foi a eleita para a recolha dos dados, na medida em que a obtenção de respostas através de questionários a todos os colaboradores da empresa e de natureza quantitativa não era de todo o que faria sentido para a minha investigação. Tendo o privilégio de estagiar neste departamento, e por todas as experiências e aprendizagens pelas quais passei durante seis meses, o facto de realizar questionários de natureza quantitativa não me traria as informações necessárias para o avanço do meu estudo, pelo que a entrevista à Diretora do departamento de RH seria com toda a certeza o melhor caminho a seguir.

A escolha da metodologia qualitativa prende-se com a recolha de dados mais complexos e mais detalhados (Santos M. D., 2016). A informação pode ser tratada de

uma forma mais abrangente e mais profunda em comparação com a análise de dados quantitativos, em que existem variáveis e os resultados são exatos, a liberdade de resposta da pessoa inquirida é limitada pelas questões “diretas” e não existe a possibilidade de recolher outras informações necessárias ao estudo realizado (Álvares, 2021). Tendo em consideração o tema da minha investigação, a realização de uma entrevista seria sem dúvida o melhor caminho a seguir, de forma a obter respostas mais “completas” que me permitissem chegar a conclusões importantes juntamente com o suporte da revisão literária apresentada no capítulo I.

Entrevista

A entrevista decorreu nas instalações do centro logístico de Torres Novas cerca de duas semanas antes do término do meu estágio, com a duração aproximada de uma hora e trinta minutos.

As questões tiveram como suporte os temas recrutamento, formação e *engagement*, sendo o meu tema de investigação “a importância do recrutamento e da formação na criação de equipas de sucesso”. Ainda que o recrutamento e formação tenham sido as áreas principais do meu estágio, não podia deixar de falar do *engagement*, um tema de grande relevância no que toca à motivação e retenção dos talentos nas organizações.

Discussão de Resultados

No que diz respeito à política de recrutamento e seleção da empresa, estamos perante uma política de transparência e meritocracia. Quanto aos canais utilizados, na página da internet *empregos.lidl.pt*, estão disponíveis todas as ofertas em aberto onde devem ser feitas as candidaturas, pelo que não são aceites currículos em papel de forma a garantir a transparência e análise das mesmas. A empresa promove vagas internas através do portal interno do colaborador, em que o processo de candidaturas é semelhante ao do recrutamento externo. O candidato recebe sempre uma resposta, seja ele interno ou externo, é desenvolvido um trabalho para que as respostas sejam dadas atempadamente e haja um “desfecho” do processo de recrutamento. Este desfecho é importante para que o candidato sinta que não ficou “esquecido”, ainda que a resposta seja negativa o candidato não fica na expectativa de algo, uma situação muito recorrente nos dias de hoje.

“Todos os recrutamentos têm um perfil associado e requisitos associados”. Se o candidato reunir todos os requisitos necessários ao exercício das funções pode candidatar-se. As principais vagas disponíveis são de operador de loja e entreposto.

Para cada função existe um perfil de referência e este perfil está alinhado com as competências, os pressupostos e os requisitos da função.

No que diz respeito à organização dos perfis de competências, estes “estão claramente definidos e contemplam as tarefas que o colaborador tem de desempenhar”.

No perfil estão previstas, de acordo com o mesmo, competências específicas como

as *hard skills* (línguas, habilitações literárias, carta de condução), *soft skills* (emocionais, comportamentais, sociais), competências cooperativas e competências de trabalho em equipa, sendo estas últimas bastante valorizadas, uma vez que influenciam os resultados das equipas.

No Lidl existe uma política de acolhimento e socialização de todos os colaboradores quando entram na empresa, sendo que o primeiro dia da vida de qualquer colaborador na organização decorre nos escritórios centrais (regionais ou central de serviços). De acordo com a literatura, esta política de acolhimento e socialização é essencial para que o colaborador se sinta valorizado e alinhado com a cultura e valores da organização. Neste primeiro dia de todos os colaboradores no Lidl, são ministradas todas as formações legais obrigatórias e em que a empresa é apresentada como um todo. Este dia permite também a socialização entre os novos colaboradores. Este processo não é individual, envolve outras áreas da empresa, nomeadamente os recursos humanos que fazem um acompanhamento do colaborador desde o seu primeiro dia de trabalho.

É importante referir a atribuição de um PFI (Plano de Formação Inicial) a todos os colaboradores quando entram na empresa, “para operadores de loja e entreposto existe um plano *standard*. Para todas as outras funções, existe também uma parte *standard* e uma parte ajustável”. Analisando o capítulo I deste trabalho, a aposta na formação dos colaboradores de qualquer organização é extremamente importante, o acompanhamento e desenvolvimento das pessoas e equipas possibilita o crescimento da mesma. “Este processo promove um ambiente de *engagement* contínuo na empresa e também dentro da equipa. Promovemos vários momentos de socialização”. Esta socialização dos colaboradores passa por eventos desportivos; passatempos; *team buildings*; celebração de Jubileus (de acordo com a antiguidade na empresa); jantares de Natal em equipa; entre outros. Fazendo a interligação com a revisão da literatura, estes momentos de socialização possibilitam o convívio entre todos os colaboradores da empresa, o que dará lugar a uma maior motivação e sentimento de valorização por parte dos mesmos. Este alinhamento com a cultura organizacional é de extrema importância para a retenção de talentos. É de salientar que ainda existe um grande caminho a percorrer neste sentido por parte de muitas empresas, originando uma elevada taxa de *turnover*. Ainda sobre este tema, o Lidl ao promover estes momentos de convívio está a contribuir para um ambiente de companheirismo e criação de laços entre os membros que constituem a organização, podendo dar origem a um melhor desempenho e motivação dos mesmos. Esta situação

fará com que as equipas tenham, por tudo o que foi dito anteriormente, uma grande probabilidade de virem a ter sucesso.

Existe uma política de formação e desenvolvimento dos colaboradores no Lidl, um acompanhamento contínuo de cada colaborador durante o seu percurso na empresa. Esse acompanhamento consiste na avaliação de cada um junto da respetiva chefia, com o objetivo de delinear um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) com vista ao seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização. Ao analisarmos o capítulo I, podemos concluir que sem formação e desenvolvimento das suas pessoas, uma empresa nunca terá o mesmo sucesso e reconhecimento. Desta forma, e de acordo com o meu estudo, o Lidl ao apostar no desenvolvimento dos seus colaboradores está a contribuir para o seu sucesso e crescimento.

O sistema de avaliação de desempenho na empresa está alinhado com o PAF (Plano Anual de Formação) ou plano de acompanhamento. Esta avaliação é realizada anualmente e é feita com base no que são as especificidades da função, o manual de calibração é praticamente igual para todos os colaboradores, exceto para funções de chefia em que a competência de liderança é exigida, passando por um processo de avaliação. Existe um *software* de avaliação da formação, o que permite fazer um acompanhamento regular da realização das formações de todos os colaboradores, sejam eles de escritório, vendas ou entreposto. Permite às chefias fazer o acompanhamento dos próprios colaboradores e uma monitorização, por parte do departamento de RH, da evolução das formações. Como foi referido no capítulo II, existe um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para cada colaborador, permitindo o seu desenvolvimento dentro da empresa, com vista a melhorar o seu desempenho e também a possibilidade de crescimento, seja ele horizontal ou vertical.

A atribuição de prémios individuais ou em equipa não são contemplados nesta empresa, o que, de acordo com a literatura, poderá originar alguma desmotivação e sentimento de desvalorização.

Tendo em conta as necessidades dos colaboradores são atribuídas medidas que têm como objetivo melhorar o desempenho dos mesmos, tendo estes a oportunidade de sugerir, no âmbito do PDI, formações para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. O colaborador deve, em conjunto com a chefia, delinear um plano de medidas/formações que vá ao encontro das suas necessidades.

Ainda que o PDI seja atribuído de forma individual, de acordo com as necessidades do colaborador, este tem como objetivo desenvolver as suas competências, refletindo-se no desempenho e nos resultados das equipas. Embora a avaliação seja realizada individualmente, o impacto que o colaborador tem na equipa e nos resultados também contribui para essa mesma avaliação.

Todos os trabalhadores, de uma forma geral, estão inseridos em equipas. No entanto, podem existir funções que, de acordo com a sua especificidade, requerem uma menor interação com outros colegas.

Os processos do sistema de qualidade, ligados com o recrutamento e seleção relacionados com a motivação das equipas passam pela existência de *timings* de resposta para todos os candidatos (externos e internos), garantindo desta forma que todos recebem *feedback* por parte da empresa. É de extrema importância que os gestores de RH das organizações não deixem os candidatos sem *feedback*, este deve ser dado seja ele negativo ou positivo.

O volume de formação dada aos colaboradores (horas), na Lidl no ano fiscal de 2021 (1 de março – 17 janeiro) foi de 218 827,26 horas. Existe um volume de horas de formação definido de forma global, que é atribuído aos colaboradores de todas as equipas. De acordo com o capítulo I, a formação é essencial e indispensável em qualquer organização para que os colaboradores se sintam motivados e alinhados com a cultura organizacional. A aposta no desenvolvimento das pessoas contribui para a evolução e crescimento das empresas. No Lidl existem vários tipos de formações, umas de cariz mais técnico e outras de carácter mais comportamental, dependendo da função e dependendo das necessidades. Podemos desta forma afirmar que a formação e desenvolvimento de colaboradores no Lidl é um aspeto muito valorizado, tendo como finalidade a motivação das pessoas e das equipas, possibilitando também o crescimento horizontal ou vertical dentro da empresa.

Quanto ao sistema de avaliação de satisfação dos colaboradores, existem várias formas para que estes se possam manifestar e opinar acerca do seu trabalho e também acerca da empresa. Esta dispõe de inquéritos realizados a todos os colaboradores, sendo que através das respostas ou sugestões dadas pelos mesmos permitem que a empresa perceba onde pode melhorar e quais os aspetos a mudar, satisfazendo as necessidades das suas pessoas e equipas proporcionando motivação e valorização. O *feedback* também

pode e deve ser dado junto das respetivas chefias, sendo o canal mais transparente e direto ao qual devem recorrer todos os colaboradores sempre que necessário.

“Queremos ser a primeira escolha dos nossos colaboradores e queremos que fiquem connosco, que se sintam motivados e que deem o melhor de si”. De acordo com a afirmação anterior, retirada da entrevista, esta é a solução encontrada pela empresa para evitar altos níveis de *turnover*, sendo esta a política de retenção dos seus colaboradores.

Podemos concluir, após a análise dos resultados da entrevista, que as normas e políticas nos processos de recrutamento e seleção no Lidl assim como a formação dada aos seus colaboradores, seguem procedimentos específicos permitindo que o colaborador sinta que faz parte da organização, que é um alicerce importante no suporte da mesma e que o trabalho desenvolvido por ele é de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento da organização. O conjunto de todo o esforço e desempenho dos colaboradores faz com que os resultados e objetivos sejam atingidos. A valorização do capital humano deve ser uma das maiores preocupações das empresas, proporcionar o bem-estar e a satisfação das suas pessoas vai originar motivação e sentimento de valorização, que por sua vez contribuirá para um melhor desempenho dos indivíduos e equipas.

CAPÍTULO V – Conclusão do Estudo

Após a análise do estudo apresentado, podemos concluir que são cada vez mais os desafios enfrentados pelos gestores de RH nos dias de hoje. A partir da revisão de literatura apresentada no capítulo I, são inúmeros os fatores que obrigaram à mudança e reinvenção da gestão de RH, nomeadamente o aparecimento do COVID-19. A pandemia trouxe ao de cima questões importantes que até então não eram valorizadas, como por exemplo o tempo passado em família, a vida social, o contacto com a natureza e a possibilidade de fazer trabalho remoto, entre outras. No passado, eram poucas as empresas que proporcionavam aos seus colaboradores a realização de teletrabalho, até há muito pouco tempo era algo impossível de colocar em prática por parte de inúmeras organizações, contudo, com o aparecimento do coronavírus, estas viram-se na obrigação de acompanhar as mudanças e a evolução da sociedade.

Ainda que o COVID-19 tenha sido um dos aspetos mais relevantes no que diz respeito à transformação da gestão de RH, existem muitos outros que deram também origem a essas transformações. A evolução tecnológica permitiu que muitas empresas colocassem em prática modelos de trabalho que proporcionassem aos seus colaboradores um maior conforto, a realização de trabalho remoto. Com o desempenho das tarefas à distância, a conciliação da vida profissional com a vida familiar deu origem a uma maior satisfação dos colaboradores, o que veio a ganhar uma outra dimensão com o aparecimento do vírus. A evolução da sociedade e dos estilos de vida foi também um desafio para os gestores de RH, principalmente no que diz respeito ao recrutamento, seleção e atração de talentos.

Atualmente, o recrutamento de colaboradores é uma tarefa cada vez mais difícil para muitas organizações. Os indivíduos dão mais valor a determinados aspetos que anteriormente não eram significativos, nomeadamente o tempo em família e a conciliação com a vida profissional. Se não existir um acompanhamento da mudança e uma reinvenção por parte das empresas, estas podem vir a ultrapassar sérias dificuldades, podendo até vir a fechar e abdicar de anos de trabalho e esforço. É por isso importante oferecer aos colaboradores boas condições de trabalho e proporcionar-lhes também momentos de socialização e lazer, só assim poderão ter equipas motivadas e alinhadas com a cultura organizacional. As atividades realizadas em equipa, fora do contexto

laboral, são de extrema importância para a motivação dos seus colaboradores. Um simples *team building* tem um grande impacto positivo nas equipas, isto porque as tarefas laborais não podem ser o único fator importante para a construção de uma equipa unida e motivada.

Falando agora da formação, é outro fator de grande relevância para a motivação dos colaboradores e equipas. A formação deve ser dada de forma regular mantendo as pessoas alinhadas com a política organizacional e atualizadas acerca do que se passa dentro da empresa. Muitas vezes assistimos a uma desvalorização da formação, o colaborador é formado apenas numa fase inicial, e assim que começa a desempenhar as tarefas que lhe são destinadas não volta a receber formação alguma, o que dá origem a uma grande desmotivação e sentimento de desvalorização por parte da entidade patronal. O mesmo acontece com o *engagement* e o bem-estar das pessoas e equipas, a integração e socialização dos colaboradores é fraca ou até inexistente. Esta integração na cultura e valores da empresa é fundamental para a motivação dos indivíduos desde o primeiro dia em que desempenham funções numa organização.

Quanto ao estudo propriamente dito, podemos afirmar que no Lidl o recrutamento e seleção de candidatos é realizado de forma que todos os candidatos às ofertas em aberto não fiquem sem resposta e sem *feedback* por parte da empresa. Essa é uma grande preocupação, o facto de o candidato receber sempre uma resposta, seja ela positiva ou negativa, proporciona um sentimento de valorização e de confiança para com a empresa. São muitas as condições que atraem e retêm os colaboradores no Lidl, ainda assim é necessário indicar que, de acordo com a função desempenhada, os benefícios diferem. De uma forma geral, todos os colaboradores têm direito a um seguro de saúde; *team buildings*; possibilidade de participar em passatempos, eventos desportivos ou outras atividades de socialização e jantares de Natal.

A aposta na formação dos colaboradores é um tema de grande importância para a empresa em questão. O PFI, o PDI ou o PAF são exemplos de que a formação no Lidl, seja qual for a função, tem de ser cumprida dentro dos prazos exigidos para o efeito. O desenvolvimento e crescimentos do seu capital humano só é possível com todas as horas de formação dadas, caso contrário não poderia haver uma evolução das pessoas e equipas. A avaliação anual de cada colaborador e as formações dadas de acordo com as necessidades de cada um é uma forma de motivação e de valorização. O Lidl motiva as

suas pessoas e contribui para o seu crescimento horizontal ou vertical, tendo em conta as capacidades e conhecimentos demonstrados.

Em suma, o capital humano é o ativo mais importante para o crescimento e evolução das organizações. A sua valorização é essencial para a retenção dos seus talentos. O *turnover* é cada vez maior devido à falta de condições e benefícios dadas aos trabalhadores, o que leva à desmotivação e ao insucesso das equipas. *A importância do recrutamento e formação na criação de equipas de sucesso*, título da minha investigação, é de facto um tema que deveria ser reformulado por parte de muitas empresas. Se não houver um cuidado no recrutamento, na seleção e na atração dos candidatos, as empresas vão ter pela frente grandes desafios, e é necessário que estas atuem rapidamente para que as suas pessoas não procurem na concorrência melhores condições laborais. O mesmo se passa com a formação, se não existir uma valorização da importância da mesma para o alinhamento dos colaboradores e equipas com a política e cultura da empresa, os talentos vão procurar outras entidades que os valorizem e os mantenham motivados.

Pela revisão literária e pela entrevista realizada à diretora do departamento de RH do centro logístico de Torres Novas do Lidl, podemos concluir que para a criação de equipas de sucesso é essencial que o recrutamento e a formação sejam duas das áreas de maior relevância nas empresas para a atração e retenção de talentos. As pessoas são o pilar mais importante da estrutura organizacional, o investimento no capital humano é benéfico para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

A sobrevivência das instituições são as pessoas.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Indiana University: Pearson.
- Aguinis, H., Gottfredson, K. & Joo, H. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons Journal*, vol. 55, pp. 385-392.
- Aguinis, H., Gottfredson, K. & Joo, H. (2013) Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons Journal*, vol. 56, pp. 503-512.
- Álvares, M. (2021). Introdução à Investigação Quantitativa e Análise SPSS. *Investigação em Administração e Gestão Educacional*. Universidade Aberta: Lisboa.
- Boterf, G. L. (2006). Avaliar a competência de um profissional - Três Dimensões a Explorar. *Reflexão RH*, pp. 60-63.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH, p. 464.
- Carnevale, J. B., & Hata, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, pp.183–187.
- Castro, S. I. (2019). Inteligência Emocional e Engagement no Trabalho um Estudo em Contexto Organizacional. *Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*. Instituto Politécnico do Porto.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Manole.
- Esteves, M. Â. (2018). Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida do Trabalho: um estudo de caso. *Dissertação de Mestrado em Sociologia*. Universidade de Évora.
- Fernandes, A. F. (2020). O Impacto Das Estratégias De Gestão De Recursos Humanos No Bem-Estar Dos Colaboradores: Estudo De Caso Numa IPSS No Norte do País. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. ISLA: Vila Nova de Gaia.
- Gama, R. S. (2007). Quando o talento foge para a empresa do lado. *Jornal Económico*. p.43.
- Gameiro, M. S. (2021). O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. IPL: Leiria.
- Gomes, T. D. (2017). A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. *Dissertação de Mestrado em Auditoria*. ISCAP: Porto.

- Gonçalves, T. S. (2021). A Perceção da Geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. ISCAC: Coimbra.
- Luz, M. P. (2016). Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola. *Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Lisboa.
- Marques, A. C. (2018). A importância da avaliação da formação profissional nas microempresas. *Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Martinho, A. F. (2018). A Experiência de Recrutamento e Seleção na Unono. *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Europeia.
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*: Madrid, vol. 35, num. 1, pp. 27 - 37.
- Martins, S. R. (2018). Recrutamento Online e Redes Sociais no Recrutamento: Um Estudo Exploratório em Empresas Portuguesas. *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI - Journal)*. Budapeste, vol. 4, num. 2.
- Novo, A. B. (2020). Perceção da Eficácia e Eficiência dos Instrumentos de Recrutamento em Portugal. *Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Universidade da Maia.
- Pinto, V. M. (2021). Sistemas de gestão de desempenho na INARBEL, S.A. *Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública*. Universidade de Aveiro.
- Pombo, A. C. (2020). A Importância da Formação Inicial e Contínua nos Vigilantes da Segurança Privada. *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Lisboa.
- Rana, C. I. (2021). Gestão de Talentos e Processos de Recrutamento: vantagens e desafios. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Universidade de Lisboa.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., F.S. Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Riyanto, A.B. ,Wibisono, C., Indrayani, & Yanti, S. (2020). Determination of Positive and Negative Motivation, Work Discipline and Training on Performance Through Worksatisfaction as Variable Interveningin Employees PT. Yellow Batam Flex. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, vol.2, pp. 47-57.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, pp. 206 - 212.
- Salah, M. R. (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 5, pp. 36-70.
- Santos, J. C. (2020). O impacto da formação em competências interpessoais na motivação dos colaboradores - estudo de caso. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Universidade do Minho.
- Santos, J. N. (2017). Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de talento - O caso da Michael Page. *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão*. Universidade Católica Portuguesa. Porto.
- Santos, M. D. (2016). Análise Qualitativa de Entrevistas Estruturadas. *Relatório de Estágio Curricular do Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas*. Universidade de Coimbra.
- Serrazina, P. S. (Julho de 2021). Recrutamento e Seleção de Competências de Liderança: Processo e Práticas na Plural+Udifar. *Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico de Coimbra.
- Silva, S. M. (2021). A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores. *Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. ISMAI: Maia.
- Sumbo, H. B. (2019). Formação Profissional Contínua nas Organizações: Relevância do Diagnóstico de Necessidades de Formação. *Relatório de Estágio de Mestrado em Educação e Formação*. Universidade de Lisboa.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*. Universidade de Coimbra, vol. 3, num. 2, pp. 30-36.
- Verde, A. S. (Outubro de 2020). Desafios da Atração e Retenção de talento: estudo de caso Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace . *Relatório de Estágio de Mestrado em Direção Hoteleira - Comercial e Marketing*. Politécnico do Porto.

Webgrafia

Lidl. (s.d.). Obtido de Lidl.pt: <https://empregos.lidl.pt/sobre-nos/a-nossa-historia>.

[Acedido pela última vez: 17/07/2022].

Lidl.pt. (2022). Obtido de <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade>.

[Acedido pela última vez: 28/07/2022].

Wikipédia *Wikipédia*. (Janeiro de 2022). Obtido de <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lidl>.

[Acedido pela última vez: 31/07/2022].

Anexos

Guião da Entrevista realizada à Diretora do Departamento de Recursos Humanos do LIDL do centro logístico de Torres Novas

- 1 - Qual a política de recrutamento e seleção da empresa?**
- 2 - O recrutamento é aberto essencialmente a que tipo de perfis? Quais as principais vagas disponíveis na empresa?**
- 3 - Quais são os perfis de competências, para as funções em aberto, e em que medida é que estão alinhados com os resultados das equipas?**
- 4 - Como é que estão organizados os perfis de competências? Qual a constituição dos perfis de competências da empresa?**
- 5 - Existe uma política de acolhimento e socialização para todos os colaboradores quando entram na empresa?**
 - a)** Pode descrever um pouco esse processo?
 - b)** O processo de acolhimento e integração para novos colaboradores é individual ou envolve outras áreas da empresa?
 - c)** Qual a formação inicial?
 - d)** Este processo existe apenas na fase inicial ou durante a vida do colaborador na empresa ele tem vários momentos de socialização?
- 6 - Existe alguma política de desenvolvimento e formação de colaboradores na empresa? Em que consiste?**
- 7 - Existe algum sistema de avaliação de desempenho em vigor na empresa? Se sim, há alguma ligação com a política de formação?**
 - a)** Em que consiste essa avaliação e qual a periodicidade?
 - b)** Existe algum software de avaliação de formação?
 - c)** Há algum plano de desenvolvimento individual para cada colaborador?
- 8 - Relativamente às políticas de remuneração associadas ao desempenho, estas promovem os prémios individuais ou em equipa?**
- 9 - Ao detetarmos as necessidades de formação de um colaborador, esta está associada ao desempenho?**

a) O colaborador pode sugerir formações para desenvolvimento pessoal e profissional, tendo uma participação ativa na escolha da formação e no desenvolvimento das suas competências?

10 - O desempenho das equipas está associado à formação que vão desenvolvendo ao longo do tempo na empresa?

11 - Como é organizado o trabalho de equipa? Todos os colaboradores estão inseridos em equipas ou há trabalhadores que desempenham as suas funções de forma individual?

a) Qual a relação entre o desempenho em equipa e o desempenho individual com a promoção e o mérito?

12 - Na área de RH existem processos do sistema de qualidade ligados com o recrutamento e seleção? Quais são esses processos relacionados com a motivação das equipas?

13 - Qual o volume de formação dada aos colaboradores (horas) da empresa? Existem objetivos definidos?

14 - Em relação ao plano de formação, quais as áreas em que desenvolvem mais os colaboradores?

15 - Internamente existe algum sistema de avaliação de satisfação dos colaboradores? Em que áreas incidem?

16 - Existe alguma política de retenção de colaboradores? Quanto ao turnover, é elevado? Quais as soluções encontradas para esta situação?