

**CAPTAÇÃO DE TALENTOS GALP ENERGIA S.A: A EFICÁCIA  
DE UM PROCESSO DE SELECÇÃO E INTEGRAÇÃO DE *TRAINEES***



Lisa Carvalho da Fonseca

Projecto de  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):  
Prof. Doutor Henrique Duarte, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Co-orientador(a):  
Dr. Sérgio Vaz, Responsável de Recursos Humanos, Galp Energia S.A

Setembro 2009



## AGRADECIMENTOS

*“ Para cada problema, há uma solução simples, clara e errada.”*

Henry Mencken, cit in Crainer (1999)

*“ O ser Humano gosta de pensar em si próprio como um animal racional. No entanto, é mais verdadeiro dizer que o homem é um animal racionalizador, que procura parecer razoável para si mesmo e para os outros”*

Aronson (1973)

A todos os professores que, ao longo do meu percurso académico com os seus ensinamentos, compreensão e humanismo, me permitiram a aquisição de competências essenciais: as humanas.

À Galp Energia,S.A e seus colaboradores pela oportunidade impar que me proporcionaram.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte por todo o apoio, sabedoria e paciência dispensadas, fundamentais para a elaboração deste projecto.

Ao Dr. Sérgio Vaz por tudo o que não caberia numa simples frase.

Aos meus pais, família e amigos, por todo o amor, carinho e apoio incondicional.

Por todos os ensinamentos, científicos e pessoais, pela amizade e apoio um muito obrigada a todos.

## ÍNDICE

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Índice de Ilustrações.....</i>                                                                        | <i>II</i>  |
| <i>Índice de Gráficos.....</i>                                                                           | <i>II</i>  |
| <i>Índice de Tabelas .....</i>                                                                           | <i>III</i> |
| <i>Resumo.....</i>                                                                                       | <i>VI</i>  |
| <i>Abstract.....</i>                                                                                     | <i>VI</i>  |
| <i>Sumário Executivo.....</i>                                                                            | <i>VII</i> |
| <b>1. Contexto do Problema .....</b>                                                                     | <b>1</b>   |
| <b>2. Revisão da Literatura.....</b>                                                                     | <b>6</b>   |
| <b>2.1. Programa de Trainees .....</b>                                                                   | <b>7</b>   |
| 2.1.1. Qualidade: Eficácia e Eficiência .....                                                            | 8          |
| <b>2.2. Captação de Talentos.....</b>                                                                    | <b>9</b>   |
| 2.2.1. Talento e Competências .....                                                                      | 11         |
| 2.2.2. Competência: Inovação e Flexibilidade .....                                                       | 12         |
| <b>2.3. Integração Inicial e Gestão de Carreiras .....</b>                                               | <b>13</b>  |
| 2.3.1. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho .....                                               | 15         |
| <b>2.4. Turnover e Retenção de Talento.....</b>                                                          | <b>16</b>  |
| <b>3. Metodologia de Investigação e Técnicas de Análise de Dados .....</b>                               | <b>19</b>  |
| <b>4. Análise de Informação e Conclusões.....</b>                                                        | <b>23</b>  |
| <b>5. Proposta De Melhorias .....</b>                                                                    | <b>61</b>  |
| 5.1. Proposta de Intervenção: Promoção de Comprometimento e Valorização das Chefias e Orientadores ..... | 62         |
| 5.2. Proposta de Intervenção: Formação Específica e Geral .....                                          | 65         |
| 5.3. Proposta de Intervenção : Potenciação de Inovação .....                                             | 66         |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                                                    | <b>70</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                                                                | <b>73</b>  |
| <b>Anexos.....</b>                                                                                       | <b>81</b>  |

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Ilustração 1 – Programa de Trainees, Galp Energia S.A</i> .....           | 2  |
| <i>Ilustração 2 – Cronograma da Proposta de Intervenção / Projecto</i> ..... | 5  |
| <i>Ilustração 3 – Quadro Resumo Programa Trainees</i> .....                  | 8  |
| <i>Ilustração 4 – Quadro Conceptual de Referência</i> .....                  | 17 |
| <i>Ilustração 5 – Fases da Análise de Conteúdo</i> .....                     | 21 |
| <i>Ilustração 6 – Níveis de Inovação</i> .....                               | 44 |
| <i>Ilustração 7 – Cronograma de Propostas de Intervenção</i> .....           | 68 |
| <i>Ilustração 8 – Governance Galp Energia</i> .....                          | 87 |
| <i>Ilustração 9 – Administração de Recursos Humanos</i> .....                | 91 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Gráfico 1 – Nº de Trainees por Ano</i> .....                                             | 23  |
| <i>Gráfico 2 – Descrição de Áreas por Ano (1º semestre)</i> .....                           | 23  |
| <i>Gráfico 3 – Avaliação Orientadores 2007 vs 2008</i> .....                                | 26  |
| <i>Gráfico 4 – Avaliação feita por áreas pelos Orientadores em 2007 (1º semestre)</i> ..... | 28  |
| <i>Gráfico 5 – Avaliação feita pelos Orientadores em 2007 (2º semestre)</i> .....           | 30  |
| <i>Gráfico 6 – Avaliação feita por áreas pelos Orientadores em 2008 (1º semestre)</i> ..... | 32  |
| <i>Gráfico 7 – Avaliação Inovação por áreas, 1º semestre<sup>23</sup></i> .....             | 43  |
| <i>Gráfico 8 – Avaliação Inovação por áreas, 2º Semestre</i> .....                          | 43  |
| <i>Gráfico 9 – Avaliação Inovação por áreas, 2008<sup>23</sup></i> .....                    | 44  |
| <i>Gráfico 10 – Número de Trainees por sexo</i> .....                                       | 49  |
| <i>Gráfico 11 – Fidelização dos Trainees à Organização</i> .....                            | 50  |
| <i>Gráfico 12 – Saídas de Trainees, desde 1998, por áreas</i> .....                         | 51  |
| <i>Gráfico 13 – Motivos Pessoais</i> .....                                                  | 52  |
| <i>Gráfico 14 – Percentagens dos Motivos Internos</i> .....                                 | 53  |
| <i>Gráfico 15 – “Há quanto tempo pensava deixar a empresa?”</i> .....                       | 55  |
| <i>Gráfico 16 – Adequação Trainee vs Evolução Interna</i> .....                             | 56  |
| <i>Gráfico 17 – Satisfação Global por Itens</i> .....                                       | 116 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabela 1 – Número de Trainees por Área .....</i>                                                                                       | <i>24</i>  |
| <i>Tabela 2 – Comparação de médias Avaliação Orientadores/ Ano .....</i>                                                                  | <i>26</i>  |
| <i>Tabela 3 – Análise SPSS: Competências por Ano .....</i>                                                                                | <i>27</i>  |
| <i>Tabela 4 – Comparação de médias Avaliação Orientadores/ Áreas, 1º sem, 2007 .....</i>                                                  | <i>29</i>  |
| <i>Tabela 5 – Análise SPSS: Competência por Área, 1º semestre, 2007 .....</i>                                                             | <i>30</i>  |
| <i>Tabela 6 – Quadro de Comparação de médias de avaliação por áreas, Orientadores, 2º sem de 2007.....</i>                                | <i>31</i>  |
| <i>Tabela 7 – Análise SPSS: Competências por área (2º semestre, 2007).....</i>                                                            | <i>31</i>  |
| <i>Tabela 8 – Quadro de comparação de médias dos Orientadores por áreas, 1º semestre, 2008 .....</i>                                      | <i>33</i>  |
| <i>Tabela 9 – Análise SPSS: Competência por Área (2008, 1º semestre).....</i>                                                             | <i>33</i>  |
| <i>Tabela 10 – Avaliação Orientadores 2007 vs 2008 .....</i>                                                                              | <i>35</i>  |
| <i>Tabela 11 – Avaliação Trainees 2007 vs 2008.....</i>                                                                                   | <i>36</i>  |
| <i>Tabela 12 – Avaliação feita pelos Orientadores por áreas, 2007.....</i>                                                                | <i>37</i>  |
| <i>Tabela 13 – Avaliação feita pelos Trainees, por área, 2007.....</i>                                                                    | <i>38</i>  |
| <i>Tabela 14- Avaliação feita pelos Orientadores, por áreas, 2008.....</i>                                                                | <i>39</i>  |
| <i>Tabela 15 – Avaliação feita pelos Trainees, por áreas, 2008 .....</i>                                                                  | <i>40</i>  |
| <i>Tabela 16 – Quadro de comparação de médias da competência de Inovação, avaliada pelos orientadores, por áreas em 2007 .....</i>        | <i>43</i>  |
| <i>Tabela 17– Quadro de comparação de médias da competência Inovação, avaliadas pelos Orientadores, por áreas, 1º semestre, 2008.....</i> | <i>44</i>  |
| <i>Tabela 18 – Níveis obtidos na categoria Inovação, 1º semestre, por ano.....</i>                                                        | <i>44</i>  |
| <i>Tabela 19 – Níveis obtidos na categoria Inovação no 1º e 2º semestre de 2007.....</i>                                                  | <i>45</i>  |
| <i>Tabela 20 – Classificação 1º semestre vs 2º semestre .....</i>                                                                         | <i>45</i>  |
| <i>Tabela 21 – Análise da Avaliação das competências Iniciativa e Flexibilidade para o nível Excelente de Inovação .....</i>              | <i>46</i>  |
| <i>Tabela 22 – Análise de Níveis das competências Iniciativa e Flexibilidade.....</i>                                                     | <i>47</i>  |
| <i>Tabela 23 – Caracterização da Amostra.....</i>                                                                                         | <i>51</i>  |
| <i>Tabela 24 – Motivos Internos .....</i>                                                                                                 | <i>53</i>  |
| <i>Tabela 25 – Relação entre as Áreas e os Motivos de Saída.....</i>                                                                      | <i>54</i>  |
| <i>Tabela 26 – Valores Médios e Desvio Padrão da Satisfação Global.....</i>                                                               | <i>55</i>  |
| <i>Tabela 27 – Sugestões de Melhoria.....</i>                                                                                             | <i>56</i>  |
| <i>Tabela 28 – Últimos itens da Entrevista .....</i>                                                                                      | <i>57</i>  |
| <i>Tabela 29 - Propostas de Intervenção 1 .....</i>                                                                                       | <i>62</i>  |
| <i>Tabela 30 - Proposta de Intervenção 2.....</i>                                                                                         | <i>65</i>  |
| <i>Tabela 31 - Proposta de Intervenção 3.....</i>                                                                                         | <i>67</i>  |
| <i>Tabela 32 – Pré -planificação de Etapas.....</i>                                                                                       | <i>69</i>  |
| <i>Tabela 33 - Orientador/ Trainee.....</i>                                                                                               | <i>110</i> |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabela 34- Semestre / 2007.....</i>                                    | <i>111</i> |
| <i>Tabela 35- Ano de Entrada Global.....</i>                              | <i>112</i> |
| <i>Tabela 36- Área Global.....</i>                                        | <i>112</i> |
| <i>Tabela 37- Orientador, Áreas, 2º semestre, 2007.....</i>               | <i>113</i> |
| <i>Tabela 38- Trainee, por área, 2º semestre, 2007.....</i>               | <i>113</i> |
| <i>Tabela 39- Avaliação feita pelos Orientadores por áreas, 2007.....</i> | <i>114</i> |
| <i>Tabela 40- Avaliação feita pelos Trainees, por área, 2007.....</i>     | <i>115</i> |

## LISTA DE SIGLAS

**NR-** Norma Regulamentar

**CAP** – Colaboradores de Alto Potencial

**DO** – Distribuição Oil

**ARL** – Aprovisionamento, Refinação e Logística

**SC-** Serviços Corporativos

**GP** – Gás & Power

**Outras** – Exploração & Produção, Biocombustíveis e International oil

**OM** – Oportunidades de Melhoria

**PF-** Pontos Fortes

**RH** – Recursos Humanos

**DRH** – Direcção de Recursos Humanos

**DRH-DES** – Departamento de Desenvolvimento

**DRH-FORM** – Departamento de Formação

**FE** – Formação Específica



## RESUMO

O presente trabalho surge da necessidade em avaliar a eficácia da selecção e integração de *Trainees* numa grande empresa: a Galp Energia S.A. Mediante uma análise exaustiva de desempenho e competências destes novos talentos foi realizado um estudo de caso único de natureza exploratória, carácter quantitativo, qualitativo e descritivo. A amostra utilizada foi igual à população real de *Trainees* e Orientadores, num total de 154 colaboradores, incluindo a amostra dos 10 *Trainees* que saíram da organização desde 1998.

Os caminhos propostos para a melhoria da qualidade de processos incidiram sobre o comprometimento de todos a nível organizacional, aquisição de competências, formação contínua e avaliação do ambiente inovador.

Palavras-Chave: *Programa de Trainees, Talentos, Selecção e Integração, Competências*

## ABSTRACT

The following presentation comes from the necessity of evaluate the effectiveness of the selection and integration of *Trainees*, on a major company: Galp Energia S.A. By a exhaustive analysis of the performance and competency of this new talents, it was elaborated a case study of exploratory, qualitative, quantitative and descriptive nature. The used sample was equivalent to the real population of *Trainees* and Tutors, on a total of 154 employees, including a sample of 10 *Trainees* who have left the company since 1998.

The proposed ways to achieve improvement of the processes were focused on the behavior of all on a organizational level, skills acquisition, training and evaluation of innovative environment.

Key-Words: *Trainees Program, Talents, Selection and Integration, Skills*

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O objectivo do presente projecto é demonstrar a eficácia da selecção baseada em competências para um Programa de *Trainees*, de uma grande empresa, a Galp Energia. A avaliação destas competências é realizada por quem está mais perto dos recentes talentos, os Orientadores. Será ainda avaliada a integração no próprio Programa e na Organização sendo a questão central do estudo: **Qual a eficácia da selecção e integração dos talentos *Trainees* da Galp Energia?**

A análise proposta permite, não só, avaliar a eficácia da selecção e da integração como também elaborar um diagnóstico detalhado de oportunidades de melhoria associadas às mesmas.

Actualmente, um dos objectivos primordiais dos Recursos Humanos da Galp Energia é, não apenas encontrar, mas também reter os talentos para que, estes possam colaborar com o desenvolvimento contínuo dos processos da organização, sendo necessário dar enfoque aos processos de socialização desenvolvimento de competências, atitudes, valores, aprendizagem dos papéis por parte dos seus *Trainees*.

O Programa de *Trainees* da Galp Energia surge pela primeira vez em 1998, desenhado para desafiar e cativar os melhores entre os melhores sendo o seu principal objectivo encontrar colaboradores que tenham potencial e características necessárias para fazerem parte dos quadros da empresa. O colaborador ideal é definido como aquele que for mais flexível, sendo contratado não para uma função específica mas para a empresa como um todo.

Procurou-se assim avaliar a eficácia da selecção e integração dos *Trainees* da Galp Energia, recorrendo à população de 2007 e 2008. Para tal utilizaram-se questionários de avaliação quantitativa e qualitativa já existentes na empresa e uma entrevista de saída (criada pela autora para o efeito). O objectivo seria compreender se estes talentos revelam resultados reais mas também a sua potencialidade de progressão, capacidade de integração e os principais motivos associados às suas saídas.

De acordo com o objectivo central deste projecto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica assente nas várias temáticas que apoiassem toda a compreensão do mesmo. Desta forma optou-se por esclarecer o contexto de aparecimento e a função dos Programas de *Trainees*, associando ao tema a questão da Qualidade (eficácia e eficiência).

Seguidamente foi explorado o tema emergente da Captação de Talentos (recrutamento e selecção), clarificando os principais conceitos de talento e competência. Uma vez que as

competências centrais e essenciais para a selecção de um *Trainee* (e respectiva evolução na carreira dentro da organização) seriam a Inovação e a Flexibilidade, também estas foram abordadas numa perspectiva de interiorização da sua importância para o bom desempenho e avaliação dos *Trainees*.

Por fim, foi referida a temática da Integração Inicial e Gestão de Carreiras, sendo igualmente importantes os conceitos de *turnover* e retenção de talento.

Torna-se, desta forma, evidente a importância dos Programas de *Trainees* para a obtenção de vantagem competitiva sendo relevante avaliar de que forma a selecção e integração destes *Trainees* é eficaz segundo uma óptica de multifuncionalidade.

Para o efeito, fez-se um estudo de caso único, que se caracteriza por ser de natureza exploratória de carácter quantitativo, qualitativo e descritivo, pretendendo atingir **objectivos intermédios** para se chegar ao objectivo principal.

A colecta de dados foi feita através de dados secundários recolhidos em meios de comunicação internos e externos à organização-caso, de dados primários levantados pela análise dos questionários e ainda por meio de entrevistas de saída semi-estruturadas/orientadas.

Foram analisados quantitativamente e qualitativamente 200 questionários (relativos ao Programa de *Trainees* 2007 e 2008), 128 relativos às respostas de *Trainees* e dos Orientadores nos dois semestres no ano de 2007 e 72 relativos às respostas dos *Trainees* e dos seus Orientadores, realizado no primeiro semestre de realização do programa em 2008. Pretendeu-se igualmente contactar os 18 *Trainees* que saíram da empresa desde 1998, passando a entrevista de saída previamente elaborada tendo sido apenas possível contactar 10.

Para tratamento dos dados e análise estatística utilizou-se o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*): análise quantitativa e qualitativa dos questionários e análise das entrevistas de saída.

Através das análises realizadas concluiu-se que, apesar de no ano 2007, o desempenho percepcionado ter sido em média maior que no ano de 2008, este último ano acaba por revelar a existência de competências fundamentais para o papel de *Trainee* e para o futuro colaborador de alto potencial de uma organização: ***Flexibilidade, Inovação e Iniciativa***.

Mais de metade dos Orientadores referem como principais Pontos Fortes a presença de competências tais como: o ***Rigor e Fiabilidade***, facilidade de ***Integração*** e a presença de ***Potencial Cognitivo e Académico***.

O **Potencial Cognitivo e Académico** e a **Integração** aparecem como pontos fortes relevantes em todas as áreas, surgindo o **Rigor e Fiabilidade**. Mediante estes resultados, e não obstante ao facto de existirem oportunidade de melhoria nos processos, pode-se afirmar a **eficácia da selecção e integração** dos *Trainees* da Galp Energia. Os Orientadores, de uma forma geral, revelam-se satisfeitos com o desempenho dos *Trainees* (que se manteve acima dos 3 pontos (satisfatório) nos dois anos analisados), evidenciando a presença de competências fundamentais podendo, futuramente virem a ser colaboradores de alto potencial. De referir que também os *Trainees* identificam a sua flexibilidade e a facilidade de integração como pontos fortes da sua passagem pelo programa.

Os resultados esperados (um desempenho superior reconhecido) são claramente manifestados pelos novos talentos, sendo necessário posteriormente implementar processos que melhorem a qualidade da selecção, integração bem como do programa em geral.

Como Oportunidades de Melhoria (OM), tanto os Orientadores como os *Trainees*, referem a necessidade de **Formação Específica** para um correcto aprimoramento do desempenho, consequente motivação e evolução na carreira, estando este OM identificado em todas as áreas, evidenciando maior necessidade na **Outras** ( engloba os **Biocombustíveis, Exploração e produção e Internacional Oil**). Relativamente a competências que necessitam de desenvolvimento identificou-se o **Relacionamento/ Comunicação** e a **Integração**, relacionados com as áreas de **Serviços Corporativos (SC), ARL, Outras e DO**.

O **Impacto e Influência** e a **Participação Activa de RH** acabam por surgir como outras OM relevantes, sendo que esta participação estaria associada ao controle dos planos de estágios, a um apoio mais eficaz na comunicação dos processos, resultados, feedback sobre o desempenho, controlo do apoio feito pelo Tutor e Orientador, reuniões semestrais com Tutor e Orientador, entre outras actividades, estando mais relacionados com as áreas de **ARL e Outras**.

Relativamente à possibilidade de inserção no Programa de Mobilidade CAP, verifica-se que 25% dos *Trainees* de 2007 poderão vir a integrar este programa, havendo, no entanto, a nível médio uma diminuição do valor da avaliação nesta competência em 2008.

Relacionando a **Inovação** com competências de **Flexibilidade e Iniciativa**, depreende-se que 8, num total de 18 *Trainees* com níveis elevados nestas competências poderão desenvolver a sua capacidade de inovar mediante estímulo e formação e, possivelmente mais *Trainees* ingressarem nesta mobilidade interna.

A taxa de fidelização à empresa nestes programas tem sido bastante elevada (entre os 80 e os 90%). Analisando os *trainees* que saíram, verifica-se que a área que teve mais saídas desde 1998 foi a de **Serviços Corporativos**, estando associada aos Critérios de Avaliação de Desempenho, Oportunidades de Evolução, Perda de Interesse e Motivação. Nas outras áreas onde se registaram saídas verifica-se que as Relações Humanas de Trabalho, o Impacto e Influência a Inadequação da Formação e o Envolvimento da DRH aparecem como principais motores das suas saídas.

Pode depreender-se daqui que alguns dos motivos que originaram as saídas (independentemente do tempo de permanência dos talentos na empresa) são coincidentes com os identificados em análises anteriores, podendo levar à saída de mais colaboradores, caso não exista alteração em alguns processos.

Os Critérios da Avaliação de Desempenho e o Interesse do trabalho surgem, a nível geral, como os principais motivos da insatisfação destes ex-colaboradores.

Voltando a reforçar a elevada taxa de efectivação do programa, verifica-se que praticamente a totalidade de inquiridos recomendam o Programa de *Trainees* e a Organização como um bom local para se trabalhar, evidenciando uma adequação da sua entrada como *Trainee* e a respectiva evolução. De ressaltar também, que voltam a evidenciar um défice na participação da DRH durante o programa, evidenciando necessidade de maior acompanhamento e melhorias nos processos de comunicação.

Após elaboração do diagnóstico propõem-se melhorias e formas de implementação das mesmas. Propõe-se assim **promover o comprometimento e a valorização das Chefias e dos Orientadores**, favorecendo, desta forma, uma maior responsabilização de todas as áreas e Orientadores no acompanhamento. Este factor contribui para melhorias no desempenho dos *Trainees* e para o programa em geral.

Outra proposta de intervenção está ligada à necessidade de **Formação Específica e Geral** que fará parte dos Planos de Estágio previamente definidos pelos Orientadores e Chefias. Esta Formação permitirá um maior acompanhamento e aquisição de conhecimento, podendo o *Trainee* desempenhar as suas funções correctamente, permitindo que a avaliação posterior seja mais exacta e adequada.

Por fim, propõe-se a **Potenciação de Inovação** onde é necessário avaliar todo o ambiente de inovação: clima psicológico de inovação, a Qualidade da relação líder-*Trainee* /colaboradores, as expectativas do papel de líder sobre os *Trainees*/ colaboradores, a

Qualidade da relação com a equipa e estilos individuais de resolução de problemas sistemáticos.

Esta avaliação global do ambiente de inovação permite criar contextos que estabeleçam objectivos, prioridades e responsabilidades e igualmente uma margem de liberdade necessária para lidar com a imprevisibilidade inerente a todos os processo

## 1. CONTEXTO DO PROBLEMA

O objectivo do presente projecto é demonstrar a eficácia da selecção baseada em competências para um Programa de *Trainees*, de uma grande empresa, a Galp Energia. A avaliação destas competências é efectuada e realizada por quem está mais perto dos recentes talentos, os seus orientadores. Será ainda avaliada a integração no próprio Programa e na Organização.

A análise proposta permite, não só, avaliar a eficácia da selecção e da integração como também elaborar um diagnóstico detalhado de oportunidades de melhoria associadas às mesmas.

A Galp Energia pertence a um grupo português de empresas que actuam no sector energético nacional, com crescente desenvolvimento. Oferece produtos petrolíferos, gás natural e energia eléctrica e térmica, estando sempre na vanguarda no que diz respeito às últimas inovações em bens, serviços e políticas de gestão.

O ritmo de mudança que se vive actualmente, tem sido o mais rápido de todos os tempos, sendo necessária uma maior aceleração em termos de inovação tecnológica, globalização e reconfiguração do modo como se trabalha e se compete em todas as actividades.

O Programa de *Trainees* da Galp Energia surge pela primeira vez em 1998, desenhado para desafiar e cativar os melhores entre os melhores, motivá-los para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico e prepará-los para uma vida profissional de sucesso (*in* NR- Programa de *Trainees* Galp Energia, 2008). O seu principal objectivo é encontrar colaboradores que tenham potencial e características necessárias para fazerem parte dos quadros da empresa. O colaborador ideal é definido como aquele que for mais flexível, sendo contratado não para uma função específica mas para a empresa como um todo.

Ao longo dos anos a metodologia foi variando e actualizando-se, mantendo-se os objectivos inalteráveis: proporcionar aos melhores recém-diplomados das Escolas de referência, uma primeira experiência profissional e, em simultâneo, assegurar à empresa a selecção dos quadros estratégicos de médio prazo, promovendo o seu rejuvenescimento e dotando-a de colaboradores com um elevado nível de qualificação.

Para o desenrolar deste programa é essencial que seja feito um levantamento de necessidades juntos das diferentes áreas de negócio de modo a compreender que perfis e que formações são

necessárias, para em seguida se avançar com o recrutamento externo junto dos principais alvos de acordo com um número definido de participantes.

**Ilustração 1 – Programa de Trainees, Galp Energia S.A**

| <b>PROGRAMA DE TRAINEES</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perfil dos candidatos</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jovens com idade compreendida entre os 21 e os 28 anos</li> <li>- Recém- formados com performance acima da média</li> <li>- Escolas Prioritárias</li> </ul>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Escolas Prioritárias: Áreas Financeiras</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão</li> <li>- Economia</li> <li>- Finanças</li> <li>- Contabilidade</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Principais:</b> ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão), Universidade Católica de Lisboa</p> <p><b>Secundárias:</b> FEP (Faculdade de Economia da Universidade do Porto), ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa), ISG (Instituto Superior de Gestão), FEUC (Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra )</p> |
| <b>Escolas Prioritárias: Engenharias</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eng. Química</li> <li>- Eng. Mecânica</li> <li>- Eng. Electromecânica</li> <li>- Eng. Electrotécnica e Computadores</li> </ul> <p><u>Situações pontuais</u>, outras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eng. Materiais</li> <li>- Eng. Ambiente</li> <li>- Eng. Gestão Industrial</li> <li>- Eng. Civil, etc.</li> </ul> | <p><b>Principais:</b> FEUP (Faculdade Engenharia da Universidade Do Porto); IST (Instituto Superior Técnico de Lisboa), Universidade Nova de Lisboa.</p> <p><b>Secundárias:</b> Universidade do Minho, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra, ISEL (Instituto Superior de Engenharia de Lisboa), ISEP (Instituto Superior de Engenharia do Porto) e ISEC (Instituto Superior de Engenharia de Coimbra)</p>            |
| <b>Duração e Gestão da Carreira</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de um ano, em ambiente real de trabalho, mas sem responsabilidade directa por qualquer função da empresa</li> <li>- Planos de Carreira (Programas de Mobilidade Interna)</li> </ul>                                                                                                                                         | <p>Contrato de Estágio Profissional<sup>1</sup> (passando posteriormente a contrato de trabalho a termo certo)</p> <p>A evolução dependerá exclusivamente do seu desempenho durante o tempo de permanência na organização de acordo com os programas de mobilidade interna definidos pela empresa.</p>                                                                                                                          |

<sup>1</sup> O Programa tem uma verba orçamental, que permite fazer distinções relativamente aos Trainees e aos colaboradores que entrem por outras vias.



As faculdades são seleccionadas pelo rigor e qualidade do seu ensino (mérito técnico e académico) constituindo também uma forma de encurtar o processo selectivo. A base de recrutamento é assim composta pelas listas de alunos das principais Universidades e pelas candidaturas espontâneas (tendo sempre em conta as características valorizadas).

O conhecimento básico desejado não se restringe aos conteúdos específicos de cada curso, sendo um dos objectivos do Programa de *Trainees* a valorização de uma formação voltada para o domínio de conhecimentos gerais que ajude o *Trainee* a ter uma percepção global dos acontecimentos e que favoreça a sua actuação crítica como profissional<sup>2</sup>.

As características mais relevantes a ter em conta nesta selecção são o potencial, disponibilidade, flexibilidade e a ambição presente nos candidatos. A avaliação do potencial é feita através de um *outsourcing*, previamente seleccionado em concurso, avaliando as competências de: Potencial Cognitivo; Orientação para o Cliente; Orientação para Resultados / Iniciativa; Tomada de Decisão; Inovação; Trabalho em Equipa / Relacionamento Interpessoal; Orientação para Processos / Rigor e Fiabilidade e Flexibilidade.

Após o recrutamento<sup>3</sup>, cada *Trainee* terá uma experiência de um ano, com um acompanhamento fortemente personalizado, actuando em áreas associadas à sua formação académica e aos seus interesses pessoais. Sempre que possível, este primeiro ano será passado em dois departamentos diferentes da organização, para que possa mostrar o seu real valor em contextos de trabalho diferenciados e enriquecer o seu conhecimento com uma visão mais abrangente da organização.

Actualmente, existe uma primeira formação inicial geral relativa à Galp enquanto Organização e suas Unidades de Negócio, para, no final do semestre, ser dada uma nova formação em outdoor (2 dias)<sup>4</sup>. Verifica-se durante todo o ano, semanalmente, a inclusão obrigatória dos *trainees* em Workshops temáticos de várias áreas de negócio da Galp, as chamadas “Terças-feiras Temáticas”.

As avaliações de desempenho são realizadas semestralmente, através de Questionários de Avaliação respondidos pelos Orientadores e pelos *Trainees*.

---

<sup>2</sup> Neste sentido, a frequência nestas escolas privilegiadas desenvolve competências que vão para além das explícitas no currículo escolar e que fazem parte do dia-a-dia como troca de informações sobre viagens, frequência de cursos extracurriculares, prática de línguas estrangeiras, acesso a informações sobre as melhores oportunidades de trabalho e de estágios, dedicação dos alunos ao estudo, nível cultural de boa qualidade, etc.

<sup>3</sup> Anexo I -Esquema de recrutamento do “Programa de Trainees”

<sup>4</sup> É calendarizada como sendo imperativa e crucial no desenvolvimento do Programa de Trainees mas não é obstante de acções não formais estruturadas por meio de actuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à actuação do profissional pressupondo sempre um profissional e o aprendiz.

Programas de atracção e desenvolvimento de profissionais têm uma importância cada vez mais significativa para as organizações e, apesar de se verificar empiricamente o manifesto interesse dos jovens por este tipo de Programas (como porta de entrada diferenciada nas organizações e sinónimo de desafios, visibilidade e crescimento acelerado de carreira) surge a necessidade de verificar e avaliar como estão esses talentos a serem percepcionados por aqueles que trabalham directamente com eles. No contexto actual em que o mercado de recursos humanos tem uma maior oferta que procura, é crucial que a escolha dos colaboradores seja feita mediante critérios rigorosos e de excelência, sendo importante avaliar em que medida os Programas de *Trainees* se constituem como uma solução viável tanto para os jovens recrutados como para as organizações e se, efectivamente, as empresas devem investir nestes jovens.

Estes programas proporcionam diversas oportunidades de socialização e de desenvolvimento de competências dos seus participantes, procurando estimular a capacidade de aprendizagem, esperando-se por isso, que o resultado dessa aprendizagem seja um desempenho de nível superior reconhecido.

Desenhados para oferecer uma vantagem competitiva, é possível compreender a importância de que se reveste a **Gestão de Competências** e a **Gestão de Desempenho** como novos instrumentos capazes de oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

A política de Recursos Humanos da Galp Energia visa a captação e a retenção de talentos<sup>5</sup> e, neste sentido, o seu objectivo estratégico é o desenvolvimento das competências e conhecimentos dos colaboradores até ao nível máximo das suas capacidades, bem como a sua utilização eficaz. Actualmente a Gestão de Recursos Humanos deu lugar à Gestão de Pessoas que tem como prioridade não apenas encontrar, mas também reter os talentos para que estes possam colaborar com o desenvolvimento contínuo dos processos da organização.

Na Gestão de Pessoas, as etapas de Selecção e Recrutamento servem de base para a Captação de Talentos, cujo foco não é direccionado exclusivamente para o conhecimento do candidato, mas estende-se também às suas habilidades e atitudes.

O desenvolvimento humano não ocorre apenas no âmbito organizacional sendo fundamental contar com pessoas com experiências de vida que lhes permitam melhor capacidade para se adaptarem ao contexto do negócio e desenvolver o seu trabalho de acordo com a estratégia organizacional.

---

<sup>5</sup> Anexo II- Captação e Retenção de Talentos: Política de Recursos Humanos da Galp Energia

Actualmente, o enfoque dado aos processos de socialização inicial deve ser uma integração de aspectos relacionados com o desenvolvimento de competências, bem como atitudes, valores, aprendizagem dos papéis por parte dos seus colaboradores e adaptação à cultura organizacional.

Desta forma, procurou avaliar-se a eficácia da selecção e integração dos *Trainees* da Galp Energia, recorrendo-se à população de 2007 e 2008. Para isso, foram utilizados questionários de avaliação quantitativa e qualitativa já existentes na empresa, e ainda uma entrevista de saída (criada pela autora posteriormente, para o efeito).

O objectivo será tentar compreender, através de uma análise exaustiva de informação não só, se estes talentos revelam resultados reais mas também a sua potencialidade de progressão, capacidade de integração e os principais motivos associados às suas saídas.

Desta forma, as etapas foram sendo realizadas de acordo com o cronograma seguinte:

**Ilustração 2 – Cronograma da Proposta de Intervenção / Projecto**

| CRONOGRAMA DO PROJECTO                                |                                                                                     |          |     |     |     |     |     |      |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Descrição de Etapas                                   | Fontes                                                                              | Ano 2009 |     |     |     |     |     |      |
|                                                       |                                                                                     | Jan      | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Julh |
| Revisão da Literatura                                 | Bibliografia                                                                        |          |     |     |     |     |     |      |
| Estudo Exploratório e Diagnóstico                     | Questionários, Criação de Entrevistas de Saída, Recolha de Informação               |          |     |     |     |     |     |      |
| Colheita e Análise de Dados                           | Questionários, Entrevistas de Saída, Recolha de Informação: Análise em SPSS e Excel |          |     |     |     |     |     |      |
| Realização de Relatório Final e Propostas de Melhoria |                                                                                     |          |     |     |     |     |     |      |

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com o objectivo central deste projecto - avaliar a eficácia da selecção e integração dos *trainees* de um Programa de *Trainees* da Galp Energia -será elaborada uma pesquisa bibliográfica assente nas várias temáticas que facilitassem a compreensão do mesmo. Desta forma optou-se por se esclarecer o contexto de aparecimento e a função dos Programas de *Trainees*, associando ao tema a questão da Qualidade (eficácia e eficiência).

Seguidamente será explorado o tema emergente da Captação de Talentos (recrutamento e selecção), clarificando os principais conceitos de talento e competência. Uma vez que as competências centrais e essenciais para a selecção de um *Trainee* e respectiva evolução na carreira dentro da organização seriam a Inovação e a Flexibilidade, também estas serão abordadas numa perspectiva de interiorização da sua importância para o bom desempenho e avaliação dos *Trainees*.

Por fim, será referida a temática da Integração Inicial e Gestão de Carreiras, sendo igualmente importantes os conceitos de *turnover* e de retenção de talento.

No Mundo actual tornam-se reais as alterações e transformações provocadas pelo meio ambiente na gestão das pessoas a nível organizacional, mudanças que ocorrem devido a inadequação dos modelos tradicionais de gestão, resultantes da inflexibilidade da convergência entre expectativas pessoais e organizacionais.

Em 1991, Taylor considerava haver uma forma óptima de gerir os RH, escolhendo os mais adequados para o desempenho de uma função, centrando-se apenas na abordagem psicológica o que mais tarde se veio a revelar insuficiente. Posteriormente, surgiram Mayo (1927) e Miles (1965) que centraram o seu foco no estudo das relações humanas, relacionando a produtividade com a integração social e o comportamento com o meio ambiente e padrões sociais. Desenvolveram técnicas de gestão que enfatizavam a motivação, liderança e participação. Actualmente os dois modelos encontram-se fundidos contribuindo para uma optimização da eficácia dos Recursos Humanos.

Devido à crescente globalização dos negócios e a forte exposição à concorrência mundial, a Direcção de Recursos Humanos (DRH<sup>6</sup>) é constantemente alvo de grandes mudanças e inovações.

---

<sup>6</sup> Anexo III - Sistemas DRH da Galp Energia.

A DRH da Galp Energia é composta por 5 subsistemas: **Operações de RH, Compensações e Benefícios, Formação, Desenvolvimento de RH, de Gestão de RH SC – UN, ARL e GN** O Subsistema de Desenvolvimento de RH pode ser considerado o primeiro dos subsistemas, pois é através dele que as pessoas entram na organização (in Chiavenato, 1996) .

As empresas bem sucedidas são distinguidas pelo valor que dão ao seu *knowledge worker*, representando um activo intangível difícil de manipular pela contabilidade moderna. A competitividade centra-se assim no conhecimento com todas as suas características inovadoras e mutáveis, sendo necessário que as organizações saibam consolidá-lo e reciclá-lo. Isto permitirá desenvolver colaboradores que lidem de uma forma estratégica com a mudança e com a inovação, de forma a proporcionar valor à empresa e ao cliente.

Desta forma, a estratégia fundamental é saber agregar valores humanos e integrá-los nas principais actividades da organização, procurando pessoas no mercado que possuam condições para dinamizar a empresa nesta nova era de turbulência. Os subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos, constituindo-se a atracção de talentos como uma porta de entrada desse novo capital intelectual e a retenção desses talentos como o objectivo principal (*in Franco, 2002*).

O Programa de *Trainees* surge devido a uma necessidade de rejuvenescimento dos quadros. É um dos principais processos de recrutamento e visa dotar as organizações de capital humano altamente qualificado. Este recrutamento é uma parte fundamental da visão estratégica da empresa.

### 2.1. Programa de *Trainees*

O Programa de *Trainees*<sup>7</sup> é uma adaptação dos modelos de carreira *Fast-track*<sup>8</sup> que surgiram nos Estados Unidos na época do pós-guerra (anos de 1950 e 1960), quando o crescimento das organizações era bastante acelerado, pelo que necessitavam de colaboradores qualificados para sustentarem esse crescimento (*in Oliveira, 1996*). O objectivo das organizações era possibilitar um ambiente estimulante para atrair e reter o colaborador de alto potencial, oriundo principalmente dos melhores cursos de MBA das melhores Universidades Americanas. As diversas práticas<sup>9</sup> do *Fast-track* proporcionavam altos índices de retenção pois o contexto permitia carreira de longo prazo, constantes desafios e exposições destes profissionais aos executivos da organização (Field, Harris, 1991, *cit in Oliveira, 1996*).

---

<sup>7</sup> No mercado é possível encontrar diversas nomenclaturas para designar a mesma iniciativa (ex. Programa *Pépinière*- L'oreal, *People Grow* ou *Young Specialist*- MilleniumBCP, etc.) e existem empresas com mais que um programa de desenvolvimento de jovens profissionais, desenhados especialmente para as específicas Unidades de Negócio. A Galp Energia tem assim o *Master Plan* que é um programa semelhante ao Programa *Trainees* mas destinado às Refinarias do Porto e de Sines.

<sup>8</sup> Consistia em constantes promoções e aumentos salariais provocando uma rápida progressão na carreira.

<sup>9</sup> Experiências educacionais diversas, acompanhamento executivo, desenvolvimento de habilidades específicas e *Job rotation* ( *in Field, Harris, 1991*).

Segundo Rittner (*cit in* Dobermann, 2006) a importância de adoptar este tipo de programas está na capacidade de prevenir um “envelhecimento” dos quadros da empresa e, ao mesmo tempo, promover o progresso e desenvolvimento da mesma.

Tem-se assistido a uma crescente valorização dos Programas de *Trainees* dentro das mais variadas empresas sendo o seu principal foco os recém-licenciados. A disputa por pessoas talentosas para a obtenção de um desempenho organizacional diferenciado não está unicamente nos concorrentes do mesmo segmento mas sim em todas as organizações que necessitem de capital humano qualificado (*in* Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2002).

É desta forma que a Galp Energia aposta na renovação dos seus quadros: captando novos talentos susceptíveis de aumentarem a competitividade do Grupo e de renovar a sua estrutura de pessoal.

Ilustração 3 – Quadro Resumo Programa Trainees

|                             | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Papel dos Trainees</b>                                                                                                                                                 | <b>Papel da Organização</b>                                                                           | <b>Resultados Esperados</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programa De Trainees</b> | Programa estruturado de captação de pessoas de alto potencial, recém-licenciadas para socialização e desenvolvimento de competências dentro de uma organização, constituindo uma carreira de longo prazo na organização | Acrescentar valor à organização, desenvolver e adquirir novas competências e comprometer-se com o seu desenvolvimento a partir das oportunidades oferecidas pelo Programa | Orientação para a identificação de oportunidades e transparência na definição dos processos de gestão | Conciliar os interesses da organização com os da pessoa de acordo com valores e cultura vigente; Desenvolvimento de pessoas para estarem aptas a assumirem posições estratégicas no médio e longo prazo e reter talentos que mantenham e aumentem a produtividade e competitividade. |

### 2.1.1. Qualidade: Eficácia e Eficiência

Num mundo cada vez mais competitivo, a questão da qualidade dos processos numa organização vem associada à eficácia e eficiência dos mesmos, sendo uma questão central para a evolução da própria organização esta atenção à Qualidade. A capacidade de atender às

necessidades dos clientes torna-se fundamental, não só entre organizações diferentes, mas principalmente dentro da mesma organização (*in* Oakland, 1994).

O preço da Qualidade é o contínuo exame dos requisitos e a nossa habilidade em atendê-los, conduzindo a uma filosofia de “contínuos melhoramentos”. Os benefícios deste controlo são inúmeros tanto em termos de aumento de competitividade e participação no mercado como na redução de custos, melhoria na produtividade, melhor desempenho e diminuição das “perdas”. Podemos definir a Qualidade como o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço que lhe confere a capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Esta pode ser medida directamente em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação do impacto junto do cliente (Andrade et al. 2004).

No sentido comum, pode atribuir-se o significado de **eficiência** à competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços definindo, por sua vez, a **eficácia** como a obtenção de resultados desejados com condições *controladas*, sendo nesta última que se irá incidir.

Desta forma, atrair as pessoas certas para os lugares certos na altura certa é o resultado de um sistema de recrutamento e de selecção eficaz, estando a manutenção desses colaboradores nas organizações associada a uma integração igualmente eficaz.

Muitas vezes a qualidade do serviço vem associada ao conceito de satisfação, isto é, “o grau de ajustamento entre as expectativas de um cliente e as percepções de um serviço” (Johnston & Clark, (2002)).

Neste sentido, compreender os tipos de falhas e as técnicas para detectá-las, são meios importantes para as evitar. A análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria através do mapeamento do processo ou dos resultados de análise dos dados referentes à avaliação do processo pode constituir uma ferramenta de análise poderosa para a prevenção de falhas (Johnston & Clark, (2002)).

## 2.2. Captação de Talentos

O recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização sendo a selecção definida como a escolha da pessoa certa para o lugar certo. De uma forma mais explícita, é necessário escolher, de entre os candidatos recrutados, os que mais se adequam aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (Chiavenato, 2004).

Estes dois conceitos, devido às inevitáveis mutações nos subsistemas de recursos humanos, são aprimorados transformando-se em Captação de Talentos. Este é um processo de atracção, selecção e retenção de pessoas com competências adequadas aos desafios e ao dinamismo dos negócios.

Como uma tendência crescente e inovadora, surge-nos a Selecção por Competências, que além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planear as etapas do processo com base em informações objectivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato. Essa metodologia traz como pontos fortes a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética.

Desta forma, na selecção, consegue-se identificar, através de testes de aptidões, de personalidade e de entrevistas, não só informações que irão dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga mas, principalmente, se ele se enquadra na cultura da organização. Assim, busca-se erradicar uma série de falhas que possam comprometer o processo da contratação mas também detectar os valores do profissional que poderão, num futuro próximo, ser transformados em competência essencial para a empresa.

Conforme afirma Chiavenato (2004), as pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem e a estimacção apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execucao – é tarefa da selecção de pessoal.

O talento assim captado deve estar apto para todas as áreas da empresa para que ela possa superar as adversidades do mercado, sendo muito importante a competência de flexibilidade.

Para Michaels, Handifield-Jones e Axelrod (2002), vencer a guerra pelo talento transcende em muito a simples adopção de sucessivas tácticas de recrutamento. É necessário adoptar princípios de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos reconhecendo assim a importância estratégica do capital humano em função do valor que este proporciona à organização. As tácticas de recrutamento deveriam passar pela elaboração de uma estratégia de recrutamento a longo prazo, utilizando a experiência de trabalho, a orientação e o aconselhamento para desenvolver o potencial dos colaboradores. É fundamental investir em colaboradores com um excelente desempenho, desenvolver os com um desempenho bom/normal e tomar decisões sobre os funcionários com um baixo desempenho.

São incorporados ao conjunto de conhecimentos, conjuntos de habilidade e atitudes que são igualmente necessários para o exercício da actividade profissional. Além disso, o processo



não é apenas de atracção, mas também de retenção, pois não basta contratar um excelente profissional, é preciso garantir a sua permanência na empresa para que o seu potencial contribua para o crescimento organizacional de forma contínua.

### 2.2.1. Talento e Competências

A literatura apresenta um uso relativamente recente no que diz respeito à terminologia de **talento**. Para Chiavenato (2004), talento é o “ nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana, estando relacionado com a capacidade de alguém fazer bem uma actividade, com habilidade, engenho e sucesso e intimamente relacionado com a empregabilidade”.

De acordo com vários autores atribuir um significado à palavra talento não é fácil, pois no universo organizacional é um conceito deveras específico e sujeito muitas vezes a idiossincrasias que dificultam a definição exacta do mesmo.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002) talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, como sejam o conhecimento, a experiência, a inteligência, a atitude, o carácter e a capacidade de aprender. Ser talentoso pode ser considerado como uma capacidade de ver no futuro para se poder investir hoje com objectivos nessa mesma visão.

Pessoas com talento são assim pessoas com dom e habilidades especiais numa ou várias áreas. Quando se nasce com talento, pode-se chamá-lo de dom, “donativo; dádiva; dotes naturais; título honorífico”, quando se desenvolver o talento, pode-se chamá-lo de habilidade, atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser e quando se exercita o talento, pode-s chamá-lo de competência.

Segundo Bartlett e Goshal (2002) (*cit in* Moreira, 2006), as principais tarefas dos Recursos Humanos para desenvolver o capital humano passam por adquirir o talento e desenvolvê-lo continuamente, partilhar do conhecimento especializado através de redes de trabalho e de comunicação, ajudando a gestão a desenvolver uma cultura motivadora necessária para atrair e manter os empregados talentosos.

Actualmente, nas organizações, a definição de talento parece estar directamente relacionada com o perfil de competências exigidos, características e resultados obtidos pelos talentos.

Deste modo o talento revela-se como transformador, sendo nesta perspectiva que a organização deposita as suas expectativas.

O conceito de **competência** não está consensualmente definido na actualidade, existindo autores que contestam a sua necessidade (afirmando ser suficiente a noção de saber) e outros

que realçam não haver distinção entre este conceito e capacidades (“savoir-faire”, “skills”, habilidades, etc.) (Rey, 1996, *cit in* Perrenoud, p.10, 2003).

Para Perrenoud (2003), o conceito de competência está “relacionado com o processo de activar ou mobilizar recursos – conhecimentos, capacidades, estratégias.” Uma abordagem de avaliação por competências não desvaloriza assim os conhecimentos, nem acaba com os objectivos a que os colaboradores possam estar sujeitos.

A competência vai assim implicar um certo grau de autonomia relativamente ao uso do saber em variadas e distintas situações. Este saber utilizado em contexto real de trabalho vai fornecer elementos chave para a previsão do comportamento do colaborador no desempenho das suas funções.

Podemos afirmar que “não existe competência sem saberes” e que estes são o que Le Boterf (1994) denomina por recursos (*cit in* Perrenoud, 2003). A competência vem assim constituir-se como uma mais-valia aos saberes, permitindo utilizá-los de forma a resolver problemas, construir estratégias e tomar decisões, actuando num sentido mais vasto da expressão. É uma característica subjacente a uma pessoa e pode ser relacionada, com a realização de uma tarefa ou, em determinada situação, a um desempenho superior (McClelland (1973) e Boyatzis (1982)).

Woodruffe (1991) diferencia, na língua inglesa, *competency* de *competence*. Segundo este autor, a primeira refere-se a dimensões de comportamento por trás do desempenho percebido como competente, enquanto a segunda designa áreas de trabalho em que a pessoa é vista como competente.

Desta forma, o Programa de Trainees pode-se considerar um projecto de realização de aprendizagens e de desenvolvimento de competências, devendo proporcionar experiências significativas de um modo coerente e articulado entre as suas diversas componentes.

### **2.2.2. Competência: Inovação e Flexibilidade**

A inovação constitui um tema central na literatura da prática de gestão. Drucker (1986) (*cit in* Cunha et al. (2003)) reconheceu a importância da associação de criação de valor à inovação de Schumpeter, no seu trabalho intitulado “A Inovação e a Gestão”.

Desde Schumpeter que a inovação se tornou num campo central de investigação, existindo um leque de conteúdos associados a este conceito, o que dificulta uma definição clara/inequívoca. A definição subjacente a este projecto assenta na conceptualização da inovação organizacional como a “introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização

e a sua envolvente e / ou a adopção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e / ou a sua eficácia (Fonseca, Cunha & Gonçalves, 1996, *cit in* Cunha *et al.* (2003), p.606).

A inovação surge-nos assim como factor importante na medida em que pode aumentar os resultados económicos, podendo ajudar a gerir a reputação organizacional e contribuir para desenvolver e melhorar a adaptação organizacional (Drucker, 1986). A inovação envolve uma orientação voltada para a criatividade e invenção que somente se consegue com iniciativa e flexibilidade, sendo necessário os colaboradores serem auto-suficientes a curto/médio prazo.

No que se refere à iniciativa temos a orientação para as tarefas, para os resultados, a autonomia e responsabilidade das tarefas.

A flexibilidade é uma característica das pessoas que se adaptam e respondem rapidamente à mudança. Ser flexível não significa que não sejam importantes as especializações, mas o importante é a capacidade de agir de acordo com as situações que se apresentam, atendendo às necessidades do mercado e moldando a conduta com o objectivo de aumentar a competência. A flexibilidade adaptativa é uma das principais vantagens competitivas modernas que permite a mudança de área de actuação com naturalidade.

Compreende-se que o termo flexibilidade pode assumir uma diferente gama de significados, detendo uma heterogeneidade na medida em que está relacionada com as necessidades suscitadas pelo tipo de processo, de produto, de mercado, de estratégia competitiva, da organização e das relações de trabalho de cada sistema produtivo.

No seu maior nível de flexibilidade, as pessoas também são criativas e inovadoras, podendo-se assim determinar que com iniciativa e flexibilidade se impulsiona e se estimula a inovação.

### 2.3. Integração Inicial e Gestão de Carreiras

Van Maanen (1989) apresenta uma definição bastante completa do significado de socialização organizacional. Para este autor esta socialização consiste num processo de apreensão de valores, normas de comportamentos esperados que permitem a participação como membro de uma organização, ocorrendo durante toda a carreira do indivíduo dentro da mesma, implicando a renúncia a certas atitudes, valores e comportamentos.

Este autor afirmou existirem três dimensões fundamentais de socialização organizacional: compreensão das áreas funcionais (produção, vendas, marketing, finanças, etc.); compreensão de domínios hierárquicos (estrutura hierárquica da organização) e a compreensão da inclusão

nesses domínios (ou seja inclusão na cultura organizacional), contribuindo o processo de socialização para o conhecimento e aceitação de cada um desses mesmos domínios.

Desta compreensão inicial espera-se que promova a longo prazo uma satisfação global do colaborador com a empresa, resultando numa maior produtividade a longo prazo.

Van Maanen (1989) salienta ainda que este processo pode ocorrer formalmente, tendo influência na preparação do indivíduo para ocupar um determinado *lugar/ status*, e de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização. Assim, o estado de transição, a nova posição, é geradora de ansiedade sendo importante elucidar o colaborador sobre o seu novo papel. Existem interferências positivas e negativas durante esse período de transição (gerada através de colegas, superiores, etc.) sendo a estabilidade e a produtividade dependentes, em grande parte, de como os novos colaboradores executam as suas tarefas no seu novo posto. Estas aprendizagens raramente estarão completas até que o período de iniciação ao seu papel esteja concluído.

Desta forma será justo afirmar-se que o processo de socialização se inicia mesmo antes da entrada do novo colaborador para a organização, aspecto reforçado pelos estudos de Major *et al* (1995), apresentando três fases: socialização antecipada, a acomodação e a gestão de papéis.

Pode-se dizer que ocorre a socialização sempre que o indivíduo se move ao longo de alguma das três dimensões organizacionais: funcional, hierárquica e inclusiva. A dimensão **funcional** reflecte diferenças nas várias tarefas executadas por membros de um grupo ou organização, ou seja, difere para cada sector. A segunda dimensão, a **hierárquica**, diz respeito à distribuição de posição e autoridade de um grupo ou organização. A terceira dimensão, a **inclusiva**, reflecte o grau em que os trabalhadores de uma organização se vêem no centro ou na periferia das coisas (Wagner III; Hollenback, 2000).

Na sequência da importância dada à socialização inicial aparecem-nos os estudos relativos ao papel da amizade como aspecto crítico do ambiente de trabalho especialmente para a faixa etária presente nos Programas de *Trainees* (Fehr, 1996), sendo esta fundamental para o sentimento de bem-estar e de pertença ( *in* Polach, 2004).

Nestes quadros de socialização inicial, os programas de *mentoring* tomam um relevo estratégico sendo fundamentais para a carreira<sup>10</sup> de um colaborador.

---

<sup>10</sup> Artur et al. (1989) definem este conceito como a sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. No entanto, as definições tradicionais de carreira contêm lacunas pois é necessário considerar para além do factor temporal, a quantidade e qualidade de informação e o conhecimento adquirido ao longo dessa sequência de experiências de trabalho. ( *in* Artur & Rousseau (1996)).

Assim, avaliar no Programa de *Trainees*, as percepções dos Orientadores e *trainees* relativamente ao seu desempenho e à sua integração torna-se crucial para melhorias e desenvolvimento dos mesmos ao longo da sua carreira na empresa bem como do próprio programa.

### 2.3.1. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho

A **gestão de competências** pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da Resource-Based Management Theory que assenta no pressuposto de que o domínio de recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados conferem à organização uma vantagem actual e futura (Taylor, Beechler Napier, 1996, *in* Brewster, 2005).

Esta gestão faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que toma como referência a estratégia de uma organização e direcciona as suas acções de recrutamento, selecção e avaliação de desempenho, entre outras, para a captação e desenvolvimento de competências necessárias à concretização dos seus objectivos.

A **gestão de desempenho** tem sido considerada como fundamental na gestão estratégica dos recursos humanos e por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objectivos organizacional.

Esta gestão procura, entre outros objectivos, exercer algum tipo de controlo sobre os trabalhadores a partir do registo das actividades desempenhadas pelo individuo e da forma como ele as desempenha (Páges, Bonetti, Gaulesiac e Descendre, 1987 *in* Melo, Paiva, 2008).

Estas duas tecnologias de gestão parecem estar baseadas num mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do individuo exerce influência e é influenciada pela organização como um todo.

A gestão de desempenho dá-se a nível individual, avaliando o trabalhador mediante o trabalho executado, bem como a manifestação de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes à consecução do trabalho. A gestão de competências traduz-se não só pelo resultado que o individuo apresenta na execução do seu trabalho, como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atingi-lo. Daqui se depreende a relação existente entre as competências e o desempenho, podendo-se afirmar que o resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do individuo.

A vantagem competitiva acaba por surgir através da retenção destes talentos a fim de vencer a concorrência nos mercados onde actuam ou nos mercados onde esperam actuar, pois serão os

seus colaboradores mais talentosos (mais do que qualquer outro recurso) que farão a diferença e trarão os melhores resultados para a empresa

### 2.4. *Turnover* e Retenção de Talento

O termo *turnover* ou rotatividade é utilizado para definir a oscilação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente, ou seja, é definida pelo volume de pessoas que entram e que saem de uma organização (*in* Chiavenatto, 1996).

Nos últimos 10 anos as pesquisas sobre *turnover* têm sofrido uma considerável expansão marcada por novas tendências podendo-se destacar um aumento da atenção dada às variáveis contextuais com ênfase nas relações interpessoais, em factores de comprometimento organizacional e na inclusão do factor tempo como essencial na percepção do próprio processo (Holtom *et al.*, 2008).

De acordo com Brannick (1999), a principal causa da rotatividade seria a ineficiente relação entre o colaborador e a cultura organizacional, a formação inadequada e a falta de incentivo. Epstein (1999) observa que a maior parte dos gestores favoreciam a questão salarial em detrimento de outras necessidades dos colaboradores.

Para Chiavenato (1996), a taxa de rotatividade ideal seria a que contemplasse a retenção dos profissionais de melhor qualificação (os talentos) e que permitisse a substituição de trabalhadores que não conseguissem melhorar o seu desempenho/eficácia mesmo com a formação adequada à supressão dessas deficiências.

Para Ruch (2000), os jovens talentos permanecem na empresa quando esta tem como principal prioridade a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências/habilidades, permitindo oportunidades de crescimento contínuo.

Vários estudos apontam as razões de permanência de talentos na empresa podendo-se dar relevo entre eles a: crescimento na carreira, aprendizagem e desenvolvimento; trabalho excitante e desafiante; ambiente de trabalho; reconhecimento pelo trabalho realizado; autonomia; salário justo e remuneração flexível.

Segundo Chiavenato (1996) é somente através da verificação dos motivos reais do turnover que é possível estruturar melhor as condições de trabalho, reduzindo assim eficazmente as taxas do mesmo.

Ilustração 4 – Quadro Conceptual de Referência

| Conceitos                                       | Autores                                                                                                                        | Principais Questões                                                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programa de Trainees</b>                     | Field & Harris, 1991<br>Oliveira, 1996<br>Dobermann, 2006                                                                      | <b>Pode-se afirmar a eficácia de captação e integração de talentos para o Programa de Trainees?</b> |
| <b>Qualidade: Eficácia e Eficiência</b>         | Johnston & Clark, 2002<br>Andrade et al., 2004                                                                                 |                                                                                                     |
| <b>Talento</b>                                  | Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2002<br>Chiavenatto, 2004                                                                  | <b>Será o <i>Trainee</i> realmente flexível no uso das suas competências?</b>                       |
| <b>Competência: Inovação e Flexibilidade</b>    | McClelland, 1973<br>Boyatzis, 1982<br>Drucker, 1986<br>Woodruffe, 1991<br>Boterf, 1994<br>Perrenoud, 2003<br>Cunha et al, 2003 | <b>Quais as competências mais valorizadas? E as que necessitam de desenvolvimento?</b>              |
| <b>Integração Inicial e Gestão de Carreiras</b> | Van Maanen, 1989<br>Borges, 1998<br>Páges et al, 1993<br>Wagner III & Hollenback, 2000<br>Polach, 2004                         | <b>De que forma os trainees de hoje poderão ser CAP's<sup>11</sup> futuramente?</b>                 |
| <b>Turnover e Retenção de Talento</b>           | Chiavenatto, 1999<br>Brannick, 1999<br>Epstein, 1999<br>Ruch, 2000<br>Holtom et al, 2008                                       | <b>Porque saem os talentos da Galp Energia?</b>                                                     |

Torna-se, desta forma, evidente a importância dos Programas de *Trainees* como porta de entrada de novos talentos orientados para a obtenção de vantagem competitiva num mercado em constante transformação. Para actuação nesse mercado, é fundamental a existência de competências tais como a Flexibilidade e Iniciativa que juntas potenciam uma das mais importantes, a Inovação.

<sup>11</sup> Anexo IV- Programa de Mobilidade CAP- Colaboradores de Alto Potencial

O modelo de competências está também voltado para um processo de individualização do colaborador, pois as habilidades, competências e conhecimentos necessários são estabelecidos de acordo com a estratégia organizacional. Este modelo e a adopção de novos modelos de organização do trabalho são preponderantes para a obtenção da flexibilidade (produtiva e de trabalho).

Sendo assim, é relevante avaliar de que forma a selecção e integração destes trainees é eficaz mediante um perfil de competências percebidas como centrais, segundo uma óptica de multifuncionalidade, permitindo uma redistribuição dos trabalhadores de acordo com as demandas produtivas da organização.

Para dar respostas a estas questões, procedeu-se posteriormente a uma definição clara dos objectivos e uma análise dos dados recolhidos baseados numa metodologia de investigação e técnicas de análise.



### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa é definida por Lakatos e Marconi (2002) como um procedimento formal que requer um tratamento científico sendo um caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Neste projecto utiliza-se uma **pesquisa exploratória e descritiva** recorrendo a diferentes métodos. O estudo exploratório justifica-se pela necessidade de compreensão do tema de pesquisa, a partir de fenómenos levantados pela revisão teórica e reflectidos nos instrumentos de pesquisa. O estudo descritivo justifica-se pela busca da compreensão da relação entre os talentos recrutados com base num perfil de competências e o desempenho evidenciado pelos mesmos no âmbito de um programa específico de *trainees*.

A questão central do estudo é: **Qual a eficácia da selecção e integração do talentos *Trainees* da Galp Energia?**

Para o efeito, impõe-se fazer um estudo de caso único, a fim de atingir os principais objectivos:

- I. Averiguar a existência de coincidência entre o perfil de competências recrutado e o desempenho percebido face a esse perfil
- II. Verificar se existem diferenças de desempenho nas diferentes áreas
- III. Analisar Qualitativamente os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria presentes nos Relatórios de Avaliação
- IV. Aferir a possibilidade da inserção dos *trainees* no programa de mobilidade CAP
- V. Compreender quais os principais motivos associados à saída dos *trainees*

A metodologia utilizada neste projecto será um **estudo de caso**, que segundo Yin (2005) se assume como sendo a mais adequada quando o “como” e o “porquê” são as perguntas centrais de investigação. Estas questões são do tipo explicativo e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo.

Esta metodologia é também utilizada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, trazendo assim um potencial contributo para o conhecimento e compreensão que se pretende alcançar do fenómeno, dentro de um determinado contexto.

Nos estudos de caso, as técnicas de recolha de informação incluem (Yin, 2005):

- **Análise documental**, que incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise seleccionada, com o objectivo de recolher informação acerca do modo de funcionamento da mesma

- **Utilização de questionários**, como forma de obter informações em contexto real (sendo apresentada como uma técnica eficiente em termos de tempo e de esforço)
- O **registo diário**, como forma de recolher informação sobre modelos de funcionamento, actividades, atitudes e comportamentos dos vários actores pertencentes à unidade de análise em estudo
- **Entrevistas focada** ( Merton, Fiske e Kendal, 1990 *cit in* Yin, 2005), em que o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, sendo as entrevistas espontâneas mas seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso.
- A **observação participante**, uma vez que, naturalmente, se pode participar na vida do objecto de estudo seleccionado, entrando em diálogo com os seus membros e estabelecendo um contacto próximo com eles (esta presença não pode, no entanto, perturbar ou interferir de alguma forma no decurso natural dos acontecimentos).

Estas técnicas foram seleccionadas por se considerar serem as que forneceriam um melhor potencial para documentar e registar o estudo de caso que se pretende realizar.

Segundo Yin (2005), existem formas de evidenciar a validade e confiabilidade de um estudo de caso, sendo necessário ficar claro que na metodologia utilizada se procura generalizar proposições teóricas e não proposições sobre populações ou universos. Está-se perante uma generalização de ordem analítica, uma vez que o objectivo é expandir e generalizar teorias e não generalizações estatísticas.

Apesar de a maior parte da análise de dados ser quantitativa, surgiu a necessidade de complementar essa informação com uma análise qualitativa dos questionários efectuados (Objectivo III) através de uma definição de categorias <sup>12</sup>feita previamente, de modo a se poder classificar dentro de grupos as variadas informações.

Actualmente nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas, a **análise de conteúdo** revela-se como uma das técnicas mais comuns, sendo no entanto diferenciada de um método e podendo integrar-se em qualquer procedimento lógico de investigação, servindo igualmente os diferentes níveis de investigação empírica.

Berelson (1950) definiu a análise de conteúdo como sendo uma técnica que permitia a “descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Passado 30 anos, Krippendorff (1980) definiu-a como “ uma técnica de investigação que

---

<sup>12</sup> Anexo V – Quadro de definição de categorias para Análise Qualitativa

permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (*cit. in* Vala (2005)).

Sendo considerada como técnica de pesquisa a análise de conteúdo exige uma maior explicitação de todos os procedimentos utilizados e, apesar da quantificação ser uma estratégia cheia de virtualidades, é necessário reconhecer os sucessos das investigações de orientação qualitativa.

### Ilustração 5 – Fases da Análise de Conteúdo

| Produção de uma Análise de Conteúdo |                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1ª Fase</b>                      | Dissociação dos dados da fonte e das condições gerais em que forma produzidos      |
| <b>2ª Fase</b>                      | Colocação de dados num novo contexto com base nos objectivos e objecto de pesquisa |
| <b>3ª Fase</b>                      | Inferências a partir dos dados recorrendo a um sistema de conceitos analíticos     |

Procedendo-se à análise de conteúdo de um documento ou questionário, pode-se dar resposta às seguintes perguntas (Vala, 2005):

1ª - Com que frequência ocorrem de terminados objectos (relacionada com uma quantificação simples);

2ª - Quais as características ou atributos associados aos diferentes objectos (relacionada com o estudo avaliativo dos objectos referidos pela fonte)

3ª - Qual a associação ou dissociação entre os objectos (o material a analisar é considerado como uma estrutura).

Deste modo, podem utilizar-se as três direcções propostas por Osgood (1959) para análise de conteúdo: análise de ocorrências, análise avaliativa e análise associativa (*in* Vala, 2005). A análise privilegiada neste projecto será a análise de ocorrências dos Relatórios de Avaliação dos *Trainees* e Orientadores 2007 e 2008, baseada numa definição de categorias.

Assim, pode-se afirmar que o presente projecto se caracteriza por ser de natureza exploratória de carácter quantitativo, qualitativo e descritivo, tendo sido utilizado o método de caso único. A colecta de dados foi feita através de dados secundários recolhidos em meios de comunicação internos e externos à organização-caso e também dados primários levantados pela análise dos questionários e ainda por meio de entrevistas de saída semi-estruturadas/orientadas.

Foram analisados quantitativamente e qualitativamente 200 questionários (relativos ao Programa de *Trainees* 2007 e 2008), 128 relativos às respostas de *Trainees* e dos seus Orientadores nos dois semestres no ano de 2007 e 72 relativos às respostas dos *Trainees* e dos seus Orientadores, realizado no primeiro semestre de realização do programa em 2008.

Pretendeu-se igualmente contactar os 18 *Trainees* que saíram da empresa desde 1998, passando uma entrevista de saída previamente elaborada pela autora do projecto, no entanto, desses 18 apenas foi possível concretizar o contacto com 10.

Seguidamente apresentar-se-á a análise relativa aos objectivos propostos, após o que se fará uma conclusão parcial, para depois se concluir de uma forma geral e se apresentarem as propostas de intervenção/ melhoria.

#### 4. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES

Este capítulo contribuirá para a elaboração de um diagnóstico que permita a formulação de propostas de melhoria. Neste sentido, para tratamento dos dados e análise estatística utilizou-se o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), uma poderosa ferramenta informática que permite cálculos estatísticos complexos. Este software foi utilizado para todas as análises elaboradas no projecto: análise quantitativa e qualitativa dos questionários e análise das entrevistas de saída.

Neste projecto, a amostra é igual à população real, sendo constituída por 68 *Trainees* e 68 Orientadores, sendo que no ano de 2007 entraram 32 *Trainees* e em 2008, 36 *Trainees*, o que corresponde a uma percentagem de 53% de *Trainees* de 2008 e 47% de *Trainees* de 2007 relativamente ao total da população.

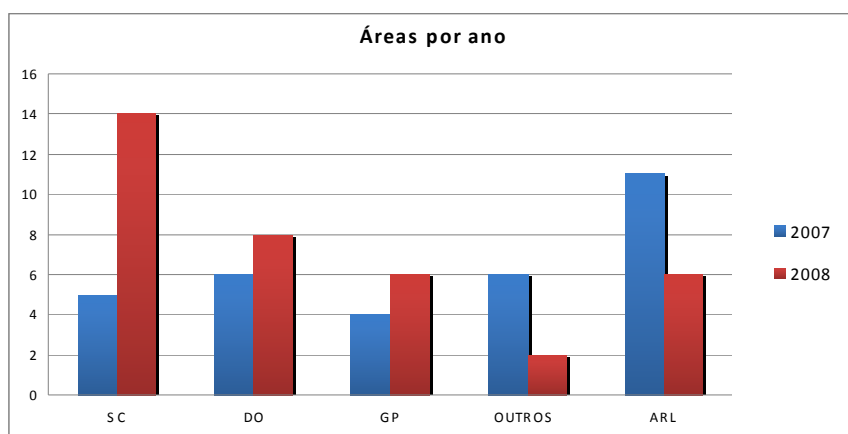
Os questionários avaliados foram 200, 128 questionários respondidos em 2007 (1º e 2º Semestre) e 72 questionários respondidos em 2008 (1º Semestre).

Gráfico 1 – N° de *Trainees* por Ano



As áreas de análise consideradas foram: **SC** (Serviços Corporativos), **GP** (Gás & Power), **DO** (Distribuição Oil), **ARL** (Aprovisionamento, Refinação e Logística) e **Outras** (que engloba a Exploração e Produção, Biocombustíveis e Internacional Oil).

Gráfico 2 – Descrição de Áreas por Ano (1º semestre)



Pelo gráfico, pode-se constatar que existe um aumento significativo de necessidades de *trainees* nas áreas de **Serviços Corporativos(SC)** de 2007 para 2008, bem como nas áreas de **Distribuição Oil (DO)** e **Gás&Power (GP)**. Nas áreas de Aprovisionamento, Refinação e Logística e em **Outros**, observa-se uma ligeira diminuição de necessidades verificadas.

Os valores correspondentes a cada ano, relativos ao 1º semestre, apresentam-se na seguinte tabela.

**Tabela 1 – Número de Trainees por Área**  
**Áreas por Ano/ 1º Sem**

| Count       |       |      | Área |    |     |    |        | Total |
|-------------|-------|------|------|----|-----|----|--------|-------|
| Semestre    |       |      | SC   | GP | ARL | DO | Outros |       |
| 1º semestre | Ano   | 2007 | 5    | 6  | 9   | 6  | 6      | 32    |
|             |       | 2008 | 14   | 6  | 6   | 8  | 2      | 36    |
|             | Total |      | 19   | 12 | 15  | 14 | 8      | 68    |

A análise feita a partir dos questionários baseou-se numa avaliação de desempenho de um perfil de competências<sup>13</sup> (*Iniciativa, Capacidade de Relacionamento/Comunicação, Orientação para o Cliente, Orientação para os resultados, Trabalho de Equipa, Inovação, Impacto e Influência, Rigor/Qualidade de Trabalho e Flexibilidade*) que varia de 1 a 5 correspondendo estes valores a “Insuficiente”, “A melhorar”, “Satisfatório”, “Bom” e “Excelente”, respectivamente.

Para o efeito, considerar-se-á avaliações positivas todas as que tiverem uma avaliação superior a 3, inclusive, e negativas todas as que tiverem uma avaliação menor que 3.

A análise dos dados será feita de acordo com os objectivos proposto anteriormente permitindo uma melhor compreensão de toda a análise e elação das principais conclusões.

De forma a ser possível fazer comparações entre os dois anos considerados, 2007 e 2008, teve que se considerar o 1º semestre de cada um deles devido ao desenvolvimento do projecto ter culminado na fase em que os *trainees* frequentavam as suas segundas áreas, 2º semestre, não sendo, por tal, possível ter acesso às suas avaliações finais dos mesmos.

Posteriormente, e de acordo com os objectivos previamente delineados, pretende-se efectuar uma análise inferencial de comparação de dois ou mais grupos independentes. O recurso a testes não paramétricos é considerado geralmente como alternativa aos testes paramétricos quando as condições de aplicação destes, nomeadamente a normalidade da variável sob estudo e a homogeneidade de variâncias entre os grupos, não se verificam (Maroco, 2007). Para além disso, os testes paramétricos requerem geralmente variáveis quantitativas (medidas

<sup>13</sup> Anexo VI- Template do Questionário de Avaliação Galp Energia

numa escala intervalar ou de razão), enquanto os não-paramétricos podem ser aplicados em variáveis com escala pelo menos ordinal.

Assim, nas análises seguintes serão utilizados dois testes: o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis. O primeiro é um teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (dois grupos). O segundo pode ser utilizado para testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes ou se, de igual modo, as amostras provêm de populações com a mesma distribuição.

**Objectivo I:** *Averiguar a existência de coincidência entre o perfil de competências recrutado e o desempenho percebido face a esse perfil*

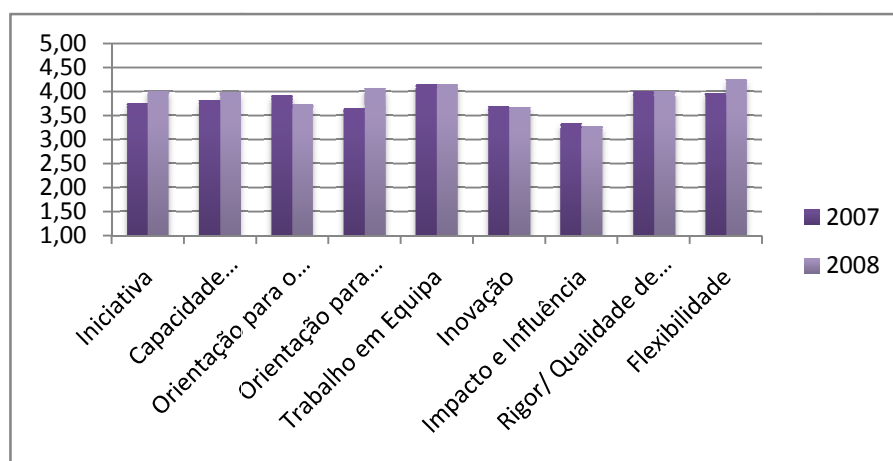
O perfil recrutado assenta na evidência de competências de *Potencial Cognitivo, Orientação para o Cliente, Orientação para os Resultados, Iniciativa, Tomada de Decisão, Inovação, Trabalho em Equipa, Relacionamento Interpessoal, Orientação para os Processos, Rigor e Fiabilidade e Flexibilidade*.

Pelos questionários de avaliação, depreende-se que apenas algumas competências previamente recrutadas são posteriormente objecto de avaliação, pelo que não se pode inferir quantitativamente relativamente às outras, sendo necessária uma análise qualitativa das próprias avaliações, de modo a tentar complementar a informação.

Quantitativamente, apenas se poderá considerar a Orientação para o Cliente, Orientação para os Resultados, Iniciativa, Inovação, Trabalho em Equipa, Relacionamento Interpessoal, Rigor e Fiabilidade e Flexibilidade

Neste sentido, ir-se-á comparar o desempenho de uma forma geral, relativamente a cada uma das competências nos dois anos, verificando quais os mais relevantes e qual a diferença de desempenho.

Gráfico 3 – Avaliação Orientadores 2007 vs 2008<sup>14</sup>



Pela análise deste gráfico destacaram-se especialmente os resultados obtidos nas categorias da *Iniciativa*, *Orientação para Resultados* e *Flexibilidade*, onde os *Trainees* de 2008 obtêm, de forma significativa, melhores avaliações que os *Trainees* de 2007, sendo os valores em 2008 de 4,00, 4,06 e 4,25 e em 2007 de 3,75, 3,66 e de 3,95, respectivamente.

Ainda de salientar que na categoria da *Inovação*, os *Trainees* de 2007, apresentam uma média ligeiramente superior (aumento de 0,02) relativamente aos *Trainees* de 2008.

No entanto, ao fazer a comparação das avaliações efectuadas pelos orientadores nos dois anos, verifica-se que as diferenças entre os *Trainees* não são significativas em todas as competências.

Tabela 2 – Comparação de médias Avaliação Orientadores/ Ano

|      | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento ou Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para Resultados | Trabalho em Equipa | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|------|------------|---------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------|----------------------|-----------------------------|---------------|
| 2007 | 3,75       | 3,81                                        | 3,92                      | 3,66                       | 4,16               | 3,69     | 3,33                 | 4,00                        | 3,97          |
| 2008 | 4,00       | 3,97                                        | 3,72                      | 4,06                       | 4,14               | 3,67     | 3,28                 | 4,00                        | 4,25          |

Relativamente à avaliação feita pelos orientadores nos primeiros semestres, pretende-se saber se esta difere por ano (2007 e 2008), comparando-se dois grupos relativamente a cada competência, utilizando o teste de Mann-Whitney.

<sup>14</sup> Fonte: Questionários de Avaliação dos Trainees do Programa de Trainees Galp Energia



Tabela 3 – Análise SPSS: Competências por Ano

|                            | Iniciativa  | Capacidade de<br>Relacionamento/<br>Comunicação | Orientação<br>para o Cliente | Orientação<br>para os<br>resultados | Trabalho em<br>Equipa | Inovação    | Impacto e<br>Influência | Rigor/<br>Qualidade de<br>Trabalho | Flexibilidade |
|----------------------------|-------------|-------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------------|------------------------------------|---------------|
| Mann-Whitney<br>U          | 483,000     | 510,500                                         | 377,000                      | 374,500                             | 561,000               | 574,000     | 506,000                 | 576,000                            | 436,500       |
| Wilcoxon W                 | 1011,000    | 1038,500                                        | 1043,000                     | 902,500                             | 1227,000              | 1240,000    | 1172,000                | 1242,000                           | 932,500       |
| Z                          | -1,228      | -,887                                           | -,997                        | -3,051                              | -,239                 | -,027       | -,513                   | ,000                               | -2,011        |
| Asymp. Sig. (2-<br>tailed) | <b>,219</b> | <b>,375</b>                                     | <b>,319</b>                  | <b>,002</b>                         | <b>,811</b>           | <b>,978</b> | <b>,608</b>             | <b>1,000</b>                       | <b>,044</b>   |

a. Grouping Variable: Ano

Analisando o quadro de resultados anterior, e considerando o nível de significância de 5%, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre a referida avaliação em duas competências: *Orientação para resultados* ( $p=0,002<0,05$ ) e *Flexibilidade* ( $p=0,044<0,05$ ).

**Conclusão:** Comparativamente, nos dois anos, existe um melhor desempenho médio em 2007, podendo-se afirmar que relativamente à coincidência de perfil de competência, este se verifica nos dois anos, apesar de estar associado a um desempenho superior no ano de 2007. Em 2008, aparece a *Flexibilidade* como a competência melhor avaliada, sendo esta fundamental para o perfil do *Trainee* ideal. Associada vem a competência de *Iniciativa*, que também verifica um aumento neste último ano, estando sempre dentro do nível Bom.

Uma vez que a diferença de médias entre estes dois anos apenas é significativa nas competências de *Orientação para os Resultados* e na *Flexibilidade*, de uma forma geral, pode-se inferir uma maior coincidência de perfil de competências em 2008 (no entanto, esta inferência não pode ser rigorosa, uma vez não se ter informação relativa ao 2º semestre do ano de 2008).

As melhores avaliações foram atribuídas pelos orientadores às competências de *Trabalho em Equipa* e *Flexibilidade*. Estas duas competências estão relacionadas, sendo que, em contexto organizacional, são fundamentais também para a avaliação da integração, favorecendo um bom desempenho das tarefas.

Curiosamente, de uma forma geral, a avaliação dos Orientadores revela-se consensual com a auto-avaliação dos *Trainees*, principalmente no que diz respeito à menor avaliação nos dois anos, remetendo para a competência de *Impacto e Influência*. Esta atinge uma média satisfatória, podendo indicar desmotivação por parte dos *Trainees* ou uma não percepção da importância / reconhecimento do seu trabalho. Este consenso mantém-se na avaliação da

competência de *Rigor e Qualidade de Trabalho* anunciando uma clara percepção da qualidade do trabalho por parte dos *Trainees* e reconhecimento por parte dos Orientadores

Sabe-se igualmente que as melhores auto - avaliações dos *Trainees* estão associadas às competências de *Flexibilidade e Capacidade de Relacionamento*, evidenciando desta forma a sua percepção enquanto adaptáveis aos diferentes contextos, áreas, funções e à própria organização e colaboradores.

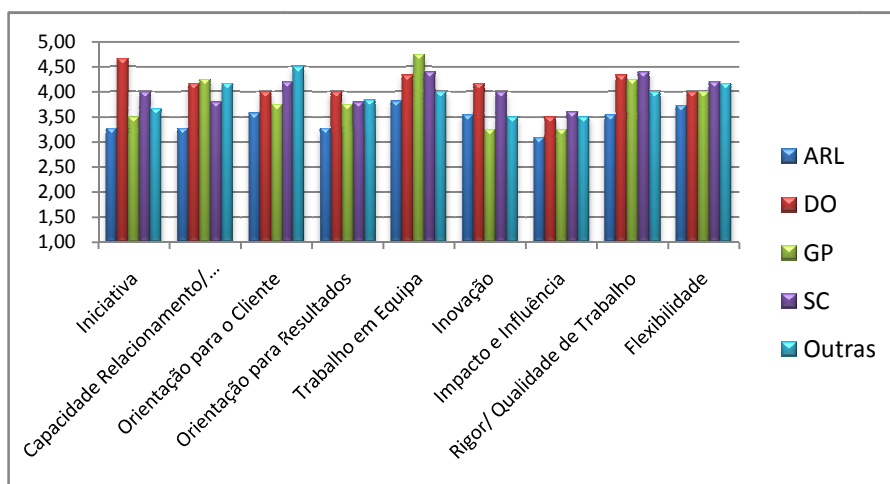
Pode-se ainda referir que existem diferenças estatisticamente significativas na competência de Orientação para os Resultados entre os semestres (2007), havendo um aumento significativo do 1º para o 2º, podendo-se assim depreender que a nível de desempenho de competências percebido pelos Orientadores, o Programa de *Trainees* de 2007 correspondeu às elevadas expectativas, sendo que o 2º semestre terminou com avaliações de desempenho superiores ao 1º semestre. Este facto pode dever-se a adequações do perfil de competências ao exercício da função, à própria flexibilidade e capacidade de adaptação dos *Trainees* e à motivação do *Trainee* com o trabalho que desempenha na sua segunda área (interesse dos projectos).

### **Objectivo II:** *Verificar se existem diferenças de desempenho nas diferentes áreas*

#### **a) Avaliação dos Orientadores por área, 2007, 1º semestre**

Analisando as diferenças por áreas, obtém-se os seguintes gráficos relativamente às avaliações dos orientadores por ano, sempre referente ao 1º semestre:

**Gráfico 4 – Avaliação feita por áreas pelos Orientadores em 2007 (1º semestre)**<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Fonte: Questionários de Avaliação dos Trainees do Programa de Trainees de 2007, Galp Energia

A avaliação geral mais baixa feita pelos Orientadores pertence à unidade **ARL** cujos valores de avaliação rondam os 3 e 3.5 pontos, estando compreendidas entre os níveis de Satisfatório e Bom. Esta é a área com avaliações mais baixas em todas as competências exceptuando-se na *Inovação* em que a média mais baixa corresponde à área de **GP**.

Por outro lado, nas áreas **DO** e **GP** a avaliação dos orientadores chega mesmo a ultrapassar a barreira dos 4.5 pontos de avaliação nas competências de *Iniciativa e Trabalho de equipa*, respectivamente, aproximando-se da excelência, sendo a **DO** considerada como a área com melhores avaliações, seguindo-se os **SC**.

**Tabela 4 – Comparação de médias Avaliação Orientadores/ Áreas, 1º sem, 2007**

|               | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento/ Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para Resultados | Trabalho em Equipa | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/ Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|---------------|------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------|----------------------|------------------------------|---------------|
| <b>ARL</b>    | 3,27       | 3,27                                      | 3,57                      | 3,27                       | 3,82               | 3,55     | 3,09                 | 3,55                         | 3,73          |
| <b>DO</b>     | 4,67       | 4,17                                      | 4,00                      | 4,00                       | 4,33               | 4,17     | 3,50                 | 4,33                         | 4,00          |
| <b>GP</b>     | 3,50       | 4,25                                      | 3,75                      | 3,75                       | 4,75               | 3,25     | 3,25                 | 4,25                         | 4,00          |
| <b>SC</b>     | 4,00       | 3,80                                      | 4,20                      | 3,80                       | 4,40               | 4,00     | 3,60                 | 4,40                         | 4,20          |
| <b>Outras</b> | 3,67       | 4,17                                      | 4,50                      | 3,83                       | 4,00               | 3,50     | 3,50                 | 4,00                         | 4,17          |

Observando por áreas, no 1º semestre, verifica-se que na **ARL** a competência mais valorizada é o *Trabalho em Equipa*, com média de 3,82 sendo a *Iniciativa e a Capacidade de relacionamento/ Comunicação* as avaliadas com menores valores ( 3,27), situando-se sempre entre o Satisfatório e o Bom. Na **DO**, a competência mais valorizada é a *Iniciativa*, aproximando-se a sua média da Excelência (4.67), sendo o *Impacto e Influência* a menor avaliada (3.50).

No caso da **Gás & Power (GP)** e na **SC**, a melhor avaliação volta a estar associada à competência de *Trabalho em Equipa*, aproximando-se esta igualmente da excelência com uma média de 4.75 no caso da **GP** e com média de 4.40 no caso da **SC**. Relativamente às de menor avaliação nestas duas áreas, a **GP** está associada à *Inovação* e ao *Impacto e Influência* com menores avaliações, mantendo-se esta última na **SC**.

Nas **Outras**, a melhor avaliação recai na competência de *Orientação para o Cliente* e a menor para a *Inovação*.

Como se pretende testar se a avaliação feita pelos orientadores no 1º semestre do ano de 2007 difere por área ou não, e uma vez que existem 5 áreas, utilizar-se-á o teste de Kruskal-Wallis para cada competência.

**Tabela 5 – Análise SPSS: Competência por Área, 1º semestre, 2007**

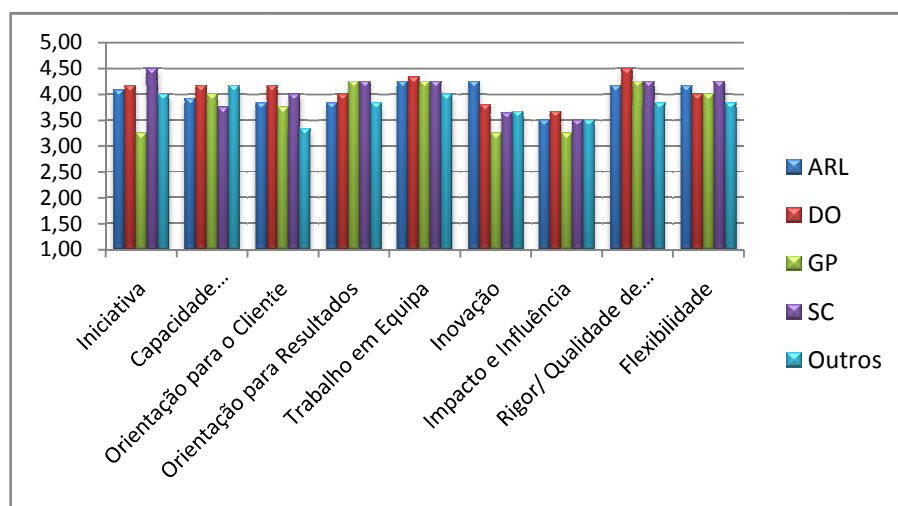
|             | Iniciativa | Capacidade de<br>Relacionamento/<br>Comunicação | Orientação<br>para o Cliente | Orientação<br>para os<br>resultados | Trabalho em<br>Equipa | Inovação | Impacto e<br>Influência | Rigor/<br>Qualidade de<br>Trabalho | Flexibilidade |
|-------------|------------|-------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------|-------------------------|------------------------------------|---------------|
| Chi-Square  | 15,666     | 5,992                                           | 5,794                        | 6,869                               | 7,695                 | 5,442    | 5,211                   | 8,163                              | 4,084         |
| Df          | 4          | 4                                               | 4                            | 4                                   | 4                     | 4        | 4                       | 4                                  | 4             |
| Asymp. Sig. | ,004       | ,200                                            | ,215                         | ,143                                | ,103                  | ,245     | ,266                    | ,086                               | ,395          |

a. Grouping Variable: Área

Analisando o quadro de resultados anterior, e considerando o nível de significância de 5%, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as áreas relativamente à avaliação feita pelos orientadores apenas na competência *Iniciativa* ( $p=0,004<0,05$ ).

#### b) Avaliação dos Orientadores por áreas, 2007, 2º semestre

**Gráfico 5 – Avaliação feita pelos Orientadores em 2007 (2º semestre)**



Pela análise do gráfico pode-se depreender que de um modo geral, as médias gerais das áreas no 2º semestre de 2007, ultrapassam sempre a barreira dos 3.50 valores, sendo a área de **DO** com melhor média (4,09) e a área com menor avaliação é a de **Outras** com uma média de 3,80.

**Tabela 6 – Quadro de Comparação de médias de avaliação por áreas, Orientadores, 2º sem de 2007**

|               | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento/ Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para Resultados | Trabalho em Equipa | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/ Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|---------------|------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------|----------------------|------------------------------|---------------|
| <b>ARL</b>    | 4,08       | 3,92                                      | 3,83                      | 3,83                       | 4,25               | 4,25     | 3,50                 | 4,17                         | 4,17          |
| <b>DO</b>     | 4,17       | 4,17                                      | 4,17                      | 4,00                       | 4,33               | 3,80     | 3,67                 | 4,50                         | 4,00          |
| <b>GP</b>     | 3,25       | 4,00                                      | 3,75                      | 4,25                       | 4,25               | 3,25     | 3,25                 | 4,25                         | 4,00          |
| <b>SC</b>     | 4,50       | 3,75                                      | 4,00                      | 4,25                       | 4,25               | 3,64     | 3,50                 | 4,25                         | 4,25          |
| <b>Outros</b> | 4,00       | 4,17                                      | 3,33                      | 3,83                       | 4,00               | 3,67     | 3,50                 | 3,83                         | 3,83          |

Neste sentido, pode-se observar que na **ARL**, a competência melhor avaliada foi a de *Trabalho em Equipa* e a de *Inovação*, com 4.25 de média, enquanto a menor foi o *Impacto e Influência*, situando-se entre o Satisfatório e o Bom.

Na **DO**, o *Rigor e Qualidade de Trabalho* está associado à melhor competência avaliada, com uma média de 4.50 enquanto a menor se mantém associada à competência de *Impacto e Influência*. Na **SC**, surge a *Iniciativa* como a melhor competência avaliada com 4.50 de média estando a menor avaliação associada novamente ao *Impacto e Influência*.

Nas **Outras** a melhor avaliação surge-nos na *Capacidade de Relacionamento/ Comunicação* (4.17) e a menor surge-nos relacionada com a *Orientação para o Cliente* (3.33).

Pretende-se testar se a avaliação feita pelos orientadores no 2º semestre do ano de 2007 difere por área ou não. Como existem 5 áreas, utilizar-se-á o teste de Kruskal-wallis para cada competência.

**Tabela 7 – Análise SPSS: Competências por área (2º semestre, 2007)**

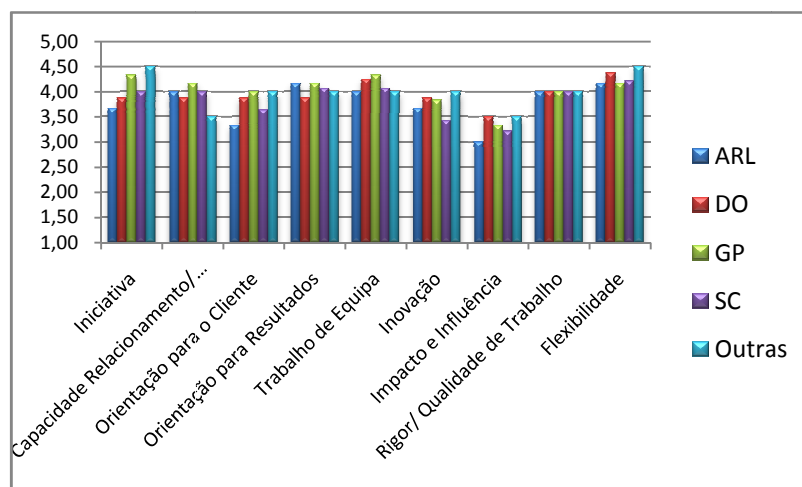
|             | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento/ Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para resultados | Trabalho em Equipa | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/ Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|-------------|------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------|----------------------|------------------------------|---------------|
| Chi-Square  | 11,814     | 1,906                                     | 8,531                     | 4,258                      | 1,789              | 8,714    | ,890                 | 4,766                        | 2,594         |
| Df          | 4          | 4                                         | 4                         | 4                          | 4                  | 4        | 4                    | 4                            | 4             |
| Asymp. Sig. | ,019       | ,753                                      | ,074                      | ,372                       | ,774               | ,069     | ,926                 | ,312                         | ,628          |

a. Grouping Variable: Área

Analisando o quadro de resultados anterior, e considerando o nível de significância de 5%, verifica-se que existem diferenças significativas entre as áreas relativamente à avaliação feita pelos orientadores no 2º semestre de 2007 apenas na competência *Iniciativa* ( $p=0,019<0,05$ )

c) Avaliação dos Orientadores por área, 2008, 1º semestre

Gráfico 6 – Avaliação feita por áreas pelos Orientadores em 2008 (1º semestre)<sup>16</sup>



Perante este gráfico depreende-se que em 2008 a avaliação dos orientadores é bastante positiva em quase todas as áreas analisadas com especial realce para as competências de *Iniciativa* e *Flexibilidade*, nas quais a área denominada por **Outras** atinge mesmo o valor 4.5 da escala, compreendendo entre o Bom e o Excelente.

Em 2008 a avaliação mais baixa por parte dos orientadores foi dada na competência *Impacto e Influência*, com 3.21 pontos sendo a área de **ARL** a avaliada com piores resultados (3.00). No entanto estas avaliações nunca são abaixo dos 3 pontos, ou seja, possuem uma média sempre positiva situando-se entre o Satisfatório e o Bom, porém nunca atingindo este último.

Sublinhe-se ainda o facto de na categoria *Rigor/Qualidade de Trabalho* a média das avaliações registadas ter sido precisamente igual em todas as secções analisadas, incluindo-se num nível de avaliação Bom.

Dum modo geral, neste ano de análise, o **ARL** apresenta as avaliações menos positivas relativamente às restantes áreas, sendo excepção para as competências *Capacidade de Relacionamento/ Comunicação* (4.00 pontos), *Orientação para os Resultados* (4.17) e *Inovação* (3.67), tendo tido o mesmo valor de classificação que as outras áreas na *Rigor/Qualidade de Trabalho*.

As melhores avaliações foram feitas na área de **GP** com uma média geral de 4.02.

<sup>16</sup> Fonte: Questionários de Avaliação dos Trainees do Programa de Trainees de 2008, Galp Energia

Tabela 8 – Quadro de comparação de médias dos Orientadores por áreas, 1º semestre, 2008

|               | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento/ Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para Resultados | Trabalho em Equipe | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/ Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|---------------|------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------|----------------------|------------------------------|---------------|
| <b>ARL</b>    | 3,67       | 4,00                                      | 3,33                      | 4,17                       | 4,00               | 3,67     | 3,00                 | 4,00                         | 4,17          |
| <b>DO</b>     | 3,88       | 3,88                                      | 3,88                      | 3,88                       | 4,25               | 3,88     | 3,50                 | 4,00                         | 4,38          |
| <b>GP</b>     | 4,33       | 4,17                                      | 4,00                      | 4,17                       | 4,33               | 3,83     | 3,33                 | 4,00                         | 4,17          |
| <b>SC</b>     | 4,00       | 4,00                                      | 3,64                      | 4,07                       | 4,07               | 3,43     | 3,21                 | 4,00                         | 4,21          |
| <b>Outras</b> | 4,50       | 3,50                                      | 4,00                      | 4,00                       | 4,00               | 4,00     | 3,50                 | 4,00                         | 4,50          |

Neste caso, pretende-se testar se a avaliação feita pelos orientadores no 1º semestre do ano de 2008 difere por área ou não. Seguindo a mesma analogia da análise anterior, utilizar-se-á o teste Kruskal- Wallis para cada competência.

Tabela 9 – Análise SPSS: Competência por Área (2008, 1º semestre)

|             | Iniciativa | Capacidade de Relacionamento/ Comunicação | Orientação para o Cliente | Orientação para os resultados | Trabalho em Equipe | Inovação | Impacto e Influência | Rigor/ Qualidade de Trabalho | Flexibilidade |
|-------------|------------|-------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------|----------|----------------------|------------------------------|---------------|
| Chi-Square  | 3,116      |                                           | 1,957                     | 3,848                         | 1,760              | 3,512    | 2,884                | 2,397                        | ,000          |
| df          | 4          |                                           | 4                         | 4                             | 4                  | 4        | 4                    | 4                            | 4             |
| Asymp. Sig. | ,539       |                                           | ,744                      | ,427                          | ,780               | ,476     | ,577                 | ,663                         | 1,000         |

a. Grouping Variable: Área

Analisando o quadro de resultados anterior, e considerando o nível de significância de 5%, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas da avaliação feita pelos orientadores entre as áreas, em nenhuma competência.

**Conclusão:** Em 2007, as melhores avaliações aparecem associadas às áreas de **DO** (1º e 2º sem) e **GP** (1º sem), sendo que as menores aparecem associadas às áreas de **ARL** (1º sem) e **Outras** (2º sem).

O *Trabalho em Equipe* é identificado em três áreas (**ARL**, **GP** e **SC**) como a competência melhor avaliada, aparecendo igualmente como melhores a *Iniciativa* associada à **DO** e a *Orientação para o Cliente* em **Outras**.

A competência de menor avaliação é o *Impacto e Influência* que aparece associado as áreas de **DO**, **GP**, **SC** e **Outras**, sendo que a *Inovação* nos aparece no **GP** e **Outras** e a *Capacidade de Relacionamento* na **ARL** (1º sem).

Neste semestre, as diferenças estatisticamente significativas surgem associadas à competência *Iniciativa*, na área de **ARL**.

Surgem igualmente relacionadas com as melhores avaliações as competências *Capacidade de Relacionamento*, *Trabalho em Equipe* e *Inovação*, *Rigor e Qualidade de Trabalho* e

*Iniciativa* nas áreas de **Outras**, **ARL**, **DO** e **SC** respectivamente continuando as menores avaliações associadas ao *Impacto e Influência* referido novamente em quase todas as áreas (**ARL**, **DO** e **SC**). A competência *Orientação para o Cliente* surge com a menor avaliação associada à **Outras** (2º sem).

Em 2008, pode-se depreender que a área associada às melhores avaliações é a **GP**, sendo a **ARL** a associada às menores.

Comparativamente às melhores avaliações a *Flexibilidade* surge-nos neste ano identificada como tal em praticamente todas as áreas (**ARL**, **DO**, **SC** e **Outras**), sendo de evidenciar a percepção dos Orientadores para a capacidade de adaptação dos *Trainees* a toda a envolvente e aos projectos que executam. A *Orientação para os Resultados* também é percebida como melhor avaliação na **ARL**, bem como a *Iniciativa* em **Outras** e na **GP**, juntamente com o *Trabalho em Equipa*.

Quanto às menores avaliações o *Impacto e Influência* são novamente referidos praticamente em todas as áreas (**GP**, **DO**, **SC** e **Outras**), sendo também a *Orientação para o Cliente* referida pela **ARL** e a *Capacidade de Relacionamento* pela **Outras**.

Neste ano, apesar de serem evidenciadas diferenças, as que existem não são estatisticamente significativas.

Sendo assim conclui-se que as áreas de **DO** e **GP** aparecem-nos em toda a análise relacionadas com as melhores avaliações, sendo que à **ARL** correspondem as menores avaliações no 1º semestre dos dois anos.

Como competências centrais observa-se que o *Trabalho em Equipa*, no primeiro ano, aparece bastante associado à **ARL**, sendo que, no segundo ano, aparece associado às áreas de **GP** e **Outras**; a *Iniciativa* aparece associada à **DO** e **SC** (2007) e a **GP** e **Outras** (2008), sendo que a *Flexibilidade* apenas surge como relevante em 2008, em praticamente todas as áreas.

### **Objectivo III:** *Analisar Qualitativamente os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria presentes nos Relatórios de Avaliação*

Este objectivo surgiu pela necessidade de aprofundar informação relativa a competências que não teriam sido avaliadas na análise quantitativa ou avaliações das competências centrais que deveriam ser reforçadas por uma análise deste género, tentando-se procurar também um forte aliado à construção de um diagnóstico mais completo.



Desta forma foram analisados 200 questionários mediante uma definição de categorias prévia, obtendo-se os seguintes resultados:

**Tabela 10 – Avaliação Orientadores 2007 vs 2008**

|                                 | 2007           |                | 2008           |                |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PF                              | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Competência                     | 18,8           | 81,2           | 33,3           | 66,7           |
| Formação                        | --             | 100            | --             | 100            |
| Autonomia                       | 6,3            | 93,7           | 8,3            | 91,7           |
| Potencial Cognitivo e Académico | <b>56,3</b>    | 43,7           | <b>52,8</b>    | 47,2           |
| Iniciativa                      | <b>42,2</b>    | 57,8           | 27,8           | 72,2           |
| Flexibilidade                   | 34,4           | 65,6           | <b>50,0</b>    | 50,0           |
| Rigor e Fiabilidade             | <b>57,8</b>    | 42,2           | <b>55,6</b>    | 44,4           |
| Integração                      | <b>59,4</b>    | 40,6           | <b>50,0</b>    | 50,0           |
| OM                              | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Formação Específica             | <b>71,9</b>    | 28,1           | <b>63,9</b>    | 36,1           |
| Participação activa de RH       | 7,8            | 92,2           | 2,8            | 97,2           |
| Burocracia                      | --             | 100            | --             | 100            |
| <i>Mentoring</i>                | --             | 100            | --             | 100            |
| Flexibilidade                   | --             | 100            | 5,6            | 94,4           |
| Relacionamento /Comunicação     | <b>28,1</b>    | 71,9           | <b>30,6</b>    | 69,4           |
| Iniciativa                      | <b>25,0</b>    | 75,0           | <b>33,3</b>    | 66,7           |
| Integração                      | 1,6            | 98,4           | --             | 100            |

Pode-se verificar que, nos dois anos apresentados, os Pontos Fortes mais relevantes são a Integração, o Rigor e Fiabilidade e o Potencial Cognitivo e Académico, sendo que a Flexibilidade aparece referida como um Ponto Forte importante com uma subida de quase 20% do ano 2007 para 2008, apresentando a Iniciativa um decréscimo semelhante. De uma forma geral, a presença destes Pontos Fortes diminui de 2007 para 2008, não ultrapassando os 10% de decréscimo na maioria dos pontos.

Relativamente às Oportunidades de Melhoria (OM) verifica-se que a Formação Específica (FE) lidera nos dois anos, seguida do Relacionamento/ Comunicação e Iniciativa. De ressaltar que a FE apresenta uma diminuição de 8% de 2007 para 2008.

Tabela 11 – Avaliação *Trainees* 2007 vs 2008

|                                 | 2007           |                | 2008           |                |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PF                              | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Competência                     | <b>84,1</b>    | 15,9           | <b>97,2</b>    | 2,8            |
| Formação                        | 17,5           | 82,5           | 5,6            | 94,4           |
| Autonomia                       | 4,8            | 95,2           | 2,8            | 97,2           |
| Potencial Cognitivo e Académico | 3,2            | 96,8           | 11,1           | 88,9           |
| Iniciativa                      | 6,3            | 93,7           | 5,6            | 94,4           |
| Flexibilidade                   | 3,2            | 96,8           | 13,9           | 86,1           |
| Rigor e Fiabilidade             | 1,6            | 98,4           | 2,8            | 97,2           |
| Integração                      | <b>69,8</b>    | 30,2           | <b>69,4</b>    | 30,6           |
| OM                              | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Formação Específica             | <b>61,9</b>    | 38,1           | <b>44,4</b>    | 55,6           |
| Participação activa de RH       | <b>38,1</b>    | 61,9           | <b>22,2</b>    | 77,8           |
| Burocracia                      | 7,9            | 92,1           | 5,6            | 94,4           |
| <i>Mentoring</i>                | 12,7           | 87,3           | 11,1           | 88,9           |
| Flexibilidade                   | 1,6            | 98,4           | --             | 100            |
| Relacionamento /Comunicação     | 5,8            | 94,2           | <b>13,9</b>    | 86,1           |
| Iniciativa                      | 2,7            | 97,3           | <b>13,9</b>    | 86,1           |
| Integração                      | 4,4            | 95,6           | 8,3            | 91,7           |

Nas avaliações feitas pelos *Trainees* verificam-se como Pontos Fortes (PF) nos dois anos a manifestação de Competência (havendo uma subida de mais de 10% de 2007 para 2008) e Integração. De sublinhar a Formação identificada por 17,5% como um PF em 2007 a ter um decréscimo de praticamente 12% para 2008 e ainda a Flexibilidade, que identificada em 2007 apenas por 3,2% , tem um aumento de quase 11% em 2008.

Como OM, pode observar-se a liderança da Formação Específica nos dois anos, evidenciando a necessidade de formação extra que também os *Trainees* sentiram para o correcto desempenho das suas tarefas, bem como a Participação Activa de RH. Estas duas ainda assim decresceram de 2007 para 2008 podendo evidenciar uma melhoria.

De destacar ainda o Relacionamento/ Comunicação e Iniciativa que tiveram um aumento significativo de 2007 para 2008.

**Tabela 12 – Avaliação feita pelos Orientadores por áreas, 2007**

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outras  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 20,0    | 80,0    | 16,7    | 83,3    | 44,4    | 55,6    | --      | 100     | --      | 100     |
| Formação                        | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | --      | 100     | --      | 100     | 11,1    | 88,9    | 16,7    | 83,3    | 16,7    | 83,3    |
| Potencial Cognitivo e Académico | 40,0    | 60,0    | 33,3    | 66,7    | 22,2    | 77,8    | 50,0    | 50,0    | 83,3    | 16,7    |
| Iniciativa                      | 40,0    | 60,0    | 33,3    | 66,7    | 22,2    | 77,8    | 50,0    | 50,0    | 16,7    | 83,3    |
| Flexibilidade                   | 40,0    | 60,0    | 33,3    | 66,7    | 55,6    | 44,4    | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    |
| Rigor e Fiabilidade             | 80,0    | 20,0    | 33,3    | 66,7    | 22,2    | 77,8    | 83,3    | 16,7    | 83,3    | 16,7    |
| Integração                      | 80,0    | 20,0    | 83,3    |         | 44,4    | 55,6    | 83,3    | 16,7    | 50,0    | 50,0    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 60,0    | 40,0    | 66,7    | 33,3    | 55,6    | 44,4    | 66,7    | 33,3    | 83,3    | 16,7    |
| Participação activa de RH       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Burocracia                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Mentoring                       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 20,0    | 80,0    | 33,3    | 66,7    | 44,4    | 55,6    | 33,3    | 66,7    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 40,0    | 60,0    | --      | 100     | 44,4    | 55,6    | --      | 100     | 50,0    | 50,0    |
| Integração                      | --      | 100     | --      | 100     | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | --      | 100     |

Nesta análise pode-se verificar a Integração e o Potencial Cognitivo e Académico presente em todas as áreas, sendo a maior percentagem em **GP e DO** e em **Outras** (respectivamente). Na área de **ARL**, a percentagem apesar de não ser significativa, comparativamente com as outras, é superior a 20%.

O Rigor e Fiabilidade aparecem associados a quase todas as áreas exceptuando a **ARL**, tendo o seu maior valor em **DO** e em **Outras**. A Iniciativa aparece relacionada com as áreas de **SC**, **GP** (onde atinge o seu valor mais elevado) e a **DO**, estando a Flexibilidade associada a todas as áreas, exceptuando a **Outras** e evidenciada na **ARL**.

Quanto às OM tem no topo da lista a Formação Específica (FE) que aparece associada a todas as áreas com maior incidência na **Outras**. Seguidamente, vem o Relacionamento/ Comunicação nas áreas de **GP**, **ARL** e **DO** com o seu pico em **ARL** e a Iniciativa presente na **SC**, **ARL** e **Outras** (com o seu máximo nesta última).

Tabela 13 – Avaliação feita pelos *Trainees*, por área, 2007

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outras  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 80,0    | 20,0    | 66,7    | 33,3    | 100     | --      | 100     | --      | 83,3    | 16,7    |
| Formação                        | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | 55,6    | 44,4    | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | --      | 100     |
| Potencial Cognitivo e Académico | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | 20,0    | 80,0    | 16,7    | 83,3    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Rigor e Fiabilidade             | 20,0    | 80,0    |         |         | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Integração                      | 80,0    | 20,0    | 83,3    | 16,7    | 66,7    | 33,3    | 83,3    | 16,7    | 66,7    | 33,3    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | --      | 100     | 83,3    | 16,7    | 55,6    | 44,4    | 83,3    | 16,7    | 100     | --      |
| Participação activa de RH       | 60,0    | 40,0    | 50,0    | 50,0    | 77,8    | 22,2    | 16,7    | 83,3    | 50,0    | 50,0    |
| Burocracia                      | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | 11,1    | 88,9    | 16,7    | 83,3    | 16,7    | 83,3    |
| Mentoring                       | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | 33,3    | 66,7    |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    | 16,7    | 83,3    |
| Iniciativa                      | --      | 100     | --      | 100     | 11,1    | 88,9    | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |
| Integração                      | 20,0    | 80,0    | 16,7    | 83,3    | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |

Pode-se verificar pela análise da tabela acima descrita que os *Trainees* identificam como PF, em todas as áreas, a Competência e a Integração (sendo esta última mais elevada na **GP** e **Outras**). A Formação é identificada na **ARL**.

Quanto às OM, verifica-se que a Formação Específica e a Participação Activa de RH estão presentes em todas as áreas (exceptuando **SC** e **DO**, respectivamente) sendo maiores em **Outras** e **ARL** respectivamente. O Mentoring aparece associado a **SC**, estando o Relacionamento/ Comunicação presente em **SC**, **ARL**. Ainda como Oportunidade de Melhoria, surge a Integração na **SC** e na **ARL**.

Tabela 14- Avaliação feita pelos Orientadores, por áreas, 2008

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outras  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 28,6    | 71,4    | 66,7    | 33,3    | 16,7    | 83,3    | 37,5    | 62,5    | --      | 100     |
| Formação                        | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | 14,3    | 85,7    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 50,0    | 50,0    |
| Potencial Cognitivo e Académico | 57,1    | 42,9    | 66,7    | 33,3    | 50,0    | 50,0    | 50,0    | 50,0    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 28,6    | 71,4    | 16,7    | 83,3    | 16,7    | 83,3    | 25,0    | 75,0    | 100     | --      |
| Flexibilidade                   | 42,9    | 57,1    | 50,0    | 50,0    | 16,7    | 83,3    | 75,0    | 25,0    | 100     | --      |
| Rigor e Fiabilidade             | 64,3    | 35,7    | 50,0    | 50,0    | 66,7    | 33,3    | 37,5    | 62,5    | 50,0    | 50,0    |
| Integração                      | 57,1    | 42,9    | 33,3    | 66,7    | 50,0    | 50,0    | 62,5    | 37,5    | --      | 100     |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 64,3    | 35,7    | 66,7    | 33,3    | 66,7    | 33,3    | 50,0    | 50,0    | 100     | --      |
| Participação activa de RH       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Burocracia                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Mentoring                       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | 7,1     | 92,9    | --      | 100     | --      | 100     | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 28,6    | 71,4    | 50,0    | 50,0    | 33,3    | 66,7    | 12,5    | 87,5    | 50,0    | 50,0    |
| Iniciativa                      | 35,7    | 64,3    | 16,7    | 83,3    | 33,3    | 66,7    | 50,0    | 50,0    | --      | 100     |
| Integração                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |

Em 2008, verifica-se que os Orientadores atribuem como PF relevante a *Competência*, apenas na **GP** e a *Autonomia* apenas em **Outras**. O *Potencial Cognitivo e Académico* e a *Integração* aparecem associados a praticamente todas as áreas (exceptuando **Outras**), obtendo os maiores valores em **GP** e **DO** respectivamente. A *Flexibilidade* aparece-nos como um Ponto Forte marcante em praticamente todas as áreas, sendo mais relevante em **Outras** (100%). Apesar de se exceptuar a **ARL** a identificação desta competência continua a ser superior a 15%. O *Rigor e Fiabilidade* surgem também associados a todas as áreas, exceptuando a **DO**, apresentando os valores mais elevados na **ARL**.

Como Oportunidades de Melhoria, neste ano são referidos principalmente a *Formação Específica*, estando presente em todas as áreas com especial relevo em **Outras** que atinge os 100% , o *Relacionamento e Comunicação* (que apenas não se encontra presente na **ARL**) e a *Iniciativa*, presente na **SC**, **ARL** e **DO** (onde se encontra o valor mais elevado).

Tabela 15 – Avaliação feita pelos *Trainees*, por áreas, 2008

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outros  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 92,9    | 7,1     | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      |
| Formação                        | 14,3    | 85,7    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | --      | 100     | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Potencial Cognitivo e Académico | --      | 100     | 33,3    | 66,7    | --      | 100     | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | 21,4    | 78,6    | --      | 100     | --      | 100     | 25,0    | 75,0    | --      | 100     |
| Rigor e Fiabilidade             | 7,1     | 92,9    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Integração                      | 85,7    | 14,3    | 66,7    | 33,3    | 20,0    | 80,0    | 62,5    | 37,5    | 100     | --      |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 35,7    | 64,3    | 66,7    | 33,3    | 40,0    | 60,0    | 50,0    | 50,0    | 50,0    | 50,0    |
| Participação activa de RH       | 21,4    | 78,6    | --      | 100     | 40,0    | 60,0    | 25,0    | 75,0    | 50,0    | 50,0    |
| Burocracia                      | 7,1     | 92,9    | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | --      | 100     |
| Mentoring                       | 14,3    | 85,7    | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 21,4    | 78,6    | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 14,3    | 85,7    | 16,7    | 83,3    | --      | 100     | 25,0    | 75,0    | --      | 100     |
| Integração                      | 7,1     | 92,9    | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 12,5    | 87,5    | --      | 100     |

Com esta tabela, pode-se verificar que os *Trainees* atribuem como principais PF a presença de *Competência* e a *Integração* em todas as áreas. A *Autonomia* é valorizada na **ARL** e a *Flexibilidade* na **DO**.

Como OM, pode-se observar a identificação de *Formação Específica* em todas as áreas, dando-se relevo à **GP**. Seguidamente, a *Participação Activa de RH* aparece-nos associada a quase todas as áreas exceptuando a **GP**, não sendo no entanto tão significativa a percentagem comparativamente às outras OM. A *Burocracia e o Mentoring* e a *Integração* aparecem relacionados com a área de **ARL**. *Relacionamento e Comunicação* aparecem associados às áreas de **SC** e **ARL**.

**Conclusão:** Nas análises feitas verifica-se que existe um aumento da *Flexibilidade* como Ponto Forte (de 2007 para 2008), o que revela uma maior manifestação desta competência no último ano, o que se traduz numa melhor adaptação. A *Formação Específica* apresenta um decréscimo, nas avaliações dos Orientadores, no mesmo período de tempo, podendo evidenciar uma maior adequação do perfil de competências e académico ao exercício das suas funções, bem como a *Participação Activa de RH*, evidenciando uma melhoria.

Relativamente às avaliações feitas pelos *Trainees*, é referida, pela maior parte, a existência de *Competência* em contexto de trabalho e desenvolvimento das mesmas, existindo um decréscimo do PF *Formação*, podendo traduzir uma maior necessidade de formação no ano

de 2008 ou uma desvalorização da sua importância por parte dos *Trainees*. A percentagem de Relacionamento/ Comunicação e a Iniciativa sofrem um aumento, podendo evidenciar um sentimento de desmotivação ou uma possível incorrecta percepção da qualidade e importância do seu trabalho.

Numa análise por áreas, observa-se que os Orientadores referem a Integração e o Potencial Cognitivo e Académico (PCA) em todas as áreas, sendo a **GP** e a **DO** as mais beneficiadas, enquanto a Iniciativa aparece associada às áreas de **SC**, **GP** e **DO** (2007) e **Outras** (2008).

O Rigor e a Fiabilidade curiosamente apresentam na área de **DO**, os seus maiores valores e em **ARL** os menores (2007), ocorrendo no ano seguinte exactamente o inverso, acontecendo o mesmo com a Flexibilidade, que apresentava o seu mais alto valor na área de **ARL**.

Estes também recomendam como OM a Formação Específica nos dois anos, sendo a área **Outras** mais necessitada. A necessidade de desenvolvimento de Relacionamento/ Comunicação está presente no **SC** e **ARL** (2007), apresentando esta última, os valores mais baixos em 2008. A Iniciativa surge também como uma OM nas áreas de **SC**, **ARL**, **Outras** (2007) e de **DO** (2008), onde apresentam os seus valores mais elevados.

Os *trainees* referem como PF as competências de Integração em todas as áreas. Associado à **ARL** aparece a Formação (2007) e a Autonomia (2008), sendo que esta última obtém as maiores percentagens na **GP** e na **DO**.

De forma semelhante aos seus Orientadores, os *Trainees* associam uma necessidade de desenvolvimento de competências de Relacionamento/ Comunicação às áreas de **SC** e **ARL**.

De uma forma geral<sup>17</sup>, pode-se afirmar que mais 50% dos Orientadores referem a existência de competências como o Rigor e a Fiabilidade, facilidade de Integração e presença de Potencial Cognitivo e Académico, sendo que 88% dos *Trainees*, afirmam possuírem competências para o exercício da função, capacidade e vontade de desenvolver essas competências, enquanto 69% evidenciam a qualidade da Integração durante o programa, como um dos pontos fortes.

Relativamente às Oportunidades de Melhoria, 69% dos Orientadores referem a necessidade de Formação Específica para um correcto desempenho da função e evolução na carreira, enquanto 29% e 28% afirmam existir a necessidade de desenvolver competências como o Relacionamento/ Comunicação e de Iniciativa, respectivamente. Igualmente para os *Trainees* (55%) a Formação Específica seria uma ferramenta importante para o suprimento de algumas

---

<sup>17</sup> Anexo VII – Tabelas de Análise Qualitativa

lacunas sentidas a nível do exercício das suas funções, enquanto 32% revelam ser importante a Participação Activa de RH nas mais variadas actividades durante o Programa.

Nas diferentes áreas, pode-se observar que a Integração e as Competências aparecem associadas a todas as áreas, o Potencial Cognitivo e Académico aparece associado à **GP e ARL** e o Rigor e Fiabilidade à **DO e Outras**. Como Oportunidades de Melhoria, a Formação Específica, o Relacionamento/ Comunicação (exceptuando a área **Outras**) e a Iniciativa são referenciadas em todas as áreas, estando a percepção de melhoria da Participação Activa de RH mais relacionada com a **ARL e Outras**.

**Objectivo IV:** *Aferir a possibilidade de inserção no programa de mobilidade CAP (Colaboradores de Alto Potencial)*

A competência de *Inovação* assume um papel fundamental no desenvolvimento deste projecto pois esta pode ser um meio de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional, promovendo um aumento dos resultados económicos e sendo um forte contributo para desenvolver e melhorar a adaptação organizacional. No programa de Mobilidade CAP da Galp Energia, é o alto desempenho relativamente a um conjunto de competências e a revelação de potencial relativamente a esta em específico, que permite que os colaboradores, com menos de 35 anos, possam ser incluídos no mesmo programa.

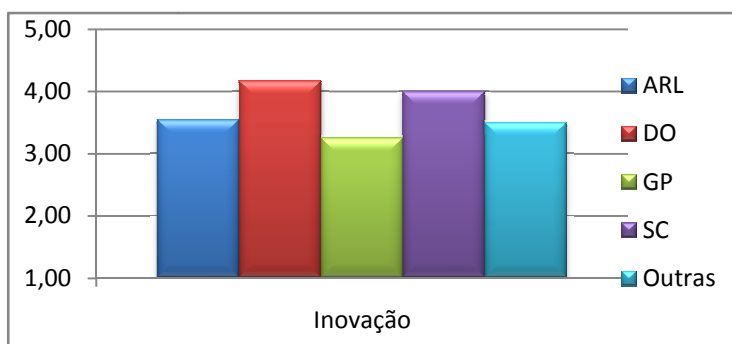
Outra das formas de se poder inferir a existência de *Inovação* ou de uma forte possibilidade de manifestação futura da mesma, é identificar nos *trainees* competências como a *Iniciativa e Flexibilidade*.

Desta forma, iremos analisar a possibilidade de inserção destes *Trainees*, no programa de mobilidade CAP, mediante as avaliações nas competências referidas.



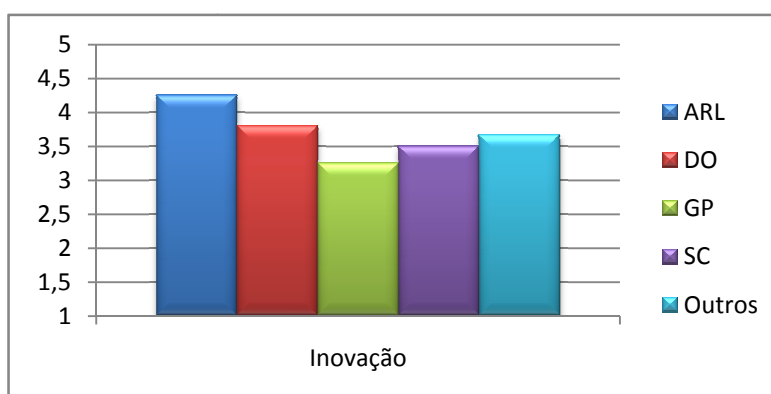
a) Avaliação Orientadores 2007: Inovação

Gráfico 7 – Avaliação *Inovação* por áreas, 1º semestre<sup>23</sup>



Pela análise do gráfico, consegue-se compreender que em 2007, a área que corresponde a uma média mais elevada de desempenho de *Inovação* é a **DO**, com média de 4.17, enquanto a área de **GP** revela menores índices de *Inovação*, com média de 3.25.

Gráfico 8 – Avaliação *Inovação* por áreas, 2º Semestre

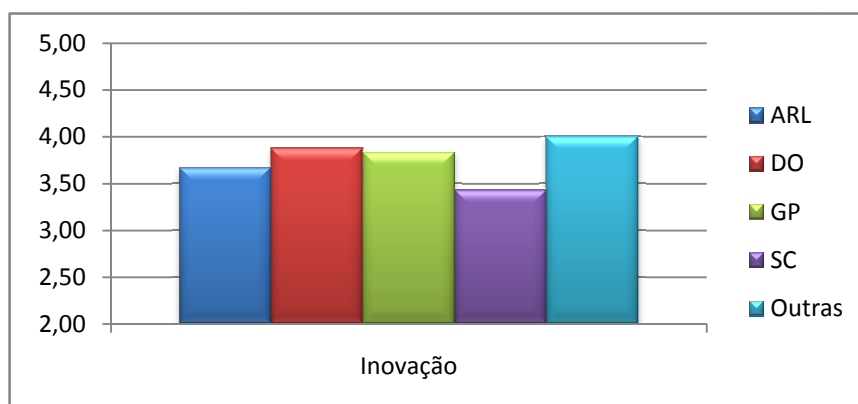


No gráfico 8, agora referente ao 2º semestre, pode depreender-se que a área que apresenta maior média corresponde à **ARL**, com média de 4,25 e a avaliação menor, continua a corresponder à área de **GP** com a mesma média que o semestre anterior, 3.25.

Tabela 16 – Quadro de comparação de médias da competência de *Inovação*, avaliada pelos orientadores, por áreas em 2007

| Áreas  | 1º SEMESTRE | 2º SEMESTRE |
|--------|-------------|-------------|
| ARL    | 3,55        | 4,25        |
| DO     | 4,17        | 3,8         |
| GP     | 3,25        | 3,25        |
| SC     | 4,00        | 3,5         |
| Outras | 3,50        | 3,67        |

## b) Avaliação Orientadores 2008: Inovação

Gráfico 9 – Avaliação *Inovação* por áreas, 2008<sup>23</sup>

Consegue-se, analisando o gráfico 9, compreender que em 2008 o maior desempenho avaliado na competência de *Inovação*, corresponde a **Outras** áreas com uma média de 4.00, sendo que a área de **SC** revela os menores valores, com média de 3.43.

Tabela 17– Quadro de comparação de médias da competência *Inovação*, avaliadas pelos Orientadores, por áreas, 1º semestre, 2008

| Áreas  | Competência <i>Inovação</i> |
|--------|-----------------------------|
| ARL    | 3,67                        |
| DO     | 3,88                        |
| GP     | 3,83                        |
| SC     | 3,43                        |
| Outras | 4,00                        |

Para a posterior análise consideraram-se três níveis: Nível 1 que engloba as avaliações de “Insuficiente” e “A melhorar” (avaliação de 1 e 2, respectivamente), Nível 2 que engloba as avaliações de “Satisfatório” e “Bom” (avaliação de 3 e 4 respectivamente) e Nível 3, Excelente (avaliação de 5).

Ilustração 6 – Níveis de Inovação

|                                   |
|-----------------------------------|
| Nível 1: Insuficiente/ A melhorar |
| Nível 2: Satisfatório/ Bom        |
| Nível 3: Excelente                |

Sendo assim, para a competência *Inovação* surgem as seguintes avaliações obtidas no 1º semestre de cada ano analisado:

Tabela 18 – Níveis obtidos na categoria *Inovação*, 1º semestre, por ano

| Inovação - Avaliação dos Orientadores por Áreas |      |    |    |    |        |      |    |    |    |        |
|-------------------------------------------------|------|----|----|----|--------|------|----|----|----|--------|
|                                                 | 2007 |    |    |    |        | 2008 |    |    |    |        |
|                                                 | ARL  | DO | GP | SC | Outras | ARL  | DO | GP | SC | Outras |
| Nível 1                                         | 0    | 0  | 1  | 0  | 0      | 0    | 0  | 0  | 2  | 0      |
| Nível 2                                         | 11   | 4  | 3  | 4  | 6      | 5    | 7  | 6  | 10 | 2      |
| Nível 3                                         | 0    | 2  | 0  | 1  | 0      | 1    | 1  | 0  | 1  | 0      |

Como é possível verificar, através da análise da tabela acima apresentada, apenas 3 *Trainees* por ano, obtiveram o nível de excelência nesta categoria, correspondendo às áreas **DO**, **SC** e **ARL**, sendo que na **DO** e na **SC**, apresentam avaliação excelente para a *Inovação* nos dois anos.

De modo a poder validar as informações obtidas, ir-se-á comparar o resultado apresentado referente aos *Trainees* de 2007 do 1º semestre, com os resultados obtidos nesta mesma categoria no 2º semestre.

Tabela 19 – Níveis obtidos na categoria Inovação no 1º e 2º semestre de 2007

| Inovação - Avaliação dos Orientadores por Áreas 2007 |             |    |    |    |        |             |    |    |    |        |
|------------------------------------------------------|-------------|----|----|----|--------|-------------|----|----|----|--------|
|                                                      | 1º Semestre |    |    |    |        | 2º Semestre |    |    |    |        |
|                                                      | ARL         | DO | GP | SC | Outras | ARL         | DO | GP | SC | Outras |
| Nível 1                                              | 0           | 0  | 1  | 0  | 0      | 0           | 1  | 0  | 0  | 0      |
| Nível 2                                              | 11          | 4  | 3  | 4  | 6      | 8           | 5  | 4  | 4  | 5      |
| Nível 3                                              | 0           | 2  | 0  | 1  | 0      | 4           | 0  | 0  | 0  | 1      |

Após a análise da tabela 2, verifica-se que o número de *trainees* com o nível de excelência na categoria da *Inovação* aumentou, sendo as áreas de **ARL** as mais privilegiadas e aparecendo agora o valor de excelência verificado num *trainee* das **Outras**.

No entanto, a análise da tabela 2 por si só não é suficiente, não podendo garantir que os *trainees* que na avaliação do 1º semestre obtiveram a classificação máxima na categoria da *Inovação*, a tivessem mantido no 2º semestre.

Apresenta-se assim uma tabela com a comparação da classificação destes *trainees*, dos que obtiveram o nível máximo, no 1º e 2º semestre.

Tabela 20 – Classificação 1º semestre vs 2º semestre

| Semestre    | Trainee | Area | Av. Inovação |
|-------------|---------|------|--------------|
| 1º Semestre | Z       | DO   | Nível 3      |
|             | U       | SC   | Nível 3      |
|             | R       | DO   | Nível 3      |
| 2º Semestre | Z       | DO   | Nível 2      |
|             | U       | ARL  | Nível 2      |
|             | R       | SC   | Nível 2      |

Depreende-se que os *trainees* que apresentam Nível 3, Excelente, no desempenho da competência *Inovação* no 1º semestre obtiveram piores resultados *Inovação* no 2º semestre. De modo a validar esta informação, tentar-se-á compreender de que forma este nível elevado de desempenho associado à *Inovação*, também o é associado às competências de *Iniciativa e Flexibilidade*. Utilizar-se-á os mesmos três níveis de avaliação utilizados para a *Inovação*

**Tabela 21 – Análise da Avaliação das competências Iniciativa e Flexibilidade para o nível Excelente de Inovação**

| Ano  |             | ÁREAS  | Inovação | Iniciativa                | Flexibilidade |
|------|-------------|--------|----------|---------------------------|---------------|
| 2007 | 1º Semestre | SC     | Nível 3  | Nível 2 (4) <sup>18</sup> | Nível 2 (4)   |
|      |             | DO     | Nível 3  | Nível 3                   | Nível 3       |
|      |             | DO     | Nível 3  | Nível 3                   | Nível 3       |
|      | 2º Semestre | ARL    | Nível 3  | Nível 2 (4)               | Nível 3       |
|      |             | ARL    | Nível 3  | Nível 2 (4)               | Nível 3       |
|      |             | ARL    | Nível 3  | Nível 3                   | Nível 3       |
|      |             | ARL    | Nível 3  | Nível 3                   | Nível 3       |
|      |             | Outras | Nível 3  | Nível 2 (Bom)             | Nível 2 (4)   |
| 2008 | 1º Semestre | SC     | Nível 3  | Nível 2 (4)               | Nível 2 (4)   |
|      |             | DO     | Nível 3  | Nível 2 (4)               | Nível 3       |
|      |             | ARL    | Nível 3  | Nível 2 (4)               | Nível 2 (4)   |

Pode-se observar pela tabela 21 que para os níveis de excelência na competência de *Inovação*, os *trainees* apresentam o nível Excelente ou, no mínimo, nível Bom para as outras competências referidas, havendo uma relação clara entre a manifestação de excelência na competência da *Inovação* com as outras competências.

Pode-se ainda inferir quantos *trainees*, manifestando índices de desempenho de *Inovação* entre o nível 2 e o nível 3, poderão, futuramente, mediante a relação da *Flexibilidade com a*

<sup>18</sup> Enquadra-se no Nível 2 pré-definido que engloba as avaliações de 3 e 4, no entanto estas avaliações correspondem a 4, Bom

*Iniciativa* na potenciação da *Inovação*, manifestar e desenvolver esta última competência. A competência base para a análise será a *Flexibilidade*, pelas razões anteriormente mencionadas, cruzando-a depois com a *Iniciativa*.

**Tabela 22 – Análise de Níveis das competências *Iniciativa* e *Flexibilidade***

| Ano  |             | ÁREAS  | Flexibilidade | Iniciativa                |
|------|-------------|--------|---------------|---------------------------|
| 2007 | 1º Semestre | Outras | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | SC     | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | DO     | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | DO     | Nível 3       | Nível 3                   |
|      | 2º Semestre | ARL    | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | ARL    | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | ARL    | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | ARL    | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | SC     | Nível 3       | Nível 3                   |
| 2008 | 1º Semestre | SC     | Nível 3       | Nível 2 (3) <sup>19</sup> |
|      |             | SC     | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | SC     | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | Outras | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | GP     | Nível 3       | Nível 3                   |
|      |             | DO     | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | DO     | Nível 3       | Nível 2 (3)               |
|      |             | DO     | Nível 3       | Nível 2 (4)               |
|      |             | ARL    | Nível 3       | Nível 2 (4)               |

Pela análise da tabela 22, verificamos que as áreas mais propensas à manifestação futura de competências elevadas de *Inovação* são as de **DO**, **ARL** (2007), **Outras** (2008) e **SC** (2007 e 2008), com 8 *trainees* de um universo de 18, a manifestar desempenhos elevados associados às competências de *Flexibilidade* e *Iniciativa*.

**Conclusão:** Verifica-se que as áreas nas quais a avaliação da competência *Inovação* é a melhor na **DO** e **ARL** (2007) e **Outras** (2008), estando associadas às menores avaliações as áreas de **GP** (2007) e **SC** (2008).

Na área de **DO**, todos os *Trainees* apresentam índices de excelência para a *Flexibilidade* e *Iniciativa* (quando associado à Excelência em *Inovação*) em 2007, sendo que em 2008 apenas apresentam índices elevados na competência de *Flexibilidade*.

<sup>19</sup> Estas avaliações, apesar de se inserirem no nível 2, apresentam uma avaliação de 3, sendo apenas Satisfatório.

Na área de **ARL**, apenas 2 dos 4 *Trainees*, apresentam níveis de excelência nas três competências, sendo que os outros 2 manifestam níveis de excelência para a *Flexibilidade*. De ressaltar, no entanto, que os *Trainees* que não manifestam níveis de excelência (avaliação 5), manifestam nível Bom, com avaliação de 4.

As áreas de **DO** e **SC** apresentam *Trainees* com nível excelente para a *Inovação* tanto em 2007 como em 2008, relativamente ao 1º semestre.

A diminuição do número de *Trainees* avaliados com nível 3 na competência de *Inovação* do 1º semestre para o 2º semestre em 2007, pode dever-se a vários factores, como por exemplo, o *Trainee* estar desmotivado em algum semestre por diferentes razões tais como a motivação/ identificação com o projecto, a empatia Orientador/ *Trainee*, ou mesmo um melhor enquadramento da área com as aptidões e competências do *trainee*, sejam elas comportamentais ou técnicas.

Assim sendo, conclui-se que ao longo do Programa de *Trainees* do ano de 2007, 8 *Trainees* num total de 32, mostraram ter aptidões para futuramente poderem ser considerados CAP's. No entanto, é necessário reforçar que se deve cruzar esse nível excelente de *Inovação* com a média do desempenho obtido por esses colaboradores e que os critérios de avaliação de desempenho para a inserção em CAP, em nada estão relacionados com os critérios de avaliação que estão a ser considerados para este projecto, sendo portanto apenas uma dedução.

Inferindo-se apenas com uma avaliação elevada na competência de *Inovação*, poder-se-á afirmar que 25% das pessoas recrutadas para o programa *Trainees* 2007 poderão ser futuros CAP's. Já em 2008 inferências deste tipo não poderão ser válidas, uma vez que sem a informação respeitante ao 2º semestre de avaliação, não podemos concluir objectivamente, sabendo-se no entanto que relativamente à média do 1º semestre de 2007 comparativamente com o de 2008, existe uma diminuição na avaliação desta competência de 0,02 valores.

Neste sentido, e associando a uma elevada classificação na competência de *Inovação* um alto desempenho (baseado nos critérios de Avaliação de Desempenho), poder-se-á incluir uma maior ou menor percentagem de *Trainees* neste programa de mobilidade.

Esta maior ou menor percentagem também pode estar relacionada com a identificação da potencialidade de manifestação da competência de *Inovação*, associando a competência de *Flexibilidade e Iniciativa*. Assim, ao analisar-se os 64 *Trainees* com níveis 2 ou 3 na competência de *Inovação*, verifica-se que 18 deles têm potencialidade para manifestar

futuramente a Inovação mediante desenvolvimento sendo que 8 deles apresentam níveis de excelência tanto na *Flexibilidade* como na *Iniciativa*.

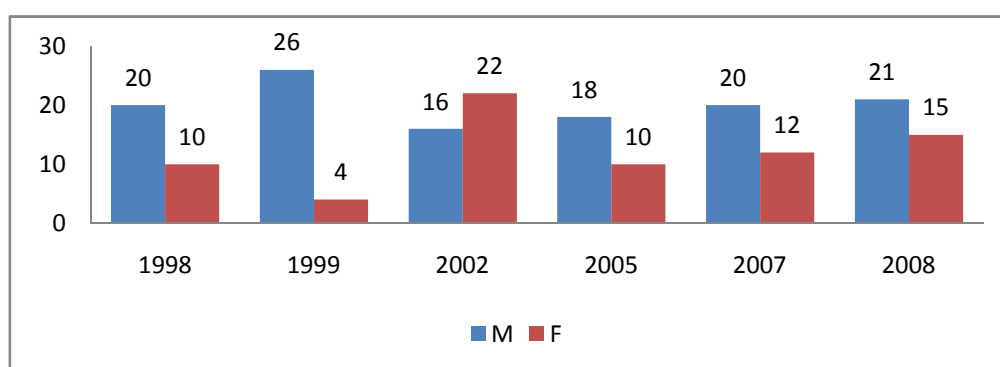
A avaliação deste índice dependerá em muito das áreas onde os *Trainees* ficarão alocados e a liberdade que estas áreas e os projectos associados às mesmas, permitirão na manifestação desta mesma competência.

### **Objectivo V:** *Compreender quais os principais motivos associados às saídas dos Trainees*

Nesta análise criou-se um template de entrevista de saída<sup>20</sup>, de forma a permitir a obtenção de informações mais precisas relativamente aos motivos associados à mesma.

Uma vez que o Programa já existe desde 1998, fez-se um levantamento da taxa de efectivação do Programa desde essa data até hoje.

**Gráfico 10 – Número de *Trainees* por sexo<sup>21</sup>**

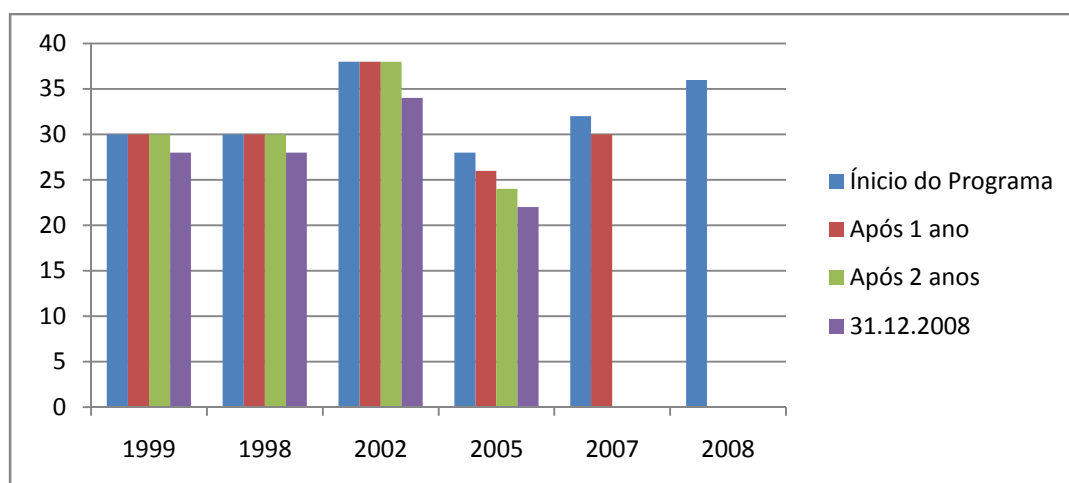


Pode-se observar pelo gráfico 10 que a percentagem de sexo masculino é maior que a de sexo feminino, sendo que no ano de 1999, essa diferença é esmagadora, sendo tendencialmente esbatida com o decorrer dos anos e com a evolução do próprio programa.

<sup>20</sup> Anexo VIII – Template de Entrevista de Saída

<sup>21</sup> Fonte dos gráficos : Base de Dados, Galp Energia

Gráfico 11 – Fidelização dos *Trainees* à Organização



Pela leitura do gráfico 11 pode-se verificar que os *Trainees* seleccionados em 1998 e 1999 se mantiveram todos na organização nos dois anos seguintes. Em 2008 (31.12.2008), ainda se mantinham na organização 28 dos 30 *Trainees* admitidos em cada ano, o que corresponde a uma taxa de fidelização de 93,33%.

Para os 38 *Trainees* seleccionados em 2002, o comportamento verificado foi o mesmo que nos anos anteriores, mantendo-se sem saídas nos dois anos após o seu ingresso. Em 2008, mantinham-se na organização 34 *Trainees*, correspondendo a uma taxa de fidelização de 89,47%.

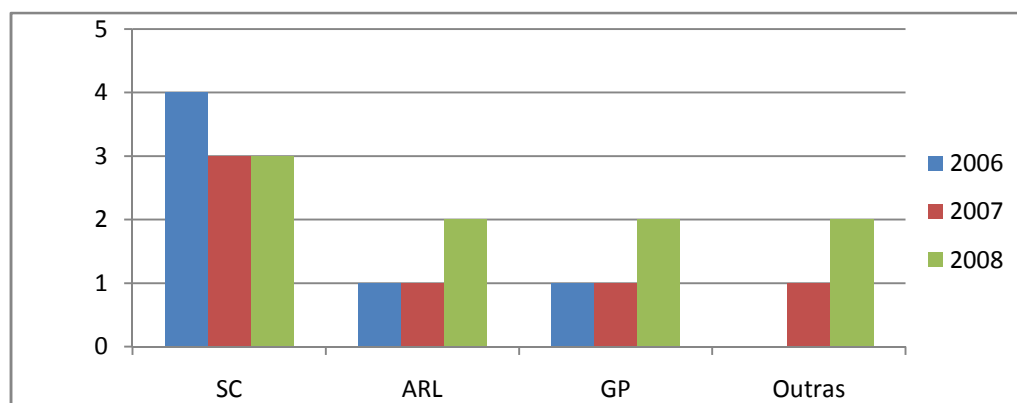
Relativamente ao ano de admissão 2005, o comportamento foi mais diversificado, com saídas de 2 dos 28 *Trainees* logo após o primeiro ano, 2 após o segundo ano e mais 2 até 2008, num total de 6 saídas que correspondem a uma taxa de fidelização de 78,57%.

No ano de 2007, saíram logo após o primeiro ano, 2 dos 32 *Trainees* que entraram, mantendo-se este número constante até 2008, correspondendo a uma taxa de fidelização de 93,75%.

A taxa média de fidelização ao Programa de *Trainees* da Galp Energia não sofreu variações significativas após o primeiro e segundo ano (de 97,32% para 96,43%) mas em 2008 essa taxa era substancialmente inferior com um valor de 89,69%.



Gráfico 12 – Saídas de *Trainees*, desde 1998, por áreas



Depreende-se que a área de **SC** foi a área mais afectada com a saída dos *Trainees* desde 1998, sendo que teve num total de perda de 10 *Trainees*, nos diferentes anos. Os anos de 2007 e de 2008 são os que são mais diversificados em termos de áreas de saída sendo que a única área em que não houve evidências até 2008 de saída de nenhum *Trainee* foi a **DO**.

De modo a compreender o porquê destas diferenças, optou-se pela elaboração de uma entrevista de saída aos 18 *Trainees* que, desde 1998, abandonaram a empresa. Desses 18, apenas foi possível entrevistar 10.

Tabela 23 – Caracterização da Amostra<sup>22</sup>

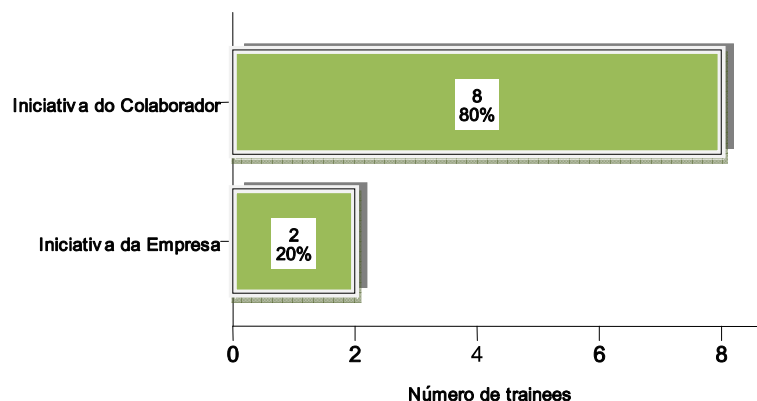
| Tempo de permanência | Nº de trainees | % de trainees |
|----------------------|----------------|---------------|
| Menos de 12 meses    | 4              | 40,0          |
| 12 a 23 meses        | 2              | 20,0          |
| 24 ou mais meses     | 4              | 40,0          |
| Total                | 10             | 100,0         |
| Áreas                | Nº de trainees | % de trainees |
| SC                   | 5              | 50,0          |
| GP                   | 2              | 20,0          |
| Outros               | 3              | 30,0          |
| Total                | 10             | 100,0         |

| Tempo | Nº de trainees | % de trainees |
|-------|----------------|---------------|
| 3     | 1              | 10,0          |
| 6     | 3              | 30,0          |
| 12    | 1              | 10,0          |
| 21    | 1              | 10,0          |
| 24    | 2              | 20,0          |
| 84    | 1              | 10,0          |
| 96    | 1              | 10,0          |
| Total | 10             | 100,0         |

<sup>22</sup> Fonte: Entrevistas de Saída realizadas aos *Trainees* da Galp Energia (o mesmo se aplica aos restantes gráficos em análise)

## I. Motivos de Saída: Iniciativa Colaborador ou Empresa

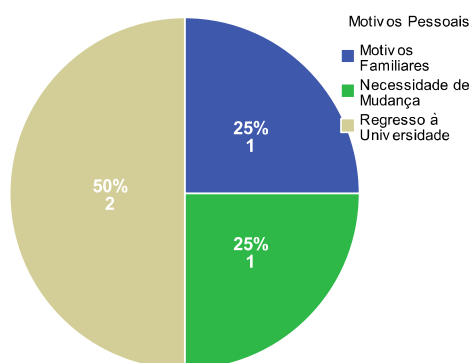
Gráfico 11 – Motivos de Saída



Quanto aos principais motivos para a saída dos *Trainees*, verifica-se estarem associados à própria iniciativa dos mesmos, 80%. Apenas 20% referem ter sido iniciativa da empresa.

## II. Motivos Pessoais

Gráfico 13 – Motivos Pessoais



Dos *trainees* que identificaram Motivos Pessoais associados à sua saída, 50% afirmam que estavam relacionados com desejo de regresso à Universidades, 25% referiram Motivos Familiares e outros 25% Necessidade de Mudança.

### III. Motivos Internos

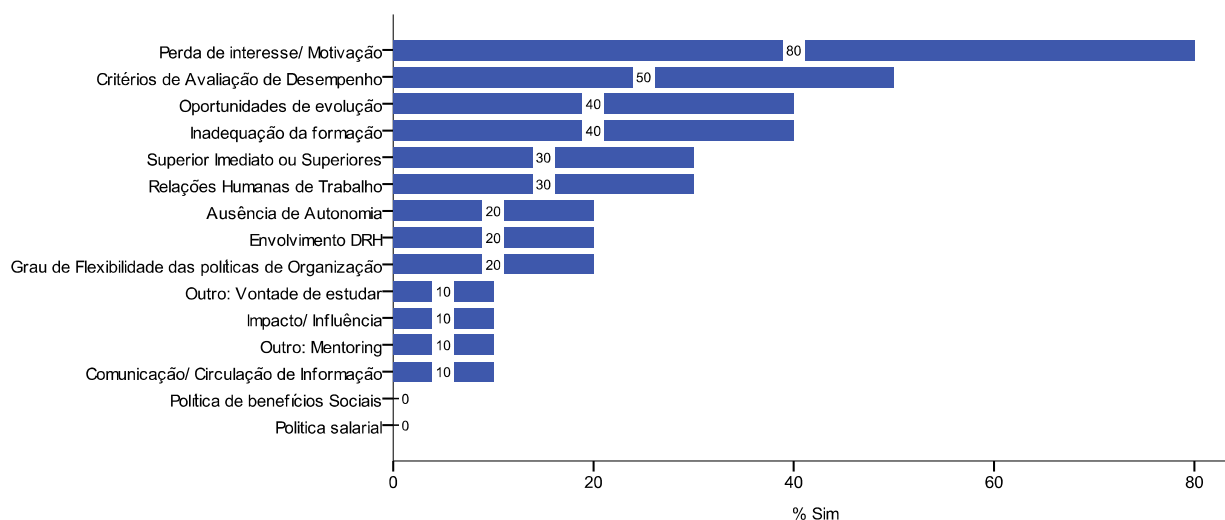
Tabela 24 – Motivos Internos

| Associados à empresa                               |            |            |
|----------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                    | <i>Sim</i> | <i>Não</i> |
| Critérios de Avaliação de Desempenho               | 50% (5)    | 50% (5)    |
| Inadequação da formação                            | 40% (4)    | 60% (6)    |
| Oportunidades de evolução                          | 40% (4)    | 60% (6)    |
| Relações Humanas de Trabalho                       | 30% (3)    | 70% (7)    |
| Superior Imediato ou Superiores                    | 30% (3)    | 70% (7)    |
| Envolvimento DRH                                   | 20% (2)    | 80% (8)    |
| Grau de Flexibilidade das políticas de Organização | 20% (2)    | 80% (8)    |
| Comunicação/ Circulação de Informação              | 10% (1)    | 90% (9)    |
| Política salarial                                  | --         | 100% (10)  |
| Política de benefícios Sociais                     | --         | 100% (10)  |
| Associados à função                                |            |            |
| Perda de interesse/ Motivação                      | 80% (8)    | 20% (2)    |
| Ausência de Autonomia                              | 20% (2)    | 80% (8)    |
| Impacto/ Influência                                | 10% (1)    | 90% (9)    |
| Outro: Mentoring                                   | 10% (1)    | 90% (9)    |
| Outro: Vontade de estudar                          | 10% (1)    | 90% (9)    |

Dos *trainees* que referiram Motivos Internos como motivo de saída, pode-se observar que nos critérios associados à empresa 50% referem os **Critérios de Avaliação de Desempenho** e apenas 10% referem a **Comunicação/ Circulação de Informação**. De salientar que 40% dos inquiridos referiram as **Oportunidades de Evolução** e a **Inadequação de Formação** como motivos de saída.

Quanto aos motivos associados à função, 80% referiram **Perda de Interesse/ Motivação**, enquanto a **Ausência de Autonomia** foi referida por 20%.

Gráfico 14 – Percentagens dos Motivos Internos



#### IV. Relação entre as áreas e os motivos de saída

Sendo que os motivos **Política Salarial e Política de Benefícios Sociais** não foram considerados por nenhum *Trainee* como motivo de saída da Galp Energia, não irão ser incluídos nesta análise.

Tabela 25 – Relação entre as Áreas e os Motivos de Saída

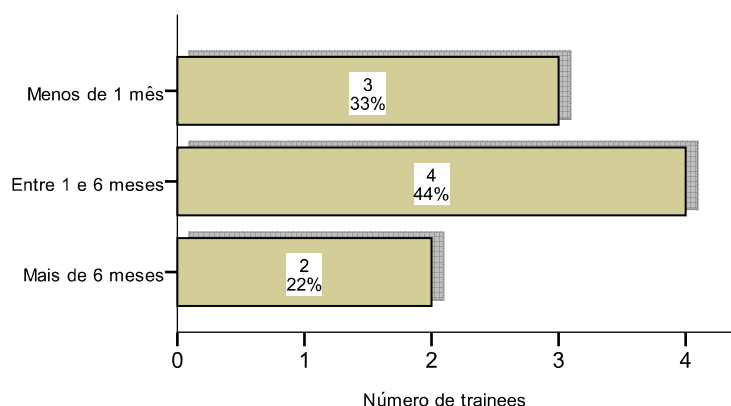
| Associados à empresa                               |         |         |         |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                                    | SC      | GP      | Outras  |
| Comunicação/ Circulação de Informação              | 10% (1) | -       | -       |
| Relações Humanas de Trabalho                       | 20% (2) | 10% (1) | -       |
| CrITÉrios de Avaliação de Desempenho               | 40% (4) | -       | 10% (1) |
| Inadequação da formação                            | 30% (3) | -       | 10% (1) |
| Superior Imediato ou Superiores                    | 30% (3) | -       | -       |
| Oportunidades de evolução                          | 40% (4) | -       | -       |
| Envolvimento DRH                                   | 10% (1) | -       | 10% (1) |
| Grau de Flexibilidade das políticas de Organização | 20% (2) | -       | -       |
| Associados à função                                |         |         |         |
| Perda de interesse/ Motivação                      | 50% (5) | 10% (1) | 20% (2) |
| Ausência de Autonomia                              | 10% (1) | -       | 10% (1) |
| Impacto/ Influência                                | -       | 10% (1) | -       |
| Outro: Mentoring                                   | 10% (1) | -       | -       |
| Outro: Vontade de estudar                          | -       | 10% (1) | -       |

Depreende-se pela análise da tabela 25 que relativamente aos motivos associados à empresa, 40% da área de **SC** referem os Critérios de Avaliação de Desempenho e Oportunidades de Evolução como motivos de saída e apenas 10% da mesma área referem a Comunicação/ Circulação de Informação e Envolvimento de DRH. Relativamente às outras áreas, na **GP** apenas 10% referem Relações Humanas de Trabalho e na **Outros**, igualmente 10% oscilam entre Critérios de Avaliação de Desempenho, Inadequação da Formação e o Envolvimento de DRH.

Nos motivos associados à função, 50% dos inquiridos da área de **SC** indicam Perda de Interesse/ Motivação como motivo, sendo que para o mesmo motivo, 20% são da **Outros** e apenas 10% de **GP**.

## V. “ Há quanto tempo pensava sair da empresa?”

Gráfico 15 – “Há quanto tempo pensava deixar a empresa?”



Dos inquiridos, 33% afirmam terem pensado sair da empresa menos de um mês antes da sua saída, 44% entre 1 a 6 meses e apenas 22% afirmam que já pensavam sair da empresa há mais de 6 meses quando efectivamente o comunicaram.

## VI. Satisfação Global relativamente à Empresa (por itens)

Tabela 26 – Valores Médios e Desvio Padrão da Satisfação Global

| Item                                      | Média | Desvio-padrão |
|-------------------------------------------|-------|---------------|
| Cultura Organizacional                    | 2,0   | 0             |
| Ambiente de Trabalho                      | 2,3   | 0,823         |
| Reconhecimento do meu trabalho            | 2,5   | 0,707         |
| Impacto e Influência                      | 2,7   | 0,949         |
| Autonomia                                 | 2,5   | 0,707         |
| Interesse do Trabalho                     | 2,5   | 0,707         |
| Relações Humanas de Trabalho              | 2,3   | 0,823         |
| Política Salarial                         | 1,6   | 0,516         |
| Política de Benefícios Sociais            | 1,9   | 0,568         |
| Potencial de Evolução                     | 2,5   | 0,527         |
| Critérios de Avaliação de Desempenho      | 3,3   | 1,059         |
| Flexibilidade de Políticas de Organização | 2,4   | 0,843         |
| Superior Imediato                         | 2,0   | 0,667         |
| Formação                                  | 2,5   | 1,179         |

A tabela baseia-se nos itens de Completamente Satisfeito (1), Satisfeito (2), Insatisfeito (3), Completamente Insatisfeito (4) e Não Aplicável (5). Os desvios padrões estão presentes para reforçar a variedade dos graus de satisfação, sendo que em todos os itens o desvio é aproximadamente 1 unidade, o que significa que a maior parte das respostas tem um desvio de uma unidade (inferior ou superior) relativamente à média que apresenta, sendo que se a média é de 2, haverá respostas de 1 a 3.

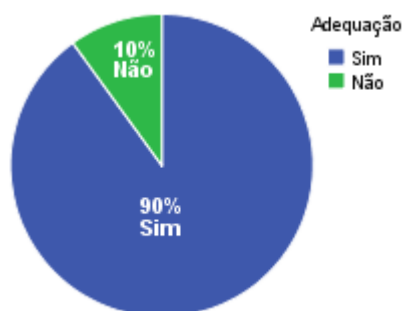
Os aspectos **Critérios de Avaliação de Desempenho** (60%)<sup>23</sup> e **Interesse do Trabalho** (60%) foram os considerados pela maioria dos *trainees* como insatisfeitos ou completamente insatisfeitos. Relativamente à **Formação**, a média situa-se entre o Satisfeito (2) e o Insatisfeito (3) bem como nas **Flexibilidade de Políticas de Organização**. Quanto ao **Potencial de Evolução** a média situa-se entre o Satisfeito (50%) e o Insatisfeito (50%), bem como no caso do Impacto e Influência

Salientam-se os aspectos, **Política Salarial** e **Cultura Organizacional** em que nenhum *trainee* está Insatisfeito ou Completamente Insatisfeito, considerando todos estarem Satisfeitos ou Completamente Satisfeitos

O item em que existe um consenso a nível da satisfação corresponde à **Cultura Organizacional** em que todos os inquiridos afirmaram estar satisfeitos.

## VII. Adequação da entrada como *Trainee* e Respectiva Evolução

Gráfico 16 – Adequação *Trainee* vs Evolução Interna



Praticamente todos os *Trainees* consideram que existe adequação entre a sua entrada no programa e respectiva evolução interna (90%), independentemente da área ou do tempo em que permaneceram na organização.

## VIII. Sugestões de Melhoria para os motivos que fundamentaram a saída

Tabela 27 – Sugestões de Melhoria

| Sugestões de Melhoria                              | Nº de trainees | % de trainees |
|----------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Formação Específica                                | 1              | 10,0          |
| Participação Activa de DRH e Comunicação           | 3              | 30,0          |
| Participação Activa de DRH e Mentoring mais eficaz | 1              | 10,0          |
| Sem sugestões                                      | 5              | 50,0          |
| Total                                              | 10             | 100,0         |

<sup>23</sup> Anexo IX – Gráfico Item/ Grau de Satisfação em percentagem

Em termos de melhoria, os *Trainees* salientam que se existisse uma **participação mais activa de DRH**, talvez não optassem por sair da empresa ligando, 30% deles, esta participação à comunicação e 10% a um *Mentoring* (acompanhamento) mais eficaz. Um total de 50%, referiram que não tinham sugestões associadas aos seus motivos.

## IX. Últimos Itens de Entrevista

Tabela 28 – Últimos itens da Entrevista

|                                                             | Sim     | Não     |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Trabalho que desenvolveu foi importante para a Galp Energia | 80% (8) | 20% (2) |
| Recomendaria o Programa de <i>trainees</i> da Galp Energia  | 90% (9) | 10% (1) |
| Recomendaria a empresa como local para se trabalhar         | 80% (8) | 20% (2) |
| Gostaria de regressar à Galp Energia                        | 60% (6) | 40% (4) |

A maioria dos *Trainees* (80%) considera que o trabalho que desenvolveu foi importante para a Galp Energia. Praticamente a totalidade (90%) recomendaria o Programa de *Trainees* da Galp Energia assim como recomendariam a empresa como local para se trabalhar (80%).

Dos inquiridos, 60% afirmou ter vontade de regressar à Galp Energia para trabalhar.

**Conclusão:** A área mais afectada com a saída de *trainees* desde 1998 foi a **SC**, tendo tido uma perda total de 10 *trainees*. Na amostra analisada, esta área corresponde igualmente à maior parte das saídas sendo que os principais motivos associados à mesma estão relacionados com os Critérios de Avaliação de Desempenho, Oportunidades de Evolução e Perda de Interesse/ Motivação. Nas restantes áreas analisadas, surge as Relações Humanas de Trabalho, Perda de Interesse/Motivação, Impacto e Influência e Outros associada à **GP**, e Perda de Interesse/ Motivação, Critérios de Avaliação de Desempenho, Inadequação da Formação, Envolvimento DRH e Ausência de Autonomia, associada a **Outras**.

De uma forma geral, 80% dos **motivos de saída** estão associados à **Iniciativa do Colaborador**, sendo essencialmente relacionados com *Motivos Internos da empresa*.

Os **Motivos Internos** mais referidos são os Critérios de Avaliação de Desempenho, Oportunidades de Evolução e Inadequação da Formação, referindo 80% a Perda de Interesse/ Motivação como um dos *motivos relacionados com a função*.

Dos entrevistados, 44% refere que já pensavam sair da empresa entre 1 a 6 meses antes da sua efectiva saída.

Comparativamente à Satisfação Global dos investigados, conclui-se que os Critérios de Avaliação de Desempenho e o Interesse do Trabalho, são os referidos como principais motivos de insatisfação, havendo um equilíbrio de opiniões relativamente ao Potencial de

Evolução, em que 50% afirma estar satisfeitos e 50% afirmam estarem insatisfeitos. Este facto pode estar relacionado com o tempo de permanência na função/ empresa. Ainda assim, praticamente a totalidade dos inquiridos afirma recomendar o Programa de Trainees da Galp Energia e a própria organização como uma boa empresa para se trabalhar, sendo que evidenciam uma clara relação entre a entrada como *trainees* e a respectiva evolução, esclarecendo um manifesto reconhecimento e preocupação no desenvolvimento destes.

Todos eles também referem que se houvesse uma maior participação da DRH tanto na comunicação e eficácia de processos como no *mentoring* durante o programa, provavelmente não teriam optado por sair, revelando mais de metade dos inquiridos, no entanto, o desejo de regressar à Galp Energia no surgimento de uma possibilidade.

### ***Conclusão Síntese Global***

Através da análise aos objectivos intermédios propostos consegue-se depreender que, apesar de no ano 2007, o desempenho percepcionado pelos Orientadores ter sido em média maior que no ano de 2008, este último ano acaba por revelar a existência de competências fundamentais para o papel de *Trainee* e para o futuro colaborador de alto potencial de uma organização: ***Flexibilidade, Inovação e Iniciativa***. Esta conclusão advém do Objectivo I : *Averiguar a existência de coincidência entre o perfil de competências recrutado e o desempenho percebido face a esse perfil.*

Analisando por áreas ( Objectivo II) verifica-se que as áreas a que correspondem as melhores avaliações são **DO** (2007) e **GP** ( nos dois anos analisados), correspondendo as menores à área de **ARL**.

Relativamente á análise de Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria pela análise qualitativa ( Objectivo III), verifica-se que mais de metade dos Orientadores referem como principais Pontos Fortes a presença de competências tais como: o ***Rigor e Fiabilidade***, facilidade de ***Integração*** e a presença de ***Potencial Cognitivo e Académico***.

As competências de ***Potencial Cognitivo e Académico*** e de ***Integração*** aparecem como pontos fortes relevantes em todas as áreas, sendo as mais privilegiadas a **GP** e a **DO**.

As competências de ***Rigor e Fiabilidade*** tem o valor mais alto de avaliação na área de **DO** e o mais baixo na **ARL** (2007), sendo no ano seguinte exactamente o inverso.

Como Oportunidades de Melhoria, tanto os Orientadores como os *trainees*, referem a necessidade de ***Formação Específica*** para um correcto aprimoramento do desempenho e



consequente motivação e evolução na carreira, estando esta OM identificado em todas as áreas, havendo uma maior necessidade evidenciada na **Outras**. Outras competências que necessitam de desenvolvimento são o *Relacionamento/ Comunicação* e a *Integração*, relacionados com as áreas de **SC, ARL, Outras e DO**.

O *Impacto e Influência* e a *Participação Activa de RH* acabam por surgir como outras OM relevantes, sendo que esta participação estaria associada ao controle dos planos de estágios, a um apoio mais eficaz na comunicação dos processos, resultados, feedback sobre o desempenho, controlo do apoio feito pelo tutor, reuniões semestrais com tutor, entre outras actividades, estando relacionados com as áreas de **ARL e Outras**.

Relativamente à possibilidade de inserção no Programa de mobilidade CAP ( Objectivo IV), verifica-se que 25% dos *Trainees* de 2007 poderão vir a integrar neste programa, havendo, no entanto, a nível médio uma diminuição do valor da avaliação nesta competência em 2008.

Relacionando a *Inovação* com competências de *Flexibilidade e Iniciativa*, depreende-se que 8, num total de 18 *Trainees* com níveis elevados nestas competências poderão desenvolver a sua capacidade de inovar mediante estímulo e formação e, possivelmente mais *Trainees* ingressarem nesta mobilidade interna.

A taxa de fidelização à empresa nestes Programas tem sido bastante elevada (entre os 80 e os 90%). Analisando os *Trainees* que saíram ( Objectivo V), verifica-se que a área que teve mais saídas desde 1998 foi a de **Serviços Corporativos**, estando associada aos Critérios de Avaliação de Desempenho, Oportunidades de Evolução, Perda de Interesse e Motivação. Nas outras áreas onde se registaram saídas verifica-se que as Relações Humanas de Trabalho, o Impacto e Influência a Inadequação da Formação e o Envolvimento da DRH aparecem como principais motores das suas saídas.

Pode-se depreender daqui que dos motivos que originaram as saídas de *Trainees* (independentemente do tempo de permanência dos talentos na empresa) alguns são coincidentes com os identificados em análises anteriores, podendo levar à saída de mais colaboradores, caso não exista alteração em alguns processos.

Os Critérios da Avaliação de Desempenho e o Interesse do trabalho surgem, a nível geral, como os principais motivos da insatisfação destes ex-colaboradores, sendo necessária uma análise mais exaustiva dos *Trainees* (enquanto *trainees* e quando passam a colaboradores da empresa) de modo a conseguir adequar melhor os seus perfis às funções existentes, evitando assim a desmotivação e consequente saída.

Apesar da presença destes motivos, e voltando a reforçar a elevada taxa de efectivação do programa, verifica-se que praticamente a totalidade de inquiridos recomendam o Programa de *Trainees* e a Organização como um bom local para se trabalhar, evidenciando uma adequação da sua entrada como *trainee* e a respectiva evolução. De ressaltar também, que voltam a evidenciar um défi ce na participação da DRH durante o programa, referindo que se existisse um maior apoio, acompanhamento, melhorias nos processos de comunicação, provavelmente não sairiam da organização.

Mediante estes resultados, e não obstante ao facto de existirem oportunidade de melhoria nos processos, pode-se afirmar a **eficácia da selecção e integração** dos *Trainees* da Galp Energia. Os Orientadores, de uma forma geral, revelam-se satisfeitos com o desempenho dos *Trainees* (que se manteve acima dos 3 pontos (satisfatório) nos dois anos analisados), evidenciando a presença de competências fundamentais como a Flexibilidade, Potencial Académico e Cognitivo, Integração e Inovação, podendo, futuramente viram a ser colaboradores de alto potencial.

De referir que também os *Trainees* identificam a sua flexibilidade e a facilidade de integração como pontos fortes da sua passagem pelo programa

Os resultados esperados (um desempenho superior reconhecido) são claramente manifestados pelos novos talentos, sendo necessário posteriormente implementar processos que melhorem a qualidade da selecção, da integração e do programa em geral.

## 5. PROPOSTA DE MELHORIAS

Após se afirmar a eficácia da selecção e integração dos *Trainees* da Galp Energia, conclui-se que também existiriam oportunidades de melhoria contínua.

Desta forma, este capítulo incidirá sobre a elaboração de propostas de melhoria relativamente ao diagnóstico efectuado anteriormente. Nesse sentido, apresentar-se-ão formas de implementação para as propostas enunciadas.

Uma vez que o perfil recrutado e seleccionado é, genericamente, coincidente com o desempenho “esperado”<sup>24</sup> verificado (tendo sido identificado o Potencial Cognitivo e Académico) não entrará no diagnóstico, sendo que o *Trainee* deverá ser flexível no exercício das suas funções, não podendo estar limitado à sua área de formação.

No entanto, é necessário prever uma possibilidade de desmotivação associada ao interesse do trabalho se este não for coadjuvante com as suas competências ou se o grau de Flexibilidade do *trainee* não for o necessário.

Toda a análise teve em conta as diferentes áreas de alocação dos *trainees* de modo a permitir um diagnóstico mais personalizado das diferentes necessidades. No entanto, optou-se por não se referir as áreas nas propostas, uma vez se tal fosse feito, essa proposta estaria desactualizada face os desenvolvimentos (mudança de área ou função numa área distinta das duas por onde passou enquanto *trainee*). Após a análise feita, os *trainees* já se encontram em áreas distintas, não fazendo sentido referir propostas por área, pois dependeriam não só das suas valências para a elaboração do trabalho na área como a relação com o seu orientador, acompanhamento e/ ou interesse do projecto.

O único facto que se torna relevante referir por áreas, é, até á data, não terem registado saídas de *trainees* nas áreas de **GP e DO**, estando estas áreas associadas aos valores mais altos de avaliação dos dois anos analisados.

Desta forma, fazendo um diagnóstico a nível geral, observa-se a necessidade de: 1) Formação Específica (técnica) após a inclusão nas áreas; 2) melhoria da capacidade de Relacionamento e Comunicação, da Capacidade de Integração e do próprio “Acolhimento” relativamente a todo o programa; 3) melhoria da competência de Impacto e Influência; 4) Participação Activa da DRH e 5) necessidade de desenvolvimento da competência de Flexibilidade e Iniciativa para inserções em programas de mobilidade futuros.

---

<sup>24</sup> Pressupõe-se que o desempenho esperado seja um desempenho com uma média positiva, isto é, com avaliações superiores ou iguais a 3 (Satisfatório).

De ressaltar, que relativamente às Propostas de Melhoria, foi criado pela autora um template de **Entrevista Inicial** (1º fase do recrutamento) e criada igualmente uma **Entrevista de Saída**, que se deseja poder contribuir de forma efectiva para um maior controlo dos processos.

Utilizando como base o diagnóstico pode propor-se algumas melhorias:

### 5.1. Proposta de Intervenção: Promoção de Comprometimento e Valorização das Chefias e Orientadores

**Tabela 29 - Propostas de Intervenção 1**

| PROPOSTA DE INTERVENÇÃO                                                  | FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO                            | RECURSOS ENVOLVIDOS                                                                                                                                                                       | RESPONSÁVEL                                                                                 | OBJECTIVO/FINALIDADE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PRAZO DE EXECUÇÃO                          |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| De: Promoção de Comprometimento e Valorização das Chefias e Orientadores | - Reunião Inicial de Chefias e Orientadores/ áreas | -Template específico de convocatória<br><br>- Lista de e-mails internos por área<br><br>-Equipamentos de vídeo-conferência<br><br>- Sala com condições adequadas á realização de reuniões | - DRH<br>- DRH – DES<br>(poderão atribuir responsabilidades aos Focalpoints <sup>25</sup> ) | - Consciencializar sobre a importância do Programa de Trainees para a Galp Energia e promover o comprometimento de todos<br><br>- Comunicar os objectivos estratégicos do Programa e definir em conjunto os objectivos intermédios para os atingir<br><br>- Dotar as chefias de informação necessária e responsabilizá-las pela replicação aos restantes colaboradores<br><br>- Criação de Planos de Comunicação (emissores e receptores)<br><br>- Debater a Política de Incentivos <sup>26</sup> a aplicar aos Orientadores | - Prévio ao início do Programa de Trainees |

<sup>25</sup> São colaboradores pertencentes à DRH, que têm funções estratégicas transversais a todas as áreas.

Responsáveis pela comunicação entre colaboradores, chefias e área de RH são fundamentais na transmissão de informação.

<sup>26</sup> Os incentivos poderão ser de carácter remuneratório ou no âmbito da Avaliação de Desempenho, influenciando a possibilidade de progressão.

|  |                                                 |                                                                                                                                                |                                                                |                                                                                                      |                                                       |
|--|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|  |                                                 | -Template específico de convocatória                                                                                                           |                                                                |                                                                                                      |                                                       |
|  |                                                 | - Lista de e-mails internos                                                                                                                    |                                                                |                                                                                                      |                                                       |
|  |                                                 | -Equipamentos de vídeo-conferência                                                                                                             | - DRH                                                          |                                                                                                      |                                                       |
|  | - Reunião Geral Final de Chefias e Orientadores | - Sala com condições adequadas à realização de reuniões                                                                                        | - Focalpoints<br><br>- Chefias das áreas<br><br>- Orientadores | - Avaliar a Execução do Programa<br><br>- Avaliar o desempenho dos Orientadores ao longo do Programa | - Posterior ao término do Programa de <i>Trainees</i> |
|  |                                                 | - Questionários de Auto-avaliação (Orientadores) e Questionários de Avaliação dos Orientadores (elaborado pelos <i>trainees</i> e pela Chefia) |                                                                |                                                                                                      |                                                       |

Primeiramente, seria de privilegiar/ desenvolver a nível organizacional uma maior consciencialização e comprometimento (*commitment*) de todos para com este Programa, dando a conhecer os seus objectivos estratégicos e as vantagens que traz para a Organização. Desta forma, como se verifica na tabela 29, favorecer-se-ia uma maior responsabilização de todas as áreas e Orientadores no acompanhamento, contribuindo para melhorias no desempenho dos *Trainees*, bem como do Programa em geral.

Propõe-se também que seja atribuído e reconhecido aos Orientadores enquanto elementos fundamentais, um papel activo em todo o processo, com oportunidade de manifestar as suas opiniões, ideias e propostas de melhoria em reuniões organizadas, contribuindo activamente para a elaboração de objectivos intermédios (*empowerment*). Esta participação mais activa dos Orientadores em toda a duração do programa seria reforçada através de incentivos (definidos pela empresa e debatidos na reunião), podendo contribuir mediante uma avaliação, para a progressão do mesmo.

Neste sentido, propõe-se igualmente a criação de um template de Questionário de **Auto-avaliação** para os Orientadores, bem como, um **Questionário de Avaliação dos Orientadores** para ser passado às Chefias e *Trainees*, estes com integral respeito pelo anonimato.

As funções do recrutamento não terminam quando da entrada dos *Trainees* na organização, pois a integração destes talentos está intimamente ligada com a eficácia do recrutamento, acabando estes por sair caso não se consiga mantê-los motivados e identificados com a organização. Após a decisão de seleccionar um candidato é necessário assegurar o seu acolhimento e integração, recaindo o sucesso da integração na qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração. Apesar de já existir pré-definido um programa de acolhimento, verifica-se pelas análises que muitas vezes esse programa não decorre como o planeado, sentindo os *Trainees* uma falha a este nível. Ainda assim, existe confusão relativamente ao papel que o *Trainee* irá desempenhar na área e suas funções (que também estão directamente relacionadas com a inexistência ou incumprimento dos Planos de Estágio em algumas áreas). Desta forma, seria vantajoso investir no cumprimento do programa de acolhimento estabelecido ou na elaboração de um novo programa exequível por todos os intervenientes, passando igualmente pelo compromisso de todos os colaboradores e chefias da empresa, havendo uma maior monitorização deste acompanhamento por parte da DRH.

Outro factor muito importante na eficácia do acolhimento e integração, que apesar de estar estipulado nem sempre se verifica, são as reuniões semestrais de acompanhamento, que serviriam para um *mentoring* mais eficaz dos *Trainees* e Orientadores, permitindo identificar *a priori* necessidades de melhoria a nível de processos, actividades e ou competências.

Para uma correcta mensuração do desempenho é necessária comunicação, motivação, controlo e melhoria. Seria importante por isso estabelecer uma meta de desempenho ideal como um dos objectivos intermédios, informando os *Trainees* sobre o que a organização espera deles e a informação que lhes pode ser comunicada para um correcto desempenho (evitando a percepção de falta de apoio ou de comunicação por parte da DRH). Estas medidas de desempenho são impulsionadoras de melhoria, permitindo uma maior facilidade em efectuar acções correctivas posteriormente. É igualmente importante fornecer *feedback* construtivo de modo a motivar e dotar o *trainee* de ferramentas necessárias para a sua melhoria contínua.

## 5.2. Proposta de Intervenção: Formação Específica e Geral

**Tabela 30 - Proposta de Intervenção 2**

| PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO       | FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                       | RECURSOS ENVOLVIDOS                                                                                                                                                                                                                                                    | RESPONSÁVEL                                                                                                                                                                  | OBJECTIVO/FINALIDADE                                                                                                                                                                                                                | PRAZO DE EXECUÇÃO                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De: Formação Específica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento de necessidades específicas de formação por área</li> <li>- Elaboração de um Plano de Formação por área/posto de trabalho</li> <li>- Execução do Plano de Formação</li> <li>- Avaliação do Plano de Formação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Layout específico de levantamento de necessidades</li> <li>- Lista de e-mails internos das Chefias</li> <li>- Plano de Formação por áreas</li> <li>- Recursos definidos pelo Departamento de Formação</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-DRH</li> <li>- DRH- DES</li> <li>- DRH – Form</li> <li>- Chefias das áreas</li> <li>- Orientadores</li> <li>- Focalpoints</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Munir os trainees de competências técnicas e específicas necessárias ao correcto desempenho da sua função</li> <li>- Aumentar a qualidade do desempenho e execução de tarefas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévia ao início do trabalho/ projecto ou durante o 1º mês de realização do mesmo (definido pelo Orientador)</li> <li>- Duração de formação mínima de 1 mês</li> </ul> |
| <b>De: Formação Geral</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento de necessidades de formação a nível de competências a desenvolver</li> <li>- Elaboração de um Plano de Formação</li> <li>- Execução do Plano de Formação</li> <li>- Avaliação do Plano de Formação</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Template de Questionários de Avaliação de <i>trainees</i> (identificação das necessidades)</li> <li>- Plano de Formação</li> <li>- Recursos relativos ao Plano de Formação definidos pelo Departamento de Formação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRH- Desenvolvimento</li> <li>- DRH- Form</li> <li>- Orientadores</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar <i>gaps</i> de competências necessárias para o desenvolvimento dos <i>trainees</i> - colaboradores</li> <li>- Melhorar a adequação do perfil aos valores da empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Após conclusão do período de estágio (conclusão do Programa de <i>Trainees</i>)</li> <li>- Duração mínima de 1 mês</li> </ul>                                          |

Após esta consciencialização e responsabilização, propõe-se a elaboração dos Planos de Estágio em todas as áreas que recebam *Trainees*, onde seriam especificadas as formações técnicas e específicas que seriam necessárias para a correcta elaboração do trabalho/ projecto. Estas formações seriam agrupadas e dadas no início da integração do *Trainee* na sua área ou durante o próprio projecto, como se poderá observar pela tabela 30, sendo todo o plano definido pelo Orientador. Com este acompanhamento e aquisição de conhecimento, o *Trainee* poderia desempenhar as suas funções correctamente não havendo desperdício de recursos e tempo, permitindo que a avaliação posterior fosse mais exacta e adequada.

Fundamentalmente, na tabela acima descrita propõe-se que o trabalho do Departamento de Recursos Humanos seja articulado com ao Departamento de Formação de modo a colmatar algumas falhas que podem comprometer o sucesso e o desempenho destes *Trainees*, mesmo numa fase inicial, evitando avaliações incorrectas e injustas, que poderão levar à saída daqueles.

Relativamente às competências que necessitariam de desenvolvimento, propõe-se uma análise semestral, para se conseguir compreender, por *Trainee* e por área, quais as dificuldades existentes, se as existentes no 1º semestre se mantinham no 2º semestre, e quais as competências que se deveriam desenvolver. Estas acções de formação ou desenvolvimento ocorreriam imediatamente após o término do programa de modo a atenuar possíveis discrepâncias no seu desempenho. Isto permitiria preencher lacunas em tempo útil, permitindo uma melhor adequação na função/ área final.

### 5.3. Proposta de Intervenção : Potenciação de Inovação

As organizações precisam de conjugar eficiência e eficácia, logo, Inovação e Rotina. No entanto, por vezes é necessário haver uma desaprendizagem (que poderá ser tão difícil quanto a aprendizagem) para haver espaço para oportunidades de novas aprendizagens e inovação, constituindo-se mudanças conceptuais e substanciais numa lógica generativa. Desta forma, potenciar a inovação numa organização não está apenas associada à formação nesta competência, pois existe toda uma envolvente ambiental e psicológica que tem que ser considerada.



**Tabela 31 - Proposta de Intervenção 3**

| PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO           | FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | RECURSOS ENVOLVIDOS                                                                                                                                                                  | RESPONSÁVEL                                                                                                                         | OBJECTIVO/FINALIDADE                                                                                                                                                                                                       | PRAZO DE EXECUÇÃO                                                                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De: Potenciação de Inovação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o Clima Psicológico de Inovação</li> <li>- Avaliar a Qualidade líder-<i>Trainee</i></li> <li>- Avaliar e controlar as expectativas do Líder sobre o <i>Trainee</i></li> <li>- Avaliar a Qualidade da relação com a equipa</li> <li>- Avaliar os estilos individuais de resolução de problemas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionários de Avaliação de Ambiente de Inovação</li> <li>- Conjunto de templates dos Questionários de Avaliação do Orientador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRH- DES</li> <li>- DRH- FORM</li> <li>- Chefias/ Áreas</li> <li>- Orientadores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar ou melhorar contextos que permitam a manifestação e desenvolvimento de competências de Inovação</li> <li>- Contribuir para a potenciação de vantagem competitiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posterior ao término do Programa de <i>Trainees</i></li> </ul> |

A tabela 31 evidencia a necessidade de avaliar todo o clima psicológico de inovação (sendo que o clima psicológico é a interpretação cognitiva de uma situação e é inovativamente forte quando a pessoa percepciona a criatividade como apoiada/encorajada, inserida num ambiente que permita novas abordagens), a qualidade da relação líder-*Trainee* /colaboradores (elevados níveis de confiança e apoio), as expectativas do papel de líder sobre os *Trainees*/colaboradores (Efeito Pigmalião, altas expectativas de desempenho sobre os seus colaboradores tendem a concretizar-se); a qualidade da relação com a equipa (quanto mais qualitária for esta relação, mais pendor inovativo os membros do grupo denotarão) e estilos individuais de resolução de problemas sistemáticos - baseado no hábito, na observância de rotinas, na racionalidade e na lógica - ou intuitivos - processamento da informação a partir de diferentes paradigmas recorrendo á imaginação e intuição - sendo este mais propenso à inovação.).

Assim, propõe-se a criação de um **Questionário de Avaliação do Ambiente Inovador** de modo a poder-se controlar e avaliar correctamente todas as variáveis que influenciam a manifestação e desenvolvimento da competência de Inovação.

A inovação é um processo de aprendizagem que implica necessariamente tentativas e erros, portanto, utilizar a formação decorrente de regras e procedimentos bem definidos para a estimular, pode ser válido no caso de inovações incrementais, mas dificilmente satisfarão a necessidade de projectos mais arrojados ou incertos.

Desta forma, o desafio será criar contextos que estabeleçam objectivos, prioridades e responsabilidades, permitindo igualmente uma margem de liberdade necessária para lidar com a imprevisibilidade inerente a todos os processos.

Uma vez que o Período de Execução enunciado nas propostas, não é específico, elaborou-se um cronograma ideal baseado na hipótese de que o Programa de *Trainees* tenha início em Setembro e terminos em Agosto do ano seguinte.

**Ilustração 7 – Cronograma de Propostas de Intervenção**

| Cronograma de Propostas de Intervenção         |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
|------------------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|
| Descrição das Etapas                           | Período de Ocorrência |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
|                                                | Agst                  | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Julh | Agst | Set | Out | Nov |
| Reunião Inicial Chefias e Orientadores / Áreas |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
| <b>Programa de Trainees</b>                    |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
| Formação Específica                            |                       |     | ?   | ?   |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
| Reunião de Acompanhamento                      |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
| Reunião Geral Final (Chefias e Orientadores)   |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |
| Formação Geral                                 |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     | ?   | ?   |
| Potenciação de Inovação                        |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     | ?   | ?   |

Um aumento na velocidade do trabalho dos Recursos Humanos poderá ser realizado sem prejuízo na sua qualidade, mediante eliminação de possíveis burocracias excessivas.

Relativamente às Formações (específicas e gerais) e à Potenciação de Inovação, existem períodos de ocorrência com o símbolo (?) uma vez que caberá à organização decidir qual a sua duração, propondo-se que seja de duração mínima de um mês.

Pelo que se consegue compreender, existem muitas tarefas que serão realizadas nos meses de Agosto e de Setembro. Neste sentido pode-se fazer uma pré-planificação desses meses de acordo com as diferentes tarefas que nele ocorre, verificado na tabela seguinte:

**Tabela 32 – Pré -planificação de Etapas**

| <b>Etapas</b>                                           | <b>Data de Ocorrência</b>                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reunião Inicial de Chefias e Orientadores / Área</b> | Entre 28 de Agosto e 5 de Setembro                                                                               |
| <b>Acolhimento e Integração</b>                         | Entre 5 a 15 de Setembro (duração mínima de 5 dias)                                                              |
| <b>Formação Específica</b>                              | Início a 15 de Setembro (duração mínima de 1 mês)                                                                |
| <b>Reunião de Acompanhamento</b>                        | Em finais de Fevereiro e entre 15 a 26 de Agosto (Ano seguinte)                                                  |
| <b>Formação Geral</b>                                   | Início Setembro (primeiros dias; duração mínima de um mês) – destinado aos trainees que passaram a colaboradores |

## CONCLUSÃO

Chegado ao fim da concepção deste trabalho, tão estimulante quanto pormenorizado, deixo algumas impressões que gostaria de realçar.

Este projecto permitiu-me compreender o impacto que tem um Programa de Trainees numa organização, a complexidade e a importância da selecção destes talentos para a eficácia e vantagem competitiva dentro da mesma. Para além da importância referida aos programas, foi importante compreender de que forma as organizações avaliam e acompanham estes *trainees*, se realmente espelham neles, recém-licenciados, com alguma ou mesmo nenhuma experiência profissional, o futuro e os seus ideais; se reconhecem neles talentos capazes de liderar ou de contribuir eficazmente para a evolução da sua organização.

As competências específicas de cada um acabam por ser um aspecto central de todo o projecto, no entanto, a identificação de oportunidades de melhoria (tanto nas competências como nos processos) revela-se uma mais-valia na constituição de um diagnóstico eficaz, permitindo uma perspectiva de contínuas melhorias para o aumento de toda a qualidade do Programa.

As avaliações de eficácia, a eficácia e o impacto dos programas pressupõem avaliações das regras iniciais de alocação de recursos adoptadas no desenho inicial dos programas, assim como da efectividade e eficiência dos mesmos. Para tal, recomenda-se o uso de variáveis, indicadores, medidas e modelos que avaliem bem, consistente e permanentemente, os agentes e as actividades para os quais os programas alocam recursos.

Uma limitação deste estudo é exactamente não possuir indicadores ou medidas que corresponderiam ao desempenho esperado nas diferentes competências, não se podendo por isso calcular os falsos positivos ou falsos negativos. Isto é, mediante valores que se denominariam fixos de desempenho para cada competência, poder-se-ia comparar com a avaliação de desempenho feita pelos orientadores e calcular de que forma essas competências, ainda que dentro do padrão, poderiam produzir, ou não, eficácia a nível da execução do trabalho ou vice-versa.

No entanto, tentou-se colmatar essa falha presumindo que o desempenho ideal seria superior a 3 pontos e tentando inferir a eficácia da selecção e integração através da manifestação de desempenhos superiores de competências chave, bem como identificando quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria referidos pelos *trainees* e seus Orientadores. As entrevistas

de saída foram assim realizadas de forma a sustentar a elaboração de um diagnóstico mais perspicaz.

Outra limitação é o facto de se ter optado pela elaboração de um diagnóstico geral, uma vez que não permite adequações específicas por áreas, no entanto, o próprio programa é volátil assim como o perfil de competências dos *trainees*, tentando-se chegar a conclusões gerais que possam ser aplicáveis a todos numa filosofia de aperfeiçoamento de processos e melhorias contínuas.

O facto da realização de muitas tarefas também ocorrer em finais de Agosto, inícios de Setembro pode ser considerado uma limitação uma vez que coincide com um potencial período de férias, no entanto, se houver um comprometimento das pessoas que trabalharam directamente com os *trainees*, essa falha pode (e deve) ser colmatada.

Como ponto forte, ressalva-se a presença de várias análises que culminam em factos gerais, permitindo uma maior consistência na apresentação e fundamentação dos resultados.

Apesar de todo o projecto ter culminado com a elaboração de um diagnóstico e propostas de intervenção/melhoria associadas, deve-se ressaltar o facto de terem sido sustentadas melhorias do ano 2007 para o ano 2008, sendo que este ano apresentava maior desempenho associado à competência de Flexibilidade, e menor necessidade de Formação Específica e Participação Activa de RH, evidenciando uma possível (dado não terem sido analisadas as avaliações relativas ao 2º semestre) maior adequação do perfil seleccionado e integração. Como Pontos Fortes, os Orientadores referem o Rigor e Fiabilidade, Integração e Potencial Cognitivo e Académico como os mais relevantes.

Este facto revela, não só, uma qualidade e eficácia da selecção desses mesmos *trainees* como uma consequente eficácia da sua integração em todo o Programa e na cultura organizacional permitindo a identificação de potencial de progressão associado aos mesmos, mediante um treino e consequente desenvolvimento de competências futuras. Os *trainees*, percebem-se igualmente como capazes de demonstrar competências em contexto de trabalho e a sua vontade de as desenvolver e aplicar, reavivando a sua facilidade e a qualidade da sua integração durante todo o programa nas mais diversas áreas.

Finalmente, com o objectivo de manter este estudo a novas perspectivas e novas metodologias, deixo uma reflexão sobre estudos futuros e seus contributos. Como possibilidades de estudos futuros, recomenda-se um estudo longitudinal para avaliar mais correctamente a eficácia da selecção e integração, cruzando a avaliação de desempenho enquanto *trainees* e avaliações futuras, bem como analisando toda a progressão na carreira.

Ainda dentro do mesmo tema da Qualidade/ eficácia poderia ser feito um estudo de tendências relativamente às metas de desempenho, uma análise do papel da satisfação e expectativas do cliente (*trainee* e Orientador) na qualidade do programa, uma Gestão de Percepções (ou seja, deveria haver igualdade entre a qualidade planeada do serviço pela empresa e a qualidade percebida pelo cliente).

Outro estudo poderia estar relacionado com a elaboração de um Benchmarking Interno relativamente às práticas utilizadas por outras empresas no recrutamento e selecção dos talentos, bem como no mapeamento do próprio Programa de Trainees, propondo alterações e adequações ao modelo já existente.

Por fim, um estudo que se considera ser particularmente interessante, poderia consistir numa análise sobre o papel que a amizade desempenha em programas deste género e a vantagem que poderá trazer a retenção dos talentos nas organizações.

Durante a elaboração deste projecto, muitos obstáculos houve que ultrapassar, uns extrínsecos e outros mais intrínsecos a qualquer organização. No entanto, quero realçar o extraordinário apoio e colaboração que senti a quem solicitei, na obtenção de dados e tratamento dos mesmos. Este aspecto foi essencial para a conclusão adequada do presente trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, K. (2004). Um Modelo de Inteligência Organizacional, *HSM Management*, v. 44

ALISTAIR, D. (2002). Weird ideas that work: an interview with Robert Sutton. *Strategy&Leadership*, v.30, 4, p.12-14

ANDRADE,A., EVARISTO C., NOLASCO, I., ORVALHO, J., ZILHÃO, M.J., ÔCHOA, P., NETO, S. (2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*. Secretaria Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Lisboa

ARRÉGLE, J.L. (1995). Le savoir et l’approche “ Resource Based”: Une Ressource et une Compétence. *Revue Française de Gestion*, nº 105, p.84-94

ARTUR, M. B. & ROSEAU,D.M (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press,

BARTLETT e GOSHAL (2002) in MOREIRA, P.(2006). *A Gestão das Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*.(1ª edição). Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

BERELSON (1950) in VALA, J. (2005). *A análise do conteúdo* in Silva, S.; Pinto, M. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento

BOXALL,P., PURCELL,J.,WRIGTH,P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press

BOYATZIS, R.E. (1982).*The Competent Manager A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

BRANDÃO, H., BABRY C. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público* v. 56, p-179-194

BRANNICK, J. (1999). *Decreasing the Staggering Costs of Turnover in your Organization*, consultado em <http://www.brannickhr.com/resources.html>

BREWSTER, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality, *Unpublished manuscript*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/1049771-1.html>

CARDOSO, R.F (2008). *Formação Profissional e Empreendedorismo: O caso do centro de juventude de S. Vicente*. Tese de Mestrado em Gestão Global. ISCTE

CHIAVENATTO, I. (1996). *Planejamento, Recrutamento e Selecção de Pessoal*. São Paulo: Editora Atlas S.A

CHIAVENATTO, I. (2004). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CHIAVENATTO, I. (2004). *Talento e Empregabilidade*, [http://www.prh.ufma.br/apostilas/3chiavenato\\_talento.pdf](http://www.prh.ufma.br/apostilas/3chiavenato_talento.pdf)

CHIAVENATTO, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9º ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A

CLARK, G., JOHNSTON, R. (2002). *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Editora Atlas, S.A

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R. e CARDOSO, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

DOBERMANN, L.M.G (2006). *O Trainee e a construção do trabalhador flexível*. Tese de Mestrado em Educação. Universidade Estadual de Campinas

DRUCKER, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : practice and principles*. London: Heinemann.



DRUCKER (1986) in CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R. e CARDOSO, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

DUTRA, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Editora Atlas, S.A

EPSTEIN, J.J. (1999). Reducing turnover through training. *High Volume Printing*, v.17, p.20-24, <http://www.scribd.com/doc/6568508/>

FEHR (1996) in POLACH, J. (2004). Understanding the Experience of College Graduates During Their First Year of Employment. *Human Resource Development Quarterly*, v. 15, nº 1

FEILD e HARRIS (1991) in OLIVEIRA, A. R. (1996). *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo.

FONSECA, CUNHA E GONÇALVES (1996) in CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R. e CARDOSO, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

FRANCO, S. (2002). *Criando o próprio futuro*. São Paulo: Futura

GOLEMAN, D (2006). *Inteligência Social: A Nova Ciência das Relações Humanas*. Barcelos: Circulo de Leitores

GREEN, N., FRANCIS, H. (2005). Human Resource Development and the Psychological Contract: Great Expectations or False Hopes? *Human Resource Development International*, v. 8, nº3, p.327-344

GRIFFETH, R. and HOM, P. (1995) The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*. JAI Press: v. 13, p. 245-293

HERR, E. (1999). Theoretical perspectives on the school-to-work transition: reactions and recommendations. *The Career Development Quarterly*, 47, 359-364

HOLLAND, P., SHEEHAN, C. e CIERI, H. (2007). Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia. *Human Resource Development International*, v.10, nº3, p.247-262

HOLTOM, B., MITCHELL, T., LEE, T., EBERLY, M. (2008). Turnover and Retention Research. *The Academy of Management Annals*, v.2, nº1, p.231-274

HOLTON, E. (1995). College Graduate's Experiences and Attitudes During Organizational Entry. *Human Resource Development International*, v. 6, nº1, p.59-78

JURAN, J. M (1992) .*Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Pioneira Thomson , <http://books.google.com>

KARL, K., UNGSRITHONG, D. (1992). Effects of Optimistic Versus Realistic Previews of Training Programs on Self-Reported Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, v.3, nº4, p.373-384

KRIPPENDORF (1980) in VALA, J. (2005). *A Análise do Conteúdo* in Silva, S.; Pinto, M. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento.

LAKATOS, E.M, MARCONI, M.A.(2002). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragem e Técnicas de Pesquisa e Elaboração, Análise e Interpretação de Dados* (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

LE BOTERF (1994) in PERRENOUD, P. (2003). *Porquê construir competências a partir da escola?* (2º Edição). Porto: ASA Editores Lda.

LESSARD- HÉBERT, M., GOYETTE, G., BOUTIN, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget

MACHADO, D. (1996). A utilização dos ritos e rituais organizacionais para incorporação dos conceitos de qualidade total. *Revista de Negócios*, Vol.2, Nº1

MAJOR, D. A., KOZLOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T. e GARDNER, P. D.(1995). A Longitudinal Investigation of Newcomers Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 3, p. 418-431.

MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (2º ed.). Lisboa:Edições Sílabo

MAURO, M.D (2007). *A Era dos Talentos* (1º ed.). Rio de Janeiro: QualityMark

MCCLLAND, D.C. (1973) *Improving Officer Selection for the Foreign Service*. Boston:Mcber

MELO, M., PAIVA,K. (2008). Competencies, Management of Competencies and Professions: Perspectives of Research, *Revista de Administração Contemporânea*, v.12 (2), 339-368

MERTON, FISKE & KENDAL (1990) in YIN, R.K (2005). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press

MITCHELL, T.R., HOLTOM, B.C, LEE T.W., EREZ, M.(2000). Why people stay: using Job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, p.1102-1121.

MOREIRA, P.(2006). *A Gestão das Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*.(1ª edição). Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

NORMAS REGULAMENTARES. Galp Energia, S.A

OAKLAND, J.S. (1994).*Gestão da Qualidade Total: TQM*. Nobel Editora consultado em: <http://books.google.com>

OSGOOD (1959) in VALA, J. (2005). *A Análise do Conteúdo* in Silva, S.; Pinto, M. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento

OLIVEIRA, A. R.(1996). *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras*. Tese de Doutoramento em Administração. Universidade de São Paulo

PÁGES, M., BONETTI, M., GAULESIAC, M. & DESCENDRE, T. (1987) in

MELO, M., PAIVA,K. (2008). Competencies, Management of Competencies and Professions: Perspectives of Research, *Revista de Administração Contemporânea*, v.12 (2), p.339-368

PEREIRA, A. (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS- Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (7º ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda

PERETTI, J-M. (2004). *Recursos Humanos* (3ºed.). Edições Sílabo, Lda, Lisboa

PERRENOUD, P. (2003). *Porquê Construir Competências A Partir Da Escola*. (2º Ed.). Porto: ASA Editores, S.A

POLACH,J.(2004). Understanding the Experience of College Graduates During Their First Year od Emplymnt. *Human Resource Development Quarterly*, v.. 15, nº 1

REGO, A., CUNHA, M. (2003). *A Essência da Liderança* (1º ed.). Lisboa: Editora RH

RUMSEY,M. WALKER,B, HARRIS, J. (1994). Personnel selection and classification. New Jersey: Lawrence Erlbaum

REY (1996) in PERRENOUD, P. (2003). *Porquê construir competências a partir da escola?* (2º ed.).Porto: ASA Editores Lda.

RUCH,D.(2000). How to keep gen X employees from becoming X-employees. *Trainning & Development*, p.40-43

SAGEN,D. A., DALLAM, J.W. & LAVERTY, J.R. (2000). Effects of career preparation experiences on the inicial employment success of college graduates. *Research in Higher Education*, 41 (6), p.753-767

SILVA, M. M. (1998). *Programa de Trainee: uma questão de “currículo”*, v.24, n. 2. Rio de Janeiro: Boletim do SENAC. V

TAYLOR, BEECHER, NAPIER (1996) in BREWSTER, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality, *Unpublished manuscript*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/1049771-1.html>

TAYLOR, F. (1911). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row

TULGAN, B (2001). *Winning the Talent Wars*. New York: W.W. Norton & Company

VALA, J., CAETANO, A. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (12º ed.). Lisboa: Editora RH

VALA, J. (2005). *A Análise do Conteúdo* in Silva, S.; Pinto, M (2005). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento

VAN MAANEN (1989). *Processando as Pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional* in MACHADO, D. (1996). A utilização dos ritos e rituais organizacionais para incorporação dos conceitos de qualidade total. *Revista de Negócios*, Vol.2, Nº1.

WAGNER, S. (2000). Retention: finders, keepers. *Training & Development*, v.54 (6), p.64-66

WANBERG, C., WELSH, E., HEZLETT, S. (2003). Mentoring Research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v.22, p. 38-124. Emerald Group Publishing Limited

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. (2000). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva

WINTERTON, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, v. 7, nº3, p.371-390

WOODRUFFE, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, v. 23, nº 9, p.30-33

YIN, R.K (2005). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman

# ANEXOS





## ANEXO I – Esquema de Recrutamento e Integração do Programa de *Trainees*

Neste esquema são exemplificados as principais etapas do Recrutamento para o Programa de *Trainees*, bem como o seu desenvolvimento e mapeamento de integração.



## ANEXO II – Captação e Retenção de talentos: Política de Recursos Humanos da Galp Energia

Neste anexo será referenciada a Galp enquanto Organização, sendo posteriormente referenciado as suas políticas de recursos humanos.

De forma a se poder compreender todo o contexto do problema, é necessário compreender como a Galp Energia se constitui, bem como o seu serviço mais valorizado neste projecto: o de Recursos Humanos.

#### GALP ENERGIA – A ORGANIZAÇÃO

O Grupo Galp Energia, que detém 100% da Petrolgal e da GDP, tem como objectivo organizar-se segundo os moldes internacionais de governação empresarial, a fim de desempenhar um papel importante na economia portuguesa e de se afirmar no negócio internacional da energia. O seu compromisso é a conquista da preferência dos consumidores através de ofertas integradas de energia e serviços complementares em mercados onde pode assegurar vantagens competitivas, criando valor para os accionistas, clientes e colaboradores.

##### **Visão**

Ser a Empresa Referência do Sector Energético nos mercados onde opera

##### **Missão**

Criar valor para os Clientes, Colaboradores e Accionistas actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade.

##### **Valores**

Enfoque no cliente, Trabalho em Equipa, Empreendedorismo e Orientação para os Resultados, Desenvolvimento e valorização Individual, Inovação e Melhoria Contínua, Segurança e Ambiente, Integridade e Transparência.

A actividade do Grupo Galp Energia compreende os seguintes negócios:

- *Exploração e Produção ("E&P")*
- *Aprovisionamento, Refinação e Logística ("ARL")*
- *Distribuição Oil*
- *International Oil*
- *Gás & Power*
- *Unidade de Desenvolvimento dos Biocombustíveis*

## GOVERNANCE GRUPO GALP ENERGIA

### UNIDADES DE NEGÓCIO

- Exploração & Produção
- Aprovisionamento, Refinação e Logística
- Distribuição Oil
- International Oil
- Gás & Power
- Unidades de Desenvolvimento de Biocombustíveis

### SERVIÇOS CORPORATIVOS

- Serviços Jurídicos e Secretaria Societária
- Recursos Humanos
- Compras
- Planeamento Estratégico
- Contabilidade e Tesouraria
- Finanças Corporativas
- Relações com Investidores e Comunicações Externas
- Sistemas de Informação
- Planeamento e Controlo Corporativo
- Marketing
- Relações Institucionais e Comunicação Interna
- Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade
- Ambiente, Qualidade e Segurança
- Património, Seguro e Instalações
- Auditoria Interna

Ilustração 8 – Governance Galp Energia

A gestão do core business do Grupo Galp Energia está organicamente atribuída a várias Unidades de Negócio, cujo objectivo comum é a maximização da Criação de Valor. A Unidade de Negócio, que tem como atribuição primária gerir a área industrial associada ao petróleo, é designada **ARL** (Aprovisionamento, Refinação e Logística).

A Unidade de Negócio que tem como atribuição a gestão das operações de downstream fora da península ibérica é a **Internacional Oil**.

A área de **Tecnologia e Desenvolvimento** tem como missão definir e implementar políticas integradas de Investigação & Desenvolvimento Tecnológico (**I&DT**) e de Desenvolvimento Sustentável, enquadradas na estratégia do Grupo e orientadas para a sustentabilidade, tendo em conta os princípios de criação de valor

A Galp Energia orientada por uma preocupação social e cultural, apoia e incentiva os mais variados eventos desde projectos educativos e sociais, até projectos de preservação e de divulgação do património cultural português.

## **2.1 – SERVIÇOS CORPORATIVOS: RECURSOS HUMANOS**

Da associação das empresas dos sectores do petróleo e gás natural do grupo da Petrogal com as empresas do sector do gás natural do grupo GDP nasceu o Grupo Galp Energia. Nestas situações de mudança, a integração das empresas, negócios e pessoas deve ser um processo complexo e evolutivo que naturalmente tem repercussões nomeadamente em termos de estratégia, objectivos, organização, processos e procedimentos. Estas mudanças fizeram-se sentir, de uma forma mais ou menos intensa, em todas as áreas de actividade do Grupo abrangendo, directa ou indirectamente, os seus colaboradores.

No domínio da gestão de Recursos Humanos desenvolveram-se critérios e práticas que procuraram responder às necessidades de integração das actividades e dos colaboradores dos diferentes sectores, respondendo simultaneamente às crescentes e rápidas necessidades de desenvolvimento do Grupo.

O bem-estar dos seus colaboradores é uma marca que tem definido a existência da Galp Energia. Iniciativas nos campos da cultura, do desporto, da educação e do bem-estar social promovem o desenvolvimento da própria empresa e dos seus colaboradores.

### **O ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO**

As relações de trabalho entre a empresa e os seus colaboradores são reguladas pelo Acordo Colectivo de Trabalho (ACT), pelos regulamentos internos e pela legislação laboral aplicável. O ACT é o principal instrumento de regulamentação das relações de trabalho na empresa,

sendo fruto de negociações com as organizações sindicais representativas dos colaboradores.

Nele encontram-se as seguintes rubricas: vigência do acordo sindical; direitos e deveres das partes, admissão e carreira profissional, prestação do trabalho (horários); transferência do local de trabalho, retribuições, suspensão da prestação de trabalho, disciplina, condições particulares de trabalho, regalias sociais, saúde, higiene e segurança no trabalho.

### OS BENEFÍCIOS SOCIAIS

Nos anos 80 a Petrogal constitui o Fundo de Pensões optando por uma gestão dos meios consignados para garantir os benefícios sociais dos seus trabalhadores. O fundo destinava-se à cobertura dos benefícios sociais dos reformados e à sobrevivência garantidas pela empresa aos trabalhadores.

Em 2002 entra em vigor o novo Plano de Contribuições da Galp Energia, que visa o pagamento de benefícios nas situações de reforma por velhice, invalidez ou morte e contempla o direito de opção, por parte dos colaboradores, entre um plano de Contribuição Definida e um Plano de Benefício Definido.

### A FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

As acções de formação são um dos investimentos críticos do Grupo Galp Energia no capital humano dos seus colaboradores. As acções formativas focam-se, tanto ao nível de aperfeiçoamento profissional nas diferentes áreas das empresas do Grupo, para melhorar cada vez mais a sua actuação junto dos seus clientes, como ao nível de aperfeiçoamento pessoal dos seus colaboradores.

Através do estímulo à participação dos seus colaboradores nestas iniciativas, a empresa aposta na formação e no desenvolvimento das relações interpessoais, na colaboração e no espírito de equipa. Do mesmo modo, os organizadores do projecto procuram desenvolver junto dos colaboradores a vontade de contribuir directamente para a criação de novas formas de trazer valor para a empresa, incentivando a capacidade inovadora de cada um.

## Anexo III – Sistemas DRH Galp Energia

Este anexo terá como principal função a de clarificar como é constituída a Direcção de Recursos Humanos da Galp Energia.



Reconhecer a forma como a Direcção de Recursos Humanos está dividida, permite identificar o subsistema onde se actuou durante a elaboração de todo o projecto, permitindo uma melhor adequação da revisão da literatura aos temas que nesse subsistema são desenvolvidos.

A Administração de Recursos Humanos na Galp Energia SA é composta por 5 subsistemas:

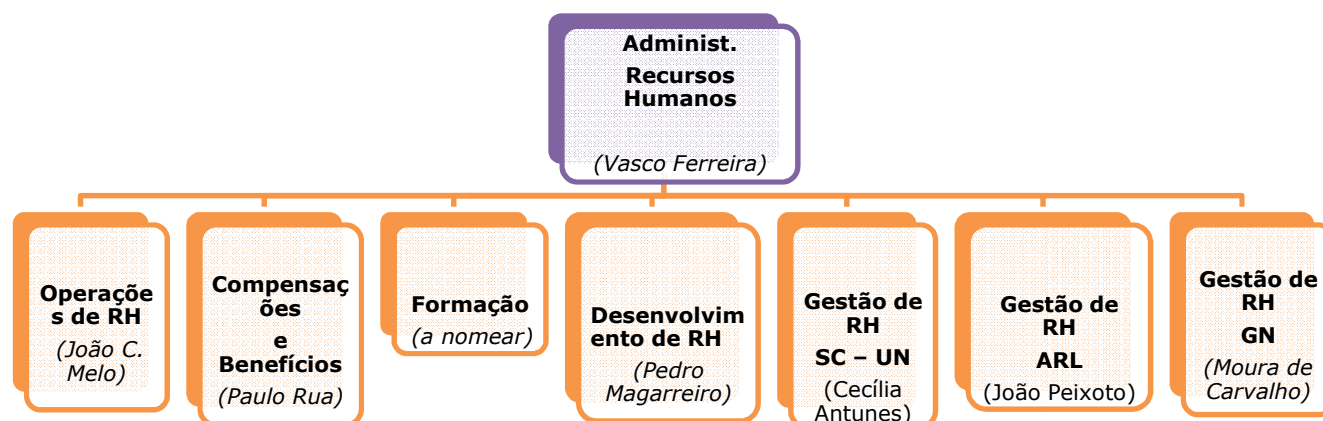


Ilustração 9 – Administração de Recursos Humanos

Legenda: SC – UN – Serviços Corporativos - Unidades de negócio

ARL – Aprovisionamento, Refinação e Logística

GN – Gás Natural

Cada um desses subsistemas envolve os seguintes assuntos:

- O subsistema de **Operações de RH** é responsável pelos bancos de dados, sistemas de informação (ex.: Cadastros, Salários, Seguros, Reformas, Pagamentos extraordinários, etc.) e implementação das estruturas e funções da Galp Energia sempre ligado aos sistemas de informação.
- O subsistema de **Compensações e Benefícios** faz todo o trabalho técnico de análise de informação, gerindo toda a informação que tenha a ver com os custos de pessoal cedendo essa informação técnica para entidades internas e externas (ex.: Orçamentos, Balanço Social, Estudos relacionados com o custo de pessoal, actualizações salariais, etc.)
- O subsistema de **Formação** pode ser definido com o centro de formação da Galp Energia, fazendo o tratamento de informação para elaborar o plano de formação e executá-lo, estando focado no treino e desenvolvimento de colaboradores.

- No subsistema de **Desenvolvimento de RH** encontramos como áreas fundamentais de gestão a Gestão de Desempenho (desenho de modelos, aplicação e tratamento de informação); a Gestão de Funções (avaliação e qualificação de funções, competências, grades, enquadramento de colaboradores, etc.) ; a Gestão de Novos Projectos de Mobilidade Orientada e o Recrutamento (Planeamento de Recrutamento, Selecção de pessoal).

- Os subsistemas de Gestão **de RH SC – UN, ARL e GN** podem ser considerados como um só subsistema de apoio aos Recursos Humanos em três áreas específicas, sendo principalmente constituídos pelos *focalpoints* e pelos Gestores de RH de cada área. Estes são elos de ligação entre a parte técnica de Recursos Humanos e as Unidades Organizacionais.

Estes cinco Subsistemas estão incumbidos de atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos, estando intimamente ligados com a Administração de RH. Todos eles devem estar integrados, funcionando como um todo de modo a que o resultado global do sistema seja expandido e influencie positivamente os demais.

Neste projecto será dado maior relevância ao subsistema de desenvolvimento de RH na sua actuação específica de recrutamento.

### **3.1- SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Devido ao cenário de constantes mudanças existentes no meio externo onde as organizações operam, estas viram-se obrigadas a perceber que o diferencial da competitividade é o seu capital intelectual que integrado às práticas de gestão é transformado em competência organizacional. Conceitos como a globalização, competitividade, inovação tecnológica e rápida disseminação de informações fazem parte do dia-a-dia de qualquer organização e mostram que a capacidade de sobrevivência das empresas depende fortemente e directamente das habilidades e características das pessoas que nela trabalham.

Se tivermos em conta a abordagem sistémica das organizações, podemos considerar a organização como um sistema aberto que mantém uma contínua e constante interacção com o meio que a envolve.

A gestão de pessoas tem vindo assim a sofrer transformações, pois o mundo moderno caracteriza-se por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimentos, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade.

Todas essas tendências afectam e continuarão a afectar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas (*Chiavenato, 1999*).

Na era da economia industrial, o colaborador orientava-se para um período restrito, considerando o tempo de vida do individuo. Na era do conhecimento, a dinâmica da mudança tecnológica exige uma aprendizagem constante e uma actualização permanente durante a vida profissional.

Perante o novo ritmo e velocidade, as organizações vêem-se obrigadas a alterar a sua forma de actuação para responder ao mercado. Tendencialmente observa-se a uma diminuição dos níveis hierárquicos de modo a tornar a organização mais flexível para se poder acelerar o processo decisório ( *Malvezzi, 1994*).

De acordo com a abordagem sistémica das organizações, veremos a organização como um sistema aberto, com vários tipos de recursos (materiais, financeiros, humanos, etc.) do qual saem produtos ou saídas) em constante interacção com o ambiente externo. Nesta interacção com o ambiente, o sistema fica restrito e limitado pelo próprio ambiente (seja a nível de preços de produtos ou serviços, a restrições sobre o capital, a nível tecnológico, mão-de-obra, etc.)

## ANEXO IV – Programa de Mobilidade CAP

Ir-se-á clarificar o que é o Programa de Mobilidade CAP ( Colaboradores de Alto Potencial) da Galp Energia que está inserido num programa maior de mobilidade denominado de GPS ( Gestão de Pessoas para o Sucesso).

**O programa CAP é referido no projecto como uma possibilidade de evolução dentro da empresa, estando relacionado com competências valorizadas nos *trainees*, como a Inovação, e a um desempenho superior reconhecido.**

### **PROGRAMA GPS (GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO)**

O Programa GPS tem como principal objectivo promover a mobilidade e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores a fim de garantir a correcta adequação do capital humano às necessidades do Grupo ( in NR-Programa Gestão de Pessoas para o Sucesso). Este programa abrange todos os colaboradores efectivos e e titulares de funções até ai nível A3, inclusive (A gestão dos Quadros Dirigentes (colaboradores que desempenham funções de níveis A1 e A2) é da competência da Comissão Executiva).

Os principais objectivos são o de melhorar e de aumentar as oportunidades de desenvolvimentos dos Recursos Humanos através da rotação no interior de cada negócio e entre os vários negócios, assim como reconhecer os colaboradores com maior potencial orientando o seu desenvolvimento (pessoal e profissional) para as competências necessárias para ao desenvolvimento do negocio.

Este Programa GPS está ao cuidado do “Comité GPS”, composto por elementos representativos das diversas Unidades Organizacionais de modo a assegurar diferentes visões e conhecimento de negócios de uma forma transversal ( NR- Programa de Gestão de Pessoas para o Sucesso).

Neste âmbito é o Comité que está encarregue de desenvolver os seguintes processos e programas:

- Mobilidade (estimulando a criação de oportunidades de rotação entre funções e/ ou Unidades organizacionais); Programa CAP; Plano de Sucessão e os Enquadramentos Profissionais (evolução do enquadramento profissional dos colaboradores com base na performance, nível de competências, tempo de antiguidade na função e prioridades e disponibilidades de orçamentos, entre outros que se possam definir posteriormente).

## Plano de Sucessões

Plano de Sucessões é “um plano é um plano de contingência que visa garantir, em cada momento, a existência de sucessores preparados para o desempenho das funções identificadas como críticas”. (cit in NR- Planos de Sucessão)

O objectivo primordial destes planos assenta na identificação de funções críticas das Unidades de Gestão, identificar e preparar os potenciais sucessores para as funções críticas<sup>27</sup> diferenciando a natureza das necessidades de sucessão (imediata, curto e médio prazo) e criando uma cultura de gestão transversal.

Apesar de exigirem a identificação de potenciais sucessores e de uma gestão orientada do seu percurso profissional, não constituem em si mesmo qualquer plano de retenção de talentos nem conferem qualquer garantia de titularidade de uma função crítica, nem implicam qualquer tipo de remuneração adicional.

O Plano de Sucessões é assim concretizado em forma de mapa geral de identificação de funções críticas, titulares e potenciais sucessores, definindo um conjunto de acções que deverão ser desenvolvidas de forma a melhorar o processo de sucessão na Galp Energia como demonstra o quadro de seguida.

Actualmente, **apesar de existirem estes modelos referenciais, apenas o Plano de Sucessões está em vigor**. As normas relativas aos outros programas foram implementadas em 2008, não havendo portanto ainda dados relativos às mesmas mas espera-se que brevemente toda a evolução nas carreiras seja orientada por eles.

Até aos dias de hoje, toda a evolução nas carreiras aparece directamente relacionada com o Plano de Sucessões da Galp Energia.

## Programa Colaboradores de Alto Potencial (CAP)

Este programa tem como principal objectivo identificar, desenvolver, motivar e reter colaboradores que possam vir a ser referenciados como futuros líderes da Galp Energia

---

<sup>27</sup> Todas as funções de nível A1, A2 (consideradas pela Comissão Executiva) – Quadros Dirigentes/ Quadros Superiores - bem como todas as outras propostas pelas respectivas hierarquias e reconhecidas pelo comité GPS – Quadro Geral

assentando esta identificação no alto potencial, permitindo uma cultura de gestão transversal (in NR – Programa Colaboradores de Alto Potencial (CAP)).

A selecção dos participantes terá como principal base o potencial de sucesso futuro bem como o êxito do desempenho passado e actual e critérios de participação como:

- Idade igual ou inferior a 35 anos
- Habilitações ao nível da licenciatura
- Avaliação de competências (nível elevado de Inovação).
- Avaliação de 3 factores:
  - **Desempenho:** avaliação pelo grau de cumprimento de objectivos;
  - **Mobilidade:** disponibilidade para a mobilidade, nacional e internacional;
  - **Atitude:** compromisso com os valores e missão Galp.

Para os colaboradores seleccionados é definido um plano de desenvolvimento elaborado pelo tutor proposto em sede de Comité GPS com base nos resultados do *Assessment Center*, análise de *gaps* de competências, orientação de carreira, “feedback” de superiores hierárquicos, entrevistas estruturadas, histórico de evolução, entre outros (in NR – Programa Colaboradores de Alto Potencial (CAP)).

## ANEXO V - Quadro de definição de categorias (Análise Qualitativa)

A elaboração deste quadro permitiu, de acordo com uma definição clara de categorias, a identificação na Análise Qualitativa dos elementos chave de pesquisa.





## ANEXO VI- Template dos Questionários de Avaliação da Galp Energia

Estes questionários já existiam na empresa aquando da elaboração do projecto tendo sido utilizados para retirar deles a informação necessária para a Análise Quantitativa e Qualitativa de modo a elaborar um diagnóstico. Existe um template com a avaliação do Orientador ( para ser preenchido pelo mesmo) e um template com a avaliação do *trainee* ( para ser preenchido pelo mesmo).



Direcção de Recursos Humanos

Programa Trainees 2008 - Avaliação Orientador

**Nome:**

**Habilitações Literárias:**  
**Estabelecimento Ensino:**

**Unidade de Negócio:**  
**Área Alocação Estágio:**

**Orientador:**

fotografia

**Áreas de Actuação durante o Estágio:**

**Por cada uma das competências apresentadas, assinale com um X a opção mais adequada face ao nível de desempenho do colaborador, sendo que:**

**Insuficiente** – Não domina a competência, necessita de aperfeiçoamento

**A melhorar** – Próximo do nível requerido mas necessita de aperfeiçoamento.

**Satisfatório** – Aplica a competência de acordo com o exigido para a função.

**Bom** – Aplica a competência de uma forma sistemática e com um domínio completo

**Excelente** – Ultrapassa o exigido para a função.

| COMPETÊNCIAS                          | Nível de Desempenho |            |              |     |            |
|---------------------------------------|---------------------|------------|--------------|-----|------------|
|                                       | Insuficiente*       | A Melhorar | Satisfatório | Bom | Excelente* |
| Iniciativa                            |                     |            |              |     |            |
| Capacidade Relacionamento/Comunicação |                     |            |              |     |            |
| Orientação para o Cliente             |                     |            |              |     |            |
| Orientação para Resultados            |                     |            |              |     |            |
| Trabalho de Equipa                    |                     |            |              |     |            |
| Inovação                              |                     |            |              |     |            |
| Impacto e Influência                  |                     |            |              |     |            |
| Rigor/Qualidade de Trabalho           |                     |            |              |     |            |
| Flexibilidade                         |                     |            |              |     |            |

\* Caso indique uma avaliação Insuficiente ou Excelente, por favor justifique:

|  |
|--|
|  |
|--|

**Identifique 3 pontos fortes do colaborador no exercício da sua função e 3 oportunidades de melhoria**  
**Pontos Fortes:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Oportunidades de melhoria:**

|  |
|--|
|  |
|--|

||

**Apreciação Final:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Tutor**

Data:

### **Definição das Competências**

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Iniciativa</b>                             | Actua pró-activamente de forma a implementar soluções para resolver problemas e atingir objectivos, antes de solicitado ou forçado por situações ou acontecimentos.                                                                                                           |
| <b>Capacidade Relacionamento/ Comunicação</b> | Estabelece facilmente relação com os outros (colegas, clientes, fornecedores, entidades), desenvolvendo e mantendo uma rede de contactos que podem fornecer ajuda e informação. Cooperar com os outros no alcance de objectivos comuns, demonstrando espírito de entreaajuda. |
| <b>Orientação para Cliente</b>                | Capacidade de orientar a sua atitude para o Cliente, desejando ajudá-lo ou servi-lo, demonstrando disponibilidade e capacidade para satisfazer e antecipar as suas necessidades.                                                                                              |
| <b>Orientação para Resultados</b>             | Preocupação para trabalhar bem ou para competir contra padrões de excelência. Definir prioridades e desenvolver as acções necessárias para alcançar os resultados esperados nos prazos definidos, quer em termos quantitativos quer qualitativos.                             |
| <b>Trabalho de Equipa</b>                     | Capacidade para desenvolver tarefas em grupo de acordo com valores e regras estabelecidos, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante e participativa, tendo como meta alcançar os objectivos definidos para o grupo.                                   |
| <b>Inovação</b>                               | Procura constantemente novos métodos para cumprir tarefas. Gera novas ideias e utiliza-as de forma a criar, melhorar e desenvolver novos ou aperfeiçoar os actuais produtos, processos e/ou serviços, actuando sempre com tenacidade e persistência.                          |
| <b>Impacto e Influência</b>                   | Capacidade de persuadir, convencer, influenciar ou pressionar terceiros para que contribuam para alcançar os seus próprios objectivos, baseado no desejo de causar um efeito específico nos outros, uma determinada ideia ou uma acção concreta na busca de um objectivo.     |
| <b>Rigor/Qualidade de Trabalho</b>            | Apresenta precisão e rigor no trabalho realizado, de acordo com um maior ou                                                                                                                                                                                                   |

|                      |                                                                                                                                                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | menor grau de supervisão necessário.                                                                                                                                           |
| <b>Flexibilidade</b> | Demonstra facilidade de adaptação à mudança/adequação das respostas em função de novas informações ou situações. Demonstra facilidade de adaptação a novas e variadas tarefas. |



Direcção de Recursos Humanos

### Programa Trainees 2008 - Avaliação Trainee

**Nome:**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Habilitações Literárias:**  
**Estabelecimento Ensino:**

**Unidade de Negócio:**  
**Área Alocação Estágio:**

**Orientador:**

**Áreas de Actuação durante o Estágio (relatório  
síntese):**

|  |
|--|
|  |
|--|



**Conhecimentos apreendidos:**

**Principais dificuldades / Oportunidades de melhoria:**

**Integração / Capacidade de Adaptação:**

**Expectativas (os objectivos foram atingidos?)**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Por cada uma das competências apresentadas, assinale com um X a opção mais adequada face ao nível de desempenho , sendo que:**

**Insuficiente** – Não domina a competência, necessita de aperfeiçoamento

**A melhorar** – Próximo do nível requerido mas necessita de aperfeiçoamento.

**Satisfatório** – Aplica a competência de acordo com o exigido para a função.

**Bom** – Aplica a competência de uma forma sistemática e com um domínio completo

**Excelente** – Ultrapassa o exigido para a função.

| COMPETÊNCIAS                             | Nível de Desempenho |            |              |     |           |
|------------------------------------------|---------------------|------------|--------------|-----|-----------|
|                                          | Insuficiente        | A Melhorar | Satisfatório | Bom | Excelente |
| Iniciativa                               |                     |            |              |     |           |
| Capacidade<br>Relacionamento/Comunicação |                     |            |              |     |           |
| Orientação para o Cliente                |                     |            |              |     |           |
| Orientação para Resultados               |                     |            |              |     |           |
| Trabalho de Equipa                       |                     |            |              |     |           |
| Inovação                                 |                     |            |              |     |           |
| Impacto e Influência                     |                     |            |              |     |           |
| Rigor/Qualidade de Trabalho              |                     |            |              |     |           |
| Flexibilidade                            |                     |            |              |     |           |

**Assinatura**

Data:

## ANEXO VII- Tabelas de Análise Qualitativa

Neste anexo são descritas análises qualitativas complementares, que apesar de não constarem no corpo do texto, contribuíram para a elaboração das conclusões finais.

**Orientador/trainee Global**

|                                 | <i>Orientador</i> |                | <i>Trainee</i> |                |
|---------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| PF                              | <i>Sim (%)</i>    | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Competência                     | 24                | 76             | <b>88</b>      | 12             |
| Formação                        | --                | 100            | 13             | 87             |
| Autonomia                       | 7                 | 93             | 4              | 96             |
| Potencial Cognitivo e Académico | <b>55</b>         | 45             | 6              | 94             |
| Iniciativa                      | <b>37</b>         | 63             | 6              | 94             |
| Flexibilidade                   | <b>40</b>         | 60             | 7              | 93             |
| Rigor e Fiabilidade             | <b>57</b>         | 43             | 2              | 98             |
| Integração                      | <b>56</b>         | 44             | <b>69</b>      | 31             |
| OM                              | <i>Sim (%)</i>    | <i>Não (%)</i> | <i>Sim (%)</i> | <i>Não (%)</i> |
| Formação Específica             | <b>69</b>         | 31             | <b>55</b>      | 45             |
| Participação activa de RH       | 1                 | 99             | <b>32</b>      | 68             |
| Burocracia                      | --                | 100            | 7              | 93             |
| Mentoring                       | --                | 100            | 12             | 88             |
| Flexibilidade                   | 7                 | 93             | 1              | 99             |
| Relacionamento /Comunicação     | <b>29</b>         | 71             | 18             | 82             |
| Iniciativa                      | <b>28</b>         | 72             | 11             | 89             |
| Integração                      | 1                 | 99             | 13             | 87             |

**Tabela 33 - Orientador/ Trainee**

Dos 200 questionários relativos aos orientadores e aos trainees, pode-se verificar que acima dos 50% dos orientadores afirma a presença de competências de Rigor e Fiabilidade bem como a Integração e a presença de Potencial Cognitivo e Académico. Relativamente aos trainees, 88% afirmam possuírem competências para o exercício da função, capacidade e vontade de desenvolver essas competências, enquanto 69% evidenciam a Integração como um ponto forte durante o seu percurso.

Relativamente às oportunidades de melhoria, 69% dos orientadores afirmam ser necessário Formação Específica para um correcto desempenho e evolução dentro da empresa, enquanto 29% e 28% afirmam haver a necessidade de desenvolver o Relacionamento/ Comunicação e a Iniciativa. Também para os trainees ( 55%) a formação específica ajudaria a resolver algumas lacunas que verificaram durante o exercício das suas funções, enquanto 32% revelam ser importante a participação activa de RH durante todo o programa nas mais variadas actividades.

| Semestre/ 2007                  |             |         |             |         |
|---------------------------------|-------------|---------|-------------|---------|
|                                 | 1º Semestre |         | 2º Semestre |         |
| PF                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Competência                     | <b>59,3</b> | 40,7    | <b>49,2</b> | 50,8    |
| Formação                        | 5,9         | 94,1    | 7,7         | 92,3    |
| Autonomia                       | 6,7         | 93,3    | 3,1         | 96,9    |
| Potencial Cognitivo e Académico | <b>27,4</b> | 72,6    | <b>36,9</b> | 63,1    |
| Iniciativa                      | 17,0        | 83,0    | <b>29,2</b> | 69,2    |
| Flexibilidade                   | <b>27,4</b> | 72,6    | 15,4        | 84,6    |
| Rigor e Fiabilidade             | <b>29,6</b> | 70,4    | <b>29,2</b> | 70,8    |
| Integração                      | <b>64,4</b> | 35,6    | <b>58,5</b> | 41,5    |
| OM                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Formação Específica             | <b>60,0</b> | 40,0    | <b>66,2</b> | 33,8    |
| Participação activa de RH       | 19,3        | 80,7    | 10,8        | 89,2    |
| Burocracia                      | 4,4         | 95,6    | 1,5         | 98,5    |
| Mentoring                       | 5,9         | 94,1    | 6,2         | 93,8    |
| Flexibilidade                   | 3,0         | 97,0    | 6,2         | 93,8    |
| Relacionamento /Comunicação     | <b>23,0</b> | 77,0    | <b>24,6</b> | 75,4    |
| Iniciativa                      | 20,7        | 79,3    | 16,9        | 83,1    |
| Integração                      | 7,4         | 92,6    | 6,2         | 93,8    |

Tabela 34- Semestre / 2007

Relativamente à presença destes pontos fortes e oportunidades de melhoria, por semestre, verificamos que em ambos os semestres a Integração e a Competência aparecem como relacionadas com os 2 Pontos Fortes mais relevantes, sendo seguidas pelo Potencial Cognitivo e Académico e a Flexibilidade ( nos dois semestres) e Iniciativa( 2º semestre).

Ano de entrada (global)

|                                 | 2007        |         | 2008        |         |
|---------------------------------|-------------|---------|-------------|---------|
| PF                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Competência                     | <b>50,8</b> | 49,2    | <b>65,3</b> | 34,7    |
| Formação                        | 8,6         | 91,4    | 2,8         | 97,2    |
| Autonomia                       | 5,5         | 94,5    | 5,6         | 94,4    |
| Potencial Cognitivo e Académico | <b>29,7</b> | 70,3    | <b>31,9</b> | 68,1    |
| Iniciativa                      | <b>24,2</b> | 75,8    | 16,7        | 83,3    |
| Flexibilidade                   | 18,8        | 81,3    | 31,9        | 68,1    |
| Rigor e Fiabilidade             | <b>29,7</b> | 70,3    | <b>29,2</b> | 70,8    |
| Integração                      | <b>64,1</b> | 35,9    | <b>59,7</b> | 40,3    |
| OM                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Formação Específica             | <b>66,4</b> | 33,6    | <b>54,2</b> | 45,8    |
| Participação activa de RH       | 18,8        | 81,3    | 12,5        | 87,5    |
| Burocracia                      | 3,9         | 96,1    | 2,8         | 97,2    |
| Mentoring                       | 6,3         | 93,8    | 5,6         | 94,4    |
| Flexibilidade                   | 4,7         | 95,3    | 2,8         | 97,2    |
| Relacionamento /Comunicação     | <b>24,2</b> | 75,8    | <b>22,2</b> | 77,8    |
| Iniciativa                      | 17,2        | 82,8    | <b>23,6</b> | 76,4    |
| Integração                      | 8,6         | 91,4    | 4,2         | 95,8    |

Tabela 35- Ano de Entrada Global

Nos diferentes anos verifica-se que como Pontos fortes mais relevantes aparecem Integração e competência, nos dois anos, seguida do Potencial Cognitivo e Académico, Flexibilidade e Rigor e Fiabilidade.

Como Oportunidades de Melhoria, é igual ao anterior.

Área/ Global

|                                 | SC          |         | GP          |         | ARL         |         | DO          |         | Outros      |         |
|---------------------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
| PF                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Competência                     | <b>54,3</b> | 45,7    | <b>54,5</b> | 45,5    | <b>66,0</b> | 34,0    | <b>55,0</b> | 45,0    | <b>42,9</b> | 57,1    |
| Formação                        | 4,3         | 95,7    | 3,0         | 97,0    | 13,2        | 86,8    | 2,5         | 97,5    | 7,1         | 92,9    |
| Autonomia                       | 6,5         | 93,5    | 3,0         | 97,0    | 5,7         | 94,3    | 5,0         | 95,0    | 7,1         | 92,9    |
| Potencial Cognitivo e Académico | <b>30,4</b> | 69,6    | <b>36,4</b> | 63,6    | <b>24,5</b> | 75,5    | <b>30,0</b> | 70,0    | <b>35,7</b> | 64,3    |
| Iniciativa                      | 19,6        | 80,4    | <b>24,2</b> | 75,8    | 17,0        | 83,0    | <b>30,0</b> | 70,0    | 17,9        | 82,1    |
| Flexibilidade                   | <b>28,3</b> | 71,7    | <b>24,2</b> | 75,8    | 18,9        | 81,1    | <b>30,0</b> | 70,0    | 14,3        | 85,7    |
| Rigor e Fiabilidade             | <b>39,1</b> | 60,9    | <b>24,2</b> | 75,8    | 18,9        | 81,1    | <b>32,5</b> | 67,5    | <b>35,7</b> | 64,3    |
| Integração                      | <b>67,4</b> | 32,6    | <b>66,7</b> | 33,3    | <b>54,7</b> | 45,3    | <b>70,0</b> | 30,0    | <b>53,6</b> | 46,4    |
| OM                              | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) | Sim (%)     | Não (%) |
| Formação Específica             | <b>50,0</b> | 50,0    | <b>72,7</b> | 27,3    | <b>56,6</b> | 43,4    | <b>57,5</b> | 42,5    | <b>85,7</b> | 14,3    |
| Participação activa de RH       | 13,0        | 87,0    | 9,1         | 90,9    | <b>22,6</b> | 77,4    | 12,5        | 87,5    | <b>25,0</b> | 75,0    |
| Burocracia                      | 2,2         | 97,8    | 3,0         | 97,0    | 3,8         | 96,2    | 5,0         | 95,0    | 3,6         | 96,4    |
| Mentoring                       | 6,5         | 93,5    | --          | 100     | 7,5         | 92,5    | 2,5         | 97,5    | 14,3        | 85,7    |
| Flexibilidade                   | 2,2         | 97,8    | 9,1         | 90,9    | 3,8         | 96,2    | 5,0         | 95,0    | --          | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | <b>26,1</b> | 73,9    | <b>15,2</b> | 84,8    | <b>32,1</b> | 67,9    | <b>27,5</b> | 72,5    | 7,1         | 92,9    |
| Iniciativa                      | <b>21,7</b> | 78,3    | 9,1         | 90,9    | <b>26,4</b> | 73,6    | 17,5        | 82,5    | 17,9        | 82,1    |
| Integração                      | 4,3         | 95,7    | 9,1         | 90,9    | 13,2        | 86,8    | 5,0         | 95,0    | --          | 100     |

Tabela 36- Área Global

Podemos verificar que os PF na área de SC mais evidentes são a Integração, Competência e rigor e Fiabilidade; na GP Integração, Competência e Potencial Cognitivo e Académico; ARL- Integração, competência e Potencial; DO – Integração competência e rigor; Outras- Compete, integração e rigor.

OM : SC- Formação específica e Relacionamento/ Comunicação e Iniciativa; GP- Formação específica e relacionamento e comunicação (15,2%); ARL – Formação Específica, relacionamento/ Comunicação; Iniciativa; participação activa de RH; DO – Formação Específica, Relacionamento/ Comunicação e Iniciativa; Outras- Formação específica e Participação activa de RH e Iniciativa

**Área Orientador-2007-2ºSemestre**

| PF                              | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outros  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                 | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 36,4    | 63,6    | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |
| Formação                        | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Potencial Cognitivo e Académico | 75,0    | 25,0    | 80,0    | 20,0    | 63,6    | 36,4    | 50,0    | 50,0    | 83,3    | 16,7    |
| Iniciativa                      | 50,0    | 50,0    | 100     | --      | 45,5    | 54,5    | 66,7    | 33,3    | 16,7    | 83,3    |
| Flexibilidade                   | 25,0    | 75,0    | 40,0    | 60,0    | 36,4    | 63,6    | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    |
| Rigor e Fiabilidade             | 75,0    | 25,0    | 60,0    | 40,0    | 36,4    | 63,6    | 83,3    | 16,7    | 66,7    | 33,3    |
| Integração                      | --      | 100     | 80,0    | 20,0    | 63,6    | 36,4    | 50,0    | 50,0    | 50,0    | 50,0    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 100     | --      | 80,0    | 20,0    | 63,6    | 36,4    | 66,7    | 33,3    | 100     | --      |
| Participação activa de RH       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Burocracia                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Mentoring                       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 18,2    | 81,8    | --      | 100     | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 25,0    | 75,0    | --      | 100     | 36,4    | 63,6    | 66,7    | 33,3    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 36,4    | 63,6    | 36,4    | 63,6    | 33,3    | 66,7    |
| Integração                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |

**Tabela 37- Orientador, Áreas, 2º semestre, 2007**

**Área Trainee-2007-2ºSemestre**

| PF                              | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outros  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                 | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 75,0    | 25,0    | 50,0    | 50,0    | 100     | --      | 66,7    | 33,3    | 83,3    | 16,7    |
| Formação                        | --      | 100     | --      | 100     | 18,2    | 81,8    | 16,7    | 83,3    | 33,3    | 66,7    |
| Autonomia                       | --      | 100     | --      | 100     | 9,1     | 90,9    | --      | 100     | --      | 100     |
| Potencial Cognitivo e Académico | 25,0    | 75,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Iniciativa                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Rigor e Fiabilidade             | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Integração                      | 75,0    | 25,0    | 50,0    | 50,0    | 63,6    | 36,4    | 83,3    | 16,7    | 50,0    | 50,0    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 50,0    | 50,0    | 75,0    | 25,0    | 63,6    | 36,4    | 33,3    | 66,7    | 66,7    | 33,3    |
| Participação activa de RH       | --      | 100     | --      | 100     | 27,3    | 72,7    | 16,7    | 83,3    | 50,0    | 50,0    |
| Burocracia                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | --      | 100     |
| Mentoring                       | --      | 100     | --      | 100     | 18,2    | 81,8    | --      | 100     | 33,3    | 66,7    |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | 25,0    | 75,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 50,0    | 50,0    | --      | 100     | 27,3    | 72,7    | 33,3    | 66,7    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 25,0    | 75,0    | --      | 100     | 27,3    | 72,7    | --      | 100     | --      | 100     |
| Integração                      | --      | 100     | 50,0    | 50,0    | 18,2    | 81,8    | --      | 100     | --      | 100     |

**Tabela 38- Trainee, por área, 2º semestre, 2007**

**Área Orientador-2007 ( Global)**

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outras  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 11,1    | 88,9    | 18,2    | 81,8    | 40,0    | 60,0    | 8,3     | 91,7    | --      | 100     |
| Formação                        | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Autonomia                       | --      | 100     | 9,1     | 90,9    | 5,0     | 95,0    | 8,3     | 91,7    | 8,3     | 91,7    |
| Potencial Cognitivo e Académico | 55,6    | 44,4    | 54,5    | 45,5    | 45,0    | 55,0    | 50,0    | 50,0    | 83,3    | 11,7    |
| Iniciativa                      | 44,4    | 55,6    | 63,6    | 36,4    | 35,0    | 65,0    | 58,3    | 41,7    | 16,7    | 83,3    |
| Flexibilidade                   | 33,3    | 66,7    | 36,4    | 63,6    | 45,0    | 55,0    | 33,3    | 66,7    | 16,7    | 83,3    |
| Rigor e Fiabilidade             | 77,8    | 22,2    | 45,5    | 54,5    | 30,0    | 70,0    | 83,3    | 11,7    | 75,0    | 25,0    |
| Integração                      | 44,4    | 55,6    | 81,8    | 18,2    | 55,0    | 45,0    | 66,7    | 33,3    | 50,0    | 50,0    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 77,8    | 22,2    | 72,7    | 27,3    | 60,0    | 40,0    | 66,7    | 33,3    | 91,7    | 8,3     |
| Participação activa de RH       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Burocracia                      | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Mentoring                       | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | 18,2    | 81,8    | 10,0    | 90,0    | 8,3     | 91,7    | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 22,2    | 77,8    | 18,2    | 81,8    | 40,0    | 60,0    | 50,0    | 50,0    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 22,2    | 77,8    | 9,1     | 90,9    | 40,0    | 60,0    | --      | 100     | 41,7    | 58,3    |
| Integração                      | --      | 100     | --      | 100     | 5,0     | 95,0    | --      | 100     | --      | 100     |

**Tabela 39- Avaliação feita pelos Orientadores por áreas, 2007**

Nesta análise pode-se verificar a Integração e o Potencial Cognitivo e Académico presente em todas as áreas, sendo a maior percentagem na **GP** e em **Outras** (respectivamente). O Rigor e Fiabilidade aparecem associados a quase todas as áreas exceptuando a **ARL**, tendo o seu maior valor em **DO**. A Iniciativa aparece relacionada com as áreas de **SC**, **GP** (onde atinge o seu valor mais elevado) e a **DO**, estando a Flexibilidade associada à área de **ARL**.

Quanto às OM tem-se no topo da lista a Formação Específica (FE) que aparece associada a todas as áreas com maior incidência na **Outras**. Seguidamente, presente em praticamente todas as áreas (exceptuando **Outras**) aparece o Relacionamento/ Comunicação com o seu pico em **DO** e a Iniciativa presente na **SC**, **GP** e **Outras** (com o seu máximo nesta última).



**Trainees, por área, 2007**

|                                 | SC      |         | GP      |         | ARL     |         | DO      |         | Outras  |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PF                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Competência                     | 77,8    | 22,2    | 60,0    | 40,0    | 100     |         | 83,3    | 11,7    | 83,3    | 16,7    |
| Formação                        | --      | 100     | 10,0    | 90,0    | 35,0    | 65,0    | 8,3     | 91,7    | 16,7    | 83,3    |
| Autonomia                       | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | 10,0    | 90,0    | --      | 100     | --      | 100     |
| Potencial Cognitivo e Académico | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | --      | 100     | 8,3     | 91,7    | --      | 100     |
| Iniciativa                      | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | --      | 100     | 16,7    | 83,3    | 8,3     | 91,7    |
| Flexibilidade                   | 11,1    | 88,9    | 10,0    | 90,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Rigor e Fiabilidade             | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Integração                      | 77,8    | 22,2    | 70,0    | 30,0    | 65,0    | 35,0    | 83,3    | 16,7    | 58,3    | 41,7    |
| OM                              | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) | Sim (%) | Não (%) |
| Formação Específica             | 22,2    | 77,8    | 80,0    | 20,0    | 60,0    | 40,0    | 58,3    | 41,7    | 83,3    | 16,7    |
| Participação activa de RH       | 33,3    | 66,7    | 30,0    | 70,0    | 50,0    | 50,0    | 16,7    | 83,3    | 50,0    | 50,0    |
| Burocracia                      | --      | 100     | 10,0    | 90,0    | 5,0     | 95,0    | 16,7    | 83,3    | 8,3     | 91,7    |
| Mentoring                       | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | 15,0    | 85,0    | --      | 100     | 33,3    | 66,7    |
| Flexibilidade                   | --      | 100     | 10,0    | 90,0    | --      | 100     | --      | 100     | --      | 100     |
| Relacionamento /Comunicação     | 33,3    | 66,7    | --      | 100     | 30,0    | 70,0    | 25,0    | 75,0    | 8,3     | 91,7    |
| Iniciativa                      | 11,1    | 88,9    | --      | 100     | 20,0    | 80,0    | 8,3     | 91,7    | --      | 100     |
| Integração                      | 11,1    | 88,9    | 30,0    | 70,0    | 25,0    | 75,0    | 8,3     | 91,7    | --      | 100     |

**Tabela 40- Avaliação feita pelos Trainees, por área, 2007**

Pode-se verificar pela análise da tabela acima descrita que os trainees identificam como PF em todas as áreas a Competência e a Integração (sendo esta última mais elevada na ARL).

Quanto às OM, verifica-se que a Formação Específica e a Participação mais activa de RH estão presentes em todas as áreas sendo maiores em **Outras** e **ARL** respectivamente. O *Mentoring* aparece associado a **Outras**, estando o Relacionamento/ Comunicação presente em **SC**, **ARL** e **DO**. Ainda como Oportunidade de Melhoria, surge a Integração na **GP** e na **ARL**.

## ANEXO VIII – Template da Entrevista de Saída

Este Template de Entrevista de Saída foi elaborado pela autora do projecto como proposta de melhoria, de forma a também se poder recolher informações mais concretas e precisas sobre os motivos das saídas dos colaboradores *ex-trainees*.

## ENTREVISTA DE SAÍDA

NOME:

PROFISSÃO ACTUAL:

Ano Entrada:

Ano Saída:

### 1. Qual foi o seu percurso dentro da Galp Energia?

| Tempo de Permanência | Áreas | Funções | Motivos de Evolução |
|----------------------|-------|---------|---------------------|
|                      |       |         |                     |
|                      |       |         |                     |
|                      |       |         |                     |

### 2. Qual foi o seu percurso depois da Galp?

| Tempo de Permanência | Áreas | Funções | Motivos de Evolução |
|----------------------|-------|---------|---------------------|
|                      |       |         |                     |
|                      |       |         |                     |
|                      |       |         |                     |

### 3. Quais os motivos para deixar a Galp Energia?

☐ Iniciativa da Empresa

☐ Iniciativa do Colaborador

#### **Motivos Pessoais:**

☐ Mudança de Residência   ☐ Motivos Familiares   ☐ Necessidade de mudança

☐ Regresso à Universidade

#### **Motivos Internos:**

##### Associados à Empresa

☐ Política Salarial

☐ Política de Benefícios Sociais

☐ Comunicação/ Circulação de Informação

☐ Superior Imediato ou Superiores

☐ Relações Humanas de Trabalho

☐ Oportunidades de Evolução

☐ Critérios de Avaliação de Desempenho

☐ Envolvimento DRH

☐ Inadequação da Formação

☐ Grau de Flexibilidade das Políticas da Organização

Associados à Função

- ☐ Perda de Interesse/Motivação      ☐ Impacto/ Influência nos outros
- ☐ Ausência de Autonomia
- ☐ Outro ( por favor especifique): \_\_\_\_\_

**4. Há quanto tempo pensava deixar a empresa?**

- ☐ Menos de 1 mês
- ☐ Entre 1 a 6 meses
- ☐ Mais de 6 meses

**5. Com que antecedência comunicou à DRH a sua saída?**

\_\_\_\_\_

**6. Qual o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspectos:**

|                                           | Completamente Satisfeito | Satisfeito | Insatisfeito | Completamente Insatisfeito | Não Aplicável |
|-------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------|----------------------------|---------------|
| Cultura Organizacional                    |                          |            |              |                            |               |
| Ambiente de Trabalho                      |                          |            |              |                            |               |
| Reconhecimento do meu trabalho            |                          |            |              |                            |               |
| Impacto e Influência                      |                          |            |              |                            |               |
| Autonomia                                 |                          |            |              |                            |               |
| Interesse do Trabalho                     |                          |            |              |                            |               |
| Relações Humanas de Trabalho              |                          |            |              |                            |               |
| Política Salarial                         |                          |            |              |                            |               |
| Política de Benefícios Sociais            |                          |            |              |                            |               |
| Potencial de Evolução                     |                          |            |              |                            |               |
| Critérios de Avaliação de Desempenho      |                          |            |              |                            |               |
| Flexibilidade de Políticas de Organização |                          |            |              |                            |               |
| Superior Imediato                         |                          |            |              |                            |               |
| Formação                                  |                          |            |              |                            |               |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

7. Considera haver adequação entre a entrada como Trainee e respectiva evolução interna?

---

---

---

8. Tem alguma sugestão de melhoria para os motivos que fundamentaram a sua saída?

---

---

---

9. Considera que o trabalho que desenvolveu foi importante para a Galp Energia?

☐ Sim ☐ Não

10. Recomendaria o Programa de Trainees da Galp Energia?

☐ Sim ☐ Não

11. Recomendaria a empresa como local para se trabalhar?

☐ Sim ☐ Não

12. Gostaria de regressar à Galp Energia?

☐ Sim ☐ Não

Motivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO IX – Gráfico Item/ Grau de Satisfação

Este anexo ilustra um gráfico com percentagens de satisfação global relativamente a cada um dos itens analisados, de forma a se compreender quais as percentagens para cada uma das categorias: Completamente Satisfeito, Satisfeito, Insatisfeito, Completamente Insatisfeito e Não aplicável. É uma forma de complementar a tabela de satisfação com a indicação dos desvios padrões, podendo facilitar a leitura da mesma.

## ENTREVISTA DE SAÍDA: Gráfico da Satisfação Global

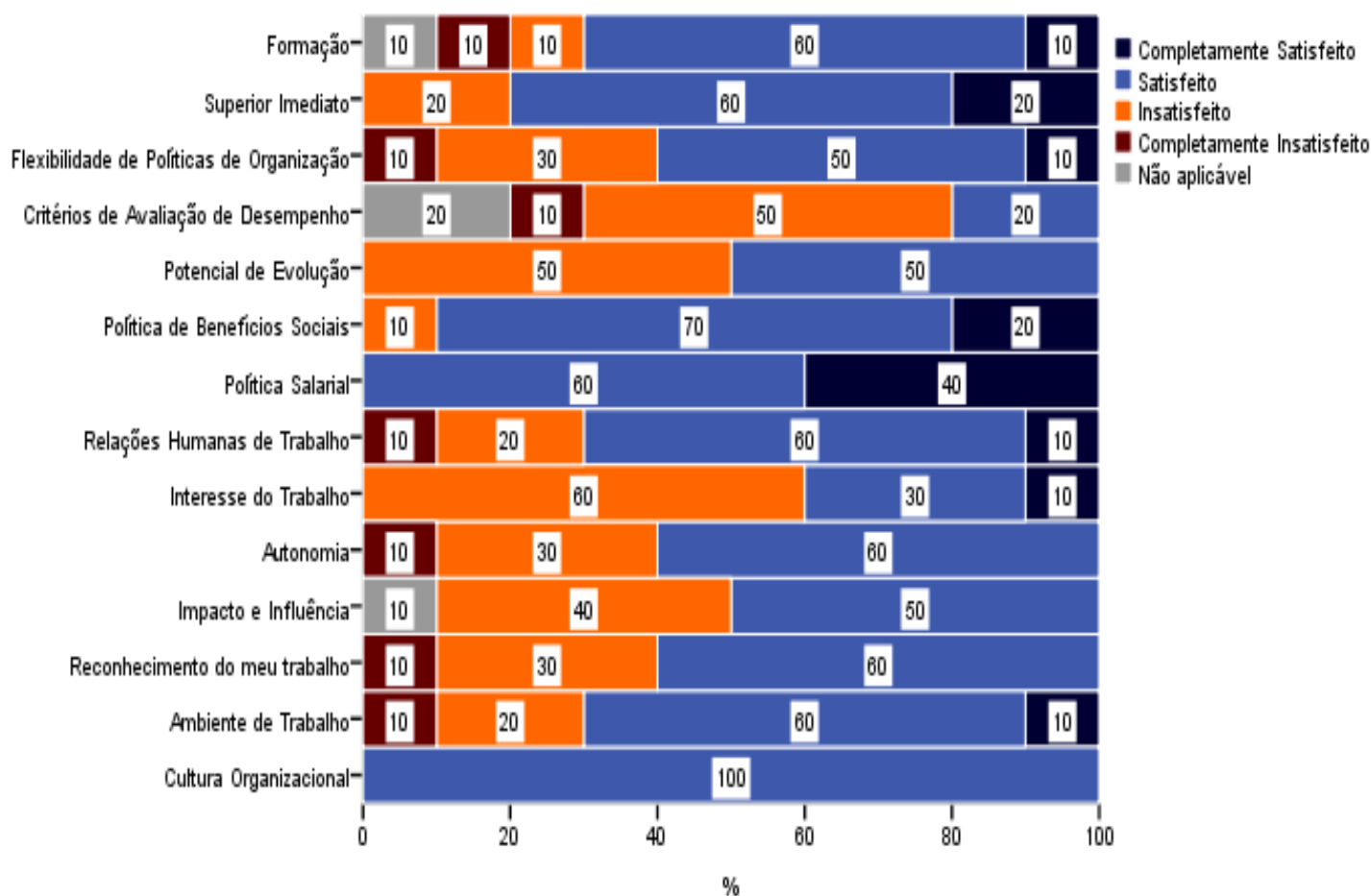


Gráfico 17 – Satisfação Global por Itens