

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ano Letivo 2019/20

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO

SPORT LISBOA E BENFICA

“ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO”



Nance Sássia Gomes Soares

Orientador: Prof. Dr. Miguel Lira

Supervisora: Vera Jardim

abril 2021, Coimbra

Estratégias de Atração e Retenção de Capital Humano

Nance Sássia Gomes Soares

ISCAC | 2021

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ano Letivo 2019/20

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO

SPORT LISBOA E BENFICA

“ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO”



Nance Sássia Gomes Soares

Orientador: Prof. Dr. Miguel Lira

Supervisora: Vera Jardim

abril 2021, Coimbra

Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor Doutor Miguel Lira e supervisão de Vera Jardim.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

Robert Collier

Aos meus pais,
por tornarem os meus sonhos realidade

Resumo

Para atrair e reter os melhores talentos, as empresas necessitam atender às expectativas dos seus colaboradores e potenciais candidatos e refleti-las na sua estratégia. Através de uma abordagem prática e objetiva, pretende-se demonstrar de que forma os Recursos Humanos (RH) devem atuar através das suas atividades chave para otimizar o desempenho dos seus colaboradores ao mesmo tempo que os mantem motivados e satisfeitos, para que estes queiram fazer parte da sua organização a longo prazo e se tornem um fator de vantagem competitiva da mesma. Nesta linha de pensamento é efetuada uma análise crítica do estágio curricular realizado no Sport Lisboa e Benfica (SLB) na sequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) face àquilo que que é praticado no mercado laboral e apresentado no enquadramento teórico. Como resultado, concluiu-se que o SLB dispõe de uma política de RH altamente desenvolvida e que oferece uma ótima Proposta de Valor para o Colaborador (PVC), mas peca na avaliação do contributo do seu capital humano e carece de modernização das suas técnicas, o que pode ser colmatado através de tecnologia avançada.

Palavras-Chave: Atração; Retenção; Capital Humano; Recursos Humanos

Abstract

To attract and retain the best talents, companies need to meet the expectations of their employees and potential candidates and reflect them in their strategy. Through a practical and objective approach, it is intended to demonstrate how Human Resources (HR) should act through their key activities to optimize the performance of their employees while keeping them motivated and satisfied so that they want to be a part of the organization in the long term and become a factor in its competitive advantage. In this line of thought, it is presented a critical analysis of the curricular internship carried out at Sport Lisboa e Benfica (SLB) following the Master's in Human Resources Management (HRM) towards what it is practiced in the labor market and exposed in the theoretical framework. As a result, it was concluded that the SLB has a highly developed HR policy and that offers an excellent Employee Value Proposition (EVP), but fails in assessing the contribution of its human capital and lacks the modernization of its techniques which can be overcome through advanced technology.

Keywords: Attraction; Retention; Human capital; Human Resources

Agradecimentos

A concretização desta etapa tão importante do meu percurso académico nunca teria sido alcançada sem os meus pais que sempre me apoiaram incondicionalmente em todas as minhas decisões e por isso são a razão principal da minha gratidão. Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Miguel Lira pelo acompanhamento, paciência e incentivo. Aos colegas de Mestrado que comigo percorreram esta jornada, em especial, Carina Fernandes, a melhor parceira que poderia ter escolhido. Às minhas amigas, Ana e Fátima, que já me acompanham desde sempre e que apesar da distância sempre estiveram lá para mim. À Gisela, Patrícia e Tatiana que desempenharam um papel muito importante ao longo da minha vida académica e contribuíram para que a mesma fosse extraordinária e tornaram-se numa amizade que levo para a vida. Aos meus familiares por todo o carinho e orgulho que sempre demonstraram ao longo do meu percurso. E por último, ao Sport Lisboa e Benfica pela oportunidade que possibilitou a realização deste trabalho final de Mestrado e o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Índice

Índice de Figuras	12
Siglas e Acrónimos	14
Introdução.....	16
CAPÍTULO I – ENTIDADE ACOLHEDORA	19
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	24
1. Gestão do Capital Humano.....	24
2. Atração do Capital Humano	28
2.1. Employer Branding.....	29
2.2. Recrutamento e Seleção.....	33
2.3. Acolhimento e Integração.....	38
3. Retenção do Capital Humano	42
3.1. Recompensas Transacionais	44
3.1.1. Compensação Salarial.....	44
3.1.2. Benefícios.....	47
3.2. Recompensas Relacionais	49
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	55
1. Descrição das Atividades Realizadas	55
1.1. 1ª fase: Gestão Estratégica.....	56
1.2. 2ª fase: Gestão Administrativa e Salarial.....	58
1.3. 3ª fase: Área Preferencial.....	60
1.4. 4ª fase: Teletrabalho	61
CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA	63
Conclusão.....	71
Referências Bibliográficas	73
ANEXOS.....	82
ANEXO I: Organograma – Human Resources	82
ANEXO II: Exemplos de Employer Branding do Grupo Benfica	83

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Atração e Retenção (Adaptado de Kontoghiorghes, 2016).....	17
Figura 2 Valores do Sport Lisboa e Benfica	20
Figura 3 Evolução do Símbolo do SLB	20
Figura 4 Estrutura Organizacional do SLB	21
Figura 5 Rendimentos Operacionais do SLB nas últimas 5 épocas (valores em milhões de euros)	22
Figura 6 Rendimentos Totais do SLB nas últimas 5 épocas (valores em milhões de euros)	22
Figura 7 Dimensões de Excelência do SLB (Neves de Almeida HR Consulting et al., 2018)	23
Figura 8 Benefícios mais atrativos em Portugal e na Europa (Randstad, 2020).....	28
Figura 9 Definição de PVC (RH Magazine, 2020)	29
Figura 10 Ciclo de Vida do Colaborador (Velooso, 2018)	30
Figura 11 Equidade do Employer Branding (Adaptado de Alshathry et al., 2017)	32
Figura 12 Principais causas de uma má contratação (CareerBuilder, 2017)	37
Figura 13 Níveis de Integração (Byford et al., 2017)	40
Figura 14 Modelo de Recompensa Total de Towers Perrin.....	43
Figura 15 Lacuna salarial entre géneros nos últimos 5 anos nos EUA (Pay Scale, 2020a)	46
Figura 16 Benefícios mais procurados (Aon plc, 2020)	48
Figura 17 Principais obstáculos à implementação de benefícios (Employee Benefits, 2020)	48
Figura 18 Principais causas de ausência no trabalho (CIPD, 2020).....	51
Figura 19 Fases que compõem o Estágio Curricular.....	56
Figura 20 Lista de principais tarefas	56
Figura 21 Processo R&S do SLB.....	57
Figura 22 Modelo de Acolhimento do SLB	58
Figura 23 Tabela resumo das atividades realizadas na 1ª fase.....	58
Figura 24 Tabela resumo das atividades realizadas na 2ª fase.....	60
Figura 25 Tabela resumo das atividades realizadas na 3ª fase.....	61
Figura 26 Tabela resumo das atividades realizadas na 4ª fase.....	62
Figura 27 Objetivos estratégicos do Plano de Formação do SLB.....	64
Figura 28 Competências Transversais do SLB	65

Figura 29 Principais fatores de retenção do SLB (Neves de Almeida HR Consulting et al., 2018)	66
Figura 30 Organograma dos Human Resources do SLB	82
Figura 31 Exemplos de Employer Branding no site oficial do SLB (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-d)	84

Siglas e Acrónimos

A&I – Acolhimento e Integração

BTV – Benfica TV

CEO – Chief Executive Officer

CV – Curriculum Vitae

DGS – Direção Geral de Saúde

DRH – Direção de Recursos Humanos

EB – Employer Brand

EUA – Estados Unidos da América

GB – Grupo Benfica

GCH – Gestão do Capital Humano

GHRM - Green Human Resources Management

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPO – High Performance Organization

HRBP – HR Business Partner

HRM – Human Resources Management

IA - Inteligência Artificial

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

IT – Information Technology

KPI – Key Performance Indicator

MAI – Modelo de Acolhimento e Integração

OMS – Organização Mundial de Saúde

PVC – Proposta de Valor para o Colaborador

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SLB – Sport Lisboa e Benfica

UEFA - Union of European Football Associations

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity

Introdução

Atendendo às mudanças rápidas atuais, às alterações demográficas no mercado de trabalho, à obsolescência da mentalidade de “emprego para a vida” e à seletividade crescente no tipo de empresas onde as pessoas desejam trabalhar, acresce a responsabilidade das empresas de entender o que motiva os seus colaboradores e de se certificar que estes estão a trabalhar de forma ideal e que se encontram presentes, focados e produtivos. Pensar nos colaboradores como se fossem clientes é uma estratégia prática para entender o que os motiva e como preferem ser abordados para ajudar as empresas a tomar decisões e fazer escolhas informadas. Porém, é mais fácil falar do que fazer, uma vez que as tendências encontram-se constantemente em mudança (Aon plc, 2020).

Atualmente, a nova geração de trabalho procura uma carreira acelerada que os coloque em cargos de gestão o mais rápido possível. A mentalidade dos *baby boomers* de começar por baixo e subir lentamente a escada corporativa é coisa do passado. Se as empresas não estiverem a corresponderem às suas expectativas, estes não hesitam em mudar de empresa ou de funções que ofereçam mais e melhores salários, benefícios e responsabilidades (Rodrigues & Naidoo, 2016)

Perante este cenário de incerteza, a atração e a retenção de talentos apresentam-se como um dos maiores desafios para a área de recursos humanos na atualidade (Pay Scale, 2020b). Cada vez mais, os empregadores precisam identificar e agir de acordo com os fatores que tornam a sua empresa mais atraente para os seus potenciais candidatos, sobretudo quando se trata da geração Millennial, o grupo que representa atualmente a maior geração da população ativa. Esta geração é vista como os “consumidores” do mercado de trabalho e procuram empregos que melhor se alinham com as suas necessidades, objetivos de vida e interesses (Rigoni & Adkins, 2016).

As pessoas cada vez mais procuram organizações que partilhem os seus valores. Questões como a identificação com a missão, visão e valores da empresa, a noção de desafio e realização em relação ao conteúdo da função, a valorização e o reconhecimento profissional, o grau de autonomia e a relação com a chefia, o nível de integração e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional estão na ordem do dia (Barros, 2014).

O modelo proposto por Kontoghiorghes (2016) na Figura 1, demonstra que a satisfação e motivação em relação ao trabalho e à organização contribuem para o aumento do comprometimento organizacional, que por sua vez é fundamental para a eficácia da gestão de talentos que conduz à atração e retenção dos mesmos. Nesta equação, as

organizações de alta performance caracterizadas por culturas orientadas para a mudança, qualidade, tecnologia, apoio à criatividade, respeito, integridade e gestão eficaz de conhecimento e comunicações abertas apresentam-se como facilitadoras do processo.



Figura 1 Modelo de Atração e Retenção (Adaptado de Kontoghiorghes, 2016)

Um estudo efetuado por Ahmad, Khan & Haque (2020) demonstrou que o capital humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva e para tal é necessário atrair e reter uma valiosa *pool* de talentos. No que respeita à atração e retenção de talento, algumas estratégias comuns passam por (1) proporcionar feedback constante; (2) promover a diversidade, uma qualidade valorizada pelos talentos; (3) proporcionar formações flexíveis de modo a capacitar e garantir carreiras personalizadas; (4) estimular os colaboradores para serem os principais embaixadores da marca empregadora; (5) aperfeiçoar a experiência do colaborador; (6) fomentar o crescimento pessoal assim como profissional; (7) cultivar um propósito significativo e um ambiente de trabalho gratificante; (8) promover a transparência como elemento gerador de confiança e de marca empregadora; e (9) implementar soluções que permitam a simplificação de processos, por exemplo por meio de Inteligência Artificial (IA) (IIRH, 2019).

Com este trabalho final de Mestrado pretende-se acima de tudo identificar, através de uma abordagem estratégica, inovadora, prática e objetiva, as melhores práticas do mercado de trabalho de forma a possibilitar uma gestão eficaz de recursos humanos, o capital humano das empresas, em termos de atração e retenção, para que estes se possam tornar uma verdadeira fonte de vantagem competitiva para as mesmas.

De entre as possíveis opções para a parte não letiva do Mestrado (dissertação, projeto ou relatório de estágio), a escolha recaiu sobre o estágio curricular. Tal deve-se ao facto de este proporcionar a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva do Mestrado num contexto real de trabalho, permitir estabelecer contacto com as práticas, ferramentas, softwares e métodos utilizados na área de Recursos Humanos,

bem como desenvolver competências técnicas e comportamentais fundamentais, o que é de particular importância dado que o estagiário não possui experiência prévia na área.

O Sport Lisboa e Benfica foi selecionado como entidade acolhedora em virtude de esta ser uma organização de grande dimensão e reconhecimento a nível nacional e internacional e distinguida oficialmente pela qualidade e excelência das suas práticas de RH pelos Índices de Excelência 2018, o que, sem dúvida, acrescenta valor ao estágio e ao curriculum do estagiário. A afinidade clubística desempenhou ainda um elemento de grande peso na decisão por os valores organizacionais se alinharem aos valores pessoais, o que atualmente é uma preocupação muito comum da geração *millennial*, como referido anteriormente por Rigoni & Adkins (2016).

A escolha do tema deve-se ao facto de o estágio ter decorrido nas duas grandes áreas em que se encontra dividida a Direção de Recursos Humanos (DRH) do Sport Lisboa e Benfica, nomeadamente a área Gestão Administrativa Salarial e a Gestão Estratégica. Como conseguinte o tema a desenvolver incide sobre as estratégias de atração e retenção do capital humano dado que a Gestão Estratégica, por um lado, procura atrair através das práticas de recrutamento e seleção, formação e acolhimento e a Área Administrativa, por outro, trata as políticas salariais e benefícios que procuram obter a retenção.

Em linha com a perspetiva de Barros (2014), o enquadramento teórico baseia-se em duas grandes premissas: atrair, recrutar, acolher e integrar, que diz respeito às estratégias de *Employer Branding*, Recrutamento e Seleção (R&S) e Acolhimento e Integração (A&I) e alinhar, motivar e reter, estratégias que neste trabalho foram materializadas em recompensas transacionais e relacionais. Após uma descrição detalhada das atividades desenvolvidas no estágio, segue-se uma reflexão crítica acerca das tarefas realizadas em que será estabelecida a ligação entre o enquadramento teórico e as práticas de RH da DRH do SLB.

O método de investigação selecionado para a elaboração do relatório final de estágio foi a investigação qualitativa, que consistiu na recolha, análise e sistematização de vários elementos bibliográficos, nomeadamente livros, revistas técnicas, relatórios técnicos que traduzem o “estado da arte” da área de recursos humanos e ditam tendências de mercado e artigos científicos recolhidos de plataformas online como B-on, SCOPUS, Web of Science, Google Scholar entre outros websites relevantes que vão ao encontro do tema.

CAPÍTULO I – ENTIDADE ACOLHEDORA

Para a realização do estágio curricular, a entidade de acolhimento selecionada foi o Sport Lisboa e Benfica. Este é um clube multidesportivo que tem como principal finalidade “participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da modalidade de futebol” (Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, 2018). A sua principal modalidade é o futebol, no entanto o clube distingue-se noutras modalidades tais como o basquetebol, o andebol, o voleibol, o futsal, o atletismo e o hóquei em patins. Destacam-se ainda modalidades como natação, judo, patinagem artística, ginástica, rugby, desportos de combate, artes marciais, ténis de mesa, polo aquático, entre outras (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-c).

Originalmente o clube foi fundado a 28 de fevereiro de 1904 em Belém, na Farmácia Franco, por um grupo de 24 elementos, entre eles José Rosa Rodrigues, o primeiro presidente e Cosme Damião, o principal dirigente das primeiras décadas. Inicialmente o clube era designado por Sport Lisboa, tendo vindo mais tarde a intitular-se Sport Lisboa e Benfica em virtude da fusão entre o Sport Lisboa e o Grupo Sport Benfica em 1908. Atualmente está sediado no Estádio do Sport Lisboa e Benfica, também conhecido como Estádio da Luz, na freguesia de São Domingos de Benfica em Lisboa (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-b).

Para além do Estádio de futebol, a sede do clube dispõe ainda de dois pavilhões, um complexo de piscinas, o Museu Cosme Damião, um campo sintético, um centro comercial, a *fan zone*, estacionamento, zonas técnicas, entre outras áreas de serviços. No seu interior é onde se localizam os escritórios dos seus respetivos departamentos, assim como os estúdios da BTV, as redações dos meios de comunicação social, a Clínica Benfica, entre outras áreas (Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, 2019). O clube dispõe ainda de um Centro Formação e Treino dedicado ao futebol profissional e de formação, denominado Benfica Campus e localizado no Seixal. O complexo é composto por 9 campos de futebol, balneários, ginásios, refeitórios, salas de avaliação e tratamento, auditórios, gabinetes de trabalho e ainda uma área residencial para atletas (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-a).

Na essência do Sport Lisboa e Benfica estão um variado conjunto de valores dispostos na Figura 2. Este conjunto de valores servem de alicerces para o alcance da sua missão determinada pelo seu atual presidente, Luís Filipe Vieira: “Nas próximas décadas, o Benfica será a Organização Desportiva de maior sucesso em Portugal, tanto no Futebol, como nas Modalidades, e tanto na perspetiva competitiva, como na vertente económica.” O clube é



Figura 2 Valores do Sport Lisboa e Benfica

ainda representado pelo célebre emblema da águia, símbolo de independência, autoridade e nobreza. No emblema está também retratado a roda da bicicleta, uma das primeiras modalidades do clube, a bola de futebol, as cores de Portugal e o seu lema – E Pluribus Unum - de todos, um (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-d). Apesar da sua evolução, o símbolo sempre se manteve fiel ao original, tal como se pode verificar na Figura 3.



Figura 3 Evolução do Símbolo do SLB

Desde 2003, o clube é presidido pelo seu 33º Presidente, Luís Filipe Vieira. A representar as Áreas Funcionais, encontra-se Domingos Soares de Oliveira, CEO, com a tutela das Direções dos principais departamentos: *Marketing & Sales, Finance & Administration, Infrastructures and Facilities Services, Information Technology e Human Resources*. Já o Futebol encontra-se representado por Rui Costa e a Comunicação Social por José Eduardo Moniz (Figura 4) (Sport Lisboa e Benfica - Futebol SAD, 2020).

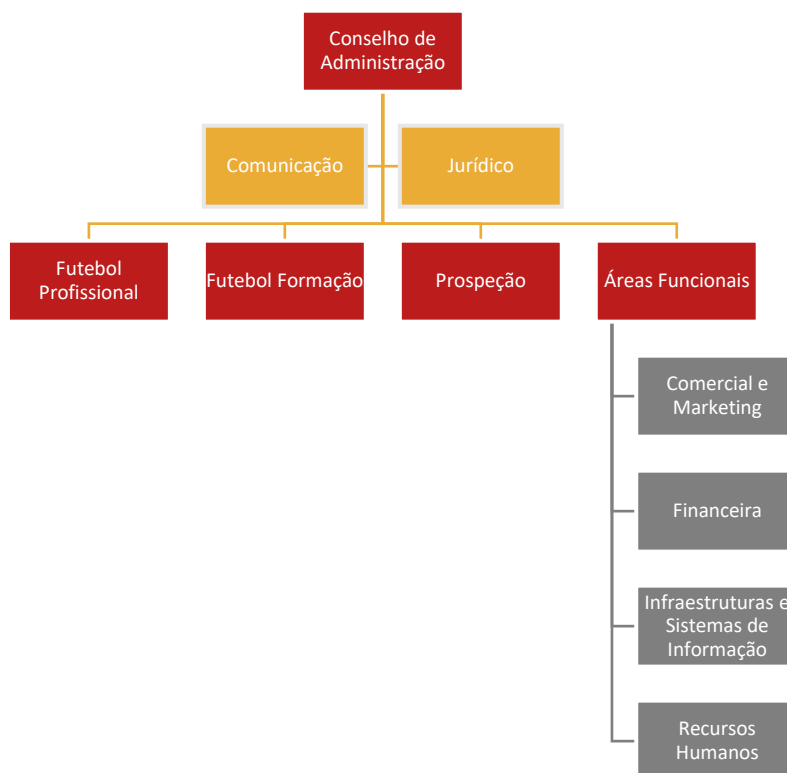


Figura 4 Estrutura Organizacional do SLB

Atualmente o Grupo Benfica (GB) engloba um variado conjunto de entidades que conta com o Sport Lisboa e Benfica, Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, Benfica Estádio, Benfica TV, Clínica do Benfica, Fundação Benfica e Benfica Seguros. De forma a assegurar a manutenção e o funcionamento eficiente de todo o Complexo Desportivo, a Benfica Estádio é a entidade que se encontra ao serviço de todas as entidades do Grupo e de todos os utilizadores diários (Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, 2019).

As principais fontes de rendimento do clube, excluindo transações de direitos de atletas, advêm de três rubricas (Figura 5): (1) Media TV, a maior fonte de rendimento, proveniente de receitas de televisão, fruto da celebração do contrato de exploração dos direitos de transmissão televisiva com a NOS e dos prémios da UEFA, resultantes da participação e *performance* do SLB na Liga dos Campeões e Liga Europa; (2) Matchday, correspondente às receitas de bilheteira, camarotes, *executive seats*, REDpass, serviços *corporate*, entre outros; e (3) Commercial, proveniente das receitas de exploração do estádio como rendas de espaço e *royalties*, venda de *merchandising* e patrocinadores como a Adidas e Emirates, entre outros (Sport Lisboa e Benfica - Futebol SAD, 2020).

De destacar que na época 2019/20, a Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, empresa mãe do Grupo Benfica que detém 100% da Benfica TV e da Benfica Estádio, alcançou o segundo melhor resultado líquido de sempre (41,7 milhões de euros), tendo os rendimentos

totais (294,4 milhões de euros) e os rendimentos de transações de direitos de atletas (145,2 milhões de euros) atingido os valores mais elevados de sempre. Os rendimentos operacionais (140 milhões de euros) registaram o segundo melhor valor (Figura 6).

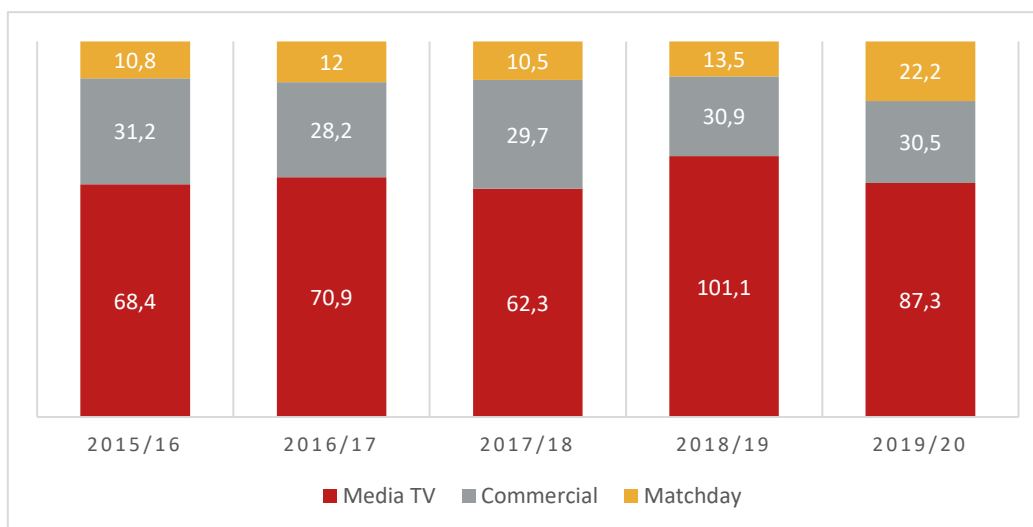


Figura 5 Rendimentos Operacionais do SLB nas últimas 5 épocas (valores em milhões de euros)

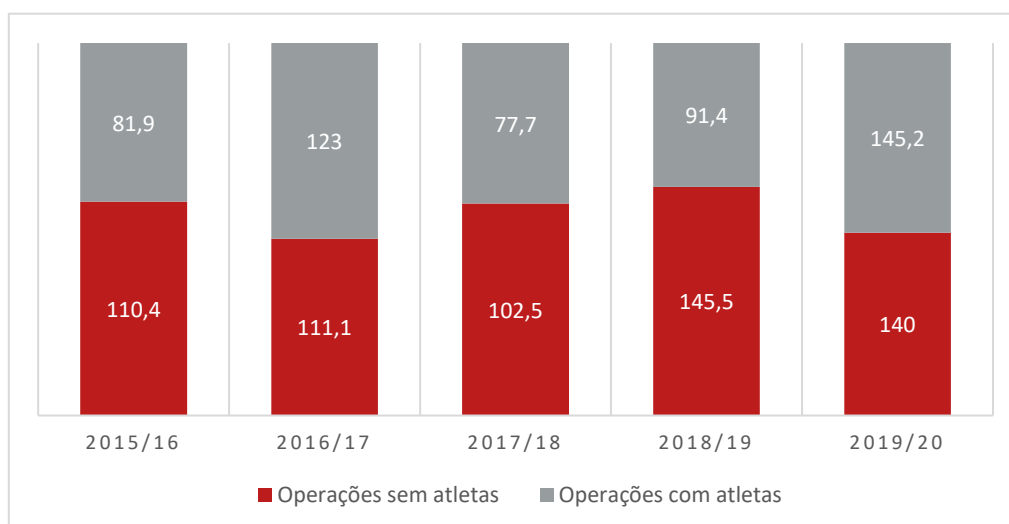


Figura 6 Rendimentos Totais do SLB nas últimas 5 épocas (valores em milhões de euros)

Em virtude da estratégia de internacionalização do GB, toda a sua estrutura organizacional encontra-se em língua universal: o inglês. O departamento *Human Resources*, por sua vez, encontra-se dirigido por Luísa Ramos e está dividido em duas grandes áreas, a *Compensation & Benefits* e a *HR Development & Strategy* (Anexo I). A primeira é composta por *Compensation & Benefits* e *HR Operations*, que se encontra subdividida em *Employee Relationship Management*, *Payroll* e *External Communication & Reporting*. Já a segunda área engloba *Talent Acquisition*, *Training & Development*, *Career & Performance Management* e *Engagement, Communication & Culture*. Em virtude da sua modernização e foco estratégico, esta área adotou recentemente o modelo de gestão *HR Business Partner* em que são atribuídos parceiros de negócio a cada uma das áreas do

GB (*Sports Areas, Business & Communication Areas, Business Support e Infrastructures & other areas*).

Em 2018, o Grupo Benfica alcançou o 5º lugar no *ranking* de grandes empresas do Índice de Excelência 2018, um estudo de clima organizacional desenvolvido pela empresa Neves de Almeida | HR Consulting em parceria com a Human Resources Portugal, Executive Digest e o INDEG-ISCTE. O estudo reconhece desta forma a excelência da Gestão de Recursos Humanos do Grupo Benfica e a qualidade do seu clima organizacional e desenvolvimento do capital humano, tendo o Grupo atingido um índice de satisfação global de 74,8, um nível de excelência global de 70,2, excelência de Gestão de Recursos Humanos de 63,6 e excelência do clima de 74,8 numa escala de 0 a 100. O Grupo destaca-se ainda nos seus níveis de bem estar (84,9), confiança organizacional (77,4), orientação estratégica (75,9), orientação para o cliente (76,8) e níveis de *engagement* (76,5) apresentando valores superiores à média das grandes empresas em estudo (Figura7) (Neves de Almeida HR Consulting, Human Resources Portugal, Executive Digest & INDEG-ISCTE, 2018).

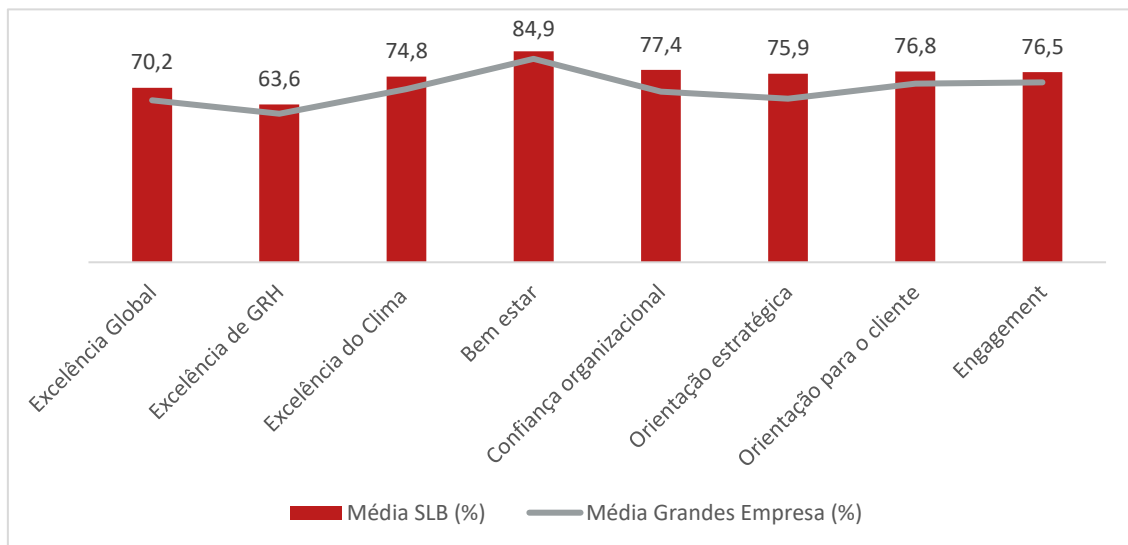


Figura 7 Dimensões de Excelência do SLB (Neves de Almeida HR Consulting et al., 2018)

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Gestão do Capital Humano

Nos dias que correm, as mudanças ocorrem com maior rapidez, profundidade e impacto e trazem consigo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as empresas (Chiavenato, 2014). As mudanças são tantas e tamanhas, que os executivos começaram a adotar o acrónimo militar, VUCA, ou VICA, em português, que significa, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, para descrever o mundo corporativo (Berinato, 2014).

A área de Recursos Humanos, por sua vez, tem sido uma das áreas que mais tem sofrido mudanças, inclusive no seu nome. A tradicional Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser substituída por diversas terminações, tais como gestão de pessoas, gestão de talento, parceiros de negócio, gestão de competências, gestão de capital humano, capital intelectual, entre outras. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que a organização lhes atribui. Estas podem ser intituladas de recursos humanos, mão de obra, funcionários, operários, colaboradores, associados, ou ainda, talento humano, parceiros de negócio, capital humano ou capital intelectual, quando as pessoas têm um maior valor para a organização. Não obstante, a GRH ainda é o termo mais comum (Chiavenato, 2014).

Durante muito tempo, a principal preocupação para as empresas centrava-se em maximizar os lucros para os acionistas. Têm-se assistido a uma mudança de paradigma no mundo corporativo. As empresas passaram de um foco no lucro para um foco em criar valor e no propósito. Assim, as empresas passam a ter uma visão a longo prazo, a investir na sua força de trabalho, a adotar uma mentalidade de pessoas, trabalho e competências e a agir num ecossistema com um nível bem definido de responsabilidade social para com a sua força de trabalho e a comunidade em geral (World Economic Forum, 2020).

Nos negócios, as receitas são impulsionadas pelo investimento em capital financeiro e em capital humano, podendo os custos do capital humano ultrapassar o financeiro (Vienna Human Capital Advisors, 2008). O capital humano é definido como as competências, capacidades, experiências, lealdades e motivações das pessoas. Engloba igualmente o seu alinhamento com os valores organizacionais, capacidade de compreender, desenvolver e implementar a estratégia e a sua capacidade de liderar, gerir e colaborar (Integrating Reporting, 2016).

A Gestão do Capital Humano (GCH) é parte integrante do processo de Gestão de Pessoas e serve de base à Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Esta baseia-se no princípio de que as pessoas são um ativo e que investir nelas gera valor acrescentado (Baron & Armstrong, 2007). É frequente ouvirmos que “as pessoas são o nosso ativo mais importante” no mundo corporativo. Por conseguinte, é necessário demonstrar a contribuição das mesmas para o valor organizacional, pois em causa está a credibilidade dos recursos humanos enquanto função de gestão (Rego et al., 2018).

Para tal é necessário medir e elaborar relatórios sobre o contributo desse mesmo ativo, de forma a avaliar até que ponto está a ser bem aproveitado e como é que podemos geri-lo da maneira mais eficaz. Para a GCH apenas interessam rendimentos, resultados e valores, que por sua vez irão orientar e dar suporte às atividades chave da GRH, nomeadamente a gestão de talento, formação e desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de recompensas, etc. (Baron & Armstrong, 2007).

Contudo, é difícil demonstrar como é que o capital humano contribui para a criação de valor de uma empresa. Existe falta de consenso na medição do mesmo. Alguns dados relevantes para a compreensão do seu contributo advêm da análise da composição da força de trabalho com base no número de funcionários, sexo, idade, trabalhadores a tempo integral, temporário ou contingente, etc., custos de compensação, de benefícios, de recrutamento, gastos com formação e desenvolvimento, média de horas de formação, inquéritos de clima organizacional, taxas de rotatividade, taxas de retenção, taxas de absentismo, taxa de acidentes de trabalho, ganhos de produtividade, receita por funcionário, etc. (Integrating Reporting, 2016).

A *People Analytics* é um método valioso, que a partir de dados quantitativos e qualitativos de RH ajuda a identificar relações causais e correlacionais com recurso a softwares e técnicas de modelagem que contribuem para a tomada de decisões mais informadas e estratégicas. O principal objetivo é demonstrar o impacto que as políticas de Recursos Humanos têm na força de trabalho e no desempenho organizacional (Houghton, 2020).

No entanto, não é universalmente aceite que os colaboradores sejam vistos apenas como ativos. As empresas são proprietárias dos seus ativos físicos, como por exemplo, máquinas e equipamentos, mas não são proprietárias de ativos humanos. A sua ligação prende-se pelo vínculo contratual. As pessoas não devem ser colocadas ao mesmo nível que os ativos físicos, pois não são bens suscetíveis de serem adquiridas, vendidas ou substituídas à mercê dos seus proprietários (Baron & Armstrong, 2007).

O verdadeiro benefício de ver as pessoas como ativos e não como custos traduz-se em atrair e reter a força de trabalho qualificada, empenhada e motivada de que a organização necessita para o seu sucesso. Tal obriga ao desenvolvimento de procedimentos rigorosos de recrutamento e seleção, aquisição e desenvolvimento de talentos, sistemas de compensação e incentivos em função do desempenho e atividades de desenvolvimento e formação ligadas às necessidades da empresa (Baron & Armstrong, 2007; Botelho, 2021).

As organizações bem sucedidas só podem crescer, prosperar e manter a sua sustentabilidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os seus stakeholders. Como parceiros, as pessoas são o *stakeholder* mais íntimo de uma organização, pois também contribuem com investimentos através do seu esforço, dedicação, compromisso, exposição a riscos, etc. Naturalmente, em troca também esperam retornos, tais como salários, incentivos monetários, crescimento profissional, satisfação pessoal, progressão na carreira, etc. Tratar as pessoas como parceiros significa encarar as pessoas como portadoras de conhecimentos, habilidades, competências e da inteligência que possibilita a tomada de decisões que conduzem ao alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

A gestão de recursos humanos, enquanto função, tem como principal objetivo obter, integrar e desenvolver as pessoas necessárias para atingir os objetivos estratégicos traçados pela organização. Assim sendo, a própria definição leva inevitavelmente a que todos os gestores também sejam gestores de recursos humanos. Todos os gestores estão encarregues de supervisionar as pessoas dos seus respetivos departamentos, e como tal, incumbe-lhes otimizar o seu desempenho para o alcance dos objetivos comuns.

Existem várias vertentes que devem ser transversais a todos os gestores, tais como, (1) práticas de recursos humanos: recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, acolhimento, formação e desenvolvimento; (2) conhecimentos de legislação laboral a nível de férias, horas extraordinárias, trabalho por turnos, negociação coletiva, etc.; (3) conhecimentos psicossociais, relativamente a motivação, liderança, comunicação, cultura, mudança, gestão de conflitos; (4) organização e métodos de trabalho, etc.. Contudo, seria irrealista exigir que cada gestor funcional domine cada uma destas vertentes (Silva & Reis, 2018).

Perante esta necessidade surge o modelo *HR Business Partner*. Este modelo de gestão de recursos humanos, leva a que os especialistas de RH partilhem responsabilidade com os gestores de linha pelo sucesso da empresa, atuando como parceiros estratégicos. Para

além de proporcionar um melhor enquadramento dos RH na estratégia da empresa, este modelo vem colmatar o facto de as atividades de RH aparentarem estar muitas vezes desligadas do verdadeiro propósito da organização (Baron & Armstrong, 2007). A congruência entre os gestores de linha e os gestores de recursos humanos acerca da integração estratégica de RH é efetivamente uma condição necessária para o sucesso da mesma e para obter resultados organizacionais benéficos (Wach, Wehner, Weißenberger & Kabst, 2020).

O modelo HRBP é uma consequência da gestão moderna de recursos humanos que vem reforçar o papel estratégico dos recursos humanos para o sucesso e competitividade da organização. Como parceiros de negócio, os RH necessitam ter um bom entendimento do negócio, competências analíticas, capacidade de resolução de problemas, perícia para identificar necessidades e agir de forma proativa, ser comunicativo e possuir conhecimentos organizacionais. Desta forma, os recursos humanos atuam como facilitadores estratégicos (Bas, 2012; Stritesky, 2014).

Os RH não se podem dar ao luxo de simplesmente acrescentar trabalho aos já sobrecarregados gestores de linha, sem que estes percebam o verdadeiro valor do que têm que fazer (Anderson, 2014). Em última análise, os RH juntamente com a liderança executiva devem conseguir averiguar como está o desempenho do seu pessoal e que impacto este está a ter nos resultados financeiros. Esta apresenta-se como a “*million dollar question*” da área dos recursos humanos (Botelho, 2021).

2. Atração do Capital Humano

A atração de pessoas adequadas através de uma estratégia de *Employer Branding* altamente desenvolvida acarreta diversos benefícios. Tal permitirá uma redução de custos nos processos de R&S, contribuirá para a melhoria da reputação da empresa, facilitará a atração de pessoas qualificadas, reduzirá o tempo e o volume de recursos despendidos, diminuirá os gastos com formação e integração de novos funcionários, reduzirá as taxas de rotatividade e promoverá a retenção dos melhores talentos (RH Magazine, 2020).

Em Portugal, os critérios que mais atraem os potenciais candidatos são os benefícios e salários atrativos, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e as oportunidades de progressão na carreira (Figura 8). Porém, os critérios de atratividade variam de geração para geração. A geração Boomer atribui grande valor ao “*give back to society*”. A geração X valoriza mais a situação financeira da empresa. Já a geração Millennial procura um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional enquanto que 48% da geração Boomer encontra-se menos interessada neste critério. E por último, a nova geração Z valoriza a diversidade e inclusão (Randstad, 2020).

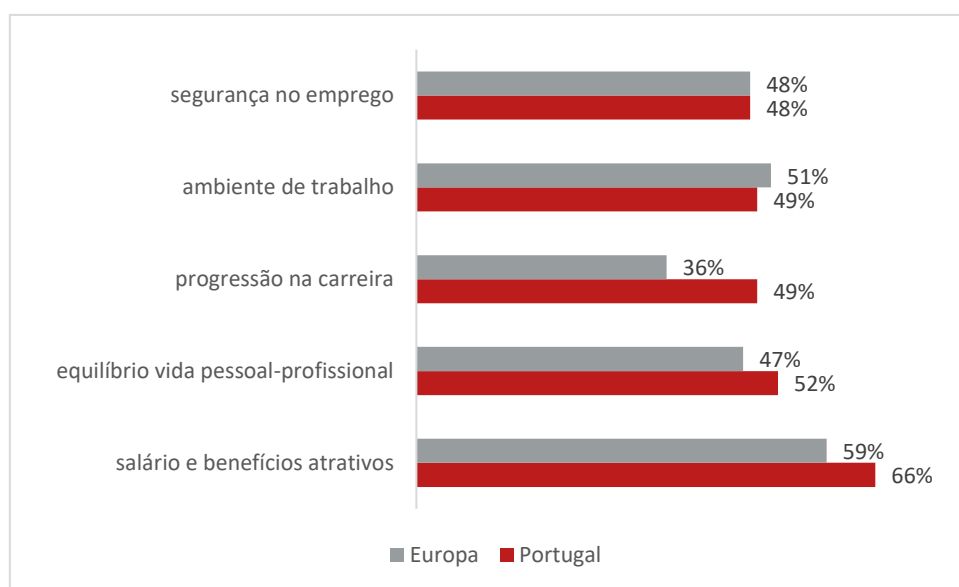


Figura 8 Benefícios mais atrativos em Portugal e na Europa (Randstad, 2020)

Todos estes critérios devem ser considerados na Proposta de Valor para o Colaborador (Figura 9). Esta, por sua vez, deve ser baseada no que a empresa tem para oferecer e no que a torna uma empresa atrativa para trabalhar tanto para os potenciais candidatos como também para os seus atuais colaboradores (Armstrong, 2009). Para que seja bem sucedida deve ser o mais atraente possível, transparente, única e inimitável pela concorrência (RH Magazine, 2020).



Figura 9 Definição de PVC (RH Magazine, 2020)

Cada vez mais, as empresas devem olhar para os seus colaboradores como se fossem clientes. Uma ferramenta de mapeamento da jornada do cliente pode ser transferível e aplicada ao colaborador. Yohn (2019) argumenta que quando a experiência do colaborador e do cliente são geridas juntamente, criam uma vantagem competitiva única e sustentável pois uma ótima experiência do colaborador conduz a uma ótima experiência do cliente.

2.1. Employer Branding

O *Employer Brand* (EB), a marca do empregador, corresponde à reputação que uma empresa detém enquanto empregador. Já o *Employer Branding* refere-se às estratégias a que as empresas recorrem para gerir o seu EB, ou seja, são todos os meios que a empresa utiliza deliberadamente, sejam eles, políticas, práticas, ferramentas, entre outros, de modo a exercer influência sobre a maneira como a empresa é percebida pelas suas partes interessadas. Por outras palavras, consiste na aplicação de princípios de Marketing na GRH, isto é, replicar as estratégias de *branding* utilizadas no comportamento dos consumidores na área de Recursos Humanos a fim de atrair potenciais candidatos, envolver os atuais colaboradores e retê-los na empresa (Lane, 2016).

No marketing, o *branding* diz respeito à notoriedade da marca, o chamado *brand awareness*, e tem impacto na aquisição de clientes e nos resultados de vendas. No entanto, a elevada notoriedade da marca e posição de liderança no mercado de uma empresa não a torna necessariamente uma empresa atrativa para trabalhar, dado que a Proposta de Valor da Marca não equivale à sua Proposta de Valor para o Colaborador (Veloso, 2018). Evidentemente que as empresas com uma elevada notoriedade de marca de cliente detêm uma vantagem superior quando se trata de chamar à atenção de um candidato. Um estudo realizado pela PwC (2019) indica que apenas 33% dos candidatos a emprego estariam dispostos a se candidatar a uma posição numa empresa da qual nunca ouviram falar. Não

obstante, a grande maioria (71%) atribui maior importância à reputação do empregador do que à notoriedade da marca de cliente.

Quando bem implementado, o *Employer Branding* poderá ser decisivo para o sucesso das empresas, assim como na guerra pelos talentos, trazendo consigo vários benefícios para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos no que respeita à atração e retenção de talentos e *engagement* dos colaboradores. Para tal, este deve ser implementado ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador, desde da fase de atração até à saída, incluindo a fase de candidatura, *onboarding*, retenção, desenvolvimento e até mesmo o pós saída, a fase *alumni* (Figura 10). Todas estas fases devem ser consideradas na Proposta de Valor para o Colaborador (Veloso, 2018).



Figura 10 Ciclo de Vida do Colaborador (Veloso, 2018)

Para uma gestão eficaz do seu EB, os RH necessitam alavancar todos os processos de GRH, tradicionalmente vistos separadamente, como um conjunto integrado, garantir que todos os colaboradores e gestores de linha estão integrados na estratégia de EB interno e validam a PVC e combinar esforços com os especialistas de marketing de forma a promover o EB externo (Cascio & Graham, 2016). É importante adaptar a estratégia integrada de EB aos canais de comunicação utilizados pelo público alvo. Para a geração *Millennial*, os canais digitais são o método preponderante pois permitem estabelecer uma comunicação bidirecional, personalizada, a qualquer hora, em qualquer lugar, rápida e acessível, características altamente valorizadas pelos *Millennials* (Arriscado, Quesado & Sousa, 2019).

As estratégias de *Employer Branding* podem ser dirigidas externa ou internamente. O *Employer Branding* externo tem como principal objetivo atrair talento enquanto que o interno pretende reter os atuais talentos na organização. As mensagens transmitidas externamente devem ser compatíveis com as transmitidas internamente. Caso estas não correspondam à realidade, tal colocará em causa a imagem transmitida no processo de recrutamento. Este, por sua vez, deverá refletir as necessidades, visão, missão, prioridades e imagem da organização (Aldousari et al., 2017).

Em situações de incongruência entre a imagem percebida do EB externo e interno, a imagem do EB externo prevalece sobre o EB interno produzindo impacto no comportamento organizacional dos colaboradores, particularmente nas taxas de absentismo. Quando a imagem do EB externo é menos favorável do que a imagem do EB interno as taxas de absentismo são altas. Já quando a imagem do EB externo é mais favorável do que a do EB interno, as taxas de absentismo são mais baixas. Tal leva-nos a concluir que a imagem percebida do EB interno é ofuscada pela forma como as partes externas veem a organização (Stobbeleir et al., 2016).

O estabelecimento de uma estratégia de *Employer Branding* poderá ser benéfico para as empresas. As organizações com uma estratégia de *Employer Branding* desenvolvida demonstram níveis de produtividade mais elevados. No entanto, só quando as estratégias são bem desenvolvidas e firmemente implementadas é que se pode afirmar que esta afeta positivamente a produtividade. Ainda assim, apesar de as empresas com uma estratégia altamente desenvolvida conseguirem atrair mais candidatos a emprego, tal pode ser alcançado sem uma estratégia formal (Aldousari et al., 2017).

Alshathry et al. (2017) propõem uma estrutura de 4 *status* para classificar os efeitos da equidade do EB na atração e retenção de candidatos (Figura 11). Quando o EB é percebido como alto tanto interna como externamente, a empresa apresenta uma boa capacidade de atração e retenção de talentos e encontra-se no *status* de “desejável”. O EB é classificado como “exagerado” quando a empresa tem uma boa marca externa, mas a experiência interna do colaborador é fraca. Espera-se que a empresa tenha capacidade de atrair uma grande *pool* de candidatos, mas que não os consiga reter a longo prazo, uma vez que a experiência interna não conseguirá corresponder às expectativas. Quando a empresa possui um EB interno forte que produz altos níveis de retenção e o EB externo é fraco estamos perante um EB “emergente” que carece de estratégias de marketing externas mais eficazes para aumentar a capacidade de atração. Já quando o EB é percebido como fraco tanto interna como externamente é classificado como “indesejável” pois resultará

numa fraca capacidade de atração e retenção de candidatos em quantidade e qualidade que não irão permanecer a longo prazo.

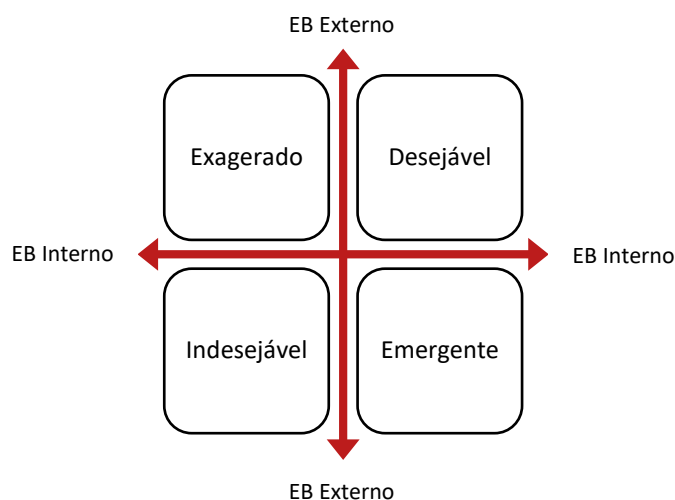


Figura 11 Equidade do Employer Branding (Adaptado de Alshathry et al., 2017)

Todas as empresas possuem uma marca empregadora, podendo esta ser positiva ou negativa. Caso a empresa não possua uma estratégia formal de *Employer Branding*, a sua marca será moldada sem o seu consentimento. É do interesse da organização estar informado acerca do seu EB. Tal pode ser monitorizado através de questionários internos ou através de opiniões partilhadas nas redes sociais ou em sites de emprego como a Glassdoor.com ou Indeed.com. Este é, acima de tudo, um processo contínuo que requer tempo e compromisso constantes. Quando se trata do seu EB, as empresas devem ser proativas no envolvimento dos funcionários e entender quais é que são as suas necessidades, para que estes se sintam valorizados e respeitados, pois no final de contas, todos os funcionários, independentemente do seu *status*, são embaixadores da marca e vão contribuir para a conceção da mesma (Cascio & Graham, 2016).

Existem vários fatores que afetam a atratividade de um empregador, entre eles, o portefólio de produtos, a cultura, tamanho, a localização e a reputação (Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016). Um estudo efetuado por Burgess (2016) mostrou ser necessário um aumento salarial mínimo de 10% para convencer um candidato a aceitar um emprego numa empresa com má reputação. Cerca de 50% descartariam totalmente aceitar um emprego numa dessas empresas independentemente de qualquer aumento salarial. Um aumento salarial de 10% apenas interessaria 28% a aceitar uma proposta. Os três principais fatores que mais contribuem para uma má reputação de uma empresa são as preocupações com a segurança no emprego, equipas disfuncionais e a má liderança.

Comunicar inovação organizacional na estratégia de EB é uma medida eficaz, não apenas para melhorar as percepções do empregador em geral, mas também para atrair candidatos inovadores. Organizações com um portfólio de produtos inovadores e uma forte cultura de inovação são mais atrativas para potenciais candidatos (Sommer et al., 2016). Adicionalmente, quando a organização possui um EB que proporciona ao colaborador um trabalho interessante e desafiante (valor de interesse), apoia e incentiva o trabalho de equipa (valor social) e fornece a oportunidade de aplicar e partilhar os seus conhecimentos (valor de aplicação), tudo isso contribui para o bem-estar do colaborador e diminui a sua intenção de procurar um novo emprego (Benraïss-noailles & Viot, 2020).

O estudo desenvolvido por Chaudhary (2018), demonstra ainda que estabelecer uma política de *Green Human Resources Management* (GHRM) para fomentar a responsabilidade ambiental corporativa poderá aumentar o seu prestígio organizacional e a sua capacidade de atrair candidatos de alta qualidade. Inevitavelmente, os indivíduos que atribuem maior importância à sustentabilidade ambiental demonstraram maior interesse em relação às empresas que adotam práticas de GHRM por se alinharem aos seus interesses pessoais.

Para avaliar o sucesso do EB podem ser utilizados alguns KPIs como: o tempo por contratação, custo por contratação, número de candidatos para uma vaga, reputação da marca, frequência do *Employer Brand Marketing*, taxas de rotatividade, estatísticas do empregador em sites como a Glassdoor, inquéritos de satisfação internos, entre outros (RH Magazine, 2020).

2.2. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção diz respeito a todas as atividades que envolvem a contratação de pessoas interessadas na organização que possuam as qualificações, competências, habilidades e comportamentos desejáveis para o desempenho de uma função com sucesso (Dessain, 2016). Estrategicamente, o processo visa desenvolver ações destinadas a atrair e agregar talentos para a organização com o intuito de dotá-la das competências necessárias para o seu sucesso (Chiavenato, 2014). Neste sentido, o maior contributo que os profissionais de RH podem fazer é brindar a organização com a seleção correta de candidatos ao posto de trabalho (Silva & Reis, 2018). Não se trata, portanto, de obter o maior número de candidaturas, mas sim o maior número de candidatos de qualidade para a função (Veloso, 2018).

Existe todo um conjunto de fatores que influenciam a capacidade de atração de candidatos de uma empresa, tais como as características inerentes ao cargo para o qual a organização está a recrutar, as características da própria organização e a forma como é gerido o processo de recrutamento (Calheiros, 2019).

Uma má experiência de recrutamento não só causa uma impressão negativa da empresa ao candidato, como também poderá originar danos duradouros na sua reputação e afetar a sua capacidade de atrair futuros talentos. A PwC (2019) mostra que 92% dos candidatos a emprego já experienciaram más práticas de recrutamento em algum momento da sua carreira e que 67% fizeram parte de processos que se prolongaram por mais de um mês. Consequentemente, 56% desencorajariam outras pessoas a se candidatarem e 49% dos candidatos de áreas de grande procura já recusaram, inclusive, uma proposta de trabalho devido a uma má experiência de contratação.

Em média, o tempo de contratação para o preenchimento de uma vaga é superior a 3 semanas. Os recrutadores que reportaram um tempo de contratação inferior a 3 semanas, verificaram uma redução dos custos em 50%. Quanto mais rápido for preenchida uma vaga, melhor será a experiência para o candidato e menos custos a empresa terá com o processo (Yello, 2020). Os custos de recrutamento incluem, não só valores monetários como também despêndio de tempo de trabalho do recrutador. Entre os mesmos estão a elaboração do anúncio, o pagamento para publicação da vaga, triagem curricular, tentativas para alcançar os candidatos, agendamento e realização de entrevistas, verificação de antecedentes, negociação salarial, tempo de espera para aceitação ou declínio de uma proposta, entre outros (Apollo Technical, 2020).

A triagem de candidatos, a título de exemplo, é uma das fases mais demoradas do processo. Cerca de 50% dos recrutadores indicam que esta é uma das tarefas que consome mais tempo (Yello, 2020). A tecnologia de Inteligência Artificial pode não só acelerar o processo como também pode remover preconceitos das práticas de contratação ao torná-las mais justas e imparciais (HR Exchange Network, 2019).

A tecnologia assume, sem dúvida, um papel essencial no recrutamento. O mesmo estudo da PwC (2019) indica que 44% dos candidatos estão abertos a opções de automatização informática para pontos de contacto de rotina e para obter informações durante todo o processo. Nos dias que correm, é cada vez mais fácil substituir processos manuais por softwares de recrutamento. Os recrutadores estão a recorrer progressivamente a soluções tecnológicas para tornar o processo de contratação mais eficiente, melhorar a experiência do candidato e aumentar a qualidade dos relatórios de

contratação. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer. Apenas 25% dos recrutadores afirmam que os relatórios de recrutamento, por exemplo, estão disponíveis através de uma ferramenta de *Business Intelligence* ou um software automatizado. Estes dados são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias e adoção das melhores práticas e devem ser partilhados com cada um dos *stakeholders* para que possam tomar decisões informadas (Yello, 2020).

A seleção de um candidato poderá ser efetuada através de vários métodos e técnicas que por sua vez deverão ser aplicadas em função das características inerentes ao posto de trabalho, o perfil do candidato desejado, os meios à disposição e os objetivos estratégicos da organização (Silva & Reis, 2018). Na escolha dos métodos é necessário ter em atenção a sua fiabilidade e viabilidade, a maneira como estes são percecionados pelos candidatos assim como o seu custo. O principal objetivo é prever o desempenho dos candidatos para a função de forma a selecionar os que venham a ser mais eficazes e eficientes (Calheiros, 2019).

Com esse propósito, os recrutadores necessitam de recolher o máximo de informação possível acerca de um candidato. Verificar as redes sociais dos candidatos é algo em que estão cada vez mais interessados. Nesta sequência, metade dos candidatos a emprego afirmam estar dispostos a partilhar as suas redes sociais com um potencial empregador na expectativa de encontrar um posto de trabalho que melhor se adequa às suas características. Contudo o processo de recrutamento deve ser o mais claro e transparente acerca do tratamento dos dados pessoais dos candidatos. Por conseguinte, informar antecipadamente e explicar explicitamente para que serão utilizados os dados pessoais dos candidatos fará com que estes estejam mais abertos a partilhar as suas redes sociais, visto que esta é uma preocupação de 78% dos candidatos e que 77% não se candidataria a um emprego se sentisse que a sua privacidade e informações não estivessem protegidas (PwC, 2019).

As atividades de recrutamento na página de Facebook de uma empresa são parte integrante da estratégia moderna de EB e tem impacto comprovado no sucesso do recrutamento. A partilha de informações gerais acerca da organização e do seu ambiente de trabalho na página de Facebook tem efeitos no aumento de candidaturas recebidas a ofertas de emprego (Golovko & Schumann, 2019). Conhecer a cultura de trabalho da organização antes de aceitar uma proposta é uma das principais preocupações para 72% dos candidatos sendo que 63% estariam interessados em participar num evento social com o intuito de conhecer a empresa e as pessoas que lá trabalham, 65% gostariam de ter oportunidade de experienciar o trabalho por meio da tecnologia, por exemplo através de

realidade virtual e 55% estariam ainda interessados em participar em processos de recrutamento “gamificados” (PwC, 2019).

A gamificação têm se tornado uma tendência disruptiva na área de RH (Good, Farley, Tambe & Cantrell, 2015). A satisfação dos candidatos integrantes num processo de recrutamento “gamificado” não só influencia a satisfação dos mesmos com o processo em si como também a percepção de atratividade da empresa e a intenção de recomendar a potenciais candidatos. Para que os candidatos se mostrem satisfeitos com o processo é importante garantir que a técnica de jogo selecionada permite aos candidatos demonstrar as suas competências e autonomia e que a tecnologia utilizada seja de fácil percepção (Buil, Catalán & Martínez, 2020).

Porém, é importante entender que não há teste, instrumento, método ou técnica de entrevista que permitam prever o melhor desempenho entre candidatos. A qualidade de um candidato é difícil de medir com precisão. Livingston (2020) argumenta que em vez de tentar encontrar desesperadamente o “melhor candidato” as empresas devem concentrar os seus esforços em contratar pessoas bem qualificadas e que demonstrem um alto potencial e investir tempo, esforço e recursos para desenvolvê-las.

Contudo, contratar a pessoa errada para um cargo é algo que já foi verificado por cerca de três em cada quatro empregadores (74%). Paralelamente, dois em cada três trabalhadores afirmam ter aceitado um emprego que mais tarde se veio a confirmar não ter sido adequado, tendo metade dos mesmos pedido demissão dentro de seis meses (CareerBuilder, 2017).

As causas mais frequentes que podem levar os recrutadores a tomar uma decisão errada são o facto de o candidato não possuir todas as competências necessárias e levar a crer que aprende rapidamente, dificuldade em encontrar candidatos qualificados, o candidato mentir acerca das suas qualificações, a pressão para preencher rapidamente uma vaga, não fazer verificação de antecedentes, arriscar com uma pessoa simpática e ignorar os sinais de alerta (Figura 12). Uma má contratação é classificada como alguém que não produziu a qualidade de trabalho pretendida, teve uma atitude negativa, não trabalhou bem com os colegas ou demonstrou problemas de assiduidade. Já os contratados, por sua vez, reportam uma cultura de trabalho tóxica, mau estilo de liderança, incongruência entre o foi transmitido no processo de recrutamento e a realidade e falta de expectativas claras em relação à função (CareerBuilder, 2017).

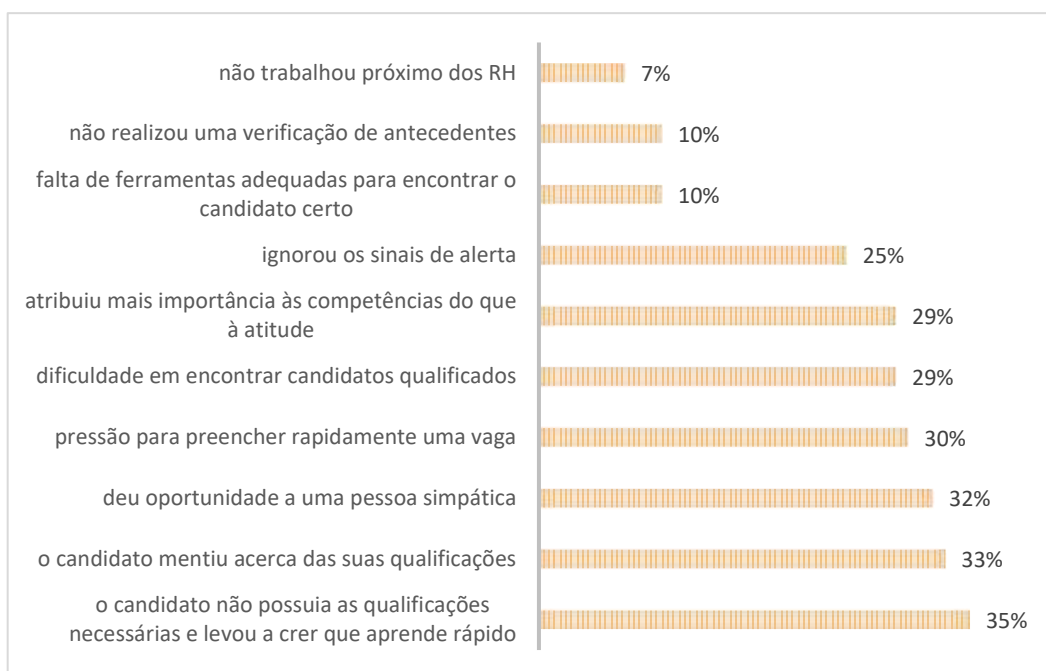


Figura 12 Principais causas de uma má contratação (CareerBuilder, 2017)

Uma má contratação acarreta diversos custos que vão muito além dos custos de recrutamento, formação e tempo de supervisão que não podem ser recuperados. Não só provocará perdas de dinheiro como também poderá levar a perdas de produtividade, afetar o trabalho de equipa, originar clientes insatisfeitos, motivar perdas de clientes, afetar a capacidade de atrair novos, prejudicar o EB da empresa, desencadear processos judiciais devido a despedimentos, entre outros (Apollo Technical, 2020).

A fim de evitar más contratações e afetar a cultura da empresa, é necessário ser muito cuidadoso com as pessoas que são empregues. O editor da HR Exchange Network, Mason Stevenson, fornece algumas dicas para recrutar os melhores talentos com sucesso. As mesmas consistem em (1) acompanhar as tendências de mercado e a concorrência de forma a compreender a oferta e procura de talentos e fazer o planeamento da força de trabalho; (2) melhorar a qualidade da *pool* de candidatos através de *networking* com universidades, empresas e recrutadores e procurar candidatos com potencial nos mais diversos canais; (3) proporcionar oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical para que os colaboradores se sintam valorizados; (4) utilizar ferramentas de recrutamento modernas que permitam melhorias significativas no processo; (5) melhorar a experiência do candidato; (6) apostar no *Employer Branding* a fim de tornar-se num empregador de eleição e melhorar a capacidade de atração de talentos; (7) envolver os atuais funcionários no processo de recrutamento, desde a recomendação de candidatos até à participação nas entrevistas; (8) oferecer o melhor salário e os melhores benefícios para atrair os melhores candidatos; (9) verificar referências de modo a despistar comportamentos que coloquem

em risco a força de trabalho atual; (10) não negligenciar o *offboarding* e evitar que o vínculo termine em maus termos, uma vez que o funcionário poderá partilhar a sua experiência com potenciais candidatos ou eventualmente regressar à empresa (HR Exchange Network, 2019).

Knight (2017) sugere ainda algumas práticas com o intuito de reduzir preconceitos de idade, sexismo e racismo que, por vezes inconscientes, ainda perduram nos processos de recrutamento, fazendo com que este se torne tendencioso e injusto. Entre as mesmas estão: (1) remover adjetivos intimamente associados a um determinado género; (2) realizar testes de forma a comparar candidatos e prever futuros desempenhos; (3) separar os sentimentos pessoais acerca de um determinado candidato ao atribuir uma escala à simpatia; (4) entrevistar os candidatos com o mesmo conjunto de perguntas predefinidas evitando entrevistas não estruturadas; (5) utilizar um software que oculte características demográficas superficiais e garanta a igualdade no tratamento; e (6) estabelecer metas de diversidade.

2.3. Acolhimento e Integração

Após a seleção do candidato para a função, é necessário integrá-lo e potenciar a sua retenção assim como também o seu desempenho. O processo de integração tem como principais finalidades a aquisição de comportamentos adequados ao desempenho da função pelo recém chegado assim como o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o seu trabalho e o alinhamento com os valores e normas da organização (Calheiros, 2019). Para Byford, Watkins & Triantogiannis (2017), Acolhimento e Integração são dois conceitos que diferem. Acolhimento refere-se sobretudo às atividades de apoio às novas contratações tais como o preenchimento de documentação de admissão, alocação de espaços e recursos, fornecimento de formação obrigatória, entre outras. Já a Integração refere-se ao processo de fazer com que o recém chegado se torne um membro funcional da equipa o mais rápido possível.

O processo de integração em si consiste em (1) acompanhar o novo colaborador de forma personalizada, por exemplo através de um mentor; (2) fornecer formação adequada ao posto de trabalho para que este possa desempenhá-la de forma autónoma; (3) levá-lo a conhecer outros postos de trabalho para que conheça melhor a organização; e (4) avaliar a evolução do seu desempenho de forma a fazer reajustes ao programa de integração, caso necessário.

De forma a facilitar o processo destacam-se alguns instrumentos como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento e a atribuição de mentores que podem ser utilizados à disposição da organização (Calheiros, 2019). Um programa de *mentoring* medíocre pode ser mais prejudicial do que não ter nenhum programa. Mentores mal preparados e pouco competentes não só mancham o nome da organização como também sabotam o próprio propósito do *mentoring* – a retenção, comprometimento e desenvolvimento dos mentorados. Pessoas que possuem bons mentores evidenciam avanços mais rápidos na carreira, salários mais altos, maior compromisso organizacional, maior satisfação com o seu trabalho e com a sua carreira, etc. É expectável que os mentores providenciem *feedback*, escuta ativa, trabalho desafiante, informações privilegiadas, *networking*, socialização profissional, demonstrem altos níveis de inteligência emocional, empatia, autenticidade, acessibilidade e que ajam conforme o melhor interesse do seu mentorado. Para tal, devem ser atribuídos mentores que possuam habilidades funcionais de mentoria, sendo que estas já devem ser tidas em consideração aquando do recrutamento e devem ser evidenciadas na prática diária. Todavia, podem ser adquiridas. Para que os programas sejam bem sucedidos as empresas devem construir uma cultura de excelência em *mentoring*, disponibilizar recursos, fornecer preparação e suporte, avaliar e recompensar a mentoria para que esta não se torne uma tarefa adicional onerosa (Johnson, Smith & Haythornthwaite, 2020).

É o processo de socialização que determinará o relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização (Silva & Reis, 2018). Segundo Daniel Charles Feldman (1981) é composto por três fases: (1) a socialização antecipatória, que engloba todo o conhecimento que o recém chegado possui acerca da organização antes de nela ingressar; (2) o encontro com a realidade da organização; (3) e a mudança e aquisição de comportamentos, valores e competências que lhe permitem desempenhar o seu cargo com sucesso (as cited in Calheiros, 2019).

Os estágios, por sua vez, proporcionam uma visão mais ampla de uma organização do que os meios tradicionais de socialização antecipatórios como o recrutamento ou testes vocacionais e como conseguinte podem facilitar ou obstruir futuras contratações para as empresas (Dailey, 2016). Um estudo realizado no sector hoteleiro frisa a importância de as empresas prestarem mais atenção aos programas de integração e formação destinados aos novos estagiários. Apesar de a maioria ter gostado da experiência de estágio em geral, 40% dos casos não estariam interessados em prosseguir carreira na empresa acolhedora do estágio optando por outras oportunidades na indústria ou até mesmo fora dela, denunciando desta forma a capacidade de retenção das empresas (Self et al., 2016). Outro estudo realizado a profissionais de software, evidencia que um processo de integração

bem sucedido conduzirá a um alto nível de satisfação com o trabalho e a um bom relacionamento com os colegas. O sucesso com o processo de integração pode ter efeitos sobre a intenção de *turnover*. O estudo mostra que a relação entre ambos é mediada pela satisfação com o trabalho (Sharma & Stol, 2020).

Silva & Reis (2018) identificam os erros mais comuns no processo de acolhimento de novos colaboradores, entre eles, (1) tratar o acolhimento como uma tarefa burocrática, sem dar o devido valor às suas implicações humanas; (2) dirigir o recém chegado para o seu superior hierárquico, logo após uma breve mensagem de boas vindas dada pelo diretor de recursos humanos; (3) delegar o processo de acolhimento a pessoas que não têm qualificações para tal; (4) atribuir ao novo colaborador tarefas iniciais demasiado complexas ou fornecer-lhe logo no primeiro dia de trabalho uma grande quantidade de informação; (5) permitir que colaboradores descontentes com a organização transmitam ao novo colaborador as suas críticas à mesma.

Byford et al. (2017) avaliam o nível de integração dos recém chegados em 4 níveis (Figura 13): (1) no nível 0 a empresa limita-se a fornecer o espaço e os recursos básicos ao recém chegado; (2) no nível 1 é lhe apenas transmitida informação acerca das políticas da empresa, estrutura organizacional, estratégia, etc.; (3) no nível 2 são promovidas ações para acelerar a transferências de conhecimentos mais profundos acerca do negócio, da equipa, cultura, prioridades estratégicas, etc.; e (4) no nível 3 a empresa providencia experiências personalizadas que permitem a formação de equipas e discussões aprofundadas sobre a estratégia.

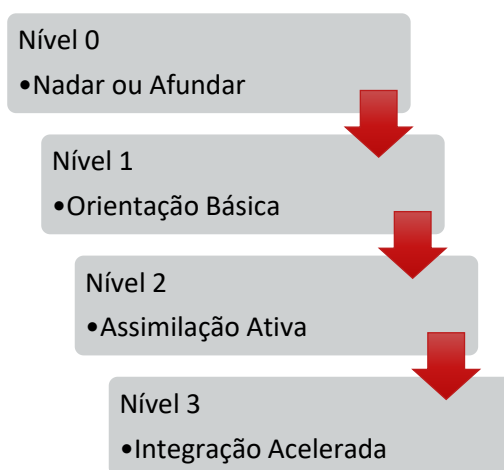


Figura 13 Níveis de Integração (Byford et al., 2017)

Um novo membro de equipa significa uma equipa nova e a sua integração está nas mãos de todos os elementos da mesma. Perder um executivo recém contratado pode custar até três vezes mais o seu salário. Por norma, as empresas contratam externamente

para poder beneficiar da experiência de um executivo, porém, os recém chegados são frequentemente considerados novos de mais para acrescentar valor. Promover a participação igualitária em reuniões, reservar tempo para reunir com os novos elementos, fornecer suporte e amplificação, criar espaço no grupo para os mesmos e promover a interação não só facilitará a sua integração como também as equipas irão beneficiar da “nova sabedoria da sala” (Nawaz, 2019).

Becker & Bish (2019), por outro lado, propõem uma abordagem de “desaprendizagem” perante o processo de integração. Estes argumentam que os recém chegados necessitam de tempo para interiorizar as novas práticas e expectativas e abandonar comportamentos anteriores e apegos emocionais, sendo que a “desaprendizagem” desempenha um papel particularmente importante na mitigação de potenciais choques culturais junto de indivíduos que possuem uma experiência de socialização antecedente em ambientes organizacionais significativamente diferentes. Os questionários culturais são uma ferramenta útil para comparar as práticas de trabalho na empresa anterior com as do novo ambiente e que permitirá identificar potenciais problemas (Byford et al., 2017).

3. Retenção do Capital Humano

Uma vez “atraídos” os colaboradores adequados o desafio passa a ser retê-los. Ora a retenção ou *turnover* é atualmente uma das questões mais críticas nas organizações pois o seu sucesso dependerá da sua capacidade de atrair e reter forças de trabalho inovadoras, criativas e flexíveis (Schönebeck & Schönebeck, 2016)

Um estudo efetuado pela Achievers (2020) apurou que na América do Norte, apenas 33% tenciona manter o seu emprego atual, 35% procura um novo emprego e 32% estão indecisos. A situação agrava-se quando falamos da geração *Millennial*. Apenas 23% afirma permanecer no seu emprego atual, 50% procuram um novo emprego e os restantes 27% encontram-se indecisos. O mesmo estudo, apurou, que as principais razões que levam os colaboradores a considerar deixar o seu emprego são a compensação (52%), progressão na carreira (43%) e a falta de reconhecimento (19%). Já em Portugal, a percentagem de pessoas que planeiam mudar de emprego no próximo ano encontra-se abaixo da América do Norte, porém encontra-se acima da média europeia, 30% e 25% respetivamente, sendo que 19% mudaram de emprego em Portugal no ano anterior em comparação a 17% na Europa (Randstad, 2020). De notar que o *turnover* nem sempre é necessariamente negativo, especialmente quando se trata de funcionários com baixo desempenho ou salários excessivos. Porém, apenas 25% das organizações considera que a grande maioria da sua rotatividade é positiva (Pay Scale, 2020b).

Silva (2018) realça a importância da remuneração na retenção de talentos, pois esta é vista como uma peça chave para conquistar vantagem competitiva no mercado. Neste sentido, o pacote salarial torna-se cada vez mais um fator motivacional importante. No entanto, ser recompensado com um salário digno e ajustado às funções, possuir um plano de incentivo a longo prazo ou um bônus anual deixou de ser suficiente. É atualmente visto como um dado adquirido e facilmente copiado pela concorrência. Desta maneira, o “salário emocional” passa a estar na base da motivação dos colaboradores, isto é, os benefícios e incentivos não monetários, tais como o trabalho remoto, o desenvolvimento pessoal, o horário flexível, o bom ambiente de trabalho, progressão na carreira, partilha de valores, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ter um papel ativo nas decisões da empresa. Tal remete-nos para o conceito de recompensa total que corresponde a todas as ferramentas ao alcance da organização para conseguir atrair, reter, motivar e satisfazer os seus colaboradores e vai muito além do dinheiro (Armstrong, 2009).

Segundo o modelo de Towers Perrin (Figura 14), o conceito de recompensa total abrange todos os tipos de recompensas, sejam financeiras ou não financeiras,

combinadas em duas grandes categorias: as transacionais e as relacionais. As recompensas transacionais dizem respeito às recompensas tangíveis, relativas a pagamentos e benefícios. Já as recompensas relacionais correspondem às recompensas intangíveis, relacionadas com a aprendizagem, o desenvolvimento e o ambiente de trabalho (as cited in Armstrong & Taylor, 2014).

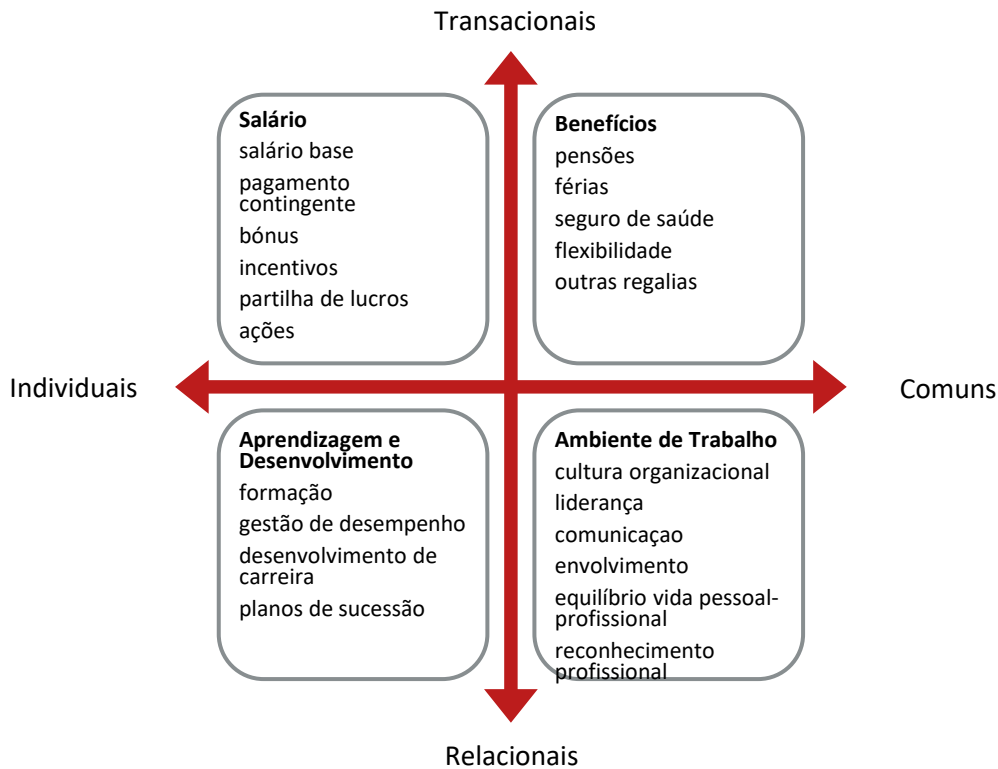


Figura 14 Modelo de Recompensa Total de Towers Perrin

A abordagem à recompensa total deve ser encarada de forma holística, isto é, ela não funciona com apenas um ou outro mecanismo de recompensa operando isoladamente. O principal objetivo é maximizar o seu impacto combinando uma ampla gama de iniciativas de recompensa de forma a promover a motivação, o compromisso e o *engagement* dos colaboradores no trabalho (Armstrong, 2009). O nível de satisfação relativamente às variáveis que compõem a recompensa total, a remuneração, os benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira determinará a intenção de *turnover* dos colaboradores (Turnea, 2018).

3.1. Recompensas Transacionais

De acordo com Eggers (2016), a perspectiva humana de qualquer política de compensação centra-se na atração e retenção de talentos. Para tal, os pacotes salariais deverão ser o mais atraente possível aos olhos dos colaboradores (Armstrong, 2009). Ora a compensação pode ser encarada como um aspeto fundamental subjacente à relação laboral. A gestão de recompensas, por sua vez, está relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas com o objetivo de compensar os colaboradores de forma justa, equitativa, transparente e consistente de acordo com o seu valor criado para a organização. Entre os seus principais objetivos estão também motivar os colaboradores de forma a obter o seu compromisso e envolvimento, ajudar a atrair e a reter os colaboradores de alta qualidade que a organização precisa e alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades dos colaboradores.

As estratégias mais comuns para a atração e retenção são aumentar a remuneração base, oferecer mais incentivos para fomentar e recompensar os melhores desempenhos e melhorar o pacote de benefícios. Como tal, as empresas têm vindo a empregar algumas iniciativas como a retribuição com base no mérito, aumentos salariais em função dos melhores desempenhos, aprendizagem e desenvolvimento, participação nos lucros, mais vantagens no pacote de benefícios e incentivos mais variados, como bónus individuais e bónus coletivos (Pay Scale, 2020b).

3.1.1. Compensação Salarial

O salário assume-se como o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações, pois as pessoas aplicam o seu esforço e dedicação no trabalho em função da sua compensação que, por sua vez representa a troca de responsabilidades recíprocas entre o colaborador e a organização (Chiavenato, 2014).

Nos EUA, em 2019, 82% das empresas procederam a aumentos salariais, em média na ordem dos 3%. Em 2020, 85% planeiam fazer o mesmo (Pay Scale, 2020b). Um estudo baseado em dados dos empregadores da indústria privada nos EUA, indica que cerca de 70% dos custos de compensação derivam do pagamento de salários. Já os benefícios correspondem a aproximadamente 29% dos custos de compensação (Alarm Medical, n.d.). Maurer (2016) apresenta algumas medidas que podem ser proveitosas a curto/médio para a redução de custos salariais, sem cortar diretamente o salário mensal dos colaboradores, evitando descontentamentos. As medidas consistem em: (1) alterar as componentes do horário de trabalho, como horas extras, horário flexível, folgas e feriados de forma a reduzir

acréscimos; (2) introduzir trabalhos flexíveis e temporários, contratos limitados, congelamento de contratações, redução das horas de trabalho remuneradas ou até mesmo implementar registos de salários flexíveis; (3) eliminar benefícios opcionais que podem não ser apropriados em tempos difíceis; (4) terceirização de tarefas de alto custo, mas não críticas; (5) eliminar custos ocultos relacionados ao pessoal; (6) proporcionar licenças sabáticas, entre outras.

Nos dias que correm as empresas têm à sua disposição uma grande quantidade de dados salariais disponíveis no mercado de trabalho, tais como regulamentações do Estado ou *benchmarking* que servem de base aos sistemas de remuneração. No entanto, existem nuances complexas associadas ao desenvolvimento de uma política salarial. A remuneração deve estar adaptada às necessidades e estratégia da empresa, de forma a alinhar o comportamento das pessoas e gerar o melhor desempenho. Quando o processo é mal gerido pode provocar perdas de talentos essenciais, desmotivação das pessoas, desalinhar objetivos e alcançar baixo retorno para os acionistas.

Os sistemas de remuneração modernos normalmente baseiam-se nas quatro seguintes dimensões: (1) remuneração fixa ou variável composta por um salário base fixo, pago a dinheiro e incentivos associados ao cumprimento de determinados objetivos; (2) incentivos a curto ou longo prazo, podendo serem pagos anualmente ou ao longo de vários anos, sendo os de curto prazo mais favoráveis em situações de mudança rápida; (3) ações ou capital próprio, sendo que a participação nos lucros despertará um maior sentido de ligação à empresa e promoverá o cumprimento de objetivos estabelecidos (4) e prémios individuais ou coletivos (Groysberg, Abbott, Marino & Aksoy, 2021).

É da responsabilidade das empresas garantir que o mecanismo salarial é justo, equitativo e transparente pois este desempenha um papel decisivo na perpetuação de desigualdades no mercado de trabalho. Um estudo desenvolvido por Suleman, Lagoa & Suleman (2017) indica que em Portugal ainda perduram desigualdades salariais entre grupos tradicionalmente vulneráveis tais como jovens e mulheres que se encontram sobre representados em empresas competitivas.

Em média as mulheres ganham menos 14,1% do que os homens por hora na União Europeia. Traduzido em números, as mulheres ganham 86 cêntimos por cada euro que os homens ganham, o que significa que, em geral, as mulheres trabalham quase dois meses por ano gratuitamente quando comparado com os homens. Embora a situação tenha vindo a evoluir, a lacuna apenas diminuiu 2 pontos percentuais nos últimos 8 anos. Em Portugal,

a disparidade salarial atual é de 8,9%, encontrando-se abaixo da média europeia (European Commission, 2020).

Já nos EUA, as mulheres ganham menos 19% do que os homens, o que equivale a \$0,81 por cada dólar ganho pelos homens, tendo a diferença salarial registado uma melhoria de 7% em relação a 2015 (Figura 15). A maior disparidade salarial registada corresponde ao grupo de mulheres de raças e grupos étnicos minoritários que em geral ganham menos 25% do que os homens brancos. O facto de as mulheres tenderem a escolher cargos menos remunerados e de serem mais propensas a fazer uma pausa na sua carreira devido à maternidade ou procurarem empregos que oferecem maior flexibilidade para conseguir conciliar a sua vida pessoal com a profissional não explica totalmente a lacuna salarial entre homens e mulheres.



Figura 15 Lacuna salarial entre géneros nos últimos 5 anos nos EUA (Pay Scale, 2020a)

Quando variáveis como cargo, anos de experiência, indústria, localização, etc. são comparadas as mulheres ganham \$0,98 por cada dólar ganho pelos homens, tendo a lacuna diminuído apenas \$0,01 desde 2015 (Figura 15). Uma mulher a desempenhar o mesmo cargo que um homem e com as mesmas qualificações recebe menos 2% sem motivo atribuível. Apesar de a lacuna aparentar ser diminuta, pode implicar em média uma perda de 900 mil dólares ao longo de uma carreira, criando um défice ainda maior à medida que as mulheres sobem a escada corporativa.

Ao nível executivo, as mulheres ganham \$0,95 por cada dólar ganho por homens com o mesmo cargo. Quando as variáveis não são controladas o valor desce para \$0,69. Destaque ainda para as mulheres negras que ganham \$0,93 por cada dólar ganho por homens com o mesmo cargo e qualificações enquanto que as mulheres asiáticas chegam a ganhar o mesmo valor ou até mais do que os homens.

A transparência salarial fecha a lacuna. Quando as práticas salariais de uma empresa são transparentes as disparidades salariais entre gêneros são praticamente inexistentes. Tais disparidades evidenciam a relutância de muitas empresas em modernizar as suas práticas de remuneração (Pay Scale, 2020a). Garantir a igualdade e justiça na remuneração promoverá a atração dos melhores talentos, a motivação, eficiência e produtividade, independentemente do gênero (European Commission, 2020).

No entanto, o salário como fator higiênico, só por si, não motiva as pessoas e desperta a sua satisfação e entusiasmo pelo trabalho. O contrato psicológico, ou seja, as obrigações informais entre o empregador e os seus empregados tais como a segurança no emprego, o ajuste salarial, as horas de trabalho e o bem-estar têm um efeito mediador entre a satisfação com o salário e o entusiasmo pelo trabalho. Apenas quando as expectativas do contrato psicológico são atendidas é que se pode afirmar que o entusiasmo pelo trabalho aumenta. Porém, o contrato psicológico é um fator dinâmico e em constante mudança pelo que as empresas devem frequentemente ajustar as suas estratégias para ir ao encontro das expectativas da sua força de trabalho. Esta preocupa-se com um mecanismo salarial razoável, estratégias de recursos humanos motivadoras e um sistema de recompensas adequado (Lee & Lin, 2014).

3.1.2. Benefícios

Uma das componentes essenciais da recompensa total são os benefícios. Não só servem para valorizar e recompensar o pessoal, como também fazem parte da Proposta de Valor para o Colaborador. Cada vez mais as empresas atribuem importância ao impacto que a PVC tem quer no recrutamento, quer no *engagement*, quer na retenção, pelo que três em cada quatro empresas já se encontram atualmente a trabalhar na mesma (Aon plc, 2020).

Atender às expectativas dos colaboradores e refleti-las na estratégia de benefícios é fundamental. No Reino Unido apenas 38% dos empregadores reconhecem que a sua estratégia de benefícios está adaptada à força de trabalho multigeracional e 80% admitem que precisarão de adaptar a mesma às gerações futuras. O relatório da Aon plc (2020) apurou que os benefícios mais procurados pelos colaboradores são os horários de trabalho flexíveis, trabalho remoto, consciencialização e tratamento de questões de saúde mental, uma melhor abordagem à diversidade e inclusão e melhores políticas parentais. Destaque ainda para as políticas ambientais e de sustentabilidade que têm vindo a crescer nos últimos tempos (Figura 16).

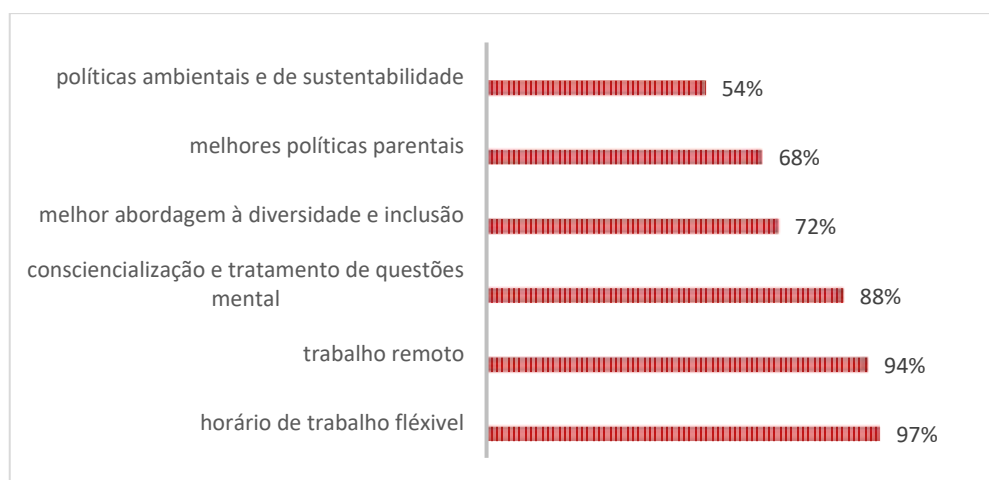


Figura 16 Benefícios mais procurados (Aon plc, 2020)

Na mesma linha, um estudo realizado pela Employee Benefits (2020) indica que cerca de dois em cada três empregadores dispõe de iniciativas de trabalho flexível, 40% proporciona licença parental aumentada e 87% oferecem benefícios com o intuito de apoiar a saúde e o bem estar dos seus colaboradores, sendo este o principal propósito dos benefícios para os empregadores. Porém, o caminho a percorrer ainda é longo. O orçamento apresenta-se como a principal barreira à implementação de benefícios, juntamente com a falta de tempo, falta de recursos administrativos, falta de apoio sénior e falta de *engagement* (Figura 17).

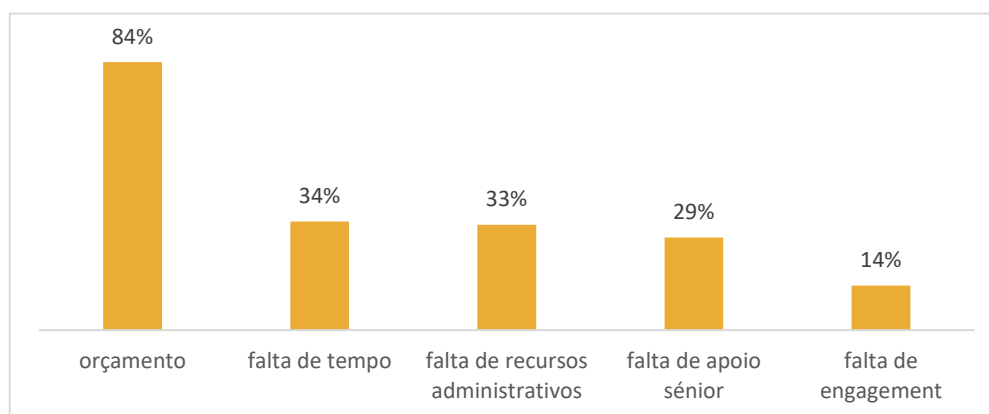


Figura 17 Principais obstáculos à implementação de benefícios (Employee Benefits, 2020)

Os empregadores têm vindo a esforçar-se cada vez mais para integrar os benefícios na sua PVC e reconhecem a sua importância, no entanto, apenas 6% afirmam ser muito bem sucedidos no cumprimento dos seus objetivos para a estratégia de benefícios, tendo 58% alcançado algum sucesso. Cada vez mais é necessário entender as diversas necessidades e expectativas da sua força de trabalho e fazer com que esta consiga aceder ao que precisa, quando e como precisa, com a maior facilidade possível (Aon plc, 2020).

Para os portugueses os benefícios mais atrativos são o seguro de saúde, horário flexível, subsídio de transporte, formação interna e o subsídio de alimentação. No entanto, apenas 39% dispõe de seguro de saúde, 45% beneficia de horário flexível, 31% recebe subsídio de transporte, 45% obtém formação interna e 61% usufrui de subsídio de alimentação. A atratividade dos benefícios é percebida de forma diferente de geração para geração. A geração Z valoriza mais os descontos nos produtos da empresa em comparação à geração *Millennial*. Estes por sua vez, são mais atraídos pelo trabalho remoto. A geração X atribui mais valor ao seguro de saúde enquanto que a geração *Boomer* valoriza mais o subsídio de transporte (Randstad, 2020).

Curiosamente, especialistas na área de recursos humanos argumentam que os colaboradores preferem receber elogios a benefícios. Quando se trata de atrair e reter os melhores talentos, os colaboradores preferem ser reconhecidos pelo seu trabalho, em detrimento de receber benefícios (IIRH, 2020). Quando os colaboradores são reconhecidos por uma ação, a tendência para voltar a repeti-la no futuro é maior. Uma cultura de reconhecimento torna a empresa atrativa para trabalhar e aumenta a motivação dos colaboradores (Achievers, 2020).

3.2. Recompensas Relacionais

Chiavenato (2014) aponta as recompensas não financeiras, tais como as oportunidades de crescimento, investimento em formação, o orgulho, a autoestima, o reconhecimento, a segurança no emprego, entre outras, como responsáveis pela satisfação dos colaboradores com o sistema de remuneração daí a que haja a necessidade de ter em conta todos os tipos de recompensas no conceito de recompensa total.

O Randstad Employer Brand Research 2020 indica que em Portugal atribui-se maior importância aos benefícios não monetários em relação à média europeia (83% comparativamente a 62%). O estudo mostra ainda que as principais razões que podem levar a força de trabalho a mudar de emprego são o mau relacionamento com os colegas ou chefia, a incompatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais e a falta de propósito, sendo que esta última pode fazer com que 43% dos *millennials*, em particular, abandonem a sua empresa em busca de um novo emprego (Randstad, 2020).

As empresas devem promover uma cultura onde os trabalhadores se sentem valorizados e reconhecidos ou arriscam-se a assistir a um êxodo em massa de talentos. Apesar de oferecem mais benefícios, flexibilidade e oportunidades de crescimento do que nunca, esse esforço não se está a traduzir em retenção. O estudo realizado pela Achievers

(2020) revela que apenas 19% da força de trabalho se encontra ativamente *engaged* no seu trabalho e como resultado 64% dos funcionários têm um pé fora da empresa.

Os colaboradores que se encontram altamente envolvidos e entusiasmados com o seu trabalho fazem questão de aparecer e impulsionar o seu desempenho e o da organização. As unidades de negócio altamente envolvidas apresentam mais 21% de lucratividade, menos 41% de absentismo e menos 24% risco de *turnover* em empresas de cariz de alta rotatividade e 59% de baixa rotatividade. Colaboradores envolvidos demonstram ainda maior preocupação com o produto ou serviço que é oferecido ao cliente e com o desempenho geral da empresa, alcançam métricas de cliente 10% maiores, vendas 20% superiores, apresentam 70% menos incidentes de segurança, 17% produtividade maior e menos 40% em falhas de qualidade no produto.

Contudo, os colaboradores que não se encontram envolvidos não são fáceis de identificar. Estes não são hostis ou perturbadores. Em geral sentem-se satisfeitos, mas não se encontram conectados cognitivamente e emocionalmente com o seu trabalho. Despendem do seu tempo, mas não da energia ou paixão no desempenho do seu trabalho. Fazem o mínimo necessário e podem sair assim que surja uma oportunidade melhor (Gallup, 2017).

Um relacionamento de alta qualidade entre um gestor de linha e os seus subordinados não só terá efeitos no aumento das oportunidades de desenvolvimento pessoais, como também proporcionará resultados psicológicos positivos a nível de *engagement*, significância e reconhecimento no colaborador (Fletcher, 2016). Adicionalmente, o apoio, a confiança, a cooperação e a partilha de recursos resultantes de uma relação de alta qualidade contribuirão para a compatibilidade entre o colaborador e a organização e o seu trabalho a longo prazo (Boon & Biron, 2016). A compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais, por sua vez, tem efeitos comprovados no desempenho da função do colaborador quando a compatibilidade do seu supervisor também é alta, pelo que as empresas devem focar-se na contratação de pessoas, independentemente do nível hierárquico, cujos valores correspondam aos da organização (Hamstra et al., 2019). Este tipo de compatibilidade fará com que os colaboradores sejam voluntariamente bons cidadãos organizacionais, aumentará a satisfação no trabalho e o sentimento de apego à organização e reduzirá a intenção de *turnover* (Jin, McDonald & Park, 2016).

Destaque ainda para as práticas de RH que promovem o desenvolvimento do colaborador, a melhoria de habilidades e competências, o *feedback* de desempenho, a justiça no sistema de remuneração, a oportunidade de participar na tomada de decisão e de fazer algo significativo. Estas fomentam o aumento da motivação, a satisfação com o

trabalho, os níveis de confiança e o sentido de pertença e responsabilidade para com a organização e reduzem o *burnout* e o nível de cinismo entre os funcionários. As características associadas a sistemas de trabalho de alta performance são mais propícias à intenção de *turnover*. Essa intenção, por sua vez, é mediada pelo *burnout* (Jyoti & Rani, 2019).

O *burnout* é um fenômeno ocupacional oficialmente reconhecido pela Organização Mundial de Saúde cuja responsabilidade foi transferida do indivíduo para a organização. Estima-se que o *stress* no local de trabalho custe aos EUA cerca de 500 bilhões de dólares e 550 milhões de dias de trabalho perdidos anualmente, sendo que em sistemas de trabalho de alta performance os custos de saúde chegam a ser 50% maiores (Moss, 2019).

Segundo a Gallup (2020), as principais causas de *burnout* no trabalho são uma carga de trabalho excessiva, tratamento injusto, falta de clareza nas funções, falta de comunicação e apoio da chefia e pressão de tempo irracional. O relatório da CIPD (2020) corrobora que a principal causa é a carga de trabalho de excessiva, indicada por 60%, seguida pelo estilo de gestão da chefia (40%).

Conseqüentemente, dois terços da força de trabalho sofrem de *burnout* com alguma frequência (44% às vezes e 23% com muita frequência), 63% têm uma maior probabilidade de ficar doente e são 2,6 vezes mais propensos a deixar o seu empregador atual, 13% sente-se menos confiante com o seu desempenho e têm menos probabilidade de discutir metas de desempenho com a sua chefia (Gallup, 2020).

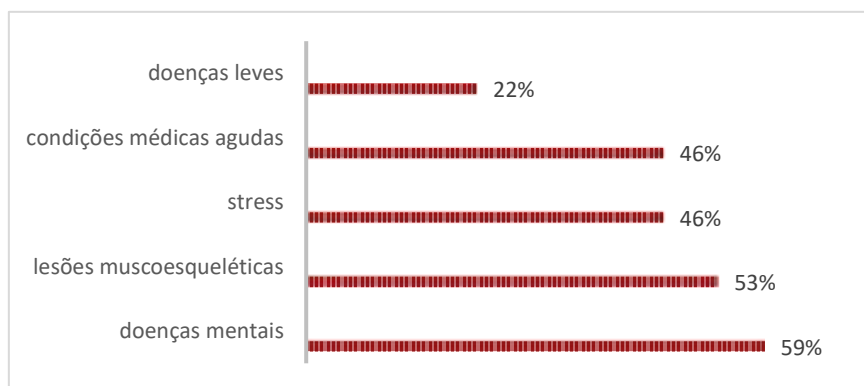


Figura 18 Principais causas de ausência no trabalho (CIPD, 2020)

A CIPD (2020) reporta que as doenças mentais lideram as principais causas para ausência no trabalho, seguidas de lesões musculoesqueléticas, *stress*, condições médicas agudas e doenças leves (Figura 18). O mesmo estudo apurou ainda que o número médio anual de dias de ausência por doença caiu para 5,8 por funcionário, o mais baixo de todos os tempos. No entanto, 89% admite praticar absentismo no trabalho, o fenômeno de estar

presente fisicamente, mas a mente não estar e 73% já passou pelo *leaveism*, utilizar o seu tempo de descanso para trabalhar.

Porém, 58% dos indivíduos acreditam que os seus gestores de linha atribuem importância ao bem estar, 25% consegue detetar sinais de alerta e 60% reportam um aumento nas condições de saúde mental enquanto que muitas empresas ainda não têm certeza de como lidar com o problema e apenas um terço (32%) está ativamente a tomar medidas para desencorajar práticas prejudiciais (CIPD, 2020).

Um estudo efetuado por Chen, Richard, Boncoeur & Ford (2020) revela que a estabilidade emocional e os níveis de *engagement* também têm efeitos sobre o *burnout* e consequentemente no desempenho do funcionário. A tendência para ser emocionalmente instável aumenta o *burnout* resultando em consequências negativas no desempenho e num aumento do trabalho contraproducente. Já os indivíduos com alto nível de consciência e que se encontram envolvidos no trabalho são menos propensos a sofrer com o *burnout* ao contrário dos indivíduos de baixa consciência que apresentam altos níveis de *engagement*.

Embora o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional como o otimismo, gratidão e resiliência seja imprescindível para o sucesso do colaborador, não são, nem a cura, nem a vacina para o *burnout*. Moss (2019) defende que apesar de a prática de semelhantes habilidades contribuam para uma experiência de trabalho mais feliz e um melhor desempenho, não são suficientes para que seja evitado.

Para que seja evitado, as empresas podem desenvolver estratégias de bem estar para combater o *burnout* através da recolha de melhores dados, perguntas mais oportunas e relevantes e orçamentos mais inteligentes que vão ao encontro das necessidades percebidas dos funcionários (Moss, 2019). Uma das crescentes preocupações das empresas tem sido o bem estar a nível emocional apresentando-se como o principal foco das estratégias de bem estar desenvolvidas pelas empresas. Os funcionários beneficiam cada vez mais de iniciativas que promovem a melhoria da saúde e de maior proteção contra doenças relacionadas com o trabalho, sendo que os empregadores têm vindo a investir em iniciativas com foco na educação e prevenção de adoecimento a longo prazo (Aon plc, 2020).

A promoção do lazer no trabalho pode ser uma estratégia eficaz de combate ao *burnout* e promoção de bem estar. Os indivíduos que possuem características de *workaholism* têm maior dificuldade em obter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e consequentemente experienciam níveis superiores de *stress* no trabalho. O lazer pode funcionar como um amortecedor entre o *workaholism* e o *stress*, mediando

a relação entre os mesmos (Meier, Aziz, Wuensch & Dolbier, 2020). As atividades de lazer no trabalho permitem aliviar o *stress*, restaurar energias, melhorar o desempenho no trabalho, aumentar o entusiasmo e promover uma imagem de bom empregador (Cheng, Chang & Lien, 2020). Além disso, têm capacidade de aumentar a expressividade pessoal no trabalho, o compromisso organizacional, o nível de *engagement*, a resiliência e aumentar o nível de satisfação global com a vida para os colaboradores. No entanto, se as atividades recreativas forem percebidas como desinteressantes, hipercompetitivas, injustamente tendenciosas ou como um pretexto para passar mais tempo no trabalho, podem ter um efeito contrário (Duerden, Courtright & Widmer, 2017; Walker & Kono, 2017). Cheng et al. (2020) enfatiza ainda que as atividades de lazer devem ser compatíveis com o tipo de indústria e cultura organizacional da empresa.

O *mentoring* pode ser outra solução, tanto para os indivíduos emocionalmente instáveis (Chen et al., 2020) como para os sistemas de trabalho de alta performance que levam à exaustão emocional (Jyoti & Rani, 2019) e para a inclusão de grupos minoritários (Ibarra & Bernuth, 2020).

O sentimento de pertença social é uma necessidade profundamente humana que se encontra embutida no ADN. Para as empresas, a alta pertença no local de trabalho produz diversos benefícios que se podem traduzir em resultados financeiros. Os colaboradores com maior pertença demonstram um aumento de 56% no seu desempenho e uma redução de 50% no risco de *turnover* e 75% em baixas médicas. Apresentam ainda um aumento de 167% de recomendar a sua empresa a terceiros, recebem o dobro dos aumentos e são 18 vezes mais propensos a serem promovidos. Quando trabalham em equipa, as pessoas que se sentem excluídas tendem ainda a dedicar menos esforço mesmo que isso signifique sacrificar ganhos (Reece, Kellerman & Robichaux, 2019).

O local de trabalho cada vez mais requer contacto e cooperação entre pessoas de diferentes origens raciais, étnicas e culturais (Livingston, 2020). Porém, pessoas que se encontram sub-representadas em termos de religião, género, orientação sexual e histórico socioeconómico tendem a inibir-se no local de trabalho por medo de eventuais consequências negativas. Ibarra & Bernuth (2020) argumentam que o *sponsorship* de grupos sub-representados pode ser uma ferramenta valiosa, pois este pode ajudar a enfrentar alguns dos desafios que as minorias enfrentam atualmente. Um *sponsor*, não só partilha conhecimentos, experiência e conselhos, à semelhança de um mentor, como também exerce a sua influência a favor dos seus “protegidos” de forma a garantir que estes são considerados na tomada das grandes decisões como promoções, atribuição de cargos seniores, etc.

O cultivo de um clima de diversidade e inclusão são fundamentais para a promoção do *engagement* dos colaboradores. Tal pode ser alcançado através da implementação de diversas práticas de RH orientadas para a diversidade, tais como (1) recrutar ativamente candidatos de diferentes *backgrounds*; (2) utilizar os mesmos critérios para a seleção de candidatos; (3) proporcionar programas de formação a todos os funcionários; (4) oferecer cursos de sensibilização cultural; (5) implementar procedimentos organizacionais em caso de discriminação; (6) promover programas de *mentoring* e *networking* de forma a conectar funcionários com históricos semelhantes; (7) garantir que todos os colaboradores têm acesso às mesmas oportunidades; (8) praticar critérios justos e objetivos na avaliação de desempenho; (9) impedir que as minorias tenham que apresentar esforço extra para serem promovidos; (10) desenvolver práticas de remuneração e benefícios justas e equitativas para todos os funcionários, independentemente das suas características pessoais e antecedentes (Trong, Rowley & Thanh, 2019).

Para que as práticas de diversidade e inclusão sejam eficazmente implementadas as organizações devem ainda passar por um processo sugerido por Livingston (2020) que envolve (1) a consciencialização para o problema; (2) análise das causas que estão na raiz da questão; (3) demonstração de empatia e preocupação genuína para com as pessoas afetadas; (4) elaboração de estratégias para abordar o problema; (5) e o sacrifício, isto é, investir o tempo, energia e os recursos necessários para a implementação da estratégia.

Complementarmente, a Emplify (2020) apresenta algumas recomendações que prometem aumentar o *engagement* entre os colaboradores, como por exemplo, realizar inquéritos de *engagement* em vez de satisfação, melhorar a qualidade da relação com as chefias, não esperar até à entrevista de saída para identificar o problema, pedir *feedback* de forma oportuna e agir sobre o mesmo. Para o *engagement* dos colaboradores, o diálogo e o discurso genuíno são fundamentais. A comunicação interna formal como meio de divulgação de metas organizacionais, valores, mudanças, questões de segurança e procedimentos institucionais desempenham um papel importante, porém não são o método mais significativo (Lemon, 2020). Dar voz aos colaboradores é fundamental para promover a sua retenção e *engagement*. 90% dos indivíduos são mais propensos a permanecer numa empresa que pede e atua sobre o *feedback* (Achievers, 2020)

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

1. Descrição das Atividades Realizadas

O estágio curricular realizou-se na Direção de Recursos Humanos situada no Estádio do Sport Lisboa e Benfica na freguesia de São Domingos de Benfica em Lisboa e teve início a 1 de outubro de 2019 com data de fim inicialmente prevista para 31 de março de 2020. Decorreu em regime de trabalho integral, das 9h às 18h, com interrupção das 12h30 às 14h, perfazendo 7,5 horas diárias. Devido aos efeitos decorrentes da pandemia COVID-19 e subsequentes medidas de contenção, os estágios curriculares foram suspensos pela entidade acolhedora a 11 de março de 2020, tendo sido retomado a 27 de maio em regime de teletrabalho e oficialmente terminado a 25 junho de 2020, totalizando as 960 horas requeridas.

O processo de acolhimento e integração do estagiário iniciou-se com a apresentação e “boas vindas” da equipa do departamento, preenchimento de documentação de admissão e atribuição dos instrumentos de trabalho. Seguidamente decorreu uma apresentação dos supervisores, explicação sucinta das normas de funcionamento e procedimentos organizacionais, apresentação do programa delineado para o estágio e esclarecimento de dúvidas.

Seguiu-se a leitura do manual de acolhimento e integração do GB, Código de Conduta e navegação no SIG (Sistema Integrado de Gestão), a rede interna do Grupo Benfica, que se assume como um canal de comunicação interna dirigido a toda a comunidade que dispõe de informação útil tal como práticas de RH, procedimentos, documentos, formulários, *newsletter*, comunicação de entrada, saída e mobilidade de funcionários, passatempos, lista de contactos, aniversários, comunicação de parcerias e benefícios para os colaboradores, entre outros. Houve ainda lugar a uma visita às instalações, que engloba os *ex-líbris* do estádio do SLB tais como a bancada que concede uma vista panorâmica sob o estádio, a sala de conferências de imprensa, o Corredor das Glórias, o balneário, o túnel de acesso ao relvado, o relvado, visita às águas e, por fim, uma visita ao museu Cosme Damião onde se encontra exposto todo o palmarés do clube.

Para os primeiros 3 meses, o estágio foi proposto da seguinte forma: a primeira metade, de outubro a 14 de novembro, decorreria no subdepartamento *HR Development & Strategy*, então intitulado Gestão Estratégica. A partir de meados de novembro até ao final de dezembro, o estágio ocorreria no subdepartamento Gestão Administrativa e Salarial,

atualmente *Compensation & Benefits*. Na segunda metade, o estagiário seria alocado à sua área preferencial, tendo em consideração as necessidades do departamento. A forma como o estágio se desenrolou faz com que este possa ser dividido em 4 fases (Figura 19) descritas detalhadamente nos próximos subpontos.



Figura 19 Fases que compõem o Estágio Curricular

De uma forma geral, a Figura 20 sumariza as principais tarefas efetuadas pelo estagiário.

LISTA DE PRINCIPAIS TAREFAS
Fornecer apoio nos processos de recrutamento e seleção;
Assistir na operacionalização do modelo de acolhimento e integração;
Auxiliar no atendimento a clientes internos e resolver/reencaminhar questões;
Assistir nas tarefas de <i>Front Office</i> ;
Efetuar tratamento de dados pessoais dos colaboradores;
Dar apoio no arquivo físico e digital;
Auxiliar na pesquisa de assuntos relacionados com a área de gestão de recursos humanos.

Figura 20 Lista de principais tarefas

1.1. 1ª fase: Gestão Estratégica

A 1º fase do estágio iniciou-se com um *briefing* com o supervisor para atribuição de tarefas e orientação/preparação para as mesmas. Durante esta fase a principal responsabilidade do estagiário consistia em dar apoio às atividades chave que compõe o processo de R&S. O processo do SLB é composto por 4 etapas: (1) triagem curricular; (2) entrevistas telefónicas com o intuito de validar o cumprimento dos requisitos obrigatórios e averiguar a disponibilidade e interesse do candidato; (3) entrevistas de carácter

comportamental levados a cabo pela DRH a fim de verificar o alinhamento do candidato com as competências comportamentais necessárias para o desempenho da função e despiste de comportamentos inadequados que possam comprometer a equipa de trabalho; e (4) a última fase de entrevistas é conduzida pela chefia direta do departamento de forma a avaliar as competências técnicas do candidato (Figura 21).



Figura 21 Processo R&S do SLB

Numa primeira instância, o estagiário procedeu à extração e organização de CV's provenientes da página de recrutamento do *website* oficial do SLB e entregues em mão à DRH, realizou triagem curricular conforme os requisitos pré estabelecidos e efetuou entrevistas telefónicas. Após um maior domínio das tarefas propostas e compreensão dos objetivos da função, passou a integrar e a acompanhar as entrevistas presenciais, intervindo de forma progressiva. Às atividades decorrentes do processo de recrutamento acrescenta-se ainda o agendamento de entrevistas, elaboração de relatórios de entrevistas e de avaliação de candidatos, resumos para passar às chefias, digitalização de documentos para arquivo digital, entre outras. O estagiário desempenhou ainda atividades complementares solicitadas tais como receção e admissão de estágios curriculares, elaboração de conteúdo para divulgação no SIG relativamente a parcerias e apoio na execução do Modelo de Acolhimento e Integração (MAI).

O MAI do SLB consiste na (1) entrega de um kit de boas vindas que contém um caderno, uma *Pen Drive* e uma garrafa de água personalizada, um cartão de descontos da freguesia de São Domingos e um vale de oferta na inscrição de sócio do SLB; (2) a publicação da fotografia do mês no relvado na *newsletter* do mês seguinte com o intuito de comunicar as novas entradas no GB a toda a comunidade e (3) a organização de uma sessão de acolhimento. A sessão de Acolhimento do MAI é destinada a todos os novos colaboradores a contrato que deram entrada no GB. É composta por três ações de formação: (1) *onboarding*, uma sessão de apresentação da instituição em si, ou seja, a sua cultura, história, estrutura e valores; (2) políticas de privacidade ministrada por um representante do IT; e (3) *safety & security* realizada por um representante da Direção de Prevenção, Segurança e Organização de Jogos. É ainda parte integrante do programa da sessão de acolhimento, uma visita personalizada ao estádio, em que são apresentados

todos os *ex-líbrs* do clube e todos os seus departamentos e respetivas funções, e uma visita guiada ao museu (Figura 22).

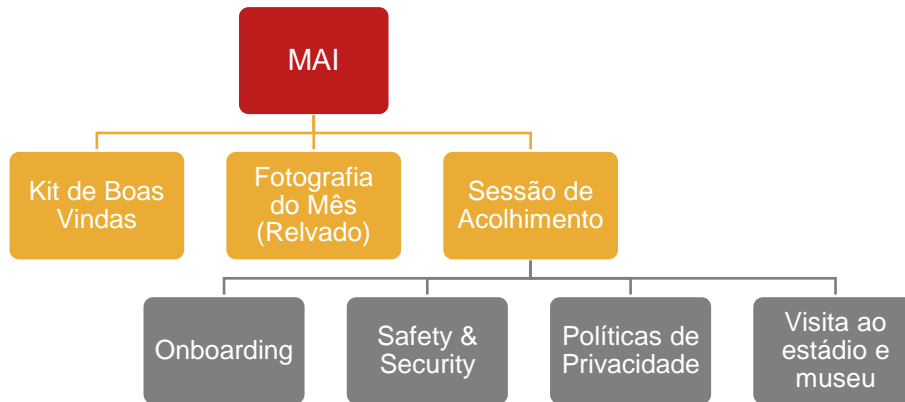


Figura 22 Modelo de Acolhimento do SLB

Ao longo do estágio foram também ministradas formações sobre outras áreas que compõe a Gestão Estratégica, com as quais os estagiários não tiveram oportunidade de estabelecer contacto próximo, com o intuito de fomentar uma maior compreensão da dinâmica e orientação estratégica das políticas praticadas pelo GB, como por exemplo a Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Gestão da Formação (i.e. áreas *Career & Performance Management* e *Training & Development*).

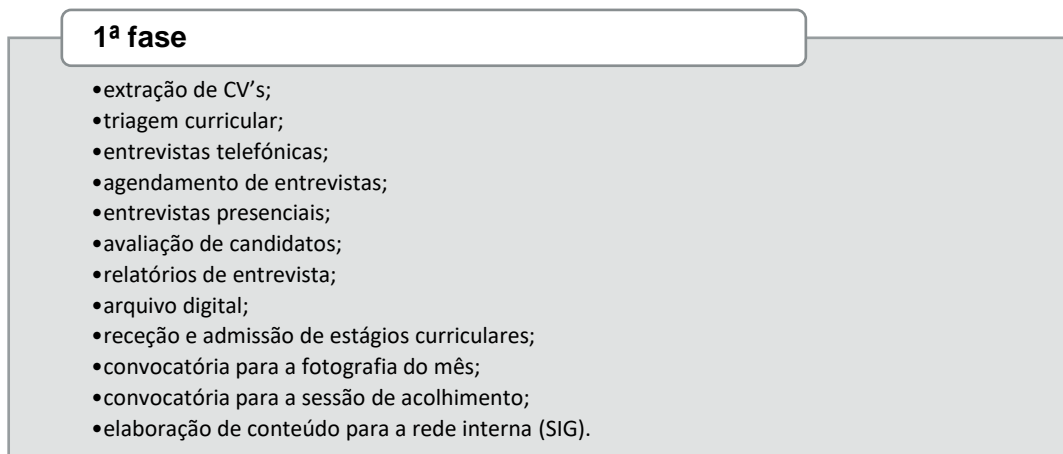


Figura 23 Tabela resumo das atividades realizadas na 1ª fase

1.2. 2ª fase: Gestão Administrativa e Salarial

A segunda fase do estágio foi marcada pela transição para a área Gestão Administrativa e Salarial, tendo sido atribuído um co-orientador com o qual ocorreu um *briefing* à semelhança do que aconteceu na 1ª fase.

Esta área do departamento é fortemente caracterizada pelo contacto com os colaboradores internos do GB. Numa primeira fase foi providenciada formação acerca do processo de admissão de colaboradores de diferentes modalidades de contrato tais como a termo, prestação de serviços e estágio profissional. A formação incidiu sobre o preenchimento e tratamento de documentação administrativa decorrente do processo tais como a Ficha de Colaborador SLB, o Art. nº 99, declarações associadas aos prestadores de serviços, inscrição na Segurança Social para colaboradores imigrados, entre outros. Nesta fase é necessário também assegurar a entrega de documentação requerida, como por exemplo, fotocópia do cartão de identificação, CV atualizado, comprovativo de IBAN, entre outros.

Posteriormente, foi igualmente fornecida formação *on the job* acerca do atendimento presencial e telefónico de colaboradores. O atendimento consistia no esclarecimento de dúvidas aos colaboradores, encaminhamento de chamadas, direcionamento de assuntos, entrega de declarações, entrega de cartão colaborador, cartão parque, cartão refeição, documentação contratual, receção de formulários, entre outros assuntos.

A política interna da área Administrativa e Salarial não permite o acesso dos estagiários aos *softwares* e programas utilizados para processamento salarial, procedimentos de RH e tratamento de dados dos colaboradores de forma a proteger dados confidenciais e evitar lapsos no tratamento de dados monetários. Como conseguinte, os estagiários cingiram-se à observação de tarefas associadas ao *payroll*, tais como, gestão e controlo de férias, ausências e trabalho suplementar, assegurar deduções legais obrigatórias e opcionais e verificação de folhas finais de pagamentos.

Foram ainda desempenhadas atividades de organização de arquivo, cópia e digitalização de documentação para arquivo físico e digital, abertura de novos processos individuais dos colaboradores, inserção e tratamento de dados pessoais em Excel, inserção de contactos e alteração de nomenclaturas para inglês no SIG, envio de comunicações a colaboradores, preparação de mapas de assiduidade, entre outras. O estagiário prestou também assistência a eventos e iniciativas da empresa, como a Festa de Natal destinada aos filhos dos colaboradores, entrega de prendas de Natal e entrega de bilhetes de jogo.

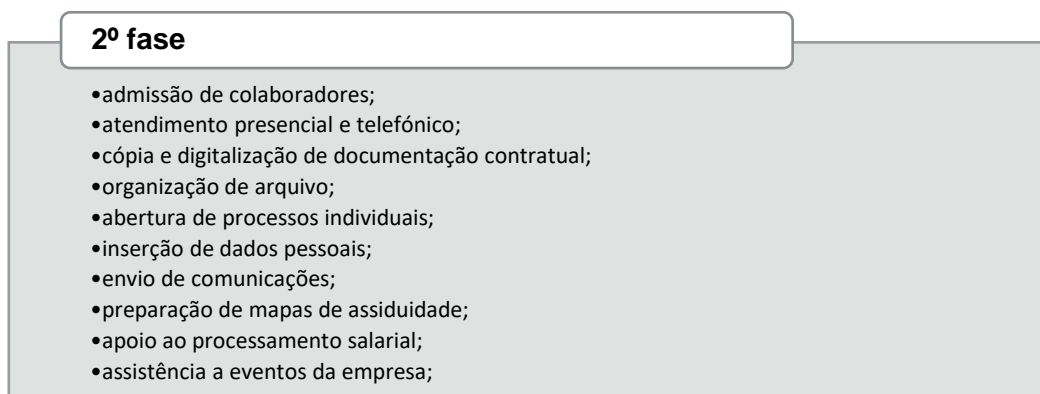


Figura 24 Tabela resumo das atividades realizadas na 2ª fase

1.3. 3ª fase: Área Preferencial

Finda a primeira metade do estágio, conforme estabelecido previamente, o estagiário optou por uma das áreas com a concordância dos supervisores. A escolha incidiu sobre a Gestão Estratégica devido ao facto de esta ser uma área mais humana, interativa, dinâmica e desafiadora para o estagiário, o que contribuiu para o desenvolvimento de competências comportamentais que impulsionaram o seu crescimento pessoal e profissional.

Nesta fase, iniciada em janeiro de 2020, foi dada continuidade ao trabalho desenvolvido anteriormente no que respeita ao R&S, o que permitiu um aprimoramento de competências comunicacionais e interpessoais necessárias para a condução de entrevistas, interpretação de comportamentos e avaliação de candidatos. À medida que o estagiário foi evoluindo, o portefólio de funções para as quais assistiu a recrutar foi-se alargando, acrescendo progressivamente as suas responsabilidades.

Aos deveres associados ao R&S mencionados anteriormente na 1ª fase, acresceram ainda tarefas complementares como tratamento de protocolos com instituições de ensino, elaboração de ofícios para as mesmas, organização de documentação de Estágios Profissionais do IEFP, entrega de certificados de formação, agendamento de entrevistas por telefone e email, comunicação a candidatos não selecionados, gestão de agendas, entre outras. Ocorreram igualmente *briefings* para passagem de perfis, candidatos, enquadramento de vagas e atualização de pontos de situação.

O estagiário teve também a oportunidade de participar numa das ações de formação promovidas pelo GB relativamente ao Regulamento Geral de Proteção de Dados e na organização de uma visita ao estádio e aos departamentos destinada a alunos de instituições de ensino superior, na sequência de um evento de promoção de empregabilidade.

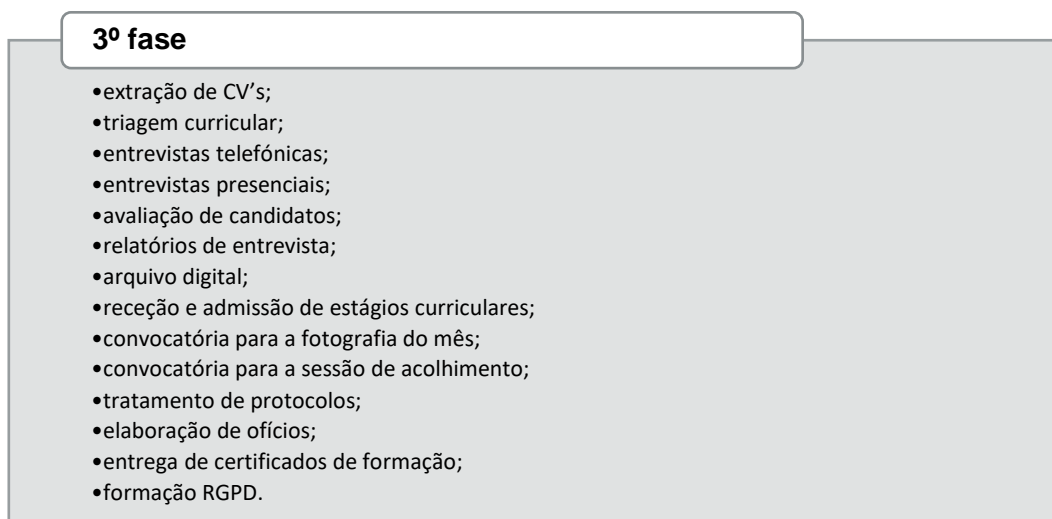


Figura 25 Tabela resumo das atividades realizadas na 3ª fase

1.4. 4ª fase: Teletrabalho

A quarta e última fase do estágio iniciou-se a 27 de maio de 2020 após uma paragem por suspensão desde o dia 11 de março em virtude da ativação do plano de contingência da COVID-19 do Grupo Benfica. Já em regime teletrabalho, o estágio começou com uma reunião online para explicação das funcionalidades básicas da plataforma em utilização, o Microsoft Teams, e apresentação do cronograma e tarefas planeadas para a reta final do estágio.

Durante o período de suspensão do estágio, a DRH procedeu à implementação do modelo de gestão *HR Business Partner* no subdepartamento de Gestão Estratégica, agora intitulada *HR Development & Strategy*. Foi também colocado foco na reorganização da estrutura organizacional a nível departamental e universalização das nomenclaturas dos *job titles*, de forma a garantir que toda a estrutura do GB se encontra alinhada com o mercado desportivo, tendo o estagiário sido chamado a auxiliar no *benchmarking* para esta área. Para tal foi fornecida formação introdutória ao tema, apresentação do modelo de descrições de função do GB, seguindo-se de *briefings* para enquadramento das mesmas nos departamentos de *Marketing & Sales*, *Human Performance Department*, *Youth Football* e *Human Resources*.

Foram ainda solicitadas tarefas adicionais tais como realização de triagem curricular para a área da Prospecção (i.e. *Scouting*), identificação de temas pertinentes e de interesse público a serem publicados na *newsletter* semanal, envio de comunicação a candidatos de processos de R&S suspensos e apoio na recolha de respostas aos questionários de satisfação do Modelo de Acolhimento e Integração e de *feedback* de recrutamento de

novos colaboradores admitidos para relatórios finais de época, considerando que o GB rege-se por época desportiva, à semelhança do que ocorre no universo desportivo, iniciando-se a 1 de julho e terminando a 30 de junho.

O estágio chegou ao fim no dia 25 de junho e terminou com a entrega de toda a informação na posse do estagiário e *feedback* acerca das tarefas realizadas pelo mesmo. Houve lugar ainda a uma reunião de despedida no Teams com todos os colegas da equipa. Por fim, foi realizada a avaliação do estagiário junto dos supervisores, seguida do preenchimento de documentação exigida pelo ISCAC e do formulário de avaliação do estágio, o procedimento formal de finalização do estágio.

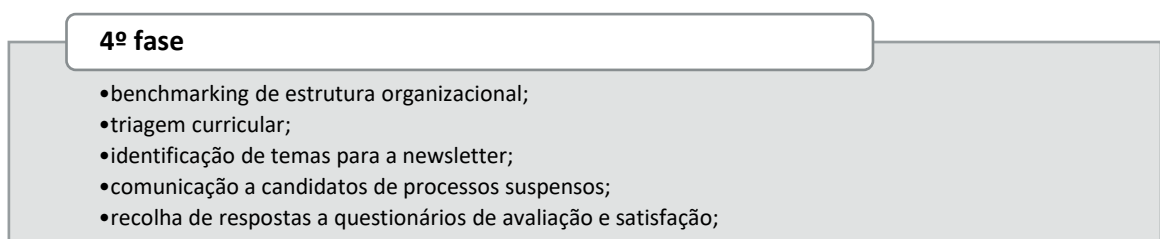


Figura 26 Tabela resumo das atividades realizadas na 4ª fase

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA

De uma forma geral, as tarefas desempenhadas na sequência do estágio curricular realizado na Direção de Recursos Humanos do Sport Lisboa e Benfica vão ao encontro daquilo que são as responsabilidades que constam na descrição de função de um *HR Intern*, cuja principal missão é fornecer suporte administrativo ao departamento (Bettersite, 2019; Workable, n.d.). Globalmente, as responsabilidades inerentes ao mesmo são (1) atualizar a base de dados de colaboradores da empresa; (2) proceder à triagem curricular; (3) agendamento de entrevistas; (4) enviar comunicação a candidatos selecionados e não selecionados; (5) apoiar no planeamento de eventos da empresa; (6) auxiliar a equipa em pesquisas de mercado; (7) atendimento e esclarecimento de dúvidas a colaboradores, entre outras, tendo todas estas sido cumpridas e até mesmo superadas.

O estágio revelou-se, sem dúvida, uma experiência enriquecedora quer a nível pessoal como profissional, uma vez que permitiu adquirir conhecimentos valiosos acerca das práticas, políticas, ferramentas, processos e métodos praticados na área de Recursos Humanos e desenvolver competências como rigor e atenção ao detalhe, organização e métodos de trabalho, competências comunicacionais e interpessoais que, a longo prazo, facilitarão a adaptação ao mercado de trabalho. Foram ainda identificadas pelo supervisor, aquando da avaliação do estagiário, uma boa capacidade de escuta ativa, aplicação regular de sentido crítico e autonomia nas tarefas propostas e proatividade na procura de *feedback* no que concerne ao trabalho desenvolvido, mostrando assim interesse em progredir e melhorar.

Em termos críticos, as responsabilidades afetas ao estagiário foram fundamentais para a compreensão e domínio de tarefas basilares subjacentes à gestão de recursos humanos, o que é essencial para um indivíduo que não possui experiência prévia na área. No entanto, tendo em conta a natureza do estágio, incluído no plano curricular de um Mestrado, um grau académico avançado, de foco mais estratégico e direcionado para cargos de maior responsabilidade, também os gestores de linha das áreas de *HR Development & Strategy* e *Compensation & Benefits* podiam fazer o enquadramento da sua função, à semelhança do que foi realizado para outras áreas do departamento de forma a possibilitar um melhor entendimento da dinâmica hierárquica do departamento a nível de *reporting*, distribuição de tarefas, supervisão e avaliação de desempenho da equipa, o que iria, certamente, acrescentar valor ao estágio fazendo com que este se tornasse mais íntegro.

Já na área Administrativa e Salarial, o principal aspeto a apontar é o facto de os estagiários não terem acesso aos programas e softwares internos de gestão de pessoal,

devido à política interna do departamento, o que se apresentou como um obstáculo no atendimento aos colaboradores, fazendo com que o estagiário não tenha conseguido proceder ao esclarecimento de dúvidas dos colaboradores de forma autónoma, recorrendo na maioria das vezes ao auxílio das colegas, apresentando-se assim como o aspeto menos conseguido do estágio.

Em virtude do investimento do clube na profissionalização da sua estrutura e aposta na projeção internacional, o Sport Lisboa e Benfica apresenta-se como um caso ímpar de referência no universo desportivo em Portugal, a nível de competitividade desportiva e financeira, tendo sido o clube desportivo da Europa com maior lucro na época 2019/20 (Rebello, 2021). Como não podia deixar de ser, a sua gestão de recursos humanos apresenta uma política muito bem consolidada e desenvolvida por excelentes profissionais.

À luz do que foi referido anteriormente por Baron & Armstrong (2007) e Botelho (2021), o GB dispõe de práticas robustas que estimulam o seu capital humano. Este possui modelos de R&S e de A&I sólidos e firmemente estabelecidos, apresenta um investimento extensivo na formação individual e transversal dos seus colaboradores, alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais (Figura 27) e proporciona programas de desenvolvimento pessoal como o *Fly High Program* de forma a explorar o potencial dos seus talentos.



Figura 27 Objetivos estratégicos do Plano de Formação do SLB

No que respeita ao um Modelo de Desenvolvimento e Avaliação do GB, este é baseado num modelo de Gestão de Competências transversais a toda a organização (ilustradas na Figura 28) e tem como principais objetivos o alinhamento dos colaboradores com a estratégia organizacional, promover comportamentos desejáveis, identificação de necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e proporcionar uma recompensa diretamente relacionada com o desempenho dos seus colaboradores. Desta maneira, são identificados os melhores desempenhos através de uma escala de avaliação exigente que termina nos 120% e não nos convencionais 100% e que premeia um leque limitado de *top*

performers, com um almoço com o presidente e a diretora de RH e uma viagem com a equipa principal de futebol profissional.



Figura 28 Competências Transversais do SLB

Apesar de ainda ter um longo caminho a percorrer, o SLB encontra-se no caminho certo relativamente à medição do contributo do seu capital humano. Os *Human Resources* efetuam regulamente relatórios de avaliação e *feedback* das suas atividades chave com recurso ao Google Forms e ao Excel. Já o estudo do seu clima organizacional tem sido efetuado por consultoras externas na sequência da participação dos Índices de Excelência da Human Resources Portugal. Destaque ainda para a utilização de aplicações de inteligência artificial da Microsoft 365, a “Power BI” e a “My Analytics”. A “Power BI” é uma ferramenta de análise de dados de gestão com recurso à tecnologia de *Business Intelligence* e que fornece relatórios e *dashboards* interativos em tempo real. Esta tem sido uma aposta crescente dos *Human Resources* e integra o plano de formação do GB, podendo ser alvo de uma melhor exploração para a análise de dados e elaboração de relatórios. Já a “My Analytics” disponibiliza um resumo semanal por email aos colaboradores do SLB que reflete os seus hábitos de trabalho a nível de concentração, bem estar, rede e colaboração com recurso à IA.

Como benefícios, o GB oferece aos seus colaboradores um Cartão Refeição e um Seguro de Saúde da Multicare 100% participado para o colaborador e 75% para o agregado familiar. Para além do seguro, os colaboradores podem ainda usufruir de todos os serviços da Clínica Benfica, situada no interior do estádio, gratuitamente, desde consultas de medicina geral, fisioterapia, nutrição, psicologia, etc. O GB dispõe ainda de parcerias com infantários, instituições de ensino, restaurantes, farmácias, ginásios, SPA’s, cabeleiros, automóveis, entre outros, que atribuem descontos a colaboradores do SLB. Colaboradores têm ainda 30% de desconto em *merchandising* do SLB, oferta de inscrição de sócio, 30% de desconto no REDPass, 30% de desconto na loja online da Adidas e oferta de bilhetes para determinados jogos.

No que concerne à promoção de lazer no local de trabalho, o SLB promove anualmente um Torneio de Futebol de Colaboradores que se realiza no âmbito da Semana Europeia do Desporto. Este foi originalmente um desafio lançado à DRH pela Fundação Benfica, a entidade do GB que promove o carácter de responsabilidade social do SLB e é realizado em parceria com a empresa Masterfoot. O torneio tem vindo a evoluir em termos de adesão e de organização, sendo disponibilizado aos participantes um equipamento, uma *lunch box* com fruta, sandes e água e no final são atribuídos medalhas e troféus. O principal propósito do torneio é combater o sedentarismo, promover o desporto e a atividade física, fomentar o convívio entre os colegas de trabalho e a competição saudável (MasterFoot, 2019). Esta iniciativa é um excelente exemplo de promoção de lazer desenvolvido pelo SLB, que se encontra perfeitamente alinhada com a atividade do GB e com os seus valores. Tal como referido anteriormente, este tipo de iniciativas tem excelentes efeitos na redução de *stress*, na melhoria do desempenho no trabalho, promoção da marca empregadora e aumento do compromisso organizacional, *engagement*, satisfação e resiliência dos colaboradores, entre outros (Cheng et al., 2020; Duerden et al., 2017; Meier et al., 2020; Walker & Kono, 2017).

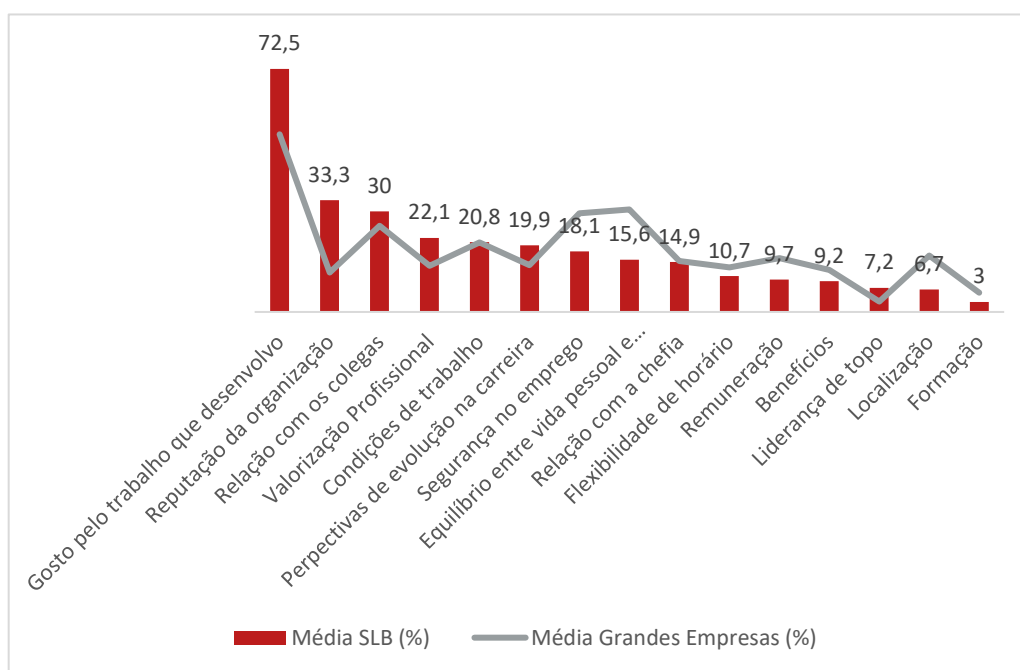


Figura 29 Principais fatores de retenção do SLB (Neves de Almeida HR Consulting et al., 2018)

No que respeita à capacidade de retenção do GB, o estudo de clima organizacional desenvolvido pela Neves de Almeida HR Consulting et al. (2018) fornece *insights* muito relevantes para a matéria. Se por um lado os principais fatores de retenção, identificados foram aspetos relacionais como “gosto pelo trabalho que desenvolvo”, “reputação da organização”, “relação com os colegas”, “valorização profissional”, “condições de trabalho” e “perspetivas de evolução na carreira”, por outro, os aspetos menos pontuados, referem-se sobretudo a fatores transacionais como a “remuneração”, “benefícios”, “flexibilidade de

horário”, “equilíbrio entre vida pessoa e profissional” e “segurança no emprego”, encontrando-se abaixo da média das grandes empresas em estudo (Figura 29). De notar ainda que a “Justiça” foi uma das questões pior pontuadas, apontada por 13 das 16 áreas em estudo do GB, tendo os seguintes critérios apresentado um maior desvio negativo face ao *benchmark* das grandes empresas: “O meu salário está adequado ao meu desempenho real”, “Atendendo àquilo que outras pessoas na minha organização recebem, a minha remuneração global é justa”, “Considerando as minhas competências e o meu esforço, a minha remuneração global é justa”, “Na minha organização, uma parte substancial das recompensas monetárias está associada ao cumprimento dos objetivos de trabalho” e “Os critérios para promoções na minha organização são claros”.

Esta questão do mecanismo salarial pode ser justificada pelo critério do *Fair Play* Financeiro exigido pela UEFA. Para manter a sustentabilidade financeira e eficiência operacional do clube, a UEFA recomenda que os gastos com o pessoal não ultrapassem 70% das receitas operacionais (excluindo transações de atletas), tendo a Benfica SAD apresentado um rácio de 60% na época 2018/19 (Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, 2019). Já na época 2019/20, a Benfica SAD apresentou um rácio de 69% devido ao impacto negativo da COVID-19 nas contas do clube (Sport Lisboa e Benfica - Futebol SAD, 2020).

Apesar dos esforços do GB em se manter competitivo e na aposta na retenção de talentos através do aumento da massa salarial e acréscimo do montante das remunerações variáveis decorrentes dos objetivos desportivos alcançados verificados na época 2018/19 (Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, 2019), os resultados do estudo efetuado pela Neves de Almeida HR Consulting et al. (2018) evidenciam a urgência do GB em melhorar os pacotes salariais sob pena de perder capacidade de retenção dos seus melhores talentos.

Contudo, a reputação da empresa e uma marca empregadora positiva resultantes de uma estratégia altamente desenvolvida de EB atenua a questão salarial (Bussin & Mouton, 2019). Como aspeto eventualmente a desenvolver pela organização, sugere-se um maior esforço nas estratégias de *Employer Branding* com vista a melhorar, não só a sua capacidade a nível de retenção, como também de atração. Como estratégias formais de *Employer Branding* o GB possui na sua página de recrutamento testemunhos de colaboradores das mais diversas áreas do GB que partilham a sua experiência e o seu percurso, uma mensagem inspiradora da diretora de RH, indicação de empresa premiada nos Índices de Excelência, contactos e informação pertinente em relação ao processo de candidatura, mensagens apelativas que incentivam a candidatura, etc. (Anexo II). O GB dispõe ainda de atividade no LinkedIn, parcerias e protocolos com universidades e

apresenta uma participação assídua em feiras de emprego e em eventos de promoção de empregabilidade organizados por universidades. Porém, a principal motivação para candidatura à vaga ou para trabalhar na empresa observada no decorrer do estágio, aquando de entrevistas tanto telefónicas como presenciais foi o facto de os candidatos serem adeptos ou simpatizantes do clube e não propriamente pela sua reputação enquanto empresa, pelo que o GB deveria concentrar os seus esforços na disseminação da sua marca empregadora, de forma a melhorar a capacidade de atração através das suas características enquanto empresa, sendo o GB reconhecido oficialmente pela excelência do seu clima organizacional e práticas de RH, algo que pode ser alvo de uma melhor exploração a nível de *Employer Branding* externo.

Em linha com o disposto anteriormente no enquadramento teórico (HR Exchange Network, 2019; PwC, 2019; Yello, 2020), o GB deve primar no acompanhamento dos desenvolvimentos tecnológicos e recorrer a tecnologias de IA que permitam automatização de tarefas repetitivas e de baixo valor permitindo que os profissionais de RH se concentrem em habilidades exclusivamente humanas como pensamento crítico, criatividade e empatia. Este tipo de tecnologia pode ser aplicada nos processos de R&S, por exemplo, para a realização de triagem curricular, agendamento de entrevistas e estabelecer pontos de contacto e de *feedback* com os candidatos (Stevenson, 2019). Para além do facto de a tecnologia ser sempre mais rápida e precisa (Sanders & Wood, 2020), tal permitirá fazer face ao elevado volume de R&S do GB, acelerar os processos, reduzir custos, aliviar a carga de trabalho dos recrutadores, fazendo com que estes se concentrem numa vertente mais estratégica, ao mesmo tempo que tornará o processo mais justo e imparcial e removerá preconceitos subconscientes. A IA pode ainda ser aplicada na área *Compensation & Benefits*, nomeadamente nas atividades administrativas, por exemplo, a partir da criação de assistentes virtuais que providenciam serviços personalizados e individualizados aos colaboradores. Tal pode contribuir para melhoria da experiência geral do colaborador, aumentar a sua satisfação e comprometimento organizacional e reduzir o *turnover* (Malik, Budhwar, Patel & Srikanth, 2020), para além de ajudar a fazer face ao atendimento do elevado número de colaboradores do SLB.

Outro aspeto a sugerir é a diversificação das técnicas/instrumentos de seleção de candidatos. O método predominante nos *Human Resources* do SLB são as entrevistas estruturadas. Embora sejam recomendadas por Knight (2017) como forma de reduzir preconceitos no processo de R&S com o intuito de o tornar mais justo e imparcial, os entrevistadores podem beneficiar da incorporação de elementos das entrevistas não estruturadas nas mesmas. Apesar de serem consideradas muito inferiores às entrevistas estruturadas em termos de validade e confiabilidade, as perguntas abertas e

personalizadas podem fornecer informações valiosas acerca da personalidade, competências interpessoais, organização pessoal e adequação pessoa-trabalho dos candidatos (Chauhan, 2019). Existem ainda uma série de métodos que podem ser utilizados tais como *work samples*, *assessment centers*, testes psicotécnicos, testes de conhecimento do cargo, testes cognitivos, testes de personalidade, grafologia, dinâmicas de grupo (Calheiros, 2019) ou ainda a gamificação, um método que pode ser aplicado no recrutamento (Buil et al., 2020; Good et al., 2015).

Ainda sobre o processo de R&S, um outro aspeto a sugerir diz respeito à gestão da expectativa dos candidatos. Foi verificado que, na sequência das entrevistas telefónicas, apenas os candidatos que seguem para a próxima fase, as entrevistas presenciais, são contactados. Veloso (2018) sublinha que a gestão de expectativa dos candidatos faz parte da responsabilidade social das empresas e é uma fase de comunicação muito importante onde o respeito e a transparência devem marcar presença. Porém, responder a todos os candidatos é algo que ainda não se verifica em nenhum país do mundo e em que temos que continuar a evoluir. Para colmatar essa lacuna, sugere-se que na área de candidatura, o candidato registe-se para efetuar o preenchimento do formulário de candidatura, de forma a que mais tarde possa consultar o estado da sua candidatura. Tal permitirá uma agilização do processo fazendo com que os candidatos se mantenham informados, sem que os recrutadores disponham do seu tempo para os contactar diretamente.

É ainda de enaltecer a resposta do GB contra a COVID-19 verificada no final da 3ª fase do estágio. O SLB assumiu desde o início uma postura proativa, antecipando-se, mesmo antes de Portugal ter registado o primeiro caso de infeção por COVID-19, ao colocar em marcha um plano de prevenção e contingência que pressupunha a criação de áreas de isolamento nas instalações do estádio, reforço da higienização das áreas de trabalho, zonas adjacentes e locais de passagem, criação de uma linha interna de apoio aos colaboradores e divulgação dos procedimentos implementados através de e-mails institucionais. A 11 de março, declarada oficialmente pandemia pela Organização Mundial de Saúde, o GB procedeu à suspensão de todos os estágios curriculares e colocou mais de 500 colaboradores em teletrabalho reduzindo desta forma o impacto negativo na atividade empresarial. Foram ainda promovidas iniciativas como a disponibilização da equipa de psicólogos do SLB aos colaboradores, o desenvolvimento de um manual de recomendações a nível de saúde mental, atividade física e nutrição elaborado pelo departamento médico e promoção de dinâmicas com o intuito de manter os colaboradores motivados, conectados, unidos e acima de tudo informados. Para tal foi criada uma *newsletter* semanal e um site interno destinado à disseminação de informação relacionada com a COVID-19, proveniente de fontes oficiais como DGS, OMS e EstamosON, para o

qual o estagiário deu o seu contributo na última fase do estágio (Sport Lisboa e Benfica, 2020).

Por último, devido ao contexto pandémico, o estagiário não acompanhou a fase de implementação do modelo *HR Business Partner*, mas tal como mencionado por Baron & Armstrong (2007); Bas (2012); Stritesky (2014) & Wach et al. (2020) este é um passo muito importante na modernização da gestão estratégica dos Recursos Humanos do SLB e que permitirá uma aproximação dos RH à estratégia do negócio e certamente trará resultados muito positivos para os *Human Resources* do SLB e para os seus colaboradores.

Conclusão

Para que as pessoas gerem valor acrescentado e atuem como ativos humanos, cabe aos recursos humanos garantir que estas se encontram presentes, motivadas, satisfeitas, focadas e a trabalhar da maneira mais otimizada possível. Tal implica uma análise e recolha de dados que permita demonstrar o impacto que o desempenho das pessoas está a ter nos resultados financeiros da empresa. Cada vez mais os RH necessitam de assumir um papel estratégico e atuar próximos da linha da frente de forma a conhecer melhor o negócio, a sua cultura, as suas pessoas e as suas necessidades.

Um dos maiores desafios atuais para a área de RH é atração e a retenção de pessoas adequadas à cultura da empresa. Perante um cenário de guerra pelos talentos, é necessário desenvolver capacidade de atrair uma grande *pool* de candidatos não em quantidade, mas sim em qualidade e que preferencialmente se identifique com a respetiva missão, visão, valores e cultura. Para tal, as empresas devem apostar no seu *Employer Branding*, aprimorar a sua Proposta de Valor para o Colaborador, utilizar ferramentas de recrutamento modernas que permitam otimizar o processo, melhorar a experiência do candidato, promover ativamente a integração dos novos contratados, etc.

Após atraídos, incumbe-se às empresas o dever de utilizar todas as ferramentas ao seu alcance para reter os seus melhores talentos. Tal implica oferecer o melhor salário e os melhores benefícios, desenvolver práticas justas e equitativas para todos os colaboradores, independentemente das suas características pessoais e antecedentes, praticar critérios justos e objetivos na avaliação de desempenho, disponibilizar programas de formação de forma a fomentar o crescimento profissional assim como pessoal, proporcionar oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical, etc..

Para evitar o *turnover* e garantir que as pessoas fiquem a longo prazo, as pessoas necessitam ainda de sentir uma noção de desafio e realização em relação ao conteúdo da sua função e possuir uma relação de qualidade com a chefia e com os colegas. Com esse propósito, as empresas devem proporcionar um ambiente de trabalho gratificante e transparente, fomentar a comunicação e o diálogo, celebrar uma cultura de reconhecimento e valorização profissional que pede e atua sobre *feedback* e promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Após uma reflexão acerca do enquadramento teórico, conclui-se, em suma, que os critérios que atraem os candidatos, não só ditam a sua atração como também a sua retenção, o que nos leva a constatar que as atividades chave da GRH encontram-se

intimamente ligadas e requerem uma abordagem holística, visto que todas as suas práticas terão efeitos tanto na atração como na retenção dos melhores talentos.

Quanto ao enquadramento contextual, verificou-se que o GB apresenta uma política sólida e madura orientada para a satisfação e bem estar dos seus colaboradores e uma PVC que proporciona os melhores benefícios do mercado e da sua área. Não obstante, existem algumas áreas que merecem atenção tais como a área salarial, uma área fulcral e decisiva para a atração e retenção dos melhores talentos, pelo que o GB deve aprimorar essa componente da sua PVC, assim como explorar melhor o seu “selo” de boa marca empregadora, tanto interna como externamente. Deve continuar ainda a investir na medição do contributo do seu capital humano, de forma a averiguar o seu impacto nos resultados financeiros, apostar na modernização e diversificação de técnicas de R&S e na utilização de tecnologias de IA para fazer face a tarefas mais monótonas e que consomem muito tempo. Por último, deve aprimorar ainda a experiência do colaborador e de potenciais candidatos, algo que deve ser alvo de uma melhoria contínua.

Por fim, o estágio realizado nesta grande instituição a nível nacional foi muito bem conseguido, tendo o estagiário sido regularmente desafiado a superar-se, contribuindo desta maneira para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Como resultado, o estagiário conseguiu colocar em prática conhecimentos adquiridos, nomeadamente no que respeita às matérias lecionadas nas unidades curriculares de Recrutamento e Seleção, Gestão do Desempenho e da Compensação, Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Direito das Relações de Trabalho, entre outras e terminou o estágio com capacidade para elaborar um processo de acolhimento e integração, dominar as várias fases do processo de R&S, proceder ao atendimento presencial e telefónico de colaboradores e identificar de forma crítica potenciais melhorias, etc.

Referências Bibliográficas

- Achievers. (2020). *2020 Engagement & Retention Report: Failure to Engage*.
- Alarm Medical. (n.d.). Worth of Your Well-Being. Retrieved September 20, 2020, from <https://www.bayalarmmedical.com/medical-alert-blog/worth-of-your-wellbeing/#>
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Shukri, M., Yajid, A., Zafar, U., Aldousari, A. A., ... Yajid, A. (2017). Impact of employer branding on organization ' s performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Anderson, C. (2014). What HR Needs to Do to Get a Seat at the Table. *Harvard Business Review*.
- Aon plc. (2020). *UK Benefits & Trends Survey 2020*.
- Apollo Technical. (2020). The cost of a bad hire and red flags to avoid (2020). Retrieved from <https://www.apollotechnical.com/cost-of-a-bad-hire/>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resources Practice* (11th ed.). London: Kagan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer Branding in the Digital Era Attracting and Retaining Millennials Using Digital Media. In *Communication: Innovation & Quality* (pp. 391–403). Springer International Publishing.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano: Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Barros, C. (2014). Gestão integrada de talento: da atração à retenção – por Carlos Sezões (Partner da Stanton Chase Portugal). *IIRH*. Retrieved from <https://rhmagazine.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal/>
- Bas, A. (2012). Strategic HR Management : Strategy Facilitation Process by HR. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2006), 313–321.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1006>

- Becker, K., & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, (October), 100730.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Benraïss-noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, (February), 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Berinato, S. (2014). A Framework for Understanding VUCA. *Harvard Business Review*.
- Betterteam. (2019). HR Intern Job Description. Retrieved December 17, 2020, from
<https://www.betterteam.com/hr-intern-job-description>
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person – organization fit , person – job fit and turnover : The role of leader – member exchange. *Human Relations*.
<https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Botelho, C. (2021). As duas faces do capital organizacional. *IIRH*. Retrieved from
<https://rhmagazine.pt/artigo-as-duas-faces-do-capital-organizacional-capital-humano-social/>
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants ' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110(May 2019), 41–50.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.041>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Lisboa: RH Editora.
- CareerBuilder. (2017). *How Much is That Bad Hire Costing Your Business ?*
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR : Leading the Employer- Branding Process New Strategic Role for HR : Leading the Employer- Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192.
<https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent ? An

empirical analysis. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>

Chauhan, R. S. (2019). Unstructured interviews : are they really all that bad ? *Human Resource Development International*, 00(00), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1603019>

Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford, D. L. (2020). Work engagement , emotional exhaustion , and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114(April 2019), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>

Cheng, T., Chang, S., & Lien, W. (2020). Work-Leisure balance : perceived organizational leisure support. *Journal of Leisure Research*, 0(0), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1762518>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Manole.

CIPD. (2020). *Health and well-being at work survey 2020*.

Dailey, S. L. (2016). What Happens Before Full-Time Employment ? Internships as a Mechanism of Anticipatory Socialization. *Western Journal of Communication*, 0314(May). <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1159727>

Dessain, N. (2016). Human Resources Marketing and Recruiting: Introduction and Overview. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.

Duerden, M. D., Courtright, S. H., & Widmer, M. A. (2017). Why People Play at Work : A Theoretical Examination of Leisure-at-Work. *Leisure Sciences*, 0(0), 1–15.
<https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1327829>

Eggers, W. (2016). Compensation and Benefits: Introduction and Overview. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.

Emplify. (2020). *Employee Engagement Trends 2020*.

Employee Benefits. (2020). *Benefits Research 2020: Help your people blossom*.

European Commission. (2020). *Equal Pay ? Time to close the gap !*

Fletcher, L. (2016). How can personal development lead to increased engagement ? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International*

Journal of Human Resource Management, 5192(May).

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184177>

Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*.

Gallup. (2020). *Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures*.

Golovko, D., & Schumann, J. H. (2019). Influence of company Facebook activities on recruitment success. *Journal of Business Research*, 104(November 2017), 161–169.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.029>

Good, T., Farley, C., Tambe, H., & Cantrell, S. (2015). *Trends Reshaping the Future of HR*.

Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M., & Aksoy, M. (2021). Compensation Packages that Actually Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Hamstra, M. R. W., Vianen, A. E. M. Van, Koen, J., Hamstra, M. R. W., Vianen, A. E. M. Van, & Koen, J. (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594–601.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1485734>

Houghton, E. (2020). People analytics. Retrieved January 15, 2021, from

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/factsheet>

HR Exchange Network. (2019). *Recruiting in the Labor Shortage Era*.

Ibarra, H., & Bernuth, N. von. (2020). Want More Diverse Senior Leadership? Sponsor Junior Talent. *Harvard Business Review*.

IIRH. (2019). Conheça as tendências de atração de talento para 2019. *IIRH*. Retrieved from <https://rhmagazine.pt/conheca-as-tendencias-de-atracao-de-talento-para-2019/>

IIRH. (2020). Profissionais preferem elogios a benefícios (dicas). *IIRH*. Retrieved from <https://rhmagazine.pt/estudo-revela-que-profissionais-preferem-elogios-a-beneficios-dicas/>

Integrating Reporting. (2016). *Creating Value: The value of human capital reporting*.

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person – Organization Fit and Turnover

- Intention : Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 1–26. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Johnson, W. B., Smith, D., & Haythornthwaite, J. (2020). Why your mentoring program isn't working. *Harvard Business Review*.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave : Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98(November 2017), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.068>
- Knight, R. (2017). Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process. *Harvard Business Review*, (1).
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management : satisfaction / motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853.
- Lane, P. (2016). Human Resources Management and Recruitment:Essentials of Employer Branding. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.
- Lee, H.-W., & Lin, M.-C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24), 1577–1583. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.829197>
- Lemon, L. L. (2020). The employee experience : how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(05–06), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Livingston, R. (2020). How to Promote Racial Equity in the Workplace. *Harvard Business Review*, (October).
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2020). May the bots be with you ! Delivering HR cost- effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582>
- MasterFoot. (2019). III Torneio de Futebol 7 Colaboradores Sport Lisboa e Benfica.

Retrieved January 15, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=fVhxskoBfD0>

- Maurer, C. (2016). Human Resources Strategy and Change: Essentials of Labor Cost Reductions and Crisis Management. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.
- Meier, E., Aziz, S., Wuensch, K., & Dolbier, C. (2020). Work hard , play hard ... or maybe not : A look at the relationships between workaholism , work-leisure conflict , and work stress. *Journal of Leisure Research*, 1–17.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1778589>
- Moss, J. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. *Harvard Business Review*.
- Neves de Almeida HR Consulting, Human Resources Portugal, Executive Digest, & INDEG-ISCTE. (2018). *Índice da Excelência 2018*.
- Pay Scale. (2020a). The State Of The Gender Pay Gap 2020. Retrieved December 30, 2020, from <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap>
- Pay Scale. (2020b). *Winning The Juggling Act: How Strategic Compensation Attracts And Retains Top Talent in a Tightening Labor Market*.
- PwC. (2019). *PwC Future of Recruiting Survey 2019*.
- Randstad. (2020). *Employer Brand Research 2020*.
- Rebelo, M. (2021). SL Benfica líder nos lucros da época 2019/20. Retrieved January 21, 2021, from <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/agora/noticias/2021/01/16/clube-benfica-lider-nos-lucros-2019-20-estudo-kpmg>
- Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2019). The Value of Belonging at Work. *Harvard Business Review*.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., Gomes, J., Cunha, R. C. e., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- RH Magazine. (2020). Guia prático by IIRH: Employer Branding. *IIRH*.
- Rigoni, B., & Adkins, A. (2016). What Millennials Want from a New Job. *Harvard Business Review*.

- Rodrigues, J., & Naidoo, E. (2016). Performance and Talent: Essentials of Talent Development Programs and Groups. In *Handbook of Human Resources Management* (pp. 483–510). Berlin: Springer Reference. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2020). The Secret to AI Is People. *Harvard Business Review*.
- Schönebeck, J., & Schönebeck, M. (2016). Engagement and Retention: Introduction and Overview. In *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Reference.
- Self, T. T., Adler, H., Sydnor, S., Self, T. T., Adler, H., & Sydnor, S. (2016). An exploratory study of hospitality internships : Student perceptions of orientation and training and their plans to seek permanent employment with the company. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2845(June). <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1148571>
- Sharma, G. G., & Stol, K. (2020). Exploring onboarding success , organizational fit , and turnover intention of software professionals. *The Journal of Systems & Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Silva, A. (2018). A importância da remuneração na retenção de talento. *IIRH*. Retrieved from <https://rhmagazine.pt/a-importancia-da-remuneracao-na-retencao-de-talento/>
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2016). War for talents — How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*.
- Sport Lisboa e Benfica. (n.d.-a). Benfica Campus. Retrieved September 30, 2020, from <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/instalacoes/benfica-campus>
- Sport Lisboa e Benfica. (n.d.-b). Como nasceu o nosso Clube. Retrieved September 30, 2020, from <https://www.slbenfica.pt/pt-PT/SLB/Historia/Fundacao>
- Sport Lisboa e Benfica. (n.d.-c). Informação sobre todas as Modalidades Desportivas. Retrieved September 30, 2020, from <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/modalidades>
- Sport Lisboa e Benfica. (n.d.-d). Recrutamento. Retrieved December 30, 2020, from

<https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/recrutamento>

Sport Lisboa e Benfica. (2020). Antecipação, defesa, ações e adaptação: como o Benfica enfrenta a COVID-19. Retrieved October 30, 2020, from <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/agora/noticias/2020/03/26/clube-news-mensagem-antecipacao-defesa-acoes-adaptacao-benfica-enfrenta-covid-19>

Sport Lisboa e Benfica - Futebol SAD. (2020). *Relatório e Contas 2019/20*.

Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD. ESTATUTOS DA SPORT LISBOA E BENFICA – FUTEBOL, SAD (2018).

Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD. (2019). *Relatório e Contas 2018/19*.

Stevenson, M. (2019). AI in HR. Retrieved December 17, 2020, from <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-tech/articles/ai-in-hr>

Stobbeleir, K. E. M. De, Clippeleer, I. De, Caniëls, M. C. J., Deprez, J., Vos, A. De, Buyens, D., ... Caniëls, M. C. J. (2016). The inside effects of a strong external employer brand : how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(November), 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>

Stritesky, M. (2014). New HR organizational structures in Czech and Slovak organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.855>

Suleman, F., Lagoa, S., & Suleman, A. (2017). Patterns of employment relationships : the association between compensation policy and contractual arrangements. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(February), 0. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1284884>

Trong, L., Rowley, C., & Thanh, V. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O papel da marca na guerra pelo talento e na estratégia das empresas*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Vienna Human Capital Advisors. (2008). HUMAN CAPITAL ANALYTICS THE MISSING LINK : Measuring Financial Returns Human Capital Analytics.

- Wach, B. A., Wehner, M. C., Weißenberger, B. E., & Kabst, R. (2020). United we stand : HR and line managers ' shared views on HR strategic integration. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.012>
- Walker, G. J., & Kono, S. (2017). The effects of basic psychological need satisfaction during leisure and paid work on global life satisfaction on global life satisfaction *. *The Journal of Positive Psychology*, 9760(September), 1–12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1374439>
- Workable. (n.d.). HR Intern job description. Retrieved December 17, 2020, from <https://resources.workable.com/hr-intern-job-description>
- World Economic Forum. (2020). *Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work*.
- Yello. (2020). *Recruitment Operations Statistics and Trends: A 2020 Benchmark Report*.
- Yohn, L. (2019). Why Every Company Needs a Chief Experience Officer. *Harvard Business Review*.

ANEXOS

ANEXO I: Organograma – Human Resources

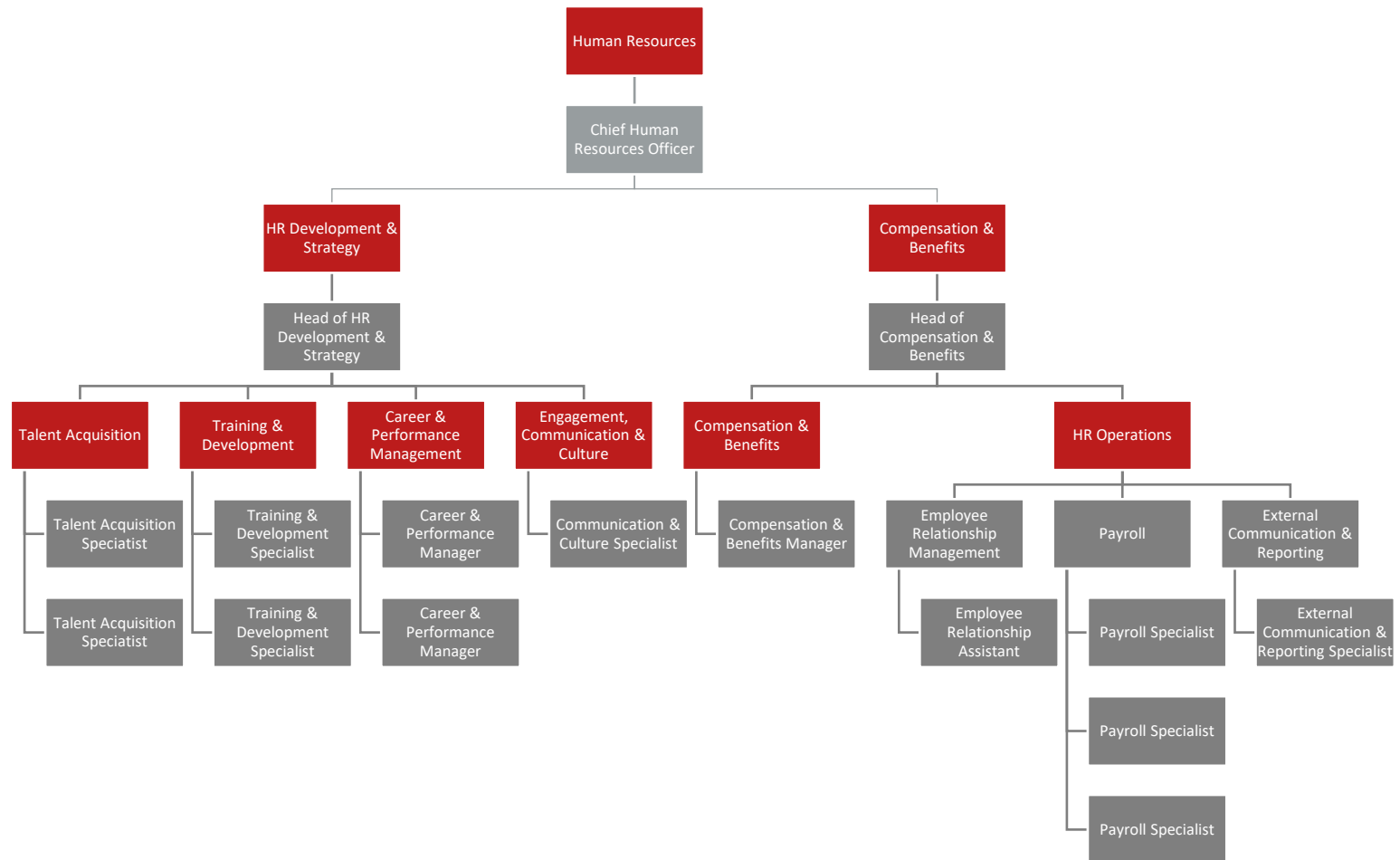
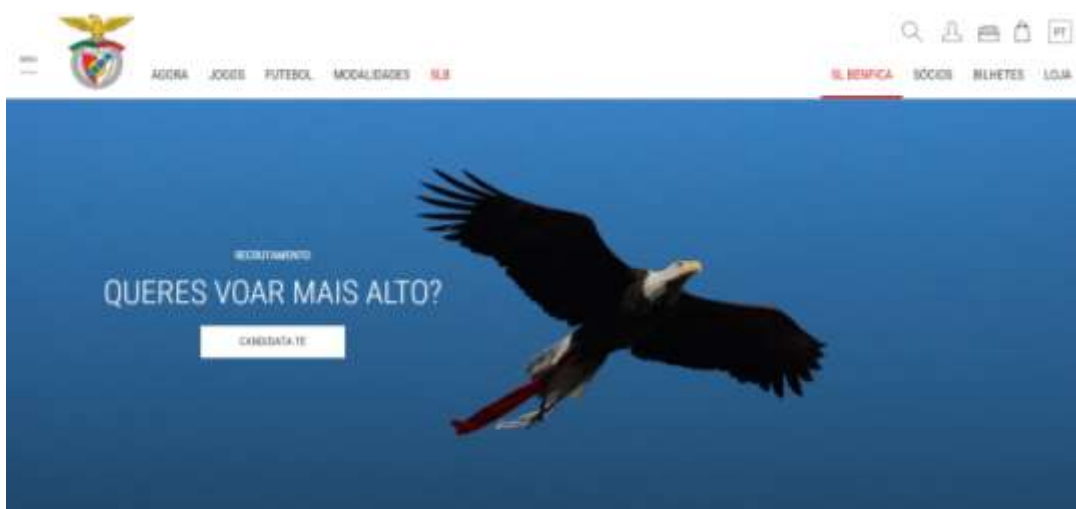


Figura 30 Organograma dos Human Resources do SLB

ANEXO II: Exemplos de Employer Branding do Grupo Benfica



ESTÁGIOS ACADÉMICOS

O Grupo Benfica tem vindo a contribuir para a formação e integração de muitos jovens no mercado de trabalho, através dos vários estágios académicos que tem promovido. Nesta intervenção dedicada para ambos os lados, o Grupo Benfica beneficia do contacto com os mais recentes investigadores e doutorandos do mundo académico e, por sua vez, o Estagiário tem a oportunidade de conhecer o mercado de trabalho, iniciando a sua vida profissional e colocando em prática as competências adquiridas ao longo do curso.



CONTACTOS RECURSOS HUMANOS SLB

 EMPRESA
707 200 100
recrutamento@slbenfica.pt

Figura 31 Exemplos de Employer Branding no site oficial do SLB (Sport Lisboa e Benfica, n.d.-d)