

Do recrutamento-processo à experiência de recrutamento: Um
projeto organizacional aplicado

José Maria Loureiro Pipa de Sousa Alvim

Projeto submetido como parte parcial para que seja conferido ao aluno o grau de mestre
em Gestão

Projeto-Empresa | Mestrado em Gestão | nº 66280

Orientador:

Doutor Nelson Campos Ramalho, Prof. Auxiliar,

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro de 2019

ÍNDICE

Contents

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Sumário executivo.....	vii
Introdução	1
1. DESAFIO.....	3
2. O CONTEXTO MACRO.....	6
2.1. Transformação digital	6
2.2. E-Human Resources Management	7
2.3. E-Recrutamento e seleção	10
2.4. User Experience	11
2.5. Candidate experience	13
3. A ORGANIZAÇÃO.....	15
4. METODOLOGIA	24
5. PRIMEIRO DIAMANTE – <i>DISCOVER & DEFINE</i>	29
5.1. <i>DISCOVER</i> – CENÁRIO ATUAL	29
5.2. <i>DEFINE</i> – ANÁLISE CRÍTICA E DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS	40
6. SEGUNDO DIAMANTE – <i>DEVELOP & DELIVER</i>	48
6.1. <i>DEVELOP</i> - <i>BENCHMARK</i> INTERNO DE BOAS PRÁTICAS	48
6.2. <i>DELIVER</i> – PROPOSTA FINAL	55
7. CONCLUSÃO	62
8. BIBLIOGRAFIA.....	64

Índice de figuras

Figura 1 - Processo de desenho do diamante duplo	25
Figura 2 - Modelo revisto do diamante duplo	26
Figura 3 - Fases do discover	29
Figura 4 - Processo de recrutamento (especialistas)	32
Figura 5 - Três momentos capitais	33
Figura 6 - Matriz de competências (segmento de especialistas)	38
Figura 7 - Processo de recrutamento (especialistas)	51

Agradecimentos

Pretendo deixar um agradecimento ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, concretamente, à IBS, pois foi a instituição de ensino onde cursei a licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e o Mestrado em Gestão.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à XPT, empresa onde desenvolvo atualmente a minha atividade profissional, por todo o apoio e auxílio que me foram prestados no decurso deste segundo ano do mestrado. Em especial, gostaria de agradecer à diretora do departamento e ao *manager* responsável pela equipa onde estou alocado.

Um enorme agradecimento ao Prof. Nelson Campos Ramalho, que se disponibilizou orientar-me neste projeto académico, transmitindo-me com generosidade o seu conhecimento e a sua experiência. Ao Professor, um sincero reconhecimento repleto de gratidão.

Não poderia deixar de agradecer de uma maneira muito especial à Dulce Frazão, pelo seu notável empenho em motivar-me a realizar este trabalho e a concretizar esta etapa do meu percurso académico. À Dulce, um profundo agradecimento.

Finalmente, gostaria de agradecer, também de uma maneira especial, à minha família, particularmente à minha mãe, ao meu pai e aos meus sete irmãos.

Resumo

As mudanças registadas no panorama corporativo internacional, a transformação digital e a emergência das pressões das megatendências, têm reforçado a visão de que as pessoas são um ativo estratégico e o elemento nuclear desta transformação. Esta mudança de paradigma de um foco no processo para um foco na experiência do utilizador (*user experience*) tem alcance transversal nas organizações, e estende-se também ao âmbito da gestão de recursos humanos, em particular, ao domínio do recrutamento e seleção. O Grupo XPT encontra-se neste processo de transição para uma *digital utility* mas os processos de recrutamento e seleção em uso são ainda os que foram desenhados aquando do paradigma anterior, do foco no processo. Este projeto tem por objetivo analisar a experiência de recrutamento e seleção no grupo XPT com base numa abordagem metodológica mista, que contemplou a realização de observação participante, entrevistas semi-estruturadas e análise de acervo documental. Realizada a análise crítica são propostas melhorias de curto prazo, que incidem no processo atual, e recomendações de longo prazo, que incidem na experiência futura do recrutamento e seleção do Grupo XPT com um enfoque na experiência do utilizador.

Palavras chave: Transformação digital, E-Recrutamento, E-GRH, Experiência do utilizador

Abstract

Changes in the international corporate landscape, the digital transformation and the emergence of megatrend pressures have reinforced the vision that people are a strategic asset at the core element of this transformation. This paradigm shift from a process focus to a user experience focus crosses organizations transversally and extends into HRM, especially, into recruitment and selection. XPT Group is in the middle of this transition to a digital utility but the recruitment processes are still those that were designed within the previous paradigm, with a process focus. This project is set to analyze the recruitment experience in XPT Group departing from a mixed methods approach that comprehended participant observation, semi-structured interviews, and documental analysis. Based on the critical analysis, proposals are made for immediate improvement, which focus on the current process, as well as long-term recommendations, which focus on the future recruitment and selection experience of the XTP Group with a focus on user experience.

Key words: Digital transformation, E-Recruitment, E-HRM, User Experience

Sumário executivo

O Grupo XPT encontra-se num processo de transição de uma *industrial utility* para uma *digital utility*. A função de gestão de pessoas assume um papel crítico para a concretização desta transformação digital, através da revisão estrutural e contínua dos seus processos, sistemas e modelos organizativos, entre os quais figura o de recrutamento e seleção. A experiência de recrutamento e seleção do grupo XPT constitui a temática central deste trabalho.

Foi realizada uma imersão na literatura recente, que se procurou sistematizar de acordo com as principais dimensões deste fenómeno: transformação digital, *e-HRM*, *e-recruitment & selection* e, finalmente, *o user experience*.

Entendeu-se relevante estudar o contexto organizacional com a finalidade de compreender a pressão para a mudança, por um lado, mas também para enquadrar o diagnóstico, a análise crítica e proposta final. Deste modo, foi possível concluir que o Grupo XPT adotou uma estratégia empresarial totalmente integrada no digital, que tem procurado continuamente reinventar os seus processos, a sua estrutura, e a sua filosofia de gestão no sentido de se afirmar como um *player* global que prima pela inovação e pelo investimento no capital humano. A XPT integra no seu modelo de gestão de pessoas e organização dimensões como o digital, as novas gerações, as novas formas de trabalho, a agilidade organizacional e a experiência do utilizador.

O diagnóstico ao processo e experiência de recrutamento atual foi elaborado com recurso a uma abordagem metodológica mista que contemplou a análise do acervo documental, uma experiência de observação participante e a realização de entrevistas semi-estruturadas aos principais intervenientes do processo. Considerou-se relevante desenvolver o trabalho com base no modelo do “diamante duplo” em conjugação com outra matriz designada de “princípios de design”. Trata-se de *frameworks* de inovação e de *design* de processos. A clareza que esta metodologia oferece constituiu um critério para a sua adoção neste projeto.

Concluiu-se que o processo e experiência de recrutamento atual foi desenhado à luz de princípios ajustados a uma realidade organizacional passada, cujas características se diferenciam significativamente da realidade presente. Assim, não descurando os seus inúmeros aspetos positivos, este processo assenta sobre uma multiplicidade de regras

burocráticas que se refletem negativamente na experiência dos *stakeholders* envolvidos. A revisão de literatura, bem como a análise de um outro processo de recrutamento aplicado na empresa, permitiu elaborar um conjunto de sugestões de melhoria que incidem sobre o processo atual e que são passíveis de implementação no curto prazo. Por outro lado, a proposta final inclui recomendações para a futura experiência de recrutamento da organização, mais digital, mais inteligente e com melhor experiência de utilizador.

Introdução

As mudanças a que assistimos atualmente nos mercados globais vieram trazer, juntamente com as novas tecnologias, desafios inéditos às empresas, sobretudo as que agem nesses mercados globais. A inovação é, neste âmbito, um imperativo estratégico e uma cultura assumida pelas organizações que desejem jogar no plano internacional e manter-se em posições de liderança de mercado. A par destas mudanças observam-se outras no domínio comportamental que impõem novas expectativas, motivações e exigências por parte de um segmento populacional emergente que se destaca pela qualificação. É no domínio das pessoas que se joga a principal aposta na inovação porque é destas que derivam os principais vetores de inovação.

Assim, as pessoas são inequivocamente o ativo estratégico da inovação organizacional e aquelas que detêm competências valorizadas, que se podem designar por talentos, são as que mais poder negocial têm junto dos empregadores que delas necessitam. De um paradigma de *staffing* sobretudo preocupado com o ajustamento ao posto de trabalho num registo de eficiência económica máxima, onde havia muito por onde selecionar, transitou-se para um paradigma concorrencial pelo talento, onde quem detém as competências está consciente do seu valor, e pode escolher não num território circunscrito, mas em todos os países onde as suas competências aportam valor.

Os processos de recrutamento e seleção dos novos ativos humanos têm de incorporar este novo paradigma mas, atualmente, em grande parte das empresas, estes processos encontram-se estruturados ainda sobre os pressupostos que enformaram o paradigma anterior. Uma das dimensões que traduz esta transição de paradigma é a de abandonar o foco no processo para adotar o foco na experiência do utilizador. É assim que importa proceder a uma análise crítica de processos e decisões ligados ao recrutamento e seleção de uma grande empresa portuguesa com estatuto de *player* global, e identificar em que medida as práticas em curso estão ou não ajustadas a este novo paradigma concorrencial. Este é o propósito deste projeto aplicado.

Para o efeito, seguir-se-á um conjunto de capítulos que detalharão este desafio, o estado da arte relativo às tendências e demais dimensões macro que permitem compreender e abordar este fenómeno. Segue-se a caracterização da organização, do seu contexto e dos processos em vigor, uma análise crítica a estes processos tomando por referência a revisão de literatura e a informação recolhida através da observação participante e entrevistas,

para gerar um conjunto de recomendações quer para o curto prazo (que propõem melhorias contínuas ou disruptivas nos processos existentes), quer para o longo prazo (que propõem mudanças estruturais em linha com outros processos existentes na organização).

1. DESAFIO

“The Fourth Industrial Revolution is interacting with other socio-economic and demographic factors to create a perfect storm of business model change in all industries, resulting in major disruptions to labour markets. (...) The skill sets required in both old and new occupations will change in most industries and transform how and where people work”

(World Economic Forum, 2018)

“*The Fourth Industrial Revolution*” é um conceito explorado pelo *World Economic Forum* no relatório “The future of Jobs reports” (2016). Este relatório evidencia que a transformação digital é um fenómeno transversal a todos os setores de atividade, o qual tem provocado fortes mudanças nas empresas, obrigando-as a um exercício constante de reinvenção - quer do ponto de vista dos seus modelos organizativos e processos de gestão, quer do ponto de vista da força de trabalho. O que acabamos de referir espelha a realidade da empresa sobre a qual irá versar este projeto académico, o Grupo XPT.

O Grupo XPT atravessa hoje um dos momentos mais interessantes da sua história, na medida em que se encontra a transitar de uma *industrial utility* para uma *digital utility*. Este movimento tem vindo a ser alavancado pelo fenómeno da renovação da força de trabalho, tanto em termos de renovação geracional como do perfil de competências. Com efeito, a conversão do Grupo XPT numa empresa tecnológica dependerá em grande medida da inovação e aceleração digital dos seus processos, por um lado, e por outro, de uma cultura organizacional que favoreça esta transição.

São muitos os elementos estruturais e dinâmicos em que importa investir com vista à transformação digital do Grupo XPT, entre os quais os que concernem à importante função de gestão de pessoas. Uma das funções mais críticas para a competitividade e qualidade global de uma organização é a de recrutamento e seleção, pois decisões a este nível condicionam transversalmente o funcionamento de todas as unidades que incorporem novos colaboradores. Estes novos colaboradores potenciais trazem consigo maior grau de qualificação, maior competência digital e igualmente maior exigência face às organizações onde pretendam vir a aportar valor. É assim fundamental que na interface

estabelecida entre a organização e estes potenciais colaboradores se crie um capital reputacional de excelência que se consubstancia no *employer branding* logo numa fase inicial de primeiro contacto. A experiência do recrutamento passa a ser tão importante neste novo paradigma quanto a sua eficácia em termos de identificar os melhores candidatos. Essa experiência veicula uma reputação positiva ainda que não tenha sido favorável a decisão de contratação. É neste mercado competitivo que o *employer branding* opera como qualquer outra dimensão da *brand equity*. Os erros de seleção são inequivocamente importantes porque podem traduzir-se negativamente na organização de forma sistémica e sempre com magnitude não despreciable. Porém, a falha na produção desta experiência positiva em fase de recrutamento, pode minar os esforços de reputação não apenas dentro do espaço corporativo, mas igualmente no mercado de trabalho e desse modo contagiar a globalidade do capital reputacional.

Foi da consciência deste carácter estratégico do recrutamento no âmbito da transformação digital, do *employer branding*, e do conceito de *user experience* que nasceu a motivação principal para este projeto aplicado. A questão que guia a presente proposta é: “*como melhorar a experiência de recrutamento e seleção do Grupo XPT*”?

Este desafio não é extemporâneo porque rever e reformular o processo de recrutamento e seleção foi recentemente afirmado como uma das prioridades estratégicas da Direção de XPT-People Experience (doravante designada XPT-EX). Para tal, este trabalho propõe-se: 1) identificar o contexto macro que justifica a pressão para a mudança digital e de paradigma na relação com as pessoas, 2) realizar o estado da arte de forma sucinta das temáticas afins, nomeadamente a transformação digital, a e-HRM, o *employer branding*, e o foco na experiência do utilizador como princípio subjacente a esta modernização, 3) caracterizar o contexto organizacional interno no sentido de identificar a estrutura e os elementos que possam condicionar ou facilitar o processo de recrutamento e seleção, 4) descrever a abordagem metodológica e o *framework* de trabalho, 5) caracterizar o processo existente de recrutamento e analisar criticamente os pontos favoráveis e desfavoráveis à transformação corporativa, 6) realizar um *benchmark* interno ao analisar outro processo de recrutamento encetado pela empresa e 7) propor um conjunto de recomendações - com base na revisão de bibliografia, no *benchmark* interno e na análise crítica – correspondentes a um novo modelo que permita antever maior ajustamento às exigências deste paradigma digital, geracional e focado na experiência do utilizador.

Trata-se, portanto, de um trabalho académico na modalidade de Projeto-Empresa dada a sua aplicabilidade intencional no contexto concreto em que opera.

Globalmente, o objetivo deste trabalho de investigação aplicada prende-se com as recomendações e sugestões de melhoria (curto e longo prazo) que deverão incorporar a futura experiência de recrutamento e seleção do grupo XPT, conferindo-lhe inovação e disrupção e melhores níveis de experiência.

Na realidade, procura-se que a proposta final forneça instruções claras para a melhoria e ajustes ao processo atual (lógica curto prazo) e recomendações para uma experiência futura. Estas propostas destinam-se à realidade de recrutamento da XPT em Portugal, numa primeira fase, mas poderá servir de modelo passível de ser adotado pelas diversas empresas da XPT que operam noutras geografias. O modelo futuro deverá ser construído à luz de cinco de princípios fundamentais, a saber: *digital, fast, flexible, smart, ux focused*.

O horizonte temporal das propostas a realizar afeta um médio prazo, mas igualmente um curto prazo, no sentido em que alguns pontos de melhoria poderão ter tradução imediata, corrigindo lacunas no processo atual que requerem uma intervenção cirúrgica. Também neste âmbito tentaremos concretizar os princípios acima enunciados.

Para cumprir com estes dois objetivos iremos recorrer à conjugação de duas metodologias: “*double diamond*” e “*design principles*”, ambas muito úteis e eficazes para lidar com este tipo de desafios e que serão especificadas no capítulo dedicado à metodologia que suporta a recolha de informação, a sua sistematização e análise para sustentar as recomendações.

2. O CONTEXTO MACRO

Esta secção do trabalho pretende descrever o contexto macro que justifica a pressão para a mudança digital e de paradigma na relação com as pessoas. Iremos descrever sucintamente o estado da arte das temáticas pertinentes para este trabalho, nomeadamente a transformação digital, a digitalização da gestão de recursos humanos e da função de recrutamento. Iremos também debruçar-nos sobre a temática do UX (experiência do utilizador) como princípio subjacente a esta modernização.

2.1. Transformação digital

Decisões estratégicas na era da transformação digital

O mundo atravessou mudanças culturais, sociais e económicas de grande alcance, baseadas na evolução da tecnologia e do digital. Tais mudanças preconizam a denominada “era digital” (Parry & Strohmeier, 2014). A transformação digital é um termo que, entre outras coisas, se refere à virtualização e automação de processos operacionais. A sua implementação exige decisões estratégicas que Tiersky (2017) sistematizou. De acordo com este autor, um decisor organizacional tem de considerar sete dilemas que concorrem para o desenho dos sistemas digitais transversais a todos os sectores ou unidades organizacionais. O primeiro dilema consiste na definição dos propósitos da digitalização que varia consoante a ênfase esteja colocada em ganhos de eficiência ou em ganhos de experiência para o cliente, que poderão ou não operar em *tradeoff*. No segundo dilema, o Tiersky (2017) sublinha que os decisores terão de optar pela agregação ou pela personalização, sugerindo que os gestores devem considerar as megatendências e os perfis de clientes sem descuidar o serviço ao indivíduo. A dúvida que se estabelece entre a decisão de investir em mais recursos humanos para as equipas de TI em detrimento de *self-service analytics* constitui o terceiro dilema exposto pelo autor. Segundo o autor não é evidente que a aposta na integração de mais profissionais de *data scientist* ou de *big data* nas equipas de IT traga mais retorno do que a aposta na formação e nos recursos das áreas funcionais ou de negócio. No que diz respeito ao armazenamento de dados e informação, o autor do artigo enfatiza a complexidade e dificuldade da decisão sobre os

dados que devem ser “capturados” e os que poderão estar disponíveis para análise. Os dados poderão ser todos armazenados, mas a contrapartida desta estratégia prende-se com o elevado custo financeiro associado. Avaliar a qualidade dos dados é um dos maiores desafios organizacionais hodiernos. Com efeito os dados tanto constituem um problema como uma oportunidade. Outro dilema encontra-se relacionado com a questão da substituição do trabalho realizado por pessoas por máquinas de computação (DeCanio, 2016). A substituição de trabalhadores pouco qualificados por máquinas de computação e *robots* é uma realidade que se tem demonstrado capaz de abranger outro tipo de posições de trabalho. Neste sentido, o autor sugere que esta é uma realidade crescente e ousa inclusivamente referir que até os profissionais qualificados poderão ver o seu posto de trabalho como uma realidade a prazo.

Há por vezes o pressuposto que a transformação digital é eficaz desde que a tecnologia IT esteja disponível. Porém, Heavin e Power (2018) chamam a atenção para a necessidade do concurso simultâneo de uma liderança focada na transformação digital, a par de uma cultura que alavanque esta transformação e da necessidade da adaptação dos processos de trabalho para os alinhar com as novas formas de trabalhar.

Segundo Amladi (2017) a economia digital tem sido promovida por seis tendências tecnológicas: inteligência artificial e *machine Learning*, *internet of things* (IoT), realidade aumentada, computação em memória, *cloud* e mobilidade empresarial. Os gestores de topo reconhecem estas tendências e estão conscientes de que o paradigma da economia mudou em virtude das mesmas e por esse motivo estão a investir em estratégias digitais.

2.2. E-Human Resources Management

A transformação digital é um tema prioritário de qualquer organização. Esta mudança estratégica global ao longo da cadeia de valor das empresas. Uma abordagem descentralizada sugere que os gestores das áreas funcionais possam delinear a estratégia digital do seu ambiente, definindo quais os processos corporativos alvo de reestruturação, em favor do digital. Através do contributo de cada unidade de negócio, consoma-se a estratégia digital empresarial. A imersão na literatura recente permite concluir que a gestão de recursos humanos não se tem desmarcado deste esforço, manifestando-se, aliás, como o motor de mudança em muitas organizações. Com efeito, as tecnologias digitais

desempenham um papel cada vez mais relevante na vida dos colaboradores e na gestão de pessoas (Parry & Strohmeier, 2014).

No artigo “*HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades*”, James Larkin (2017) enfatiza que a gestão de recursos humanos encerra em si o potencial de alavanca para a transformação tecnológica da organização, a qual permitirá obter vantagem competitiva. O mesmo autor salienta a emergência de uma nova posição de topo integrada na estrutura de recursos humanos: *Head of HR Transformation* ou *Head of HR Technology & Services*. Este perfil sénior é responsável tornar o RH numa unidade digital e ágil, através da reestruturação dos sistemas tecnológicos de RH instalados, substituindo-os por tecnologias recentes que permitam melhorar a experiência do colaborador (Larkin, 2017). Esta integração do digital no RH contribui eficazmente para melhores níveis de atração e retenção de talento, bem como em melhores níveis de experiência para o colaborador. Amladi (2017) revela que as equipas de recursos humanos de algumas organizações começam a adotar ferramentas tecnológicas emergentes para tornar a função de RH mais estratégica e menos transacional. As novas ferramentas tecnológicas de RH são cruciais para a gestão de dados e para melhorar a eficiência e a experiência dos processos. O artigo refere ainda que a digitalização dos recursos humanos permite ganhos de eficiência ao longo da organização, contribuindo desta maneira para o reforço da posição de liderança no mercado.

Segundo Parry e Strohmeier (2014) quando abordamos o tema da digitalização na gestão de recursos humanos é fundamental reconhecer três dimensões de análise: “colaborador digital”, “trabalho digital” e “gestão de colaboradores digitais”. Os colaboradores digitais correspondem aos indivíduos que abraçaram desde cedo as tecnologias digitais, pertencentes à geração *millennial*, e comumente conhecidos como “nativos digitais”. Outro aspeto que caracteriza esta categoria de colaboradores tem que ver com a sua capacidade de não só processar informação de forma rápida, como de realizar inúmeras tarefas ao mesmo tempo.

Amladi (2017) oferece-nos um conjunto de casos que revelam como o *big data* e a tecnologia têm promovido a transição para o digital, em particular nos recursos humanos. Os casos descritos no artigo traduzem-se em recomendações para as empresas que queiram adotar melhores práticas.

Em primeiro lugar, o autor começa por referir que os *millenials* são uma geração nativa no digital, com facilidade e intuição para o manuseamento de tecnologias. Estes perfis optam por ambientes de trabalho tecnológicos que lhes permitam desenvolver as suas competências digitais. Posto isto, o autor incita as empresas a considerarem o espaço de trabalho (*workplace*) como matéria de *employer branding* para as novas gerações.

O *big data* e o *analytics* têm-se revelado áreas críticas na identificação de tendências e padrões orientadores das decisões futuras. No âmbito do recrutamento e seleção, por exemplo, existem empresas que adotaram algoritmos complexos de previsão da qualidade e adequabilidade de potenciais candidatos.

A automação dos processos manuais é um desafio que deve ser elencado na medida em que é fundamental reduzir o *time consuming* da função RH. Esta área funcional acumula inúmeros processos corporativos que deverão ser alvo desta automação (recrutamento, *onboarding*, *payroll*, avaliação de desempenho, entre outros).

A integração na economia digital envolve ainda a criação de ambientes de aprendizagem tecnológica contínua, papel este conferido à gestão de recursos humanos. Este aspeto é particularmente importante para as organizações com história acumulada e que atravessam períodos de renovação geracional, pois a transferência de conhecimento dos *baby boomers* para os *millenials* têm de ser potenciada e facilitada através de soluções inovadoras (Arsenault, 2004). Parry e Strohmeier (2014) refere que fruto da complexidade digital, a gestão de recursos humanos assume um papel relevante na facilitação da comunicação entre diferentes gerações de colaboradores.

A externalização dos serviços tem-se constatado como uma realidade complexa das organizações e como tal quer uma atenção por parte dos profissionais de RH. A existência de uma força de trabalho combinada por colaboradores internos e externos constitui uma tendência crescente, qual novo paradigma da gestão. Os gestores de RH deverão apoiar-se na tecnologia para criar um sistema integrado de gestão do capital humano.

Segundo o autor do artigo, a centralização dos processos em apenas um *software* de gestão de recursos humanos é uma medida de promoção de eficiência e de experiência. A criação de múltiplos sistemas tecnológicos de recursos humanos afeta a organização pois ao invés de simplificar os processos, complica-os na sua totalidade. O autor promove deste modo o esforço na integração dos sistemas.

2.3. E-Recrutamento e seleção

A nova era do recrutamento foi impulsionada pela explosão de dados digitais. Em virtude da dimensão estratégica do recrutamento e seleção a gestão de RH depara-se com a questão sobre como tornar este processo num forte preditor de performance do negócio. Como já foi referido anteriormente, os *millenials* ousaram redefinir os paradigmas da relação candidato-empregador. Isto compele as empresas a pautarem o seu modelo de recrutamento por elevados padrões de eficiência, agilidade e inovação.

A digitalização do recrutamento permite mitigar os riscos associados à subjetividade e à “intuição”, bem como reduzir os enviesamentos que se encontram com frequência nesta atividade (Bendick, 2012). Com a digitalização surgem inúmeros desafios, a começar, desde logo, pela necessidade de envolver digitalmente todos os intervenientes (Sahay, 2015).

Segundo Pande (2011) é importante envolver os as diversas partes interessadas na conceção do processo de e-recrutamento, no sentido de definir a experiência de utilizador antes de conceber a tecnologia que suportará a mesma. A autora sublinha que a adoção do recrutamento eletrónico abarca outras dimensões para além da dimensão tecnológica, sublinhando categoricamente que o foco de ser posto no sistema como um todo. Para além disso, o artigo conclui que o e-recrutamento implica uma significativa mudança cultural e comportamental.

Andy Leftley (2007) refere que os processos de recrutamento com reduzido grau de flexibilidade e administrativamente complexos são inadequados à realidade das organizações multinacionais com elevado volume de recrutamento anual. O e-recrutamento quando bem desenhado e implementado constitui-se como um fator crítico de sucesso para as organizações.

A validação social das atividades organizacionais é essencial na medida em que comporta a boa vontade por parte dos *stakeholders*. No caso concreto do recrutamento, de acordo com Schuler (1993) a validação social exige quatro requisitos: 1) que haja uma descrição do trabalho e da organização, 2) que os candidatos participem de provas, 3) que haja transparência no processo, e 4) que haja feedback do desempenho no processo.

2.4. User Experience

A experiência de utilizador (UX) é uma área do conhecimento que tem vindo a ganhar bastante relevância ao longo das últimas décadas (Hassenzahl, 2006). Com o avanço da tecnologia, os produtos tornaram-se mais utilizáveis do ponto de vista prático, mas também mais atraentes, contribuindo para um desejo crescente de utilização. Segundo Forlizzi e Battarbee (2004), não existe ainda um consenso académico sobre o que realmente significa o termo *user experience*, pois o mesmo encontra-se associado uma multiplicidade de referências.

No entanto, é relativamente consensual entre os autores a ideia de que compreender a experiência do utilizador tem que ver com a análise da interação das pessoas com os produtos, com os processos e com outras pessoas. A UX tem contribuído significativamente para a inovação não só de produtos, como de processos (Hassenzahl, 2006). A abordagem da experiência do utilizador é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo fundamental a sua aplicação para qualquer projeto de *service design* (Teixeira et al., 2012).

Adotar o primado da análise da experiência do utilizador é um aspeto fundamental aquando da conceção ou projeção de sistemas e processos (Forlizzi & Battarbee, 2004). O mesmo autor afirma que na conceção de um produto ou de um serviço é fundamental encarar a experiência como elemento chave de análise. Este tipo de abordagem orientada para a experiência tem como objetivo primordial melhorar a vida do indivíduo e, conseqüentemente, das comunidades. O foco na experiência permite também que os indivíduos lidem com a tecnologia de forma positiva e agradável.

Existem diversas teses sobre os princípios que devem ser considerados aquando da definição e conceção de um produto ou serviço.

Por exemplo, Chamorro-Koc (2009) afirma que existe uma relação triangular entre a experiência humana na utilização de um produto ou serviço, o conhecimento que o indivíduo tem sobre o mesmo e, por fim, o contexto da utilização. Por outro lado, Garrett (2010) enfatiza que a UX é composta por cinco elementos: 1) *strategy plane*, 2) *scope plane*, 3) *structure plane*, 4) *skelton plane* e 5) *surface plane*.

O primeiro elemento refere-se à definição das necessidades do utilizador e dos objetivos de negócio. Concretamente, a missão deste elemento é de procurar entender a razão

motriz pela qual estamos a criar o produto ou o serviço, conhecer o perfil do destinatário ou utilizador (para quem), perceber qual disposição do mesmo para utilizar o produto / serviço e, finalmente, saber responder à questão “porque é que o utilizador precisa deste produto ou serviço?”. O segundo elemento procura definir o *scope* em termos de requisitos funcionais e de conteúdo do produto. Este elemento enfatiza a importância em conhecer as características e conteúdos do serviço, produto ou aplicação. Os requisitos – quer funcionais, quer de conteúdo – deverão cumprir os objetivos estratégicos definidos no elemento anterior. O terceiro elemento (*structure plane*) prende-se com a definição de todos os aspetos relativos à interação do indivíduo com o produto e, com base nisso, desenha-se o comportamento do sistema e a sua estrutura organizativa. Garret (2010) afirma haver uma divisão da estrutura em duas partes: por um lado, o *design* de interação com o produto. Por outro, a arquitetura de informação, a qual se refere à organização dos conteúdos. O quarto elemento determina está relacionado com a visualização do serviço ou do produto em termos de *design* de interface, *design* de navegação e *design* de informação. Finalmente, o quinto elemento (*surface plan*) determina o *look & feel* do produto, isto é, a sua aparência, o seu layout, a tipografia, entre outros aspetos. Entramos no domínio do design visual e sensorial que prima para melhor experiência na visualização dos conteúdos.

Relativamente às vantagens da *user experience* na conceção e *design* de serviços ou processos, Steen (2011) identifica três tipologias de mais valias para a utilização destes princípios:

1. benefícios para o serviço ou processo - na medida em que aumenta o grau de eficiência, eficácia e criatividade;
2. benefícios para o utilizador do serviço – na medida em que o foco no UX assenta no esforço por criar um ajustamento (*fit*) entre o serviço / processo e as necessidades do utilizador, melhorando a sua experiência e aumentando a sua satisfação;
3. benefícios para as organizações e *stakeholders* envolvidos neste serviço – na medida em que promove a cooperação positiva e melhores relações entre os *stakeholders* e intervenientes do processo ou serviço.

2.5. Candidate experience

Joseph-Little (2018) sugere que os desafios que as empresas enfrentam hoje são mais humanos e organizacionais do que tecnológicos. Concretamente, o artigo recomenda que a função de recursos humanos olhe para o colaborador como cliente, extrapolando as dimensões do *customer experience* para o *employee experience*. Pensar a experiência dos colaboradores antecede a estratégia digital, a qual deverá existir para servir a primeira. As tecnologias que suportam os processos corporativos deverão ser construídas com base nos princípios subjacentes à *customer experience*. Incorporar um complexo e sofisticado software de gestão de recursos humanos apenas tem pertinência se conduzir a melhores níveis de experiência do colaborador. Em suma, o artigo sublinha a importância da análise do impacto da tecnologia na experiência como estratégia de apoio à decisão.

A aplicação do termo *user experience* ao contexto da gestão de recursos humanos converte a sua designação para *employee experience*. De igual modo, se nos debruçarmos sobre a temática de *employer branding* e recrutamento, sendo o indivíduo apenas um potencial futuro colaborador, este termo assume outra designação: *candidate experience*. A UX não é um tópico novo na GRH. Já em 2004 Bhattacharjee e Premkumar tinham salientado a importância de conseguir proporcionar uma melhor experiência na relação com a tecnologia, a que não é alheia a e-HRM.

Tal como a *user experience*, a *candidate experience* tem sido um tema amplamente discutido, quer no meio académico, quer no meio organizacional Carpenter (2013).

Segundo Barbedette (2005) diversas organizações ainda não consideram o fator experiência no momento de atração de talento e durante o processo de recrutamento, apontado para a ideia que ainda não priorizam a dimensão UX na definição da estratégia de atratividade e na construção do processo de recrutamento e seleção. A contrapartida desta não aplicação do UX está intimamente relacionada com possibilidade de perder pessoas (neste caso candidatos) no decurso do processo. Importa ainda referir que não se trata apenas de o candidato assumir a retirada do processo, mas também – e sobretudo – do capital reputacional da empresa que também aqui se joga.

Por seu turno, Carpenter (2013) salienta que os candidatos esperam um retorno do investimento do tempo que investiram no decorrer da candidatura e do processo. Ainda que este retorno não se traduza na seleção final, poderá materializar-se sobre outras

formas que acrescentem valor à experiência do candidato e contribuam positivamente para a reputação da empresa e para o *employer branding*. Para evitar este cenário, este autor sugere a adoção de cinco princípios que acrescentam valor à experiência do candidato no processo. Antes de mais o candidato tem de ter facilidade em encontrar as oportunidades de emprego nos canais digitais da empresa ou nas redes sociais de *networking*. A informação do anúncio deverá ser clara, concisa, concreta e para além disso deve ficar claro para o candidato qual será o *focal point* para um futuro contacto. Este tópico assume-se como crítico na medida em que constitui um primeiro ponto de interação entre o indivíduo (candidato) e o serviço (processo de recrutamento). Em segundo lugar o autor sugere que a resposta ao candidato deve surgir de forma rápida e eficiente, pois transmite uma prática de orientação para a pessoa (*people centric*). No caso de o candidato não ser adequado para a oportunidade em concreto, ou simplesmente fez uma candidatura espontânea, poderá ser positivo para a sua experiência que a empresa crie algum tipo de interação com este, pese embora não existência de *fit* com a função. É fundamental a transparência quanto ao streamline do processo que o candidato vai atravessar. Este aspeto constitui-se como um dos que mais afeta (positiva ou negativamente) a experiência do candidato. Durante o processo de recrutamento o envolvimento dos *managers* das unidades de negócio pois transmite ao candidato o empenhamento corporativo. A criação de uma relação personalizada com o candidato, em detrimento da relação administrativa ou processual, é talvez o aspeto mais crítico da *candidate experience*. Sempre que possível, as comunicações de feedback, por exemplo, poderão ser personalizadas. profissionais de RH deverão ser sensíveis quanto ao fit que os candidatos não adequados possam fazer com outra oportunidade;

3. A ORGANIZAÇÃO

Grupo XPT - Descrição da empresa

O Grupo XPT assume uma posição de liderança no setor energético em Portugal e tem uma forte presença global. A sua história conta com mais de 4 décadas de existência e atualmente a XPT assume um papel relevante no panorama energético mundial. A XPT é uma *utility* multinacional verticalmente integrada¹.

Cadeia de valor e dispersão geográfica e clientes

As atividades do Grupo XPT estão atualmente centradas, por um lado, nas áreas de produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica e, por outro, na área de comercialização de gás natural (relatório de sustentabilidade de 2018). O Grupo está presente em quatro Continentes. As geografias onde a sua expressão é mais assinalável são a Europa e a América (do Norte e do Sul). Na Europa está praticamente toda a cadeia de valor (produção, distribuição e comercialização) enquanto que na América do Sul assume a totalidade da cadeia de valor. Na América do Norte, bem como em alguns países da Europa, o seu negócio incide sobretudo na produção de energia renovável. A XPT tem mais de 11 milhões de clientes, dos quais quase 90% são clientes de uma linha de produtos e os restantes de outra linha.

Capital Humano

O capital humano da organização contabiliza mais de 10.000 colaboradores de 40 nacionalidades. Em acréscimo, a estratégia de diversidade e inclusão do Grupo XPT engloba outras matérias, como por exemplo, a diversidade de género, diversidade de gerações e o recrutamento inclusivo. Este trabalho tem vindo a ser reforçado e é afirmado como uma prioridade estratégica da XPT (Relatório & Contas, 2018).

O mais recente Relatório de Sustentabilidade (2018) da XPT apresenta quatro prioridades estratégicas: criação de valor económico investindo na descarbonização; desenvolvimento do capital humano; melhoria do desempenho ambiental; e reforço da

¹ Esta informação provém de um relatório e contas ou do de sustentabilidade da organização sob estudo que, por motivos de garantia de anonimato, não poderá ser citado. Doravante, para manter este compromisso, será identificado apenas como “relatório e contas” ou “relatório de sustentabilidade” e nas referências o procedimento será idêntico.

confiança. No que ao desenvolvimento do capital humano diz respeito, foram assumidos diversos compromissos em relação aos colaboradores da XPT, bem como aos colaboradores dos seus fornecedores.

Como referido, a XPT encontra-se numa fase de transição de uma *industrial utility* para uma *digital utility*. Relativamente ao fenómeno da renovação geracional, nos últimos anos tem-se assistido a uma mudança notável ao nível da estrutura de capital humano. Com efeito hoje os *millennials* são a geração com maior representatividade no grupo XPT. Esta renovação geracional deve-se, em grande medida, à necessidade de recrutar perfis com novas competências. É um processo que está a acontecer naturalmente e podemos afirmar que constitui uma tendência que se irá verificar nos próximos anos.

Como *player* global, a empresa persegue a meta de contratar novos perfis, mais analíticos e tecnológicos. Deste modo, é salutar privilegiar a estratégia de *employer branding* e atratividade, bem como o processo de recrutamento. O presente trabalho incide precisamente sobre esta temática.

Principais desafios

Em linha com o seu posicionamento no mercado e de acordo com os objetivos estratégicos delineados, os principais desafios que a XPT atravessa prendem-se sobretudo com a digitalização, a descarbonização e a descentralização, seguidamente apresentados.

Digitalização

O Digital está no topo da agenda do grupo XPT e é transversal a toda a cadeia de valor do grupo – quer nas atividades primárias, quer nas atividades secundárias. Em 2018 foi levado a cabo um projeto que procurou desafiar a organização a dar resposta às oportunidades que emergem da era digital na qual estamos imersos. Graças a este projeto foram mapeadas mais de 500 iniciativas digitais ao longo da cadeia de valor e em todas as geografias onde a XPT opera.

Este projeto procurou cumprir três objetivos principais:

- Aumentar a coerência e alinhamento das diferentes iniciativas digitais dispersas por toda a organização;
- Reduzir os custos de forma sustentável e potenciar o lançamento de novas soluções técnicas que permitam aumentar a rentabilidade;
- Garantir um alinhamento com a cultural digital.

A partir deste projeto, foram também definidas três vertentes principais que norteiam a aceleração digital no grupo XPT entre as quais a *Stream Enterprise*, focada nas áreas de suporte e corporativas (ex: recursos humanos, tecnologias de informação, serviços partilhados). Permite novos modelos operativos e processos de negócio, otimiza custos e eficiência das funções corporativas e transforma a organização alavancando novas capacidades digitais.

A evolução natural deste projeto culminou na criação da Digital XPT uma área que visa enfatizar a importância da inovação tecnológica na estratégia do Grupo, especialmente no sentido de acelerar a transformação digital em toda a organização. Foi desta forma que a XPT delineou uma estratégia global totalmente integrada no Digital, onde negócio e digital se fundem e se tornam uma única realidade. Um dos eixos desta estratégia digital assenta no fator humano, motivo pelo qual uma das prioridades desta unidade está relacionada com disseminação do pensamento digital e das novas formas de trabalhar (Relatório de sustentabilidade, 2018). De facto, esta transição não implica apenas a automatização de processos, o desenvolvimento de software e a utilização de recursos mais tecnológicos. Para além do desenvolvimento de competências digitais e da adaptação de novas ferramentas de trabalho é essencial criar uma nova cultura na empresa. A Digital XPT funciona em estreita colaboração com as unidades de negócio do Grupo XPT, bem como com os diversos parceiros, permitindo otimizar sinergias, eliminar barreiras, fomentar a cooperação e agilizar o desenvolvimento e o teste de novas soluções. A Digital XPT atua em três âmbitos interdependentes: estratégia digital, projetos digitais e cultura digital.

Descarbonização

É cada vez mais claro que a dimensão ambiental é crucial para o crescimento de longo prazo das empresas. O futuro será certamente elétrico e a XPT pretende ser um *driver* dessa transição. As energias limpas são uma prioridade. De olhos postos no longo prazo, a XPT está firmemente convicta de que as energias renováveis estão no centro da transição energética e por essa razão pretende caminhar no sentido de se tornar uma empresa de produção ecológica (*coal free*).

Descentralização

A XPT tem vindo a posicionar-se cada vez mais como uma empresa tecnológica. Fruto desta digitalização emerge um novo paradigma na relação entre a indústria e o cliente

final. O cliente de hoje é extremamente diferente do cliente de há dez anos atrás e o seu grau de dependência para com o setor tem vindo a reduzir. Assiste-se ao fenómeno da transição do *consumer* para o *prosumer*. Posto isto, a XPT tem novos serviços e soluções para este cliente/consumidor mais digital, mais atento e mais literato, mais preocupado com a sustentabilidade do planeta, e mais consciente socialmente. O novo posicionamento da XPT reflete uma antecipação das necessidades do mercado e uma enorme capacidade de inovação.

Estrutura de Recursos Humanos

As áreas de recursos humanos descritas neste capítulo exercem a sua atividade de forma coordenada, na medida em que estão estabelecidos processos e criadas sinergias entre todas.

XPT-Pessoas e Organização

O Grupo XPT é composto por um vasto conjunto de empresas e unidades de negócio. A empresa mãe do grupo é a XPT – S.A. Doravante iremos referir-nos a esta empresa em específico pelos nomes de *Holding* ou Centro Corporativo. Para termos uma noção integral da estrutura de recursos humanos do Grupo é fundamental começarmos por descrever a divisão global de XPT - Pessoas e Organização. Trata-se de uma Divisão que agrega 3 Direções do Centro Corporativo:

- XPT-Transformação (XPT-TT);
- XPT-People Experience (XPT-EX);
- Universidade XPT (UXPT);

Esta nova organização tem um carácter bifocal, na medida em que existe uma unidade focada na eficiência (XPT-EX) e outra focada na transformação (XPT-TT). O modelo prevê ainda a conjugação efetiva e integrada com a Universidade XPT – unidade responsável por toda a oferta formativa do grupo. As três unidades partilham uma estratégia conjunta que se traduz também na necessidade de trabalharem diariamente de forma colaborativa.

Este modelo de pessoas e organização foi implementado com o intuito de lidar de eficazmente com os desafios atuais e futuros da XPT: aceleração digital, transformação de negócio, maior complexidade da força de trabalho e formas de trabalhar inovadoras. O principal motivo para este *design* da estrutura de recursos humanos está relacionado

com a mudança que ocorre diariamente, quer na empresa, quer no meio envolvente externo. A renovação geracional e a nova realidade tecnológica e digital clamavam por um novo modelo de pessoas e organização. É no seio desta divisão global que é definida a estratégia de gestão de pessoas e onde se promove a transformação organizacional da XPT. A divisão global de XPT-Pessoas & Organização (XPT-XPT-P&O) foi desenhada à luz de cinco princípios de design:

- ✓ **Glocal (Glocal)** – *global strategy & guidelines, local tailored* - foco na estratégia, cultura global, projetos de transformação organizacional. A XPT-P&O é responsável pela definição de políticas e diretrizes globais. As unidades de negócio deverão adaptar a abordagem da XPT-P&O para as suas necessidades, tendo em consideração as suas necessidades; relação baseada em *hardalignment (mirroring)* vs *softalignment (governance)*.
- ✓ **Pessoas no centro (People Centric)** - *from process to people at the heart of XPT-P&O* – fomentar a atratividade na retenção; gestão de talento personalizada; investimento nas pessoas para construir o *skillset* necessário para uma nova perspetiva de negócio; Experiência digital e flexível tanto do recrutamento como do desenvolvimento;
- ✓ **(Transformação) Transformation** - *XPT-P&O as an enabler of business transformation* – XPT-P&O é responsável por guiar e impulsionar a transformação organizacional do grupo XPT; as unidades de negócio deverão ter estruturas adaptadas às novas formas de trabalho; desenvolvimento ágil de projetos fazendo entre o Centro Corporativo e as Unidades de Negócio;
- ✓ **Agilidade (Agility)** – *optimize basics while leveraging new for excellence* – a configuração da equipa de XPT-P&O está desenhada de forma a reduzir o time-to-market da XPT-P&O e mudar para uma postura proativa de identificação de necessidades; foco nas operações e na eficiência dos sistemas; combinação *digital & IT*.
- ✓ **Atitude (Drive)** - *“make it happen” mindset* – promoção da mudança no mindset dos colaboradores (autonomia e responsabilidade); alinhamento e cooperação; descentralização de processos de decisão com vista a uma maior eficiência;

De seguida iremos explorar cada uma das direções que integram esta divisão global.

XPT-Transformação (XPT-TT)

A área de XPT-Transformação é composta por três eixos de atuação: transformação organizacional, gestão de talento e cultura. No eixo da transformação organizacional a XPT-TT procura espelhar os objetivos de negócio nos desenhos organizativos. Acoplados aos objetivos de negócio da XPT foram apresentados objetivos muito claros de pessoas e organização, entre os quais, o de promover uma organização ágil e colaborativa. Este objetivo veio reforçar a necessidade de criar uma área forte ao nível corporativo que trabalhe esta transformação junto das unidades de negócio e em parceria com estas. O eixo da gestão de talento procura responder às pessoas de forma mais personalizada. Nos dias de hoje a XPT precisa não só de recrutar os melhores talentos, como também de os reter através de um acompanhamento personalizado. Por fim, a área da cultura é responsável por desenhar a cultura global da empresa, pela definição do ADN e dos princípios identificativos do Grupo XPT.

XPT-People Experience

A missão da XPT-People Experience está fortemente relacionada com a eficiência e a experiência nas diferentes jornadas do ciclo de vida do colaborador: desde a fase de atração e recrutamento até ao momento de saída da empresa. Esta unidade é composta por quatro áreas *core*:

- ✓ XPT-Join & Grow;
- ✓ Relationship Management;
- ✓ Planeamento, Compensação e Analytics;
- ✓ IT & Digital HR

Cada uma destas áreas é liderada por um *Area Manager*. Para além destas quatro equipas, a XPT-EX desenvolve a sua intervenção em outras quatro disciplinas:

- ✓ Projetos transversais;
- ✓ Relações laborais;
- ✓ Voluntariado Corporativo;
- ✓ Escola de desenvolvimento de diretivos

A missão da XPT-EX está relacionada com a garantia de qualidade e eficiência nos instrumentos, processos e políticas que oferece ao colaborador e às unidades de negócio ao longo de todo o ciclo / jornada do colaborador na empresa.

O feedback contínuo tem um papel cada vez mais importante nas organizações. A XPT-EX procura responder às expectativas e necessidades de cada *stakeholder* através do feedback recolhido junto dos mesmos.

A equipa Join gere a experiência do colaborador em 3 eixos fundamentais: atratividade / *employer branding*, estratégia de recrutamento e acolhimento & integração. Por seu turno, a equipa Grow procura responder e melhorar a experiência do colaborador em dois eixos: desenvolvimento do colaborador e mobilidade interna. Em conjunto, as duas equipas formam a área XPT-J&G. Acresce referir que a diversidade e inclusão é um tópico estratégico da organização e é trabalhado por esta área.

A equipa de planeamento, compensação e *analytics* é responsável por todo o planeamento da força de trabalho (*workforce planning*), compensação e benefícios, mobilidade internacional e pela gestão de toda a componente de dados e indicadores analíticos de recursos humanos.

Estas equipas desenvolvem conceptualmente projetos estratégicos, globais e transversais, sempre numa lógica iterativa e de melhoria contínua.

Quando terminados, os projetos são entregues à equipa RM (*relationship management*), que articulará a implementação com os departamentos de recursos humanos e os *HR focal points* de cada unidade de negócio. Esta equipa é composta por pessoas cuja função é usualmente designada por *human resources business partner*. A equipa de RM estabelece a ponte com as unidades de negócio e garante a implementação dos processos, experiências e políticas criadas pela XPT-EX. Através do *relationship management* os “produtos” chegam aos colaboradores. É necessário depois incorporar o seu feedback e realizar eventuais ajustes (melhoria contínua).

Finalmente a área de IT & Digital HR gere toda a estratégia digital de recursos humanos, bem como todos os sistemas tecnológicos existentes nesta área.

Universidade XPT (UXPT)

A Universidade XPT é responsável por toda a oferta formativa que é disponibilizada aos colaboradores. A principal missão da UXPT prende-se com assegurar o desenvolvimento dos colaboradores e a partilha do conhecimento no Grupo XPT, de uma forma articulada com as orientações estratégicas estabelecidas. Feita por e para os colaboradores do Grupo,

tornou-se uma ferramenta de integração do capital humano e um parceiro estratégico no seu desenvolvimento e gestão em todos os negócios da empresa. A ideia de criar uma universidade corporativa surgiu da necessidade de reter o conhecimento existente no Grupo XPT, reforçar a cultura corporativa e desenvolver competências críticas.

XPT-SP-HR (componente transaccional de recursos humanos)

A XPT-EX só conseguirá melhorar a experiência do colaborador através da colaboração dos parceiros envolvidos em cada experiência. A XPT-SP-HR é um parceiro muito complementar de tudo o que é desenvolvido na XPT-EX. Esta unidade está integrada na estrutura da empresa de serviços partilhados do grupo (XPT-SP) e acumula toda a componente transaccional e operacional das diversas experiências supramencionadas. O XPT-SP-HR acaba por ter o *backoffice* de todas as experiências sempre que estas tenham uma tradução mais operacional e individual. Alguns exemplos de processos / atividades da XPT-RS são a execução e gestão operacional de todo o processo de recrutamento e seleção (externo e interno), gestão do processo de contratação e dados mestre, processamento salarial, gestão de saídas, entre outras matérias.

Direções de Recursos Humanos das empresas e HR focal points

As empresas do Grupo XPT com uma dimensão significativa e com uma complexidade organizacional considerável, contemplam na sua estrutura uma direção de recursos humanos. Existem outras empresas de menor dimensão, bem como algumas unidades de negócio que apesar de não terem uma direção de recursos humanos na estrutura, contam com profissionais que se constituem como gestores operacionais de RH e são os pontos de contacto para todos os temas de RH.

Considerações finais

Globalmente, uma organização como a XPT, pela sua complexidade e dispersão geográfica internacional, sente as megatendências e as pressões competitivas com maior intensidade do que a larga maioria das empresas em Portugal. Por este motivo, a XPT tomou a dianteira ao reinventar os seus processos, estrutura, e filosofia de gestão assumindo o elevado pendore de inovação tecnológica e aposta estratégica no capital humano para todo o grupo empresarial.

A XPT reconhece assim as idiossincrasias geracionais e as necessidades específicas que as novas gerações têm na relação com um empregador, nomeadamente necessidades de desafio, de permanente qualificação (*reskilling*), de equilíbrio e responsabilidade social e familiar, de acordo com os padrões de sustentabilidade e humanização governativa. A XPT apresenta-se em linha com as megatendências mundiais ao incorporar na sua estratégia de negócio o desafio da digitalização, da descarbonização, e da descentralização. A par das renovações organizacionais efetuadas, a XPT desenhou e implementou um novo modelo de gestão de pessoas e de organização que procurou incorporar precisamente o digital, as novas gerações, as novas formas de trabalho e a agilidade organizacional.

Concluída a caracterização do contexto macro e organizacional, importa apresentar os elementos metodológicos que presidiram à componente empírica deste trabalho e que consistirá nos capítulos subsequentes.

4. METODOLOGIA

Tratando-se de um projeto aplicado importa que as análises e recomendações realizadas se sustentem em dados empíricos ou fontes documentais que lhe confirmem robustez. Do mesmo modo, procura-se que as análises tenham por matriz modelos (académicos ou profissionais) que ajudem à sua sistematização.

Em acréscimo, dada a natureza formal e complexa da organização, existe um acervo documental completo que permite a compreensão em profundidade dos processos existentes afins. Consequentemente, procedeu-se ao levantamento desse acervo e à sua análise. Esta análise não se reveste da natureza de uma análise de conteúdo (Krippendorff, 2004) por se tratar de documentação objetiva, isto é, que não é passível de interpretações subjetivas (essas sim que desencadeariam a necessidade de uma verdadeira análise de conteúdo). A análise teve por propósito uma primeira compreensão dos elementos estruturais e dinâmicos associados ao desenho do processo de recrutamento.

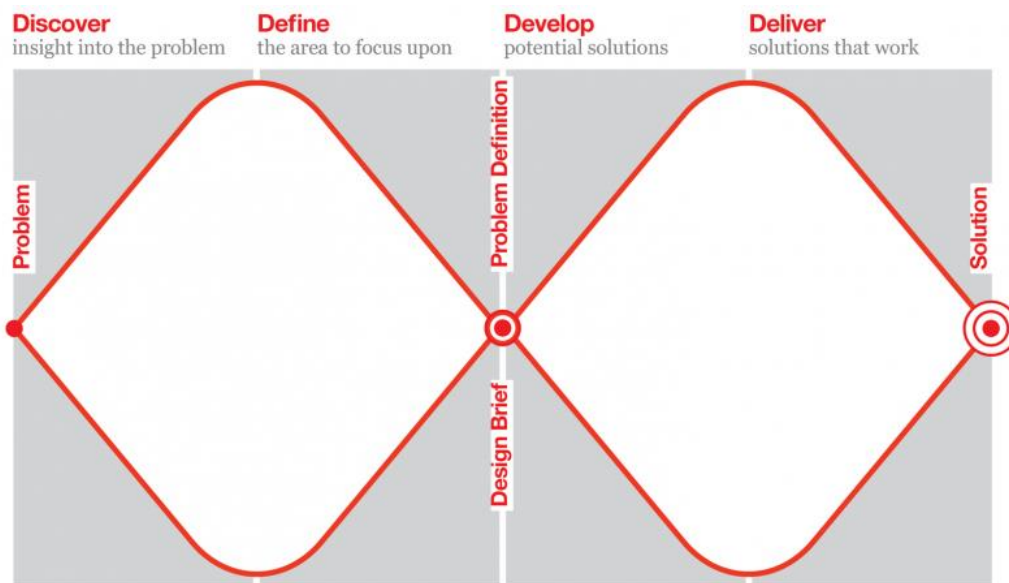
Porque a rigorosa compreensão de uma realidade organizacional não se esgota numa análise documental, mas implica a maior proximidade possível a essa realidade, optou-se por investir numa experiência imersiva na unidade de serviços partilhados. Esta experiência imersiva corresponde a uma observação participante (Musante & DeWalt, 2010). Esta unidade detém uma área cuja missão se prende com a gestão operacional de todo o recrutamento para Portugal (XPT-SP-RS). Esta experiência imersiva consistiu em dois dias de pertença a uma equipa e acompanhamento de processos de recrutamento em várias fases, no sentido de ter contacto direto com a realidade de todas as fases que compõem o processo de recrutamento.

Para finalizar, entendeu-se necessário complementar a análise documental e a observação participante com entrevistas que, não podendo ser em profundidade (Guion, Diehl & McDonald, 2001) dadas as limitações temporais, cumpriu com algumas das fases previstas neste tipo de entrevista, nomeadamente o design, a execução, a análise e a triangulação (verificação) para extrair os significados assim cumprindo os requisitos mínimos metodológicos (Kvale, 1996). Os entrevistados foram sete interlocutores privilegiados nas unidades de negócio implicadas no processo e na experiência de recrutamento. Trata-se de decisores responsáveis por fases do processo de recrutamento, nomeadamente, a fase de planeamento de necessidades de RH (*workforce planning*), os *HR business partners* (pessoas responsáveis pela garantia da implementação das diretivas

de RH do centro corporativo nas unidades de negócio e que velam pela sua articulação) bem como o responsável pela componente digital do processo de recrutamento. Estas entrevistas tiveram uma natureza exploratória e semi-estruturada de forma a permitir a necessária flexibilidade.

Doble Diamond & Design Principles

Para guiar a análise de toda esta informação, optou-se por seguir a abordagem metodológica do *doble diamond*, por se tratar de uma metodologia que permite lidar com problemas complexos e ajuda a desenvolver/transformar serviços ou processos (British Design Council, 2015). Considerou-se que a metodologia *doble diamond* é adequada também por apresentar uma visão clara, simples, abrangente e visual do processo de design (Tschimmel, 2012). Este modelo de *design process* foi desenvolvido pela British Design Council em 2004 e prevê quatro fases: descoberta (*discover*), definição (*define*), desenvolvimento (*develop*) e entrega (*deliver*).



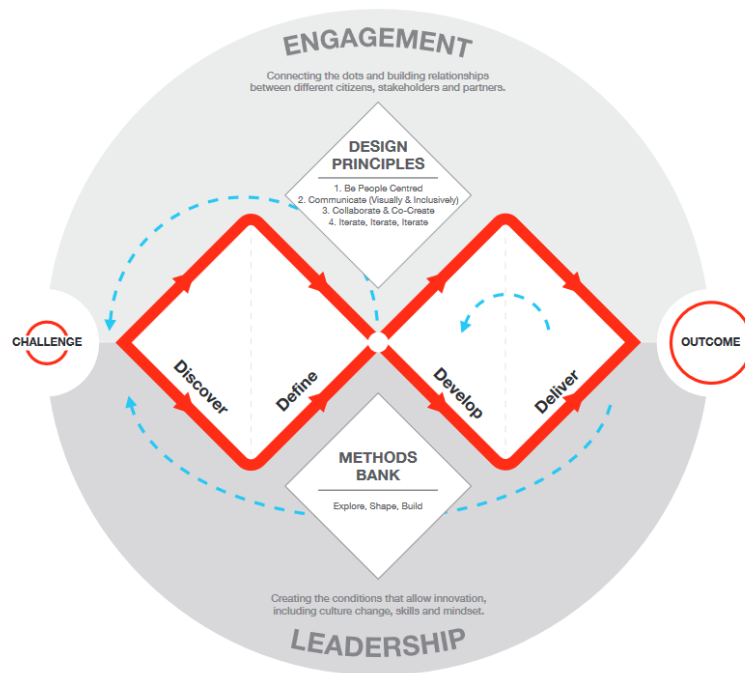
Fonte: figura recolhida a partir do site da *UX Collective*²

Figura 1: Processo de desenho do diamante duplo

Diversas organizações têm usado o *doble diamond* para a resolução de problemas complexos. Com frequência os profissionais de *design process* utilizam outras estruturas

² <https://uxdesign.cc/beyond-the-double-diamond-thinking-about-a-better-design-process-model-de4fdb902cf>

suplementares. Assim sendo, neste trabalho será adotado o modelo revisto do *doble diamond* que integra os princípios de design (British Design Council, 2019).



Fonte: British Design Council (2019)

Figura 2: Modelo revisto do diamante duplo

The doble diamond

A maior riqueza do *doble diamond* está relacionada com a dicotomia divergência-convergência (Howard, Culley & Dekoninck, 2008). Os pensamentos divergentes e convergentes concorrem ambos para o sucesso e a eficácia da inovação organizacional. A popularidade que o *double diamond* mereceu ancora precisamente no facto de integrar os dois processos de pensamento (divergente e convergente). Os dois diamantes representam um processo conducente à exploração ampla de uma temática através da geração de ideias - pensamento divergente - e depois no seu afunilamento numa determinada ação, ideia ou solução - pensamento convergente. Segundo este modelo, esta dinâmica “divergência-convergência” ocorre em dois momentos: num primeiro momento para confirmar a definição do problema; num segundo, para criar a solução.

As quatro fases referidas procuram ativar um conjunto de processos de pensamento que permitam atingir metas intermédias no processo de resolução criativa de um problema ou na concretização de uma ideia inovadora.

A primeira fase, *Discover*, corresponde à metade do primeiro diamante que tem por objetivo ajudar a desprender o indivíduo das suas ideias pré-concebidas sobre o que é o problema em si e, conseqüentemente, levar a compreendê-lo de forma holística e integral. A segunda fase, *Define*, procura facilitar no indivíduo a aquisição e formulação de uma percepção sobre o problema que, por seu turno, o conduzirá à definição do desafio, agora com mais foco e rigor. Termina aqui o primeiro diamante. A terceira fase, *Develop*, enceta o segundo diamante e procura estimular o indivíduo a formular soluções e respostas diferentes para o problema que já foi claramente definido no primeiro diamante. Como? Almejando atingir um objetivo inspirador e procurando informação noutros ambientes, porventura não convencionais. Nesta fase é importante haver espaço para a co-criação, para o trabalho colaborativo e para o envolvimento de pessoas diferentes. Por último, a fase de *Deliver*, pressupõe o teste das diferentes soluções em pequena escala (projetos-piloto), bem como a rejeição / descarte das soluções que venham a ser dadas como ineficazes. Após a implementação dos micro-projetos e, consoante o feedback recolhido, o modelo propõe que se deva manter um ritmo de melhoria contínua nos processos em curso. Este primado do carácter provisório das soluções entronca com a noção de que num mundo onde o digital e a mudança são uma constante, não se pode presumir que uma ideia, qualquer que ela seja, possa ser dada por finalizada. De acordo com a filosofia do British Design Council, este modelo quer-se iterativo e nesse sentido dever-se-á voltar ao primeiro diamante tantas vezes, quantas se julgar necessário.

Conforme explicitado, o modelo revisto do duplo diamante salienta a importância dos princípios de design para dar robustez ao modelo. São quatro os princípios que constituem esta matriz de inovação e que não podem ser descurados, devendo ser adotados pelos profissionais de design de processo. O primeiro princípio, primazia das pessoas (*put people first*) torna imperativo conhecer e compreender as pessoas que irão usar o serviço, pois só dessa forma será possível melhorar a experiência de usabilidade. É necessário conhecer o seu perfil, as suas necessidades, os seus pontos fortes, menos fortes, as suas aspirações, e desejos. O segundo princípio, comunicar de forma visual e inclusiva (*communicate visually and inclusively*) enfatiza a necessidade de trabalhar no sentido de as pessoas terem uma visão partilhada do problema e das ideias. O terceiro princípio,

colaborar e co-criar (*collaborate and co-create*), determina a importância de os indivíduos trabalharem juntos e se inspirarem no que uns e outros estão a desenvolver. Por último, o quarto princípio, iterar, iterar, iterar (*iterate, iterate, iterate*) advoga que a constante iteração permitirá que certos erros sejam detetados numa fase embrionária e que desse modo se evitem riscos desnecessários, por vezes fatais. Assim, existe uma maior probabilidade de que as ideias a desenvolver estejam ancoradas em fundamentos sólidos.

A clareza que esta metodologia oferece constituiu um critério para a sua adoção neste projeto. Assim, os próximos capítulos serão organizados em função dos diamantes. Por seu turno, os quatro princípios acompanham e dão critério para analisar criticamente cada problema, ideia ou solução.

Assim, o próximo capítulo, subordinado ao título “*1º Diamante – Discover & Define*” procurará caracterizar a experiência de candidatura atual, caracterizar o processo de recrutamento “*as is*” e analisá-lo criticamente. No capítulo subsequente, “*2º Diamante – Develop & Deliver*”, será feito um *benchmark* a outro processo de recrutamento existente e, com base tanto neste último processo, como na revisão de literatura, finalizaremos com um conjunto de recomendações de curto e longo prazo para a futura experiência de recrutamento.

5. PRIMEIRO DIAMANTE – *DISCOVER & DEFINE*

Este capítulo tem como objetivo concretizar as primeiras duas fases do modelo anteriormente descrito, isto é, as fases do *discover* e do *define*.

5.1. *DISCOVER* – CENÁRIO ATUAL

Esta fase de pesquisa e recolha de informação encontra-se estruturada em duas fases: na primeira iremos tecer breves considerações sobre a experiência de candidatura; na segunda iremos aprofundar sobre a experiência de recrutamento e seleção atualmente em vigor no grupo XPT.



Figura 3: Fases do *discover*

A descrição da estrutura de recursos humanos anteriormente elaborada permite uma melhor compreensão do papel dos diversos intervenientes no processo de recrutamento e seleção.

Experiência de candidatura

Página de carreiras e experiência digital da candidatura

O momento da candidatura afigura-se como uma das fases mais críticas da experiência de recrutamento. Tendo isto em consideração é salutar tecer algumas considerações sobre a atual experiência de pesquisa e identificação de oportunidades de trabalho (*job opportunities*) na página digital de carreiras da empresa.

Para que esta análise fosse profícua foi realizada uma investigação aos canais onde a organização disponibiliza conteúdo de *employer branding* e foi feito um teste real ao

processo de candidatura, desde o momento da identificação da oportunidade até à submissão da candidatura, no sentido de mapear este primeiro passo da experiência de recrutamento.

Sumariamente, existem dois canais institucionais relacionados com a temática “carreiras” e “recursos humanos”. Por um lado, existe o site global e oficial da XPT que contém uma secção exclusiva para as carreiras. Esta secção do site expõe uma série de conteúdos relacionados com os tópicos “pessoas” e “carreiras”, mas não disponibiliza as oportunidades de trabalho em aberto na XPT. Por outro lado, o Jobs at XPT é o site diretamente associado ao *software* de gestão de candidaturas e dos processos de recrutamento. Este último site é apresentado ao público como o site oficial de carreiras e oportunidades do grupo XPT e é nele que decorrem todos os processos de candidatura.

Noções gerais sobre o recrutamento no Grupo XPT

A XPT abre frequentemente campanhas de admissão para posições específicas dentro da organização, as quais são comunicadas através dos canais mencionados e através de uma rede social de *networking*. Todos os anos a XPT recruta um número bastante significativo de pessoas em Portugal.

Processos de recrutamento para posições de contrato - por segmento

Na XPT existem distintos processos de recrutamento para as posições de contratação. A estrutura de cada processo varia consoante o segmento para o qual se pretende recrutar (especialistas, gestores ou direção). Neste trabalho pretendemos fazer uma análise exhaustiva ao processo atual de recrutamento externo para o segmento especialistas. Para este segmento a organização procura perfis com formação de nível superior, licenciatura ou mestrado, com experiência profissional relevante para a função, até quatro anos (técnico superior) ou até sete anos (técnico superior especialista). Para estas posições, a empresa procura perfis que para além da formação académica e da experiência profissional, tenham desenvolvido competências extra carreira como voluntariado, experiências internacionais, ou de outro tipo que demonstre proatividade e iniciativa.

A XPT procura também atrair talento jovem para oportunidades concretas que se traduzem nos seus diferentes tipos de estágio em Portugal: verão, curricular, profissional e o XPT Trainee Program. A XPT tem como política potenciar os/as estagiários/as com performance positiva para oportunidades de admissão dentro do Grupo.

Existem duas grandes áreas de recrutamento:

- ✓ Engenharias - maioritariamente eletrotécnica e informática;
- ✓ Economia/gestão - *marketing*, recursos humanos, finanças, planeamento e controlo de gestão, melhoria contínua, entre outros.

Em virtude da transformação digital e de negócio que está a acontecer no setor e na empresa, a XPT tem vindo a recrutar cada vez mais perfis “emergentes”. A transição para uma *digital utility* tem incentivado a que a empresa esteja cada vez mais atenta a estes novos perfis como por exemplo, engenheiros de sistemas, profissionais na área de cibersegurança, automação digital e robótica, gestores/cientistas de dados, operação, manutenção e gestão de ativos, entre outros.

Por outro lado, existe também um elevado volume de recrutamento de alunos de escolas técnico-profissionais para funções técnicas e operacionais, maioritariamente eletricitistas.

O recrutamento é uma realidade constante na medida em que em todos os meses do ano civil ocorrem vários processos de recrutamento. Dependendo da oportunidade a que concorrem, o processo de recrutamento é mais ou menos complexo, envolvendo fases online e presenciais com os candidatos.

Programas de estágios

Como referido, a XPT promove um conjunto de estágios de verão, curriculares, profissionais e programa de trainees. Os estágios de verão destinam-se a finalistas de licenciatura e/ou a estudantes que tenham concluído o primeiro ano de mestrado. Com os estágios curriculares a XPT procura talento ainda numa fase inicial do seu percurso e que queiram e/ou necessitem de completar o seu currículo de estudos com uma experiência organizacional. Os estágios profissionais destinam-se a recém-licenciados ou recém-mestres que queiram alavancar a sua carreira através de uma experiência de nove meses numa unidade de negócio do Grupo XPT. Embora o carácter e fim-último do estágio seja a aprendizagem e desenvolvimento do estagiário, nesta tipologia é esperada uma contribuição mais efetiva para os resultados e objetivos da unidade de negócio. Finalmente o programa de trainees afigura-se como uma tipologia de estágio mais complexa do que as anteriores. A estrutura do programa tem variado ao longo das edições existentes. Procura-se que o *design* do programa esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e com as boas práticas empresariais. O programa de trainees abre

de dois em dois anos e a estrutura do programa inclui sempre um período de acolhimento e integração e rotações/experiências em diferentes áreas de negócio ou empresas da XPT. Os dois fatores mais distintivos desta tipologia de estágio têm que ver 1) com o carácter global e internacional e 2) com a forte aposta na formação e desenvolvimento do trainee.

Processo de Recrutamento – Segmento de Especialistas

O processo de recrutamento e seleção atual do grupo XPT é composto por 13 etapas que vão desde o levantamento das necessidades (plano da força de trabalho) até ao momento da oferta ao candidato (ver Figura 4). Para cada processo existe sempre um júri de seleção composto por um membro de três áreas distintas: XPT-RS (equipa que gere operacionalmente o recrutamento), gestor da UN (*manager*) e RH da UN.



Figura 4 – Processo de recrutamento (especialistas)

Antes de passar à explanação das 13 etapas visíveis na figura anterior importa referir que o processo em análise percorre três momentos capitais (Figura 5):

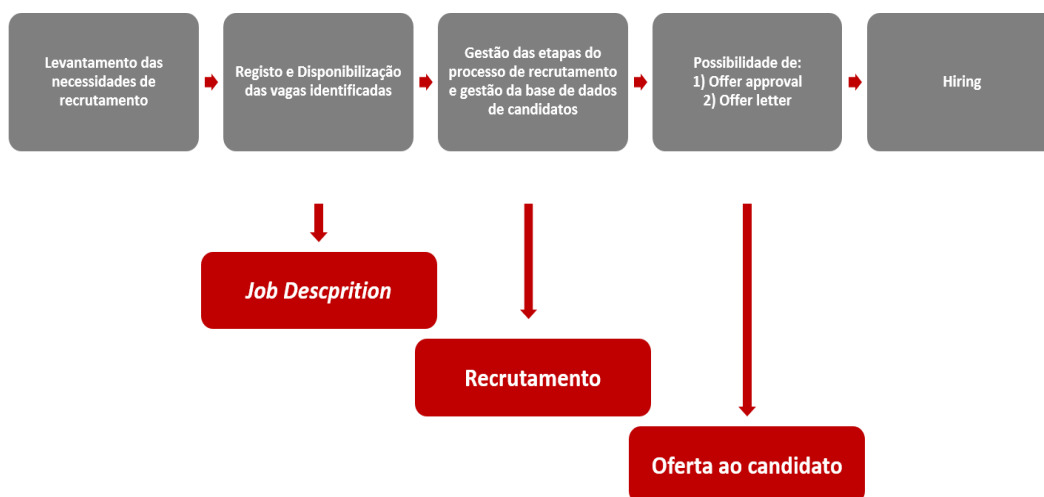


Figura 5 – Três momentos capitais

Em primeiro lugar existe um registo no *software* de gestão do processo das vagas identificadas aquando do planeamento da força de trabalho para o ano seguinte. Para além das vagas provenientes deste planeamento, existem outras que vão surgindo ao longo do ano corrente. As primeiras são designadas por “posições em plano”; as segundas “posições extra-plano”. As primeiras são disponibilizadas massivamente no sistema, as segundas só à medida que vão sendo identificadas. O segundo momento capital prende-se com a gestão operacional das etapas do processo. Finalmente, o terceiro momento diz respeito à fase da oferta ao candidato. Após este momento ocorre a contratação, logo seguida do *onboarding*. É no quadro destes momentos capitais que converge a ação de vários intervenientes ou *stakeholders* do processo que se passa a explicar.

Intervenientes no processo

Cada uma das etapas do processo de recrutamento e seleção é composta por diversas atividades onde intervêm interlocutores específicos. Existem cinco intervenientes principais que participam operacionalmente ao longo das fases do processo conforme representação na Figura 4. No decurso da análise procurar-se-á explicar o tipo de intervenção e responsabilidade de cada um.

1. XPT- SP-Recrutamento & Seleção (XPT-RS)

A XPT-RS é a equipa que lidera e gere todo o processo do ponto de vista operacional. Tem como missão assegurar a pré-seleção e garantir alinhamento com a matriz de competências estratégicas do Grupo XPT. Entre as inúmeras responsabilidades que a equipa assume ao longo do processo, existem duas que

merecem especial destaque: apresentação de *short-list* de candidatos às empresas, a qual deve incluir, sempre que possível, diversidade de género, e feedback contínuo, positivo ou negativo, aos candidatos.

2. Gestores de recursos humanos das direções de recursos humanos das várias empresas, bem como os *HR focal points*;

Os gestores de recursos humanos das empresas ou unidades de negócio assumem diversas responsabilidades ao longo do processo. Em primeira instância estabelecem a ponte de comunicação das decisões entre a XPT-RS e os gestores das unidades de negócio. Auxiliam o *manager* e a XPT-RS nas etapas 8 e 9, entrevistas e decisão final, respetivamente, contribuindo com o seu parecer. Finalmente assumem um papel primordial na comunicação ao candidato selecionado.

3. *Relationship management* (RM);

Sempre que o processo de recrutamento diga respeito a posições do centro corporativo, a equipa de *relationship management* assume as mesmas responsabilidades que os intervenientes descritos no ponto 2.

4. *Managers*

Os gestores das unidades de negócio são quem, numa fase inicial, manifesta a necessidade de recrutamento (plano ou extra-plano). Os *managers* participam nas entrevistas e ao longo das etapas do processo são responsáveis por tomar um conjunto de decisões, sendo que a mais importante e significativa está relacionada com a seleção final do candidato.

5. Parceiros externos

As fases de publicação do anúncio (Fase 4) e Triagem curricular AC / *Long list* (Fase 5) são desenvolvidas em parceria com um parceiro de serviços externo contratado para o efeito. Existem também outros parceiros externos com os quais a XPT contraiu parceria/celebrou um contrato para apoio e gestão da fase da avaliação psicológica (Fase 7).

6. Candidato

As responsabilidades e o tipo de participação do candidato ao longo das diversas fases do processo não requer grandes explicações teóricas, uma vez que se trata do elemento/interveniente central em todo este processo. Salienta-se, porém, que existem sete fases críticas para a experiência do candidato, nomeadamente, a publicação do anúncio (Fase 4), avaliação psicológica (Fase 7), entrevistas (Fase

8), decisão final (Fase 9), comunicação aos candidatos (Fase 10), oferta ao candidato (Fase 12) e contratação (Fase 13).

Acordo de nível de Serviço (SLAs)

Existe um conjunto de indicadores específicos para o processo em análise. O aglomerado destes indicadores constitui o acordo de nível de serviço (*service level agreement*). Trata-se de metas temporais (dias) para as principais fases do processo. Para além destes indicadores, existem ainda outras medidas macro e globais que são apresentadas periodicamente, como por exemplo, o tempo médio de recrutamento e os índices de satisfação interno e externo do processo de recrutamento.

1) Job Description

Etapa 1 – Levantamento das necessidades / Planeamento da força de trabalho

Como referido, existe um processo corporativo anual de planeamento da força de trabalho (*workforce planning* – WFP). Trata-se de um processo que assume um papel muito relevante na concretização dos objetivos estratégicos da empresa. Mais do que um processo financeiro o WFP deve ser encarado, em especial pelos profissionais de RH, como um instrumento estratégico. Este instrumento está na base de grande parte dos processos de recrutamento do ano subsequente. Durante a elaboração do WFP são identificadas as necessidades de recrutamento definitivas e temporárias, bem como o momento do ano em que deverá ocorrer o recrutamento. O planeamento da força de trabalho permite uma maior fluidez dos processos de recrutamento do ano seguinte, na medida em que as posições previstas neste plano representam a maioria dos processos de recrutamento.

Etapa 2 – Pedido / criação da posição (JD – *job description*) no *software* de gestão do processo de recrutamento e seleção

Assim que este processo se encontra concluído e aprovado é feito um carregamento das posições em sistema, isto é, no *software* de gestão que suporta o fluxo do processo de recrutamento. Na prática este carregamento materializa-se criação de inúmeras “posições” em sistema, as quais serão abertas nos timings previstos em cada uma.

É nesse momento de abertura que se inicia a operacionalização do processo de recrutamento. Para o nome “posição” passar-se-á a utilizar também a designação *job description*, ou simplesmente JD. A JD em sistema está estruturada em oito categorias de preenchimento:

- 1) informação da requisição;
- 2) informação geral;
- 3) descrição da função;
- 4) competências,
- 5) perguntas específicas;
- 6) informação da publicação do anúncio;
- 7) outras informações;
- 8) SLAs (datas para o cumprimento das principais etapas do processo).

O processo de recrutamento é espoletado quando o RH local comunica à XPT-RS a intenção/necessidade de abertura do processo de recrutamento. Apesar da JD se encontrar parcialmente preenchida muito antes da abertura do processo de recrutamento, tal não significa que, no momento de arranque do processo, não se possam fazer reajustes face a possíveis alterações da posição. No caso de se tratar de uma posição não prevista (extra plano) a DRH da unidade de negócio faz um novo pedido/JD. Termina aqui o primeiro momento capital desta experiência de recrutamento.

2) Processo de recrutamento

Etapa 3 – Reunião de Arranque

Assim que a XPT-RS verifica a abertura da JD no sistema procede ao agendamento da reunião de arranque (*kick off* do processo). Esta reunião constitui-se como o primeiro passo operacional do processo de recrutamento. Esta reunião tem como objetivo a definição do perfil, dos requisitos para a função, das competências obrigatórias e a valorizar, dos prazos do processo (SLAs) e das fontes de recrutamento (isto é, definição dos canais onde o anúncio de emprego será publicado). As partes envolvidas na reunião

As partes envolvidas nesta reunião são:

- ✓ um membro da DRH da empresa/unidade de negócio (no caso de se tratar de uma empresa sem estrutura de RH deve estar presente o *HR focal point*; no

caso de se tratar da *holding* está presente um membro da equipa de Relationship Management da XPT-EX);

- ✓ um membro da XPT-RS que ficará responsável pela gestão do processo;
- ✓ o *manager* da unidade de negócio com necessidade de recrutamento;
- ✓ um membro do parceiro de serviços externos da avaliação psicológica;
- ✓ um membro do parceiro de serviços externos da triagem curricular.

O output desta reunião consiste num documento intitulado “JD Excel”. Na realidade trata-se de uma nova *Job Description* (JD) cujos campos coincidem quase na totalidade com a JD do sistema de gestão do processo. Uma das atividades após a reunião consiste em completar a JD do sistema com base na JD em Excel.

Etapa 4 – Publicação do anúncio

Depois de inserido o anúncio na JD do sistema e após selecionadas as datas de início e fim da publicação, o sistema tem a capacidade de disponibilizar automaticamente o anúncio em distintos canais: site oficial de carreiras (Jobs at XPT), redes sociais de *networking*, plataformas de emprego, plataformas das universidades, entre outros canais. Regra geral, as descrições das ofertas de trabalho da XPT costumam estar estruturadas em seis partes: código e nome da função; país, cidade e unidade de negócios/empresa; principais responsabilidades; perfil pretendido; local de trabalho; e finalmente as condições contratuais.

Etapa 5 – Triagem curricular / AC-long list

A triagem curricular corresponde à fase de receção de candidaturas e análise dos CVs de acordo com os requisitos definidos na reunião de arranque e que constam na JD sistema. Com esta informação o parceiro de serviços externo (PSE) responsável pela operacionalização desta etapa elabora uma análise individual de cada currículo rececionado. Paralelamente este PSE tem também a incumbência de realizar uma pesquisa de candidatos inscritos na base de dados. Posto isto é criado um ficheiro de Excel de nome “AC-long list” onde são assinalados todos os candidatos que cumprem com os requisitos definidos para a posição. Posteriormente o júri de seleção irá analisar todos os candidatos indicados nesta lista bem como os seus CVs.

Etapa 6 – Identificação da *short list*

A *short list* corresponde à seleção de candidatos por parte do júri de seleção tendo em consideração os requisitos definidos, nomeadamente a experiência profissional. No atual modelo, para uma vaga o júri de seleção deverá selecionar número máximo de candidatos, os quais irão transitar para a fase de Avaliação Psicológica. A XPT-RS recebe por email a *short list* e envia a mesma para dois parceiros de serviços externos: PSE da análise curricular e PSE da avaliação psicológica. O primeiro ficará responsável por dar feedback aos candidatos que não foram selecionados tanto para a *long list* como para a *short list*. O segundo parceiro externo iniciará a etapa de avaliação psicológica aos candidatos da *short list*. A interação existe nesta etapa ocorre totalmente à margem do sistema.

Etapa 7 – Avaliação Psicológica

A avaliação psicológica é efetuada por um parceiro de serviços externos que varia consoante a tipologia de perfil (generalistas, engenharias e tecnologias de informação). A avaliação psicológica assenta sobre a matriz de competências estratégicas em vigor para a XPT. Para o segmento em análise esta matriz é composta pelas seguintes competências:

COLABORADOR	
Eixo	Competência
Antecipa a mudança num contexto de incerteza	Foco no Cliente
	Resolução de Problemas
	Agilidade e Rapidez
Constrói em equipa num mundo global	Colaboração e Networking
	Curiosidade e Autodesenvolvimento
Entrega resultados num ambiente competitivo	Iniciativa e Proatividade
	Excelência na Execução
Abertura e transparência	

Figura 6 – Matriz de competências (segmento de especialistas)

Nesta etapa, em primeira instância, todos os candidatos da *short list* são convocados para a realização de uma bateria de testes online. São aplicados testes de aptidão de raciocínio numérico, verbal e diagramático. Os candidatos com parecer “adequado” nos testes são convocados para uma entrevista de competências comportamentais que é realizada pelo parceiro externo. As entrevistas da avaliação psicológica seguem um guião de entrevista estruturado. Do conjunto das duas fases (testes de aptidão e entrevista de competências comportamentais) resulta um relatório de avaliação. Para além disso, é elaborado um ficheiro que condensa os resultados de aptidão cognitiva, os resultados das competências

comunicacionais e comportamentais e o parecer final da avaliação psicológica. Este ficheiro é enviado à XPT-RS pelo PSE. A XPT-RS analisa os mesmos e envia para o *manager* e RH da unidade de negócio.

Etapa 8 – Entrevista final

Todos os candidatos com parecer “aprovado” nos testes de aptidão cognitiva e “adequado” nas entrevistas de competências comportamentais são convocados para a uma entrevista com os profissionais da XPT. Nesta entrevista estão presentes todos os membros do júri de seleção, isto é, *manager*, RH da unidade de negócio e responsável da XPT-RS. Esta entrevista por norma é presencial, mas sempre que necessário pode ocorrer virtualmente. A duração estipulada para a entrevista é de uma hora. Esta entrevista tem os seguintes objetivos:

- ✓ *manager* conhecer o candidato e aferir tópicos como o *fit* à função, à organização, à unidade de negócio e à equipa;
- ✓ RH do negócio poderá esclarecer alguns aspetos específicos da empresa em causa ou UN;
- ✓ membro da XPT-RS poderá analisar a adequação do candidato a outra campanha de recrutamento.

Após realizadas as entrevistas a todos os candidatos, o *manager* deverá tomar uma decisão final sobre o candidato a ser selecionado. No final de cada entrevista os responsáveis pelo processo complementam o ficheiro dos resultados da avaliação psicológica com os resultados da entrevista, ficando a faltar apenas o resultado da decisão final. Nas situações em que não há candidatos adequados após as entrevistas finais com o *manager* (segundo o seu parecer) então o processo regressa novamente às fases iniciais.

Etapa 9 – Decisão final

A decisão final corresponde à indicação do candidato a selecionar e à ordenação dos restantes. Neste momento o júri deverá completar o preenchimento do ficheiro anteriormente descrito com a informação do candidato a ser selecionado e com a ordenação dos restantes. No final é elaborada uma ata final que espelha as decisões tomadas ao longo das diferentes fases pelo júri técnico.

Etapa 10 – Comunicação aos candidatos

Neste momento os candidatos que não foram selecionados recebem feedback. A intervenção da XPT-RS termina nesta etapa. É também neste momento que termina o segundo momento capital do processo.

3) Oferta ao candidato

Etapa 11 – Aprovação

Nesta etapa o Conselho de Administração é responsável por formalizar a aprovação final do candidato selecionado.

Etapa 12 – Oferta ao candidato

Esta etapa é da total responsabilidade da DRH da Empresa. A direção de recursos humanos da empresa contacta o candidato selecionado e este tem de declarar qual o seu interesse efetivo. Em caso afirmativo a DRH da unidade de negócio aciona todos os meios para o processo de aprovação.

Neste momento o sistema deverá refletir a aceitação ou não da oferta por parte do candidato. Sublinha-se que o sistema apresenta a possibilidade de enviar *Offer Letters* aos candidatos de acordo com os *templates* definidos.

Etapa 13 – Contratação

A operacionalização desta etapa é da responsabilidade de outra área da empresa de serviços partilhados responsável por todos assuntos relacionados com a contratação (elaboração do contrato, recolha de dados mestre, entre outros procedimentos).

5.2. DEFINE – ANÁLISE CRÍTICA E DEFINIÇÃO DOS PROBLEMAS

Esta secção tem como objetivo apresentar uma reflexão crítica sobre os aspetos positivos e menos positivos tanto da experiência de candidatura, como de cada etapa do processo de recrutamento analisado no capítulo anterior. Serão identificadas as oportunidades de melhoria e feitas recomendações. Note-se que, de acordo com o posicionamento deste projeto, a *user experience* é a dimensão-chave de análise pelo que esta análise será

realizada sobretudo tomando por ponto de partida a experiência que os candidatos e demais intervenientes têm.

Experiência de candidatura

Após concluir a análise aos dois sites web de carreiras da XPT e tendo encetado uma experiência de candidatura considera-se desde logo que não se justifica a existência de dois sites independentes e totalmente diferentes, tanto no que respeita à imagem e à aparência (*look & feel*), mas também - e sobretudo - no que concerne ao conteúdo. Relativamente a este último aspeto importa frisar que os conteúdos relacionados com “pessoas” e “carreiras” atualmente visíveis nestes dois canais não seguem o mesmo racional de EVP (*employee value proposition*), isto é, não se encontram sistematizados de acordo com uma estratégia de *employer branding* clara, concisa e concreta. Atualmente existe um leque de mensagens, em si relevantes, mas que são disponibilizadas de forma fragmentada e desprovida de relação entre as mesmas.

A descrição das ofertas de emprego (*job description*) também poderá beneficiar de um exercício de revisão e criatividade. A estrutura parece adequada, porém, o *marketing* das ofertas constitui um evidente ponto de melhoria e a língua única (português) pode constituir uma barreira.

Os canais digitais da XPT não transmitem qualquer informação sobre o processo de recrutamento que o candidato vai encontrar depois da candidatura.

O formulário de candidatura deverá ser mais *user friendly*. Considera-se, com base na informação recolhida, que o tempo médio de 15 minutos necessários para a conclusão de uma candidatura também é excessivo.

Processo de recrutamento

Esta análise crítica ao processo encontra-se estruturada de acordo com os três momentos capitais mencionados no capítulo anterior, ou seja, 1) Job description, 2) Processo de recrutamento e 3) Oferta ao candidato.

1) *Job Description*

Etapa 1 e 2 do processo

A ligação entre os dois processos corporativos - planeamento e levantamento das necessidades e processo de recrutamento - é algo que se afigura como bastante positivo,

pois permite uma maior fluidez, agilidade e monitorização do recrutamento. De igual modo o carregamento massivo das necessidades no software de recrutamento também é valorizável.

Como aspetos de melhoria identificou-se que o formulário de preenchimento da JD em sistema é demasiado extenso e o *look&feel* não é apelativo. Este fator traduz-se numa experiência penosa para os intervenientes responsáveis pelo seu preenchimento.

2) Processo de recrutamento

Etapa 3 – Reunião de Arranque

Cada processo de recrutamento acarreta um elevado grau de importância e complexidade. Como tal é valorizada a existência de um espaço (em sentido abstrato) para a tomada concertada de decisões sobre os requisitos para a função, competências, *timings* e fontes de recrutamento.

Considera-se, no entanto, que a presença de intervenientes em excesso nesta reunião de arranque do processo pode revelar-se pouco eficiente.

Ademais, entende-se que o *output* da reunião, criação de um ficheiro de Excel que contempla quase na totalidade os mesmos campos que o JD do sistema (base sobre a qual assentará a gestão das etapas seguintes do processo), resulta numa redundância efetiva.

De facto, a JD criada em sistema tem potencial para cumprir este propósito. Observa-se, portanto, um desvirtuamento da intenção de centralizar o processo no sistema, criando atividades paralelas que se traduzem em duplicação de trabalho.

Etapa 4 – Publicação do anúncio

A capacidade do sistema em publicar automaticamente os anúncios nos mais distintos canais é indubitavelmente um aspeto positivo, eficiente e que melhora a experiência do interveniente responsável.

No que diz respeito a aspetos de melhoria, na secção onde consta a reflexão crítica à experiência de candidatura já são oferecidos os devidos *inputs*. Um olhar atento para as características atuais do mercado de trabalho, onde impera a competitividade e onde se vive uma verdadeira guerra de talentos, os aspetos do *marketing* digital assumem um papel extremamente preponderante. Não obstante, não estão a ser mobilizados.

Etapa 5 – Triagem curricular / AC-long list

A identificação de perfis inscritos na base de dados é sem dúvida um aspeto positivo desta etapa do processo, na medida em que dá seguimento à motivação de outros candidatos que tenham feito anteriormente uma candidatura específica ou espontânea, promovendo desta forma a igualdade de oportunidades.

Contudo gostaríamos de salientar que grande parte desta etapa ocorre à margem do sistema, contrariando novamente o propósito da centralização do processo no software adequado.

Este software contempla um conjunto de potencialidades que não estão a ser exploradas e esta fase é um caso concreto dessa realidade.

Atualmente a consulta e análise dos perfis é feita principalmente através dos CVs. O candidato preencheu um longo formulário de candidatura, mas o CV assume uma posição privilegiada face à ficha de candidato.

Etapa 6 – Identificação da short list

No seguimento do que já foi explicitado, o mercado de trabalho exige dos profissionais de recrutamento uma postura cada vez mais proativa.

O *design* do processo analisado assenta numa postura de atração e recrutamento reativa. Os perfis que avançam para o processo provêm exclusivamente da base de dados, isto é, das candidaturas recebidas através dos anúncios publicados ou dos perfis existentes na base de dados. A máxima de que a pesquisa/abordagem direta aos perfis no mercado é um serviço exclusivo para processos de posições seniores e/ou de gestão é uma realidade passada e inadequada. Para conferir a pertinência desta ideia é importante assinalar cinco situações que ocorrem na etapa anterior, mas que afetam negativamente a etapa da *short list*: a) não haver candidaturas aos anúncios publicados, b) não haver candidatos adequados na base de dados, c) haver um número muito reduzido de candidaturas, d) haver candidaturas, por vezes em grande quantidade, mas que não cumprem com os requisitos, e) haver candidaturas que cumprem os requisitos, mas entre as mesmas não constam os melhores talentos do mercado. Em suma sugere-se a adoção da pesquisa direta nesta etapa do processo.

Um dos pontos que é útil analisar nesta fase tem que ver com o papel operacional da XPT-RS (equipa responsável pela gestão operacional do recrutamento). Esta equipa gere todas

as etapas do processo, porém, o calibre das suas decisões nas duas últimas fases assinaladas caracteriza-se por ser maioritariamente transaccional. No processo atual a decisão da *short list* recai totalmente sobre a unidade de negócio, leia-se, *manager* e quando necessário o RH da UN. Uma vez que o critério para a seleção da *AC long list* se prende com o mero cumprimento dos requisitos definidos, não raras vezes acontece não chegarem ao *manager* candidatos para analisar porque nenhum cumpre os requisitos definidos (sobre este tópico já demos conta no parágrafo anterior). Outras vezes sucede o/a *manager* ter de avaliar um conjunto muito volumoso de CVs.

Etapa 7 – Avaliação Psicológica

A avaliação psicológica constitui-se talvez como o momento mais crítico e decisivo do processo. Trata-se da etapa mais exigente para o candidato, pois tanto os testes de aptidão cognitiva, como a entrevista de competências comportamentais, obrigam a um significativo esforço intelectual e a um elevado investimento de tempo. Posto isto, é imperativo assegurar que a bateria de testes e a entrevista contribuem positivamente para a experiência do candidato sem perda de eficácia.

Através da informação recolhida foi possível concluir que a atual experiência nesta etapa se caracteriza pelo foco na dimensão processual e administrativa. As comunicações realizadas (convocatória e *feedback*, por exemplo), o *branding* e *look & feel* dos testes, bem como a dinâmica da entrevista (onde existe um foco excessivo no guião em detrimento da atenção na pessoa) são três pontos de melhoria evidentes.

Por outro lado, esta é simultaneamente a etapa que fornece mais informação - qualitativa e quantitativa - sobre os candidatos, permitindo tomar melhores decisões à luz dos critérios previamente definidos. Os *outputs* desta etapa consistem 1) num relatório escrito que agrega os resultados dos testes e da entrevista e 2) ainda numa prova escrita pelo candidato no final da entrevista. Atualmente a prova escrita é um procedimento que está incorporado no processo, mas que é valorizado para efeitos de avaliação e decisão, pelo que se recomenda a eliminação deste passo.

Etapa 8 – Entrevista final

Durante a preparação para a entrevista o júri tem ao seu dispor informação substancial sobre o candidato (aptidão cognitiva e competências). Isto constitui-se como um aspeto

que gostaríamos de salientar como positivo desta etapa. Para além disso, antes da entrevista o júri poderá analisar e discutir entre si a informação sobre cada candidato.

Do ponto de vista da experiência do candidato há um aspeto a realçar como menos positivo e que tem que ver com o número de pessoas em sala. Frequentemente o candidato tem de lidar com a situação de ser entrevistado por demasiados colaboradores da organização. Por vezes os *managers* decidem ir acompanhados por outros colaboradores da sua equipa. Em acréscimo, o RH vai acompanhado de um/a estagiário/a, entre outras situações. A sensação de *overcrowding* é evidente.

O facto de o/a *manager* ter de entrevistar todos os candidatos adequados na fase anterior também se traduz num aspeto menos positivo da sua experiência. De igual modo, aquando da preparação da entrevista o manager também se vê na obrigação de analisar todos os relatórios da avaliação psicológica. Em suma, o *design* atual do processo prevê uma elevada taxa de esforço por parte dos *managers* da UN no processo.

Considera-se essencial o papel da XPT-RS de discernir o potencial e *fit* do candidato para outras posições em aberto. Acredita-se, no entanto, que a entrevista final não é o momento adequado para este discernimento.

Entre os requisitos para validação social do processo, já enunciados, figura o feedback aos candidatos. Este momento é sensível no caso dos candidatos “não adequados” na fase da avaliação psicológica. A comunicação específica desta situação deve acautelar a natureza das posições, do perfil dos candidatos, e de circunstâncias globais que a XPT entenda relevantes. Entende-se que o possível tom administrativo que acompanha as comunicações de *feedback* realizadas junto dos candidatos poderá ser alvo de revisão, precisamente pelo que foi descrito anteriormente. O conteúdo destas comunicações, no que concerne ao ajustamento circunstancial e personalizado, pode afetar (positiva ou negativamente) o esforço de UX e a reputação organizacional.

Etapa 9 – Decisão final

A existência de um processo definido e estruturado para a tomada de decisão final ordenação dos restantes candidatos é sem dúvida um procedimento valorizado. Considera-se positiva a existência de um documento que vincule as decisões tomadas como a ata final, embora o formato papel contrarie a lógica digital do processo e para além disso pode contribuir para que o processo demore mais tempo a ser concluído.

3) Oferta ao candidato

Da comunicação à contratação

Gostaríamos de referir que as etapas 10, 11, 12 e 13 regra geral costumam ter uma duração superior a vinte dias. Acresce referir que este tempo excessivo na aprovação pode traduzir-se num elevado grau de ansiedade para os candidatos. As funcionalidades do software de gestão de recursos humanos que temos vindo comentar cessam no final da etapa 11 (oferta ao candidato). A partir deste momento a equipa da contratação e dados mestre entra diretamente em contacto com o candidato para recolha de documentação e dados e guarda-os noutra sistema. Deste modo o candidato vê-se novamente exigido a enviar documentação que já tinha declarado em momentos anteriores do processo, nomeadamente a quando do formulário de candidatura e pontualmente noutras etapas do processo.

Análise crítica global

Em termos globais, o processo de recrutamento existente foi desenhado para espelhar um conjunto de princípios ajustados a uma fase organizacional em que o grau de competitividade e a estabilidade das operações traduzia mais uma cultura ancorada nas regras e no processo, portanto eminentemente burocrática, do que uma cultura ancorada na inovação e na agilidade. Tal é compreensível se se atender à estabilidade do mercado onde uma cultura de regras e processos é aquela que maximiza a relação custo-benefício.

Porém, com um mercado internacional, competitivo, complexo e incerto, uma aposta na rigidez burocrática é um risco sistémico indefensável. Os inúmeros aspetos de melhoria descritos ao longo das etapas denotam uma excessiva rigidez do processo, a qual decorre também de uma fragmentação excessiva do processo que comporta 13 etapas.

Por outro lado, o acordo de nível de serviço, leia-se, os tempos definidos para cada etapa, têm-se demonstrado incompatíveis com o *delivery on time*. Este detalhe de etapas e esta fragmentação em micro processos envolve um número elevado de colaboradores cuja articulação implica tempo e múltiplos custos de oportunidade.

O primado da utilização do sistema como base para todo o trabalho e gestão do processo deverá concretizar-se em todo o seu esplendor. Se levado à prática, este primado poderá eliminar a desnecessária utilização de meios paralelos ao sistema que exijam o preenchimento manual e o *feed* constante de nova informação de forma não automática.

Este é sem dúvida um outro elemento que contribui para os tempos longos, para além de favorecer desarticulações e redundâncias entre os intervenientes. O foco na dimensão processual e administrativa do processo conduz a uma experiência menos positiva para candidato e para os diversos *stakeholders*. Dentre todas as críticas, o elemento menos visível será, porventura, o mais lesivo para o interesse de longo prazo da organização: a experiência que o processo de recrutamento promove.

Em suma, não desconsiderando os aspetos positivos do processo atual, ao dia de hoje, este processo – outrora moderno e inovador – caracteriza-se pelo seu reduzido grau de flexibilidade, fator que afeta negativamente a capacidade de atrair talento. O processo peca por não promover uma boa componente de UX (*user experience*), tanto na dimensão humana, como na dimensão digital. Quer isto dizer que a experiência dos diversos intervenientes – candidatos, recrutadores, *managers*, parceiros externos, entre outros – é descurada, pois o processo não está devidamente orientado para a experiência.

Há, porém, pontos positivos que o sistema de recrutamento atual oferece. Nomeadamente, a contraparte da rigidez é de facto a clareza processual e a garantia de não atropelo da regra em prol de um qualquer interesse emergente. Por se tratar de um processo tipificado torna-se mais facilmente auditável. Também a redundância de informação poderá ser tida como uma vantagem no sentido em que a existência de um processo de acesso à informação, se centralizada, poderá permitir a continuidade dos processos na eventualidade de falha do sistema informático.

6. SEGUNDO DIAMANTE – *DEVELOP & DELIVER*

6.1. *DEVELOP - BENCHMARK* INTERNO DE BOAS PRÁTICAS

O objetivo desta secção do trabalho prende-se a elaboração de um *benchmark* interno através da análise ao processo de recrutamento realizado no âmbito da quarta edição do programa de trainees da XPT.

Edição do programa de Trainees – experiência de recrutamento

Antes de entrarmos em detalhe na descrição do processo e experiência de recrutamento da quarta edição do Programa de Trainees da XPT, convém primeiro tecer algumas noções de enquadramento do mesmo. Assim sendo, de seguida serão identificados os objetivos e a proposta de valor do programa, apresentaremos a estrutura (*design*) desta edição, o perfil procurado, a matriz de competências associada ao programa e por último iremos descrever a campanha de atração e *employer branding* que foi desenvolvida. Após este enquadramento analisaremos o processo de recrutamento em profundidade bem como a experiência promovida.

Objetivos e proposta de valor do programa

Esta edição do programa de trainees foi subordinada a um mote que remete para a transformação organizacional, para o futuro, para os desafios emergentes, e para os projetos de vanguarda que o trainee poderá encontrar na empresa. O mote utilizado revelou-se fortemente apelativo para o público alvo (*millenials*). Assim, procurou-se atrair e recrutar para a organização talento jovem de elevado potencial e com ambição para abraçar projetos disruptivos, emergentes e com impacto na sociedade. Para esta edição do programa foram recrutados um conjunto de novos trainees de diversas proveniências geográficas e de distintos *backgrounds* académicos. O facto de ser um programa global e inter-geografia permitiu reforçar e enfatizar a posicionamento da organização como um *international recruiter*.

Estrutura do Programa

Para esta edição do programa de trainees foi desenhada uma estrutura tripartida. O programa começa com um período de acolhimento e integração de dois meses e seguem-se depois duas experiências rotativas de 6 meses em diferentes unidades de negócio e/ou geografias. O período de *onboarding* teve lugar nos 2 meses iniciais, foi realizado em

Portugal e estiveram presentes todos os trainees, independentemente do seu país tanto de origem como de destino. O *onboarding* foi pensado à luz de três dimensões. O *networking* interno constitui-se como uma dimensão importante do *onboarding* e nesse sentido criaram-se dinâmicas para que os elementos da turma de trainees se pudessem conhecer melhor e pudessem travar os primeiros contactos com outros colaboradores da organização. A segunda dimensão teve que ver com a formação e desenvolvimento e a terceira com a realização de *business challenges*. Com efeito, durante este período os trainees tiveram oportunidade de participar em diversas formações sobre o setor da energia, sobre os principais desafios da empresa, técnicas de apresentação, metodologia *agile*, *innovation mind lab*, inteligência emocional, aulas de português (para todos os que não dominavam o idioma) e foi também durante o *onboarding* que iniciou o programa de *career counseling*, o qual irá terminar no final do programa. Os trainees foram divididos em grupos de cinco elementos e durante este período resolver um *business challenge*. Cada *business challenge* consistiu num desafio proposto por uma unidade de negócio e no último dia do *onboarding* cada grupo teve de apresentar o seu projeto para uma plateia diversificada de colaboradores internos. A partir de março de 2019 e até ao final de fevereiro de 2020 cada trainee irá desenvolver duas experiências, com duração de seis meses cada uma, em diferentes áreas da organização, seja em Portugal, seja noutra geografia onde a empresa esteja presente. As alocações dos trainees a cada rotação tiveram como base o perfil e a experiência de cada um, as áreas de interesse demonstradas durante o processo de recrutamento e durante o *onboarding*, mas também – e sobretudo - as necessidades do negócio. Salientamos que o programa prevê que ao longo das duas rotações existam ações de formação e desenvolvimento.

Perfil procurado

Foram definidos três requisitos de elegibilidade e de carácter eliminatório. Em primeiro lugar o candidato teria obrigatoriamente de manifestar disponibilidade para mobilidade nacional e internacional durante o programa, uma vez que o programa foi desenhado para responder a necessidades globais do Grupo. Os candidatos elegíveis para o programa tinham de ter o mestrado concluído e só poderiam ter um máximo de dois anos de experiência profissional. Os candidatos que tivessem a componente curricular do mestrado terminada poderiam ingressar no programa desde que assumissem o compromisso de concluir a dissertação até ao final do programa. A fluência em inglês (compreensão, oralidade e escrita) constituía o terceiro requisito de elegibilidade. Para

esta edição do programa de trainees a empresa procurou duas tipologias de perfis: *business* e *tech*. O perfil *business* traduz-se no perfil generalista: economia, gestão, marketing, finanças, recursos humanos, engenharia eletrotécnica e engenharia informática. Para o perfil *tech* procurou-se atrair o público alvo acima descrito como perfis “emergentes”: engenharia de sistemas, *cibersecurity*, RPA (*robotic process automation*), *data scientists*, entre outros. O programa é global, aberto a todas as nacionalidades e *backgrounds* académicos.

Matriz de competências

A matriz de competências formulada para esta edição do programa conta com seis competências: *curiosity & self development*, *execution excellence*, *initiative & proactiveness*, *collaboration & networking*, *human influence* e *design philosophy*. As primeiras quatro coincidem com a matriz de competências geral do Grupo e as últimas duas são específicas do programa. As diversas fases de avaliação e seleção do processo de recrutamento tiveram como base estas competências.

Identificação de talento - campanha de atração e *employer branding*

A estratégia / campanha de atratividade para esta edição do Trainee Program foi maioritariamente digital, mas também presencial, com forte presença em universidades nacionais e internacionais. Houve efetivamente um investimento muito forte ao nível da presença da campanha em 3 redes digitais de grande alcance, com excelentes resultados ao nível do *marketing* digital.

Foi criada uma *landing page* (i. e. um site) exclusiva para a comunicação e processo de candidatura em linha com as melhores tendências de comunicação e experiência de utilizador. Realçamos apenas que na *landing page* existiram dois aspetos relevantes que contribuíram para a excelente experiência do candidato: o primeiro tem que ver com a transparência relativamente ao processo de recrutamento; o segundo com a existência de FAQ's disponíveis para consulta e disponibilidade constante dos profissionais do programa para esclarecimento de dúvidas.

Processo de recrutamento

A conceção e gestão da campanha de atratividade e do processo de recrutamento do XPT Trainee Program 4.0 foi desenvolvida através da parceria com um parceiro de serviços externos - empresa de consultoria especialista em recursos humanos, *marketing* digital e

soluções tecnológicas de recursos humanos. O processo de seleção da 4ª edição do programa de trainees foi composto por 5 fases tal como demonstra a figura seguinte.

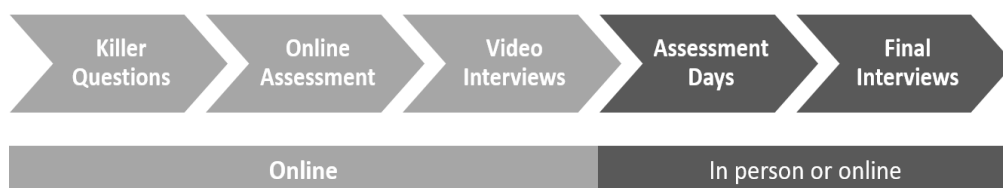


Figura 7 – Processo de recrutamento (4ª edição do Programa de Trainees)

Como podemos verificar, as três primeiras fases deste processo ocorreram exclusivamente *online* e as últimas duas presencialmente – com a possibilidade de ocorrerem virtualmente consoante a disponibilidade e necessidade do candidato. A metodologia que iremos descrever está assente nas mais recentes tecnologias de recursos humanos. Antes do processo iniciar foram definidas e planeadas as comunicações – desde convocatórias a *feedbacks* - que seriam enviadas automaticamente aos candidatos ao longo das fases, o que permitiu ganhos de eficiência e de experiência. Entre o primeiro dia de lançamento da campanha e o dia em que terminou a última entrevista final do processo passaram-se 3 meses.

1) Candidatura & *killer questions*

O primeiro momento deste processo de recrutamento traduz-se no momento da candidatura. Vale a pena tecer umas breves reflexões sobre os fatores que caracterizaram esta etapa. Em primeiro lugar destaca-se o facto de o formulário não ter contemplado um campo para a submissão de CV ou de outro qualquer documento, como por exemplo, uma carta de apresentação ou um certificado de formação. Esta decisão permitiu uma maior eficiência na gestão das candidaturas na plataforma específica que foi construída para o efeito. O formulário de candidatura caracteriza-se por ser de resposta fácil, simples e rápida, o que levou a uma taxa bastante reduzida de abandono na decisão de completar a candidatura. Com efeito a componente de UX (*user experience*) - tanto da *Landing Page* como do formulário de candidatura - foi um dos fatores críticos de sucesso desta fase do processo. Fruto de um plano de comunicação altamente sofisticado foram registadas mais de 5 mil candidaturas completas, de mais de 80 nacionalidades e com equilíbrio de género. O indicador que realmente justifica a eficácia deste plano de marketing e comunicação não é tanto o número total de candidaturas, mas sim a taxa de conversão de

candidaturas recebidas vs os candidatos elegíveis para a fase seguinte do processo, a qual foi de 50%. Na verdade, do total de candidaturas, cerca de metade cumpriam os três requisitos eliminatórios (mestrado concluído, fluência em inglês e disponibilidade para mobilidade nacional e internacional). A diversidade de gênero dos candidatos nesta fase manteve-se equilibrada.

Assim que o candidato completa o formulário de candidatura e o sistema o considera elegível com base nas *killer questions* recebe automaticamente o convite para realização das provas online. A utilização das ferramentas de avaliação online nesta fase permitiu desde logo automatizar o *fit* inicial dos candidatos.

2) Testes online

Os candidatos considerados aptos na fase das *killer questions* (candidatura) foram convidados a responder a uma bateria de provas online. Contudo, apenas 90% destes decidiu realmente fazer os testes, ou seja, cerca de 2 mil realizaram os testes. Desta forma a triagem foi conduzida tendo em consideração o talento cognitivo dos melhores candidatos previamente avaliados. A diversidade de gênero nesta fase manteve o seu equilíbrio, com uma ligeira superioridade do gênero masculino face ao feminino. Neste processo, foram utilizados testes online de aptidão (verbal, numérico, lógico e de conhecimento de língua). Optou-se por aplicar os seguintes testes: questionário de personalidade tipo Big 5 baseado em auto-imagem; um teste fluência em inglês; raciocínio numérico; raciocínio lógico; raciocínio indutivo; e raciocínio verbal (exclusivo para o perfil *business*). Houve uma ligeira diferença nos testes exigidos aos dois perfis, uma vez que os candidatos do perfil *tech* não tiveram que resolver o teste de raciocínio verbal. Os participantes foram classificados de acordo com uma escala.

No sentido de proporcionar uma experiência coerente entre as diversas fases do processo, o *branding* do sistema onde os testes foram realizados foi totalmente adaptado à campanha do programa de trainees. Acresce ainda que o candidato teve a possibilidade de realizar os testes em ambiente *mobile* ou PC.

3) Entrevistas-vídeo assíncronas

A partir da fase das entrevistas vídeo assíncronas a lógica de seleção sofreu uma alteração. Os gestores responsáveis pelo programa definiram um número limite para as entrevistas vídeo. Assim sendo estas entrevistas foram aplicadas a cerca de 500 candidatos, com a

melhor classificação obtida na fase anterior. Trata-se de uma entrevista de motivação que decorre exclusivamente online através de uma solução tecnológica inovadora que permite a definição prévia de questões, tempo, preparação, tempo de resposta e modelo de competências. Esta solução de entrevista vídeo funciona em *smartphones*, portáteis, *tablets* ou computadores. O modelo caracteriza-se por ser simples e intuitivo para o candidato. Tal como na etapa anterior, a experiência foi totalmente adaptada ao *branding* da campanha. Houve um conjunto de consultores responsável por avaliar as entrevistas vídeo de acordo com uma grelha ancorada em três das seis competências da matriz acima descrita (curiosidade & autodesenvolvimento, iniciativa & proatividade, colaboração e *networking*).

4) Assessment Day

Para a fase de *assessment day* foi definido que os 35% candidatos mais bem classificados na fase anterior seriam convocados para esta etapa. Foram realizados cinco *assessment centres*: três em na península ibérica e um na américa latina. Todos os *assessments* tiveram a mesma estrutura em termos de dinâmicas e duração. Esta estrutura estava dividida em duas componentes: dinâmicas de grupo e dinâmicas individuais. As dinâmicas de grupo contaram com uma atividade de *escape room* - com recurso a tecnologia de realidade aumentada - e ainda um exercício de business case. As dinâmicas individuais contaram com um exercício inicial de *pitch* de apresentação do candidato para que o grupo o ficasse a conhecer e para avaliar a clareza no discurso e a capacidade de síntese. Da parte da tarde houve diversas *speed interviews* a candidatos, onde participaram colaboradores internos em conjunto com os consultores externos. A estrutura contemplava ainda a realização de duas atividades isentas de objetivos de avaliação e seleção. Neste sentido, os candidatos tiveram oportunidade de conhecer as principais unidades do Grupo através de um *roadshow* por diversas mesas onde se encontravam profissionais da XPT com um *pitch* preparado sobre a unidade de negócio que representava. Houve ainda uma dinâmica de grupo de realidade virtual cujo objetivo era exclusivamente *fun* (entretenimento). Por fim importa referir que foi realizado um *assessment* online para os candidatos que manifestaram uma impossibilidade efetiva de participar no *assessment* presencialmente. Todos os colaboradores da XPT que participaram no *assessment* como avaliadores tiveram direito a receber uma formação específica para o efeito. No decurso das diferentes dinâmicas desta etapa, os candidatos foram avaliados segundo uma grelha de seis competências e respetivos comportamentos

observáveis. Todos os resultados e relatórios escritos foram imediatamente introduzidos no sistema de gestão para posterior consulta, análise e calibração. A avaliação para efeitos de seleção para a etapa seguinte foi realizada pela equipa de gestão do programa em conjunto com os profissionais da empresa de consultoria de recursos humanos.

5) Final Interview

A última fase consistiu numa entrevista final com diretor de uma unidade de negócio da XPT. Nesta fase o *manager* da unidade de negócio assumiu a missão de aferir o *fit* organizacional do candidato, mas também o *fit* ao programa de trainees. Foram entrevistados mais de 70 candidatos, com equilíbrio de género. Para cada entrevista, os *managers* tinham um guião estruturado baseado nas em duas competências específicas: curiosidade & autodesenvolvimento e excelência na execução. Contudo, houve a preocupação de garantir que o guião era simples e claro, com vista a não descurar o foco no candidato. Para preparação da entrevista e para suporte da mesma, os *managers* tiveram acesso ao relatório padrão dos candidatos. Também aqui não houve análise de CVs.

Decisão e seleção da turma de trainees

O número de trainees que vieram a compor a turma desta edição (*trainee class*) foi definido na fase de conceção e desenho do programa. A decisão sobre a seleção final dos candidatos foi realizada em concordância com os pareceres emitidos pelos managers das unidades de negócio após esta etapa. Esta decisão foi tomada logo que terminou o período de entrevistas com os *managers*.

Comunicação aos candidatos

A comunicação aos candidatos foi realizada via telefone ou vídeo-chamada pelos colaboradores responsáveis pela gestão do programa. Nesta etapa destaca-se o rápido *feedback* que foi fornecido aos candidatos. Após a comunicação aos candidatos selecionados avançou-se de imediato com o *feedback* aos candidatos não selecionados.

6.2. DELIVER – PROPOSTA FINAL

Recomendações de melhoria ao processo – curto prazo

Experiência de candidatura

No âmbito dos problemas identificados na experiência de candidatura, a estrutura de conteúdos do website de carreiras deverá forçosamente ser repensada em função de um EVP (*employee value proposition*). Para além disso, promover-se-á a adoção de uma única página exclusiva para este efeito. Tratando-se de um *player* global considera-se benéfico que a página oficial de carreiras conste do site global da XPT.

Neste sentido é instrumental que a XPT deixe de comunicar a existência do Jobs at XPT como site oficial de carreiras. Devido aos constrangimentos tecnológicos do sistema de gestão de recursos humanos, a submissão da candidatura (*application*) tem forçosamente de ocorrer no Jobs at XPT. Sugere-se que seja realizado um trabalho de integração de um site no outro, através de uma API (*Application Programming Interface*) entre os dois sites.

Assim todas as vagas ficariam visíveis no site global da XPT e todo o processo de candidatura iria ocorrer neste site. Só no momento da submissão da candidatura é que o utilizador migra para o Jobs at XPT, mas este último canal poderá ser reformulado de modo a que o *look&feel* seja o mesmo do site global.

Esta iniciativa permite melhorar significativamente a experiência do candidato neste primeiro momento crucial do processo de recrutamento. O conhecimento da existência do Jobs at XPT apenas tem relevância para os profissionais da XPT que lidam com o sistema de gestão de recursos humanos.

Atualmente, para chegar às oportunidades de trabalho, o utilizador tem de dar pelo menos cinco cliques. As noções de *marketing* digital determinam que este número ultrapassa o limite recomendável. Este número deverá ser idealmente de dois, três no máximo (Zhang, Zhu & Greenwood, 2004).

A descrição das ofertas de emprego pode ter um alcance mais alargado, e porventura atrair candidatos mais ajustados, se incorporar uma versão em língua inglesa, e não se restringir ao português (tendência cada vez mais acentuada de usar o inglês como língua de trabalho ou ter um utilizador interno que não domina o português). A solução ideal é a de ter as

duas versões para respeitar o global e o local, e o sistema já tem esta funcionalidade embutida.

A falta de informação sobre o processo de recrutamento e seleção é uma evidente fraqueza pois a transparência na apresentação do processo de recrutamento tem valor acrescentado e melhora a experiência do candidato. Só assim permite que este conheça de antemão o processo e conseqüentemente reduza o nível de ansiedade. A transparência processual no recrutamento constitui, adicionalmente, uma das quatro dimensões que ajudam a que o processo obtenha validação social (Schuler, 1993).

Processo de recrutamento – segmento de especialistas

A facilidade de navegação do utilizador interno no *template* do **JD (do sistema)** além de complexa exige um tempo médio excessivo. Logo, o *template* deverá ser reformulado no sentido de identificar a informação crítica e excluir toda a que não acresça valor de decisão no processo. A sugestão de melhoria passa por desenhar uma nova *wireframe* (desenho específico deste formulário), mais intuitiva, com melhor qualidade em termos de *branding* e com possibilidade de solução mobile.

O número de intervenientes e o seu contributo específico para os objetivos das **reuniões de arranque** do processo deverá ser analisado para que se optimize a relevância da presença de cada interveniente.

Quanto à utilização paralela do Excel e do sistema, compreende-se que se trata de uma redundância desnecessária. A proposta é a de que o sistema seja assumido como a base de trabalho. Como tal, todas as interações e decisões tomadas na reunião devem ser registadas no próprio sistema e não em ficheiros paralelos. A redundância pode ser entendida como uma segurança (em caso de falha de sistema) mas neste caso, a existência de sistemas de proteção do sistema online, torna-a inútil e fonte de ineficiência e retrabalho. Os *managers* deveriam poder aceder previamente ao sistema e preencher autonomamente, ou com o auxílio dos RH da UN, o máximo possível dos campos da JD antes da reunião de arranque. Desta maneira a reunião de arranque estará focada em questões realmente pertinentes. Inclusivamente, poderá não ser absurdo questionar o carácter obrigatório desta reunião. Com isto não se pretende retirar mérito à componente relacional, na qual se reconhece valor acrescentado, sobretudo tratando-se de matéria sensível.

Porém, no cenário em que se verifica o preenchimento prévio da JD em sistema por parte dos managers, entende-se que a reunião de arranque só poderá apenas ocorrer em função da existência de dúvidas ou da necessidade de esclarecimentos adicionais. Isto poderá ser particularmente eficiente para os processos de recrutamento de perfis *business as usual*, leia-se, perfis que encaixam num padrão de recrutamento frequente. Por fim, recomenda-se, no âmbito das decisões tomadas, que se inclua a decisão sobre o número de perfis a ser entrevistados pelo júri numa fase posterior.

A **publicação do anúncio** já capitaliza várias forças, mas, face aos perfis de consumo de redes sociais e mundo digital dos segmentos de talento jovem, será recomendável a parceria com a equipa de marketing digital para alavancar esta dimensão.

Com vista a melhorar a experiência da **triagem curricular (AC Long list)** poderia ser explorada a possibilidade de desenvolver um algoritmo de RPA que gerasse um relatório-perfil com base na informação que o candidato disponibiliza no formulário de candidatura, logo disponível em sistema. Sublinha-se a importância deste relatório-perfil ter um *look&feel* aprazível, pautado pela clareza e simplicidade. Recomenda-se também o estudo de viabilidade da aplicação de soluções algorítmicas de redes neurais que permitam uma triagem automatizada e com a mínima percentagem de erro. Assim, quer os responsáveis pela triagem curricular, quer os demais intervenientes, poderiam analisar os perfis dos candidatos numa modalidade uniformizada.

A triagem curricular peca também por não permitir que os managers e as direções de RH do negócio possam consultar *on time* e em sistema os candidatos que estão em fase de triagem. Deveria existir um *dashboard* que permita uma consulta fácil, uniformizada, rápida e intuitiva.

Ao terem a possibilidade de aceder ao sistema para consulta e avaliação dos candidatos, o papel dos gestores das UN passaria por identificar de forma célere (com um *check*) os candidatos que consideram adequados, fazendo desde logo a identificação da *shortlist* que deverá transitar para a etapa da avaliação psicológica.

Apela-se novamente ao esforço por melhorar a dimensão de UX desta etapa.

Relativamente à etapa da **short list**, para fazer face aos problemas expressos aquando da análise crítica, sugere-se retirar o *manager* desta etapa do processo e depositar na XPT-RS a responsabilidade de identificar uma *short list* adequada. Considera-se que esta

mudança constitui uma melhoria na experiência tanto para o/a *manager* como para a XPT-RS. Se por um lado o/a *manager* deixará de alocar tempo excessivo a este tipo de análise, por outro, a XPT-RS acumula um papel mais estratégico ao assumir o *ownership* desta etapa do processo. Acresce que o recrutamento e seleção é uma competência da HR2-RS e, portanto, a finalidade da sua atuação deverá ser a de prestar um serviço às unidades de negócio.

No que diz respeito aos outputs da **avaliação psicológica** (relatório escrito e resultados) a recomendação passa pela sua inclusão no *software* de gestão do processo, de forma a que os vários intervenientes possam consultar esta informação diretamente no sistema existente. Mais uma vez enfatizamos a importância da lógica da centralização do processo.

Quanto ao número de intervenientes aquando das **entrevistas finais** aos candidatos, no plano ideal há que aceitar que deverão estar de uma a três pessoas no máximo. Esta é uma recomendação que parece razoável para permitir uma boa UX.

O esforço individual que é exigido aos managers aquando da preparação das entrevistas é um problema identificado. Preconiza-se aqui a ideia de que estes decisores devem ser envolvidos nas diversas fases do processo, mas tal como já foi explicitado, considera-se que a XPT-RS pode ter um papel de decisão mais relevante na seleção dos candidatos que transitam para a entrevista final. Mais uma vez considera-se que os resultados da entrevista final devem ser inseridos no sistema existente por forma a completar o histórico do candidato.

Para identificar o potencial e *fit* dos candidatos para outras posições em aberto, pode a XPT-RS participar numa fase mais a montante do processo, concretamente, na etapa da avaliação psicológica. O valor acrescentado desta sugestão prende-se não só a celeridade de redirecionamento de candidatos, como também permite que o candidato tenha um contacto com um profissional da XPT numa fase mais inicial.

A sugestão de melhoria que gostaríamos de salientar na etapa da **decisão final** é a de adotar a prática de introduzir diretamente em sistema as decisões tomadas nesta fase (identificação do candidato selecionado e ordenação os restantes), eliminando a existência tanto do ficheiro dos resultados das diversas fases, como o documento da ata final.

O tempo excessivo que caracteriza os tramites e a consumação das 10 (**comunicação aos candidatos**), 11 (**aprovação**), 12 (**oferta ao candidato**) e 13 (**contratação**) poderia ser reduzido através da simplificação do processo de decisões, assinaturas de aprovação e tramites de contratação. Novamente propomos que sejam exploradas as potencialidades do sistema com vista à agilização do processo.

Para mitigar a duplicação de trabalho na recolha de dados mestres do candidato selecionado (**processo de contratação**), recomendamos a aquisição do módulo subsequente (isto é, o modulo de contratação ou *onboarding*). Na impossibilidade da aquisição deste novo módulo sugerimos que seja feito o trabalho adicional de aproveitamento dos dados fornecidos pelo candidato ao largo do processo. Isto permite um remate positivo da experiência de recrutamento do candidato. Esta iniciativa melhora bastante a experiência do candidato no remate do processo de recrutamento e seleção, mas sobretudo a grande riqueza refere-se à construção da ponte com a jornada do *onboarding*, fazendo com que esta transição ocorresse de uma forma eficiente e com excelente nível de *employee experience* (neste caso já não se trata de *candidate experience* na medida em que o individuo já um colaborador da organização).

Futuro da experiência de recrutamento – longo prazo

Não desconsiderando as recomendações da secção anterior (nas quais se reconhece legitimidade e importância efetiva) a análise crítica ao processo e experiência atual de recrutamento e seleção reforçam a ideia de que a organização poderá ganhar vantagem competitiva se rever de forma estrutural o modelo de recrutamento e seleção. É salutar desenhar um novo modelo que permita antever maior ajustamento às exigências deste paradigma digital, geracional e focado na experiência do utilizador.

Por existir já um processo bem-sucedido de recrutamento de trainees e por se entender que traduz bem os *guidelines* da estratégia corporativa para a experiência do utilizador, esta a proposta assenta na ideia que poderá ser feito um esforço de aproximação a este programa.

A revisão global da experiência de recrutamento da XPT é um projeto de inovação enquadrado na estratégia de aceleração e transformação digital da companhia. Trata-se de um desafio que se apresenta à área de recursos humanos, o qual emerge da era digital em que estamos imersos, mas também da mudança radical de paradigma da relação candidato-empregador. As tipologias de perfis-alvo de um e do outro processo possuem

inúmeras características coincidentes, a começar, desde logo, pela partilha da categoria geracional (*millenials*).

A **experiência de atração e recrutamento** realizada para a 4ª edição do programa de trainees constitui-se como um teste implementado e de sucesso internacional, o qual se oferece também como referencial para o futuro da experiência do processo de recrutamento do grupo do segmento de especialistas.

De seguida destacam-se alguns aspetos do programa de trainees que poderão servir de *guidelines* para a futura experiência de recrutamento para o grupo.

Atratividade e Employer Branding

Por exemplo, em termos de atratividade e *employer branding*, no programa de trainees foi desenvolvida uma campanha de *marketing* digital personalizada (com target definido) nas redes sociais. Este fator permitiu angariar conjunto volumoso de candidatos de elevada qualidade para o programa, mas sobretudo, para o grupo XPT, a nível internacional. A eficácia desta campanha permitiu a criação de um banco de talentos muito útil para outras oportunidades do grupo que não o programa de trainees. A capitalização de candidatos avaliados no decorrer do processo do programa de trainees converteu-se numa realidade concreta. Recomenda-se que estas estratégias adotadas no domínio do programa de trainees, poderão ser extrapoláveis para o outro processo.

Processo de Recrutamento

O *design* deste processo integra um conjunto de ideias e soluções em linha com as boas práticas internacionais. O desenho do processo assentou nas conclusões obtidas através de um *benchmark* a melhores práticas internacionais, por um lado, e por outro, num conjunto de princípios orientadores, tais como: digital, a rapidez, inteligência e foco na experiência (UX). O processo de seleção contemplou medidas promotoras da diversidade. A título de exemplo, foi feita uma formação de enviesamento inconsciente aos avaliadores dos candidatos, no sentido de minimizar o risco de discriminação / enviesamento inconsciente. Todas as interações digitais com o candidato, nas diversas fases do processo, estiveram disponíveis em ambiente *mobile* e PC em linha com as características do *target* (geração Z e Y).

Foi criado e desenhado um plano de *feedback* contínuo e comunicações automáticas de modo a assegurar que nenhum candidato ficasse sem receber feedback.

Outro aspeto que distingue este processo tem que ver com a componente científica e tecnológica. Tanto o fluxo como a plataforma tecnológica que suportou o modelo permitiu a monitorização e a consulta fácil de indicadores de desempenho e métricas diárias, em tempo real, de forma fácil e intuitiva, através de um *dashboard* de gestão. A plataforma tecnológica serviu de facto como instrumento de gestão centralizada do processo.

O modelo de recrutamento construído para este programa privilegiou sobretudo a componente de UX, isto é, procurou sobretudo garantir a melhor experiência para todos os intervenientes nas diferentes fases do processo.

7. CONCLUSÃO

As mudanças organizacionais são uma constante porque a envolvente muda continuamente. A transformação digital, junto com as megatendências que afetam as organizações, colocam desafios que passam pelo repensar dos modelos de GRH face às novas expectativas e exigências de um segmento profissional jovem, mais qualificado, mais digital, e com maior valor acrescentado para os desafios da inovação. Este capital humano tem vindo a ser assumido, não como mero exercício retórico, como um ativo estratégico, sobretudo as pessoas que são tidas por talentos. A procura competitiva pela atração e retenção destes talentos surge atualmente como um imperativo que obriga a uma mudança de paradigma. O novo paradigma ancora no enfoque na experiência do utilizador e não no processo.

Com o propósito de avaliar em que medida as práticas de recrutamento do Grupo XPT refletem ainda o paradigma do foco no processo ou traduzem já elementos do paradigma emergente, este projeto elaborou uma análise crítica com base em fontes documentais, na observação direta participante e em entrevistas junto de interlocutores privilegiados.

A conclusão que se retira desta análise crítica é a de que o paradigma em vigor ancora ainda nos pressupostos e baseia-se em práticas com o foco no processo. A experiência do utilizador é um aspeto que não ocupa a posição central que o novo paradigma impõe.

Com base nesta conclusão, elaborou-se um possível conjunto de recomendações quer a visar o curto prazo, quer o longo. As de curto prazo têm natureza mais micro e centram-se nas múltiplas oportunidades de melhoria no processo atual e que visam potenciar as capacidades já instaladas. Porém, estas melhorias incrementais não traduzem a mudança de paradigma. Apenas mitigam os efeitos negativos que os processos atuais têm na experiência do utilizador. A mudança efetiva é proposta aquando das recomendações que visam o longo prazo e que ancoram num processo de segmento já em vigor na organização e que tem tido sucesso. Este processo está desenhado para um segmento especialmente crítico, de nicho, onde o potencial de talento é identificado e potenciado de *trainees*. O desenho deste processo é mais recente do que aquele que visa o de recrutamento regular (mais massivo e recorrente) e espelha já a centralidade da experiência do utilizador. Por se tratar de um processo bem-sucedido, que colhe na cultura organizacional, e que não colide com a estratégia de GRH do Grupo, foi neste projeto tido como *benchmark* interno

para servir de matriz para as recomendações da experiência futura e que não são incrementais, mas antes transformacionais.

É neste equilíbrio entre pequenas alterações incrementais e um processo de revisão global dos processos de recrutamento e seleção que se entende o valor aplicado deste projeto. A sua relevância teórica é de menor fôlego, mas ainda assim, existente por elaborar em torno de um paradigma emergente na GRH, nem sempre observável na literatura.

8. BIBLIOGRAFIA

- Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*, 16(2), 66-70.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Barbedette, P. (2005). Ensure a positive candidate experience. *Strategic HR Review*, 4(5), 5-5.
- Bendick Jr, M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238-262.
- Bhattacharjee, A., & Premkumar, G. (2004). Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: A theoretical model and longitudinal test. *MIS Quarterly*, 229-254.
- British Design Council (2019). *What is the framework for innovation?* Acesso em 30/03/2019: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*, 12(4), 203-208.
- Chamorro-Koc, M., Popovic, V., & Emmison, M. (2009). Human experience and product usability: Principles to assist the design of user-product interactions. *Applied Ergonomics*, 40(4), 648-656.
- Council, D. (2015). *The design process: What is the double diamond*. Acedido em 28/03/2019: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-whatdouble-diamond>.
- DeCanio, S. (2016). Robots and humans – complements or substitutes? *Journal of Macroeconomics*, 49, 280-291.
- Forlizzi, J., & Battarbee, K. (2004, Agosto). Understanding experience in interactive systems. In Proceedings of the 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques (pp. 261-268). ACM.
- Garrett, J. (2010). *The elements of user experience design*. New Riders: Berkley.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2001). *Conducting an in-depth interview*. McCarty Hall, FL: University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS.
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User experience-a research agenda. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 91-97.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Howard, T. J., Culley, S. J., & Dekoninck, E. (2008). Describing the creative design process by the integration of engineering design and cognitive psychology literature. *Design Studies*, 29 (2), 160-180.

- Joseph-Little, A. (2018). Digitalization is about people, not just technology. In <https://www.cebglobal.com/talentedaily/digitalization-is-about-people-not-just-technology/> Acedido: 04/10/2019.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*, Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage
- Larkin, J. (2017). HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review*, 16(2), 55-59.
- Leftley, A. (2007). E-recruitment delivers return on investment for DML. *Strategic HR Review*, 6 (4), 8-9.
- Musante, K., & DeWalt, B. R. (2010). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Plymouth: Rowman Altamira.
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281-1301.
- Pande, S. (2011). E-recruitment creates order out of chaos at SAT telecom: system cuts costs and improves efficiency. *Human Resource Management International Digest*, 19(3), 21-23.
- Parry, E. & Strohmeier, D. (2014). HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), editorial.
- Relatório de sustentabilidade XPT 2018
- Relatório e contas XPT 2018
- Sahay, P. (2015). The complexity of recruiting. *Strategic HR Review*, 14(5), 182-187.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp.11-26). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Simons, J. (2018). ‘I Lost It’: The Boss Who Banned Phones, and What Came Next” The Wall Street Journal, May 16. <https://www.wsj.com/articles/can-you-handle-it-bosses-ban-cellphones-from-meetings-1526470250>
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2), 53-60.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service management*, 23 (3), 362-376.
- Tiersky, H. (2017). *5 top challenges to digital transformation in the enterprise*. Retrieved January 20, 2018, <https://www.cio.com/article/3179607/e-commerce/5-top-challenges-to-digital-transformation-in-the-enterprise.html>
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

- World Economic Forum (2018). *The future of jobs report*. Geneva: World Economic Forum.
- Zhang, Y., Zhu, H., & Greenwood, S. (2004, September). Web site complexity metrics for measuring navigability. In *Fourth International Conference on Quality Software, 2004. QSIC 2004. Proceedings*. (pp. 172-179). IEEE.