

**ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE  
TALENTOS: PROGRAMA DE TRAINEES, GALP ENERGIA**

João Diogo Jorge Madeira

Projeto de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador(a):  
Prof. Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar  
ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa

Abril 2013

## AGRADECIMENTOS

“Expressos aqui os mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, ao longo de todo o meu percurso académico contribuíram para a aquisição de um leque de competências essenciais.

Agradeço ao ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e a todos os docentes que me acompanharam e orientaram durante o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Em particular, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Sara Ramos, por todo o apoio, assistência, conhecimentos transmitidos e atenção dispensada, cruciais para a conceção deste projeto.

Agradeço à Galp Energia, pelo seu consentimento na aplicação das entrevistas e disponibilização de informação. Ao Responsável pelo departamento do Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Dr. Hugo Faria, pela disponibilidade e colaboração e ainda, a todos os *trainees* e *ex-trainees* envolvidos neste estudo, sem os quais não seria possível realizar este trabalho.

Por fim, gostaria de prestar um especial agradecimento ao meu Pai, Mãe e Irmão, e amigos, em especial a Marta Jorge e Marta Lopes, pelo incentivo constante e apoio incondicional. Um muito obrigado a todos.”

## Índice

ÍNDICE DE FIGURAS .....	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	III
ÍNDICE DE TABELAS .....	III
LISTA DE SIGLAS .....	IV
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	V
INTRODUÇÃO .....	1
CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA .....	3
1.1.Gestão dos Recursos Humanos: Importância dos RH .....	3
1.2.Recrutamento .....	3
1.2.1. Definições e objetivos do Recrutamento .....	3
1.2.2. Processo de Recrutamento .....	4
1.2.3. Meios de Recrutamento .....	5
1.2.4. Técnicas de Recrutamento .....	9
1.3.Seleção .....	10
1.3.1. O que é a seleção? .....	10
1.3.2. Processo de Seleção .....	10
1.3.3. Técnicas de Seleção .....	12
1.4.Atração e Retenção de Talentos .....	14
1.4.1. O Talento .....	14
1.4.2. Atrair e Reter o Talento .....	15
1.5.Programa de <i>Trainees</i> .....	17
CAPITULO II – METODOLOGIA .....	20
2.1. Método de Investigação .....	20
2.2. Caracterização da Organização .....	20
2.2.1. Departamento de Recursos Humanos .....	21
2.3. Técnica de Recolha de Dados .....	22
2.3.1. Participantes na fase de Entrevista .....	22
CAPITULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
3.1. Programa de <i>Trainees</i> da Galp Energia .....	24
3.2. Recrutamento e Seleção do Programa <i>Generation Galp</i> 2011/2012 .....	27
3.3. Taxa de Retenção dos <i>trainees</i> .....	30

3.4. Análise das entrevistas aos <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i> a respeito do Programa	
<i>Generation Galp</i> .....	31
3.5. Propostas de Melhoria .....	40
CONCLUSÕES.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Opções de recrutamento.....	6
Figura 2 – Processo de seleção <i>Generation Galp</i> .....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Origem dos Candidatos .....	29
Gráfico 2 – Áreas dos <i>Trainees</i> .....	32
Gráfico 3 – Áreas dos ex- <i>Trainees</i> .....	36
Gráfico 4 – Origem de candidatura área de Engenharia .....	51
Gráfico 5 – Origem de candidatura área Financeira .....	51
Gráfico 6 – Áreas de formação <i>Trainees</i> 2011/2012.....	52

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Trainees</i> e ex- <i>Trainees</i> entrevistados .....	23
Tabela 2 – Resumo do Programa de <i>Trainees</i> .....	25
Tabela 3 – Resultados do processo de seleção .....	30
Tabela 4 – Taxa de retenção dos <i>Trainees</i> .....	30
Tabela 5 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Programa <i>Trainees</i> .....	33
Tabela 6 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Vantagens/Limitações ...	34
Tabela 7 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas CD.....	35
Tabela 8 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas visão/futuro Galp .....	36
Tabela 9 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Programa <i>Trainees</i> .....	37
Tabela 10 – Síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Vantagens/Limitações .	37
Tabela 11 – Síntese de análise de conteúdo temática das entrevistas CD.....	38
Tabela 12 – Síntese de análise de conteúdo temática das entrevistas visão/permanência .....	39
Tabela 13 – Análise das entrevistas aos <i>Trainees</i> .....	62
Tabela 14 – Análise das entrevistas aos ex- <i>Trainees</i> .....	63

## **LISTA DE SIGLAS**

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**CAP** – Colaborador de Alto Potencial

**EP** – Exploração e Produção

**CD** – Competências Desenvolvidas

**ISCTE** – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

**ISEG** – Instituto Superior de Economia e Gestão

**FCT** – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

**FEP** – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**FEUP** – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

**CV** – *Curriculum Vitae*

## **RESUMO**

Os colaboradores talentosos são cada vez mais um recurso fundamental para o sucesso da estratégia de cada empresa, pois estes possuem características consideradas essenciais e distintas dos restantes. Deste modo o presente projeto surge com o objetivo de perceber de que forma a Galp Energia atrai, desenvolve e recruta esses colaboradores. Para tal, foi realizado um estudo ao Programa de *Trainees* da Galp Energia, recorrendo a recolha documental e à análise de entrevistas, onde se pretende perceber qual a importância do mesmo para a organização, e para os jovens talentos que participam no programa. Esta análise permite obter uma visão detalhada do programa desde o processo de recrutamento e seleção até ao fim do mesmo.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Talentos, *Trainees*; Programa de *Trainees*

## **ABSTRACT**

Nowadays, talented employees are considered as a key resource for the company's success strategy, as these have essential and distinct features, which distinguish them from the other candidates. Thus, the aim of this project is to understand how Galp Energia attracts, develops and recruits these employees. Therefore, an essay was conducted to study the Galp Energia Trainee's Program, using documentary collection and interview's analysis. This study allowed, not only a detailed view of the program since the recruitment and selection process until the end of it, but also, the understanding of its importance for the organization and for the young talented, who participate in the program.

Keywords: Recruitment; Selection; Talents; Trainees; Trainees Program

## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente projeto é demonstrar qual a importância do Programa de *Trainees*, para uma grande empresa, a Galp Energia, e perceber de que forma este é igualmente valorizado por quem o frequenta. Para tal, foi realizado um estudo de caso que incluiu as seguintes etapas: análise do programa, análise de entrevistas a *trainees* e *ex-trainees*, e análise de uma entrevista ao responsável pelo Departamento de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, onde serão revelados os pontos fortes e as suas limitações, possibilitando assim um diagnóstico com oportunidades de melhoria para o mesmo.

A Galp Energia é uma das grandes empresas nacionais, que se encontra em constante desenvolvimento, e que atua no sector energético. Esta empresa possui várias áreas de negócio que se estendem desde a exploração e produção de petróleo e gás natural, à refinação e distribuição de produtos petrolíferos, à distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica.

Tendo em conta a conjuntura atual e um mercado cada vez mais incerto e competitivo para todas as empresas, estas necessitam de contar com os melhores para os melhores lugares, para conseguir competir ao mais alto nível.

O Programa de *Trainees*, da Galp Energia, surge pela primeira vez em 1998, com a finalidade de identificar e avaliar os candidatos com maior potencial, possibilitando assim condições para lhes proporcionar um sólido percurso profissional. Deste modo, o objetivo do Programa é promover uma efetiva preparação de jovens com elevado potencial para, a médio prazo, integrarem os quadros da Galp Energia, mediante um rigoroso processo de seleção.

Para que tal aconteça é realizado um processo de recrutamento e seleção, junto das universidades de referência, suportado por metodologias de avaliação adequadas. Procuram-se nos colaboradores talentosos competências transversais ao nível comportamental que respondam às seguintes dimensões: Apresentar resultados / planear; Relacionar-se; Analisar; Comunicar; Lidar com pressão; Decidir e iniciar a ação / iniciativa.

Estes programas revelam-se muito importantes para as empresas no sentido de conseguir atrair, desenvolver e reter futuros talentos para o futuro da mesma. Desta forma, procura-se perceber qual a importância do programa em estudo para a Galp, através de uma análise de toda a informação recolhida.

O presente projeto encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo I é realizada uma revisão de literatura, onde são abordados os conteúdos teóricos relativos ao estudo; em relação ao capítulo II é efetuada uma caracterização da organização, e são referidas quais as técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados; no capítulo III são apresentados os resultados obtidos e a discussão dos mesmos; o capítulo IV inclui as propostas de melhoria ao programa. Por último, são debatidas as principais conclusões que se retiraram do estudo e as suas limitações.

## **CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: IMPORTÂNCIA DOS RH**

A Gestão dos Recursos Humanos constitui um tema central no estudo das organizações e, segundo a *Harvard Business School*, diz respeito a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados (Beer, 1985).

Desde meados do século XIX, com o fenómeno industrial, que começaram a surgir as primeiras dificuldades ao nível da gestão de pessoal nas empresas, nomeadamente, no que diz respeito à organização laboral, ao processo de seleção, e ainda na formação e no controlo da produção. Concomitantemente ao aumento demográfico e aos problemas sociais que surgiram durante a industrialização, emergiram os primeiros serviços especializados em Gestão de Recursos Humanos, cujas funções abarcavam a gestão e controlo de todos os trabalhadores.

Atualmente, os Recursos Humanos constituem-se como um pilar para qualquer organização, tendo em conta o mercado onde esta se insere e atua. Por outro lado, conferem vantagem competitiva à organização, tornando-se elementos fundamentais para o sucesso da mesma. Desta forma, os Recursos Humanos apresentam um impacto bastante significativo não só no desempenho e na realização individual, mas também na produtividade e realização global de qualquer organização.

Em suma, a Gestão de Recursos Humanos engloba “medidas” (políticas, processos, etc.) e atividades (recrutamento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, etc.) que implicam RH e que se destinam a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização. A GRH segue uma abordagem individual e considera as pessoas mais como um recurso do que como uma despesa (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis & Chevalier, 2009).

### **1.2. RECRUTAMENTO**

#### **1.2.1. Definição e objetivos do Recrutamento**

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) o recrutamento utiliza um conjunto de práticas e processos para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.

Para Lodi (1992), o recrutamento é um conceito essencialmente operacional, onde se procuram colaboradores para a organização, com a finalidade de preencher as diversas vagas existentes.

Segundo Sekiou *et al* (2009: 273), o recrutamento pode definir-se como “um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago”.

Posto isto, o recrutamento é uma atividade que tem como principal objetivo assegurar, em cada momento, quer no presente ou no futuro, que a organização possa contar com recursos humanos qualificados para preencher os postos de trabalho que são oferecidos e que se encontram vagos. Assim sendo, esta é uma atividade que visa atrair o maior e melhor número de candidatos competentes, dotados de qualificações e de motivação adequadas para desempenhar a função pretendida no posto de trabalho.

Esta atividade é fundamental para organização, pois permite obter recursos humanos indispensáveis para o seu desempenho. Desta forma, o recrutamento apresenta determinados objetivos que permitem o bom funcionamento da organização, tais como: importar meios e técnicas que ajudem a organização a encontrar os candidatos pretendidos para determinado posto de trabalho; procurar os candidatos adequados para o posto de trabalho vago a custos razoáveis; aumentar a base de dados dos candidatos que, de acordo com as suas qualificações, possam vir a fazer parte da organização, no presente ou no futuro e contribuir para a criação de programas específicos para vários serviços da organização.

### **1.2.2. Processo de Recrutamento**

Conforme o supracitado, o processo de recrutamento tem como objetivo atrair o maior e melhor número de candidatos que possam preencher o posto de trabalho vago numa organização.

Segundo Ivancevich (2007), o processo de recrutamento inicia com a tentativa de encontrar candidatos com as atitudes e habilidades pretendidas pela organização e combiná-las com as funções a desempenhar no cargo disponível.

Trata-se de uma atividade complexa, pois está compreendida entre várias fases tais como: definição das necessidades, análise de funções, avaliação de funções, prospecção interna e externa e por último triagem dos candidatos.

### **1.2.3. Meios de Recrutamento**

O recrutamento pode ser realizado através da fonte interna ou externa. Estas são as duas principais fontes de recrutamento que as organizações visam explorar através de diversificadas técnicas. Segundo Chiavenato (2004), o mercado de recursos humanos é composto por uma série de candidatos que se encontram ou empregados, a trabalhar em determinada organização, ou disponíveis, isto é, desempregados. Dentro destes dois grupos de candidatos, estes podem ser reais ou potenciais, consoante estejam à procura e interessados em mudar de emprego ou não, respetivamente.

#### **Recrutamento Interno**

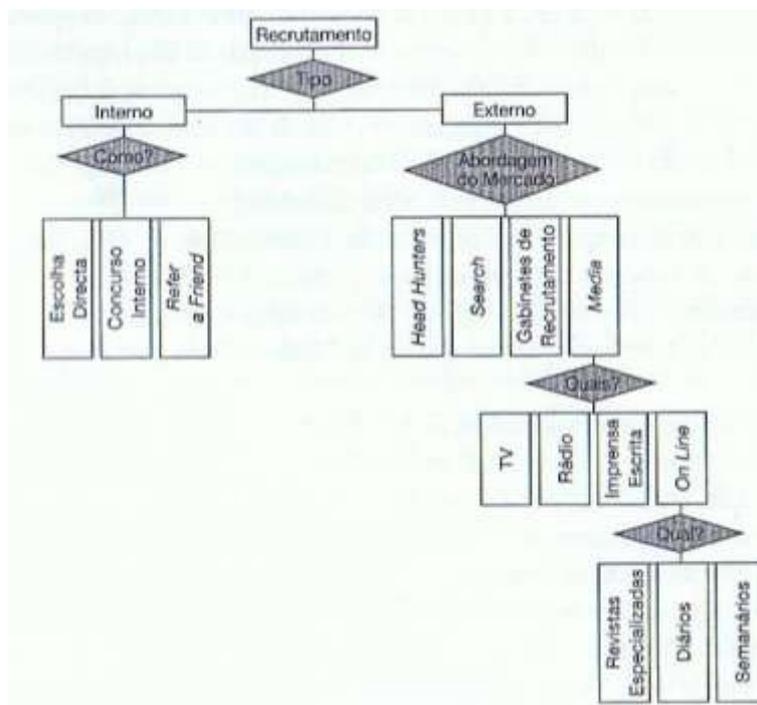
Este tipo de recrutamento acontece quando o preenchimento da vaga existente é feita por um empregado que ocupa outra função, mas já faz parte da organização. Nesta situação a organização pretende ocupar a vaga existente através dos seus empregados, utilizando a movimentação vertical ou promoção, movimentação horizontal ou transferência de empregados ou ainda a movimentação diagonal, que engloba a transferência de empregados com promoção.

Segundo Sekiou *et al* (2009: 311), o recrutamento interno pode ser definido “como uma política que pretende que os lugares vagos sejam preenchidos recorrendo primeiro aos RH já ao serviço da organização”.

Para Aquino (1989), o recrutamento interno é uma excelente tática de motivação, que deve ser explorada pela empresa, que permite ainda ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade.

Uma organização pode recorrer ao recrutamento interno mediante escolha direta, concurso interno e sistema de recomendação de um amigo (figura 1).

Figura 1 – Opções de Recrutamento



Fonte: *Novo humanator : recursos humanos e sucesso*

Assim, o método de escolha direta é empregue quando a vaga que se pretende preencher dentro da organização requer um determinado grau de responsabilidade. De acordo Camara, Guerra e Rodrigues (2010), as razões que podem levar uma organização a decidir-se por esta solução prendem-se com o cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, para o qual o candidato escolhido está preparado; a melhor utilização do talento disponível na organização, movimentando as pessoas-chave em conformidade e, por último, a retenção colaboradores considerados imprescindíveis dentro da empresa, dando-lhes oportunidades, quer de alargar os seus horizontes profissionais, quer de progredir na organização.

Relativamente ao concurso interno, este baseia-se na divulgação do lugar vago através dos painéis informativos da organização. Neste caso é necessário assegurar que todas as candidaturas têm o mesmo tratamento e revisão, ou seja, todos devem ser entrevistados e receber o devido *feedback*.

Por último, o sistema de recomendar um amigo, que está normalmente associado ao concurso interno, passa por convidar os colaboradores a referenciar pessoas da sua rede de contactos que tenham as condições necessárias para assumir o cargo que se encontra disponível. É um modelo misto, que se encontra associado ao recrutamento interno, por ser originado internamente, ou seja, mobiliza os recursos internos para se recrutar externamente. Neste caso

as vantagens são a celeridade, o baixo custo e a garantia de que o novo candidato já mostrou bom desempenho noutras empresas concorrentes.

Tendo em conta esta descrição do processo de recrutamento interno, é de especial relevância analisar as suas respetivas vantagens e limitações

Este procedimento destaca-se primeiramente pelo fator monetário, uma vez que é mais económico do que recorrer ao mercado externo, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, entre outros. Por outro lado é mais rápido; mais seguro e eficaz, dado que o candidato já tem conhecimento da cultura da organização e, por este motivo não se corre o risco de a pessoa não se adaptar à mesma. Em última instância, trata-se de uma forma de motivar os empregados da organização, pois permite-lhes a possibilidade de desenvolver a carreira, reforçando assim o compromisso existente entre o colaborador e a organização.

Contudo, apesar das vantagens mencionadas, esta forma de recrutamento pode apresentar pontos fracos, caso a organização não possua normas claras (com períodos mínimos de permanência no cargo), levando assim a uma rotatividade excessiva de pessoal em determinadas funções dentro da organização, o que pode resultar em perdas de eficiência. Adicionalmente, pode ocorrer, não só uma redução de criatividade e inovação no trabalho desenvolvido, como também pode causar conflitos de interesses entre os trabalhadores da mesma organização. Deste modo, perante situações de rejeição de determinados candidatos internos, é imperativo gerir as suas expectativas frustradas e conseguir mantê-los motivados.

### **Recrutamento Externo**

O recrutamento externo passa pela identificação de candidatos com o perfil indicado, fora da organização, ou seja, no mercado. Perante a existência de uma vaga, a organização deve preenche-la com novas pessoas, que possuam formas inovadoras de analisar e resolver os problemas da organização, atraindo esses possíveis candidatos através das técnicas de recrutamento.

Este processo pode ser realizado através de recrutamento direto, *headhunting*, consultoria de pesquisa direta e ainda, consultoria de recrutamento.

Em primeiro lugar, relativamente ao recrutamento direto, a própria organização realiza uma consulta ao mercado, através dos diversos meios de comunicação social, como a televisão, rádio, imprensa escrita e Internet. Este facto reforça a opinião de alguns autores que defendem a forte componente que os *media* oferecem no recrutamento externo (Câmara et al, 2003). Contudo, é necessário ter em conta o público-alvo que se pretende atingir, pois este tipo de recrutamento pode não ser o mais indicado para gestores seniores ou candidatos a lugares de “*top management*” dentro da organização.

Efetivamente, para a identificação de candidatos a lugares de “*top management*” as organizações recorrem geralmente a *headhunters* (Câmara et al, 2003). Estes definem-se como consultores especializados, que conseguem ter acesso aos candidatos ideais, com as condições necessárias para integrar a vaga que se encontra disponível na organização, dando garantias de sucesso imediato.

No que diz respeito ao recrutamento feito pela consultoria direta o processo é semelhante ao *headhunting*, todavia a diferença incide sobre o público-alvo. Por norma, este dirige-se a gestores seniores que ainda não atingiram o topo da carreira e que, por este motivo, se encontram mais disponíveis perante propostas de eventuais evoluções na carreira. Neste caso, os consultores facultam à organização uma lista reduzida de possíveis candidatos para que esta os entreviste e, subsequentemente, selecione (Câmara et al, 2003).

Por último, através da consultoria de recrutamento, os consultores têm um papel diferente do que tem sido apresentado até agora. Esta situação coloca-se perante a ausência de recursos ou estratégias que capacitem a organização de realizar o recrutamento e seleção, sendo necessário recorrer a empresas especializadas.

Ao recorrer ao recrutamento externo, as organizações podem beneficiar de diversas vantagens, que as levam a optar por este processo, em detrimento de outros. Em primeiro lugar, o facto de se recrutar externamente permite a inserção de pessoas com novas ideias, com diferentes formas de abordar e resolver os problemas que vão surgindo, aumentando assim as competências existentes na organização. Por outro lado, ainda que nem todos os candidatos possuam o perfil indicado para o lugar vago, este processo permite a identificação dos mesmos, para posterior recurso, no caso de surgirem outras vagas. E não só, aumentar a diversidade dentro da organização, atualizar-se com o conhecimento mais recente que os novos colaboradores podem trazer, integrar a experiência que estes trazem de outras empresas

por onde passaram. Contudo, é necessário apontar as questões temporal e monetária que se impõem como limitações neste tipo de recrutamento, pois este é geralmente mais demorado, e muito mais caro. É um processo que apresenta maior margem de erro, dada a possibilidade de incompatibilidade cultural entre o novo empregado e a organização. Pelo mesmo motivo, pode surgir algum desconforto nos empregados antigos, que não vêem o seu esforço ser recompensado, perante a falta de oportunidades de evolução na carreira dentro da organização.

## **Recrutamento Misto**

Os sistemas de recrutamento levados a cabo pelas organizações, nem sempre contemplam as definições estâncias acima descritas. Isto significa que tanto o recrutamento interno, como o recrutamento externo, se podem acoplar, potenciando os benefícios que daí podem advir. De facto, quando se opta por fazer recrutamento interno, o indivíduo que se desloca para a posição vaga, necessita de um substituto para a sua posição anterior. Desta forma, o recrutamento interno, requer sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que esta seja anulada (Chiavenato, 2004). Este tipo de recrutamento pode ser adotado em três situações distintas: iniciação do processo com recrutamento interno, passando a recrutamento externo quando não é possível preencher a vaga com os candidatos disponíveis na organização; ou iniciação do processo através do recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, quando os resultados apresentados não são satisfatórios; ou ainda, recrutamento interno e externo simultaneamente, onde a organização oferece as mesmas possibilidades a todos os candidatos, podendo ser dada preferência aos candidatos internos.

### **1.2.4. Técnicas de Recrutamento**

No sentido de aumentar a eficácia do recrutamento, as organizações utilizam diversas técnicas, as quais integram uma extensa lista, da qual fazem parte o arquivo do *Curriculum Vitae* de candidatos espontâneos ou de processos anteriormente arquivados, os anúncios nos *media* (jornais, revistas, rádio, TV), as referências de colaboradores da organização, as agências de emprego, as empresas especializadas em recrutamento, os *campus* universitários, os métodos informais de abordagem pessoal e, por último, o recrutamento via Internet (e-recrutamento). Tal como refere Martins (2001, p.56), “Para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da Internet as respostas são quase imediatas”?

Com o desenvolvimento emergente das tecnologias, a Internet tem vindo a assumir progressivamente um papel bastante importante no processo de recrutamento e seleção, constituindo um recurso utilizado por numerosas empresas, a nível internacional. O e-recrutamento consiste num processo realizado via Internet, através do e-mail, ou site da empresa, que permite à organização receber candidaturas e realizar a triagem de candidatos. Tal como todas as técnicas, o e-recrutamento apresenta vantagens, tais como permitir que a empresa receba um elevado número de candidaturas, aceder a profissionais que não estão a procurar trabalho, no entanto encontram-se disponíveis para aceitar novas ofertas que lhes permitam abraçar um novo desafio de crescimento profissional na carreira e, por fim, é uma técnica de custo reduzido, que comporta um processo mais rápido e simplificado. Independentemente das vantagens enumeradas, é necessário reconhecer algumas limitações, como por exemplo o excesso de candidaturas, com possível redução da qualidade das mesmas, o facto de não alcançar todo o tipo de candidatos, pois mais facilmente atrai o público jovem, em detrimento de profissionais com cargos de topo, ou pessoas com iliteracia informática.

### **1.3. SELEÇÃO**

#### **1.3.1. O que é a Seleção?**

A etapa de seleção sucede o recrutamento e consiste na escolha dos candidatos mais adequados para desempenhar as funções específicas do cargo disponível. Estes dois processos estão estreitamente ligados e devem ser interpretados em conjunto, uma vez que enquanto, o recrutamento visa atrair candidatos, a seleção escrutina os mais adequados para desempenhar determinado trabalho. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, entre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Assim, ao considerar que tanto as pessoas como as funções a desempenhar diferem entre si o processo de seleção reveste-se de especial importância na introdução de novos recursos humanos numa organização.

#### **1.3.2. Processo de Seleção**

O processo de seleção é composto por uma sequência de fases, pelas quais os candidatos passam, até ser tomada uma decisão final. Durante estas fases, são utilizadas técnicas, que ajudam a avaliar os candidatos para conseguir uma seleção eficaz.

Para Werther Jr. e Davis (1983), o processo de seleção consiste numa série de passos específicos onde se decide que recrutados devem ser contratados.

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de seleção pode ser encarado como um processo de comparação e/ou decisão. De facto, verifica-se que o processo de seleção pretende estabelecer um paralelo entre duas variáveis sendo que a primeira engloba os requisitos da vaga a ser preenchida, enquanto a segunda consiste no perfil dos candidatos que pretendem ocupar essa mesma vaga.

Por outro lado, em termos de processo de decisão, este pode assumir três formas: modelo de colocação, modelo de seleção e modelo de classificação. Quanto ao modelo de colocação, este é caracterizado pela existência de apenas um candidato para uma vaga, no qual o conceito de rejeição não pode existir. Porém, o modelo de seleção contempla uma variedade de candidatos para uma só vaga a preencher. Perante esta situação, cada candidato é comparado relativamente aos requisitos exigidos pela função a desempenhar, existindo apenas duas alternativas: aprovação ou rejeição. Por fim, o modelo de classificação caracteriza-se pela existência de vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com as exigências do cargo que a empresa pretende preencher. Neste tipo de modelo ocorrem duas alternativas para o candidato, ser aprovado ou rejeitado. No caso de ser rejeito, o candidato passa a ser comparado com as exigências de outros postos de trabalho que a organização pretende preencher, até não existirem mais vagas. Este modelo procura fazer com que cada candidato ocupe o cargo mais adequado às suas características.

Relativamente à sequência de etapas no processo de seleção e, de acordo com Seikou *et al* (2001), esta decorre desde a fase de pré-seleção até à contratação. Assim, o candidato é avaliado de forma progressiva, através das diferentes fases claramente definidas. Considerando ainda este autor, a pré-seleção diz respeito à primeira fase deste processo, no qual se analisam os CV, formulários de pedidos de emprego e cartas de acompanhamento, de forma a eliminar a primeira série de candidatos. Nas organizações de grande dimensão, esta etapa é efetuada cada vez mais com o recurso ao meio informático. Finda a pré-seleção, seguem-se outras fases, com o objetivo de verificar os conhecimentos indispensáveis que cada candidato possui para ocupar o cargo disponível. O candidato pode estar sujeito a uma entrevista preliminar e testes psicológicos, ou apenas uma entrevista com a comissão de seleção, seguida de uma entrevista preliminar com todos os candidatos apurados.

Mas, para realizar todas estas fases são necessárias técnicas de seleção, que se revelam indispensáveis para que o processo ocorra de forma eficaz e precisa.

### **1.3.3. Técnicas de Seleção**

Não existe uma técnica de avaliação perfeita, principalmente quando se aborda a complexidade do ser humano (Seikou et al, 2009). Por este motivo, as técnicas de seleção escolhidas devem complementar-se permitindo, assim, obter uma informação mais completa sobre o candidato.

Uma organização pode optar por utilizar várias técnicas, dentro das quais se destacam as mais frequentes, como a Entrevista de Seleção, Testes de Conhecimentos, Testes Psicológicos, Testes de Personalidade e Técnicas de Simulação (Chiavenato, 2004; Bilhim, 2006; Pina e Cunha *et al* 2008). A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas por todo o tipo de organizações, visto ser uma técnica que é aplicável a qualquer tipo de função (Peretti, 2001). O seu objetivo consiste em determinar a relação existente entre as exigências da vaga a preencher e as competências de cada candidato. Seikou et al (2001), define a entrevista como “um encontro organizado entre um representante do empregador e cada candidato, com o intuito de a interação entre ambos levar a escolher a pessoa que possui o perfil de competência que corresponda as exigências do lugar a preencher”.

De acordo com Chiavenato (2004), as entrevistas podem assumir formas diferentes, em função do formato das questões e respostas requeridas, englobando entrevistas totalmente padronizadas, entrevistas padronizadas quanto às questões, entrevistas diretivas e entrevistas não diretivas.

Quanto à entrevista totalmente padronizada, esta segue um plano previamente definido, sendo estruturada, fechada ou direta, e solicitando que o candidato responda a questões padronizadas e fechadas, tais como verdadeiro/falso, escolha múltipla, etc. Este tipo de entrevista não permite ao candidato a introdução de informações voluntárias. É o tipo de entrevista planeada e organizada, que muitas vezes é utilizada para ultrapassar algumas limitações dos entrevistadores, pois estes não têm que se preocupar com os assuntos com que irá abordar o candidato.

Relativamente à entrevista padronizada, importa considerar que, embora as questões já se encontrem estruturadas, permitem ao candidato uma resposta aberta. Contrariamente às

anteriores, na entrevista diretiva o entrevistador tem que ter capacidade para elaborar questões, pois estas não se encontram formuladas. O entrevistador assume um papel decisivo na entrevista, conduzindo-a até adquirir as respostas necessárias do candidato.

Por último, as entrevistas não diretivas, que são alvo de algumas críticas, devido à sua baixa consistência e por se apresentarem completamente livres de uma sequência (Chiavenato, 2004).

Conforme referido, existem outras técnicas para além da entrevista. Os testes de conhecimento apresentam-se como uma técnica importante no processo de seleção. Estes testes procuram avaliar os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar de forma adequada as funções inerentes ao lugar a ocupar. Existem 3 grandes tipos de testes: testes de conhecimento de cargos, que está limitado aos casos em que o avaliado tem formação/experiência prévia no cargo (testes de conhecimento de línguas, informáticos, específicos); testes de julgamento situacional, em que o candidato é submetido a cenários plausíveis focalizados nas tarefas constituintes do cargo a ocupar; e por último, testes de conhecimento tácito, relativos ao conhecimento adquirido na experiência diária, mas que é implícito e de difícil articulação, transmissão e partilha. Estes últimos remetem-se como um subconjunto dos testes de julgamento situacional, pois a sua estrutura é semelhante, visto que os indivíduos são confrontados com diversas situações, sendo-lhes requerido que escolham entre várias opções de ação, as que adotariam para lidar com a situação (Pina e Cunha *et al*, 2008).

Em relação aos Testes Psicológicos, de Personalidade e Técnicas de Simulação, estes evidenciam-se pela capacidade de reter informação mais detalhada e personalizada sobre o candidato.

Segundo Chiavenato (2004), os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas, ou seja, são testes que se focam na variância das aptidões de um determinado candidato, comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa. Apesar de serem testes importantes para a técnica de seleção, não deixam de continuar a ser alvos de alguma polémica, nomeadamente, quanto a sua validade, carácter estático, fundamento científico e capacidade de prever o comportamento e o desempenho no trabalho (Bilhim, 2006).

Por último, as técnicas de simulação procuram analisar o comportamento e a capacidade de raciocínio do candidato num contexto onde exista uma dinâmica de grupo. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, onde é simulada uma situação que pode acontecer em contexto real, para se analisar o comportamento do candidato.

## **1.4. Atração e Retenção de Talentos**

### **1.4.1. O talento**

Nos dias de hoje o talento é um dos termos mais abordados na Gestão dos Recursos Humanos. Para Câmara *et al* (2003), o talento apresenta um papel importante na valorização do capital humano, pois o facto de possuir bons talentos na organização é sinónimo de produção de ativos intangíveis.

Apesar de ser um conceito de difícil definição, podem encontrar-se vários autores que contribuem de forma positiva para a definição do conceito talento.

Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001: 12-14), definem o talento como “conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Estes autores apresentam uma definição de talento que se refere a competências, capacidades inatas, conhecimentos, capacidades adquiridas, valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento.

Para Câmara *et al* (2003), o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e a visão. Neste caso a ação diz respeito a um conjunto de competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções. A paixão refere-se ao entusiasmo que o trabalhador demonstra durante o desempenho das suas funções, e ao respeito e compromisso que tem com a sua organização. Por fim a visão, que permite ao talento ter capacidade de antecipação e conseguir saber até onde pode chegar num determinado projeto no qual esteja envolvido.

Berger *et al* (2004), defendem que os colaboradores talentosos demonstram um desempenho superior e possuem as competências estratégicas da organização. Estes têm de ser vistos como o colaborador modelo para os restantes, e desempenharem um papel fundamental para o sucesso da organização. Este defende ainda que a organização deve desenvolver meios para reter os colaboradores mais talentosos e utilizar as capacidades dos mesmos para aumentar a performance organizacional.

Segundo Stuart-Kotze *et al* (2008), o talento apresenta duas componentes, capacidade e potencial de desenvolvimento, isto é, a capacidade traduz-se no que o indivíduo é capaz de fazer no imediato e o potencial de desenvolvimento no que o indivíduo pode vir a fazer no futuro. Posto isto, a capacidade de observação é essencial para uma discussão objetiva sobre o talento.

Em suma, o talento apresenta-se como um bem escasso, mas cada vez mais fundamental para o sucesso da organização, onde a gestão do mesmo pode ser um fator determinante para o crescimento do negócio.

#### **1.4.2. Atrair e Reter o Talento**

Segundo Câmara *et al* (2003), qualquer organização tem duas formas de atrair o talento. Uma das formas passa por desenvolver o talento que já existe no seio da organização, e a outra é procurar externamente à organização novos talentos.

Normalmente a atração de novo talento acontece devido a uma necessidade de preencher uma vaga ou uma exigência específica de um determinado negócio. Desta forma a atração de talento é reativa. Quando a atração de talento é proactiva existe uma previsão sobre uma eventual necessidade de determinado negócio que fez com que se recrutassem novos talentos do exterior ou realizassem planos de desenvolvimento para os talentos existentes na organização (Câmara *et al*, 2003).

Os melhores e mais talentosos profissionais optam por procurar as melhores organizações, onde lhes é possível ter experiências em diversos sectores de negócio, permitindo assim evoluir e aprender, administrando novos recursos e novas formas de abordar os negócios. Para Fernandes *et al* (2001), as organizações que conseguem assegurar o futuro das suas principais linhas e que assumem responsabilidades de topo, têm mais possibilidades de atrair novos talentos.

Segundo outros autores, uma crise económica pode tornar-se numa das melhores alturas para recrutar novos colaboradores talentosos, pois nestas situações os colaboradores talentosos podem encontrar-se mais receptivos em ponderar novos desafios (Berger *et al*, 2004).

Relativamente à retenção dos colaboradores talentosos, é possível encontrar na comunidade científica opiniões distintas de diversos autores sobre a forma mais eficaz de o fazer. Segundo

Buyens *et al* (2005), podemos encontrar diferentes incentivos que influenciam a retenção dos colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: (1) recompensas financeiras, (2) oportunidades de desenvolvimento de carreira, (3) conteúdo funcional, (4) ambiente social e (5) equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As recompensas financeiras são geralmente consideradas como um dos mais importantes mecanismos de retenção. Buyens *et al.* (2006) admitem que a existência de um pacote remunerativo confortável, para além de satisfazer as necessidades materiais, ainda possui um significado social. Desta forma, o nível salarial permite ter uma ideia acerca da posição relativa do colaborador dentro da organização em termos de poder e estatuto.

Para Fernandes *et al* (2001), as organizações que pretendem vencer a guerra pelo talento devem saber remunerar o potencial e a performance superior, e incluir os colaboradores no rumo dos negócios, para que o sucesso empresarial seja um objetivo comum a todos. Segundo Berger *et al* (2005), os colaboradores talentosos necessitam que o seu pacote remunerativo apresente uma componente de remuneração variável, tendo em conta o seu desempenho. Uma das maneiras de verificar se o colaborador é ou não talentoso, passa pela forma como estes negociam as componentes da sua remuneração. Caso o candidato procure incentivos variáveis baseados no cumprimento de objetivos e na sua performance, a organização pode assumir que está perante um candidato talentoso.

Apesar da recompensa financeira ser uma das mais importantes, tem gerado alguma controvérsia, sendo considerada por alguns autores como um fator motivacional fraco. Deste modo, é compreensível que as oportunidades de desenvolvimento de carreira se apresentem como uma das principais formas de retenção dos colaboradores talentosos. Este fator de retenção procura criar oportunidades de promoção de carreira dentro da empresa, mas também oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. A aposta no desenvolvimento dos colaboradores ajuda assim a reforçar o vínculo com a organização.

Relativamente ao terceiro fator referido por Buyens *et al* (2005), o conteúdo funcional, passa pela função que os colaboradores talentosos desempenham dentro da organização. Colaboradores talentosos valorizam uma função que lhes permita desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização. Deste modo, pode assumir-se que os trabalhadores talentosos não trabalham apenas por dinheiro, mas também pela satisfação de

obter excelentes resultados, enfrentado diferentes desafios. Este facto demonstra que pode surgir desmotivação quando estes trabalhadores desempenham tarefas rotineiras.

O quarto fator referido pelos autores é o ambiente de trabalho. Este fator é importante na retenção de talentos, devido aos laços que são criados dentro da organização, entre os colaboradores. A lealdade entre os colegas apresenta-se como um meio eficaz na retenção dos talentos. Quando um colaborador decide abandonar uma organização, ele perde muito mais que o seu trabalho, perde uma rede social. Segundo Roehling *et al* (2000), as organizações apresentam um papel fundamental neste aspeto, pois possuem meios e formas que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho positivo, permitindo uma comunicação aberta entre os vários graus de hierarquia organizacional, estimulando assim interação e cooperação entre colegas.

Por último, a quinta forma de retenção referida por Buyens *et al* (2005) é o ajustamento entre a vida profissional e familiar. Tendo em conta que a atual geração de colaboradores atribui grande importância à qualidade de vida, o conflito entre a carreira e a vida familiar tem vindo a aumentar. As organizações que adotam práticas de recursos humanos que permitem estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e familiar são valorizadas, sendo estas práticas consideradas fundamentais.

Para Câmara *et al* (2003), existem vários fatores que podem influenciar a retenção de um colaborador talentoso, nomeadamente, sistemas de recompensas adequados, espaço para se desenvolver permanentemente, estilo de gestão e uma estrutura adequadas ao nível do colaborador. Desta forma, podemos concluir que utilizar apenas um mecanismo de retenção dos colaboradores talentosos pode não ser suficiente, pelo facto de existirem diversos mecanismos a ter em conta na hora da retenção destes colaboradores. Para tal, a organização deve optar pelos mecanismos que mais se adequam para a efetuar as retenções necessárias que permitam concretizar a sua estratégia.

## **1.5. Programa de Trainees**

Para se vencer a guerra pelo talento é necessário existir uma proposta que seja aliciante para o candidato, e uma cultura virada para o desenvolvimento, com uma orientação e avaliação contínuas do desempenho do mesmo, atraindo, desenvolvendo e retendo os melhores candidatos (Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod, 2002).

Segundo Oliveira (1996), a melhor forma de atrair os talentos no início das suas carreiras, são os Programas de *Trainees*. Estes programas são uma adaptação dos modelos de carreira, *Fast-track* que surgiram nos Estados Unidos na época do pós-guerra (anos de 1950 e 1960), numa altura em que o crescimento das organizações era bastante acelerado, sendo necessários colaboradores qualificados para sustentarem tal crescimento.

Os Programas de *Trainees* procuram indivíduos de alto potencial (recém-licenciados ou finalistas) junto das universidades de forma a garantir o ingresso dos mesmos nas suas organizações (Oliveira, 1996). A prática de se recrutar colaboradores talentosos perto das universidades é considerada comum desde os anos 40. Os Programas de *Trainees* apresentam-se como um suporte dessa prática, onde as organizações investem na formação de jovens talentos durante um determinado período, com o objetivo de encontrar, desenvolver e reter talentos, para mais tarde assumirem posições estratégicas nas organizações (Rübenich, Cadevon, Piccinini, 2005; Rittner, 1999).

Existe por parte das organizações uma grande expectativa em relação ao futuro dos jovens talentos, pois as organizações que investem neste tipo de programas acreditam que estes jovens podem trazer “sangue-novo” e inovação, podendo mais tarde ocupar lugares de relevância para a estratégia da organização (Dimenstein, 2000).

Os *trainees* olham para estes programas como uma boa oportunidade de ascender rapidamente na carreira. Para além de toda a formação que vão adquirir e que permitirá desenvolver determinadas capacidades, os *trainees* auferem remunerações muitas vezes acima da média de mercado para o seu nível profissional, possibilidade de efetuar viagens nacionais e internacionais, plano de carreira com acompanhamento de tutores, exposição a novos desafios, bem como a abertura a novas perspetivas profissionais. Por acréscimo, o envolvimento e participação no decorrer de um Programa de *Trainees* no seio de uma grande empresa já lhe oferece qualificações para ser pretendido e solicitado por outras organizações semelhantes (Rübenich, Cadevon, Piccinini, 2005; Salim, 2007; Baroni, 2010; Oliveira, 1996; Luz, 1999).

Os programas *trainees* são, assim, um grande investimento das organizações com o intuito de atrair, através do recrutamento e seleção, desenvolver, pela formação e reter jovens universitários, recém-licenciados ou finalistas, tendo como áreas de referência a engenharia e finanças. Não sendo isto impedimento à candidatura de jovens de outras áreas.

No entanto, encontram-se algumas divergências nos Programas de *Trainees*, como a criação de expectativas nos candidatos durante o processo de seleção que acabam por não corresponder à realidade no decorrer do programa e que leva ao descontentamento dos mesmos (Rübenich, Cadevon, Piccinini, 2005; Gontijo, 2005; Martins, Bulgacov, 2006).

Cada vez mais os recursos humanos são um ativo muito importante para as organizações, sendo crucial agregar os valores humanos e integrá-los nas principais atividades da organização. Assim, nota-se um reconhecimento cada vez maior da importância dos programas de *trainees* dentro das diversas áreas das organizações

Deste modo, tendo em conta os conceitos teóricos abordados os objetivos do presente estudo são: compreender qual a importância do programa para a Galp Energia e para quem o frequenta; quais as características do programa, desde o processo de recrutamento e seleção ao final do mesmo; quais os pontos fortes e limitações; e ainda sugerir possíveis alterações que podem ser feitas de modo a melhorar o mesmo, maximizando a sua taxa de retenção.

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA

### 2.1. Método de Investigação

Tendo em conta que o objetivo do presente projeto, passa pela descrição da situação atual do Programa *Generation Galp*, utilizou-se o método de estudo de caso. Esta é uma abordagem metodológica de investigação, que procura compreender, explorar ou descrever determinados acontecimentos e contextos complexos.

Yin (1994), define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. O mesmo autor classifica o estudo de caso como exploratório, descritivo, explicativo e avaliativo.

O presente estudo trata-se de um caso descritivo que implica a recolha de dados para a caracterização de um determinado objeto de estudo (Reto e Nunes, 1999).

### 2.2. Caracterização da Organização

A Galp Energia é uma empresa com vasta história no sector energético em Portugal, estando inclusivamente relacionada com a evolução industrial do país desde a sua fundação, uma vez que se trata de uma instituição que sempre centralizou a sua atenção no cliente, de modo a que este se sentisse satisfeito. A organização tem como base a transparência e integridade, sendo a explicação para o sucesso desta, o facto de a sua atividade assentar, em pilares fundamentais, como o trabalho em equipa e a valorização individual, o empreendedorismo, a orientação para resultados, a inovação e melhoria contínuas e a segurança humana e ambiental.

O sucesso desta empresa ao longo do tempo, cujo início remonta ao séc. XVIII, apesar de na altura sob outra designação, teve como origem várias empresas como a CRGE, a Sonap, a Sacor, a Cidla, a SPP e a Petrosul, que tinham um papel importante no sector energético em Portugal e que vieram mais tarde originar a Galp Energia.

A Galp Energia, tal como hoje é conhecida foi fundada em 22 de Abril de 1999 com o nome de GALP – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, S.A. que através da remodelação do sector energético em Portugal, estabeleceu como meta explorar os negócios de gás natural e petróleo.

Tendo em conta os pilares em que a instituição se assenta, esta procura incorporar nos seus quadros jovens com elevado potencial, tendo por isso criado o Programa *Generation Galp*, que se apresenta como o foco principal deste projeto.

A estratégia da Galp Energia apoia-se na criação de valor sustentável para os seus acionistas, devido ao desenvolvimento e expansão das suas atividades, que estão diretamente ligadas às suas três áreas de negócio: Exploração e Produção, Refinação e Distribuição, Gás & Power.

### **2.2.1. Departamento de Recursos Humanos**

Sendo que o presente projeto passa por uma descrição do Programa de *Trainees* da Galp Energia, nomeadamente, no Programa *Generation Galp*, neste ponto é realizada uma descrição sobre o departamento de recursos humanos, área responsável pelo programa referido.

Como é referido na entrevista ao responsável pelo Departamento do Desenvolvimento dos RH, este departamento é constituído por uma área generalista de Gestão de Recursos Humanos, que apresenta uma lógica de *business partner*. (composta por 3 subáreas, ligadas às respetivas áreas de negócio e ao modelo de *governance* existente), tem igualmente em áreas especialistas: Desenvolvimento (recrutamento, gestão do desempenho; competências; análise e descrição de função; projetos transversais); Formação; Compensação e Benefícios (controlo de custos, efetuando o acompanhamento do orçamentos versus os resultados reais e gerindo as componentes de compensação fixa e variável, *headcount* e benefícios instituídos na empresa por níveis profissional); Operações de RH (componente administrativa de gestão do processamento salarial, pensões, absentismo, seguros de vida e acidentes de trabalho e processo de administrativo de admissão).

No que diz respeito ao Programa *Generation Galp*, a Direção dos RH, apresenta como principais responsabilidades (Norma Regulamentar – Programa de *Trainees*, 2008):

- Gerir o Programa de *Trainees*;
- Organizar as reuniões com os Tutores;
- Acompanhar a integração dos *Trainees*;
- Acompanhar o desenvolvimento dos planos de estágio;
- Participar na avaliação do estágio e no relatório final.

### 2.3. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas utilizadas neste estudo de caso foram (Yin , 2005):

- Análise Documental, que incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise selecionada, com o objetivo de recolher informação acerca do modo de funcionamento da mesma
- Entrevista semi-diretiva, onde o entrevistador tem conhecimento sobre quais os temas a abordar, e que reações tem de obter por parte dos inquiridos, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixados ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista (Ghiglione, Matalon, 1997).
- Observação participante, tendo em conta que é uma estratégia que combina vários elementos como o recurso à análise documental e à própria entrevista, utilizados no presente estudo, (tentando sempre não interferir ou alterar o decurso natural dos acontecimentos) (Dezin *in* Flick, 2005).

#### 2.3.1. Participantes na fase de entrevistas

O grupo de participantes é composto por 14 colaboradores, que pertencem a Galp Energia. Destes 14 colaboradores, um pertence aos quadros da empresa e desempenha funções de direção no departamento de recursos humanos, sendo responsável pela área de desenvolvimento, e dando apoio transversal a outras áreas de negócio. Dos restantes colaboradores, 7 são atuais *trainees* que frequentam o programa *Generation Galp*, e os restantes 6 são *ex-trainees* que agora pertencem aos quadros da empresa, como se pode verificar na tabela nº 1. No que diz respeito a recolha dos dados fornecidos pela Galp, resultaram de uma conversa informal com o responsável pelo Desenvolvimento dos RH e de várias visitas à empresa para a recolha documental e para a realização das entrevistas.

Relativamente ao tratamento dos dados, foi realizada uma análise de conteúdo com base nos registos das entrevistas. Ou seja, foi realizada uma análise temática, onde se procurou organizar os dados em função dos assuntos enunciados pelos participantes. Esta prática consiste “em isolar os temas presentes num texto com o objetivo de, por um lado, o reduzir de proporções utilizáveis e, por outro, permitir a sua comparação com mais textos tratados da mesma maneira” (Flick, 2005: 211). O processo de codificação foi aberto, uma vez que não existia uma grelha de análise prévia.

**Tabela 1** – *Trainees* e *ex-trainees* entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Área de formação</b>	<b>Ano do Programa</b>	<b>Antiguidade</b>
<b>Trainee 1</b>	Masculino	23	Engenharia Civil	2011/2012	-
<b>Trainee 2</b>	Feminino	24	Economia	2011/2012	-
<b>Trainee 3</b>	Feminino	23	Gestão de Recursos Humanos	2011/2012	-
<b>Trainee 4</b>	Masculino	23	Engenharia Química	2011/2012	-
<b>Trainee 5</b>	Masculino	24	Engenharia Química	2011/2012	-
<b>Trainee 6</b>	Masculino	24	Engenharia do Ambiente	2011/2012	-
<b>Trainee 7</b>	Masculino	24	Engenharia Química	2011/2012	-
<b>Ex-Trainee 1</b>	Feminino	24	Gestão	2010/2011	1ano
<b>Ex-Trainee 2</b>	Feminino	25	Engenharia do Ambiente	2010/2011	1ano
<b>Ex-Trainee 3</b>	Feminino	24	Engenharia Geologica e Minas	2010/2011	1ano
<b>Ex-Trainee 4</b>	Feminino	25	Gestão	2010/2011	1ano
<b>Ex-Trainee 5</b>	Masculino	24	Gestão	2010/2011	1ano
<b>Ex-Trainee 6</b>	Masculino	24	Gestão	2010/2011	1ano

## CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.1. Programa de *Trainees* da Galp Energia

Sendo que o presente estudo passa por saber qual a importância do Programa *Generation Galp* para a Galp Energia, e qual a visão que os *trainees* e *ex-trainees* apresentam sobre o mesmo, neste capítulo será analisada e discutida informação recolhida através das entrevistas realizadas e da recolha de informação.

A primeira edição do Programa de *Trainees* da Galp Energia surge no ano 1998 e foi 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 (Norma Regulamentar – Programa de *Trainees*, 2008). A estratégia de contratação do programa *Generation Galp* passa pela identificação e avaliação dos candidatos com maior potencial, sendo que esta possui igualmente condições para lhes proporcionar um sólido percurso profissional. Esta estratégia de contratação encontra-se assim alinhada com o objetivo do Programa que passa por possibilitar uma preparação sólida a jovens com potencial indiscutível para, a médio prazo, integrarem os quadros da Galp Energia, mediante um rigoroso processo de seleção.

Tal como é referido pelo responsável do Departamento de Desenvolvimento dos RH, o programa foi “desenhado de forma a assegurar os seguintes objetivos: enquadramento dos *trainees* na cultura Galp Energia; criação de uma equipa, com ligações sustentadas e duradouras, assegurando o *network* futuro; orientação das expectativas dos *trainees* quanto ao Grupo Galp e futuro enquadramento; avaliação da capacidade de adaptação dos *trainees* ao grupo Galp e dos perfis mais adequados a cada Unidade Organizacional; desafio à organização (pelo rejuvenescimento e promoção da inovação no pensamento/actuação) (Entrevistado 1) ”. Rittner (1999), defende que um dos grandes interesses neste tipo de programas por parte das organizações passa pela gestão estratégica da idade dos colaboradores da empresa, algo que se pode verificar quando são definidos os objetivos do presente programa.

**Tabela 2** – Resumo do programa de *trainees*

<b>PROGRAMA DE TRAINEES</b>			
<b>Designação</b>	Programa organizado que constitui, em si mesmo, um processo de recrutamento com vista ao resgate de jovens potenciais e posterior seleção dos melhores elementos a admitir nos quadros da Organização. Este Programa tem uma duração de um ano e é desenhado para oferecer vantagem competitiva ao Grupo.		
<b>Principais objectivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquadramento dos <i>Trainees</i> na cultura Galp Energia;</li> <li>• Criação de uma equipa, com ligações sustentadas e duradouras, assegurando o <i>network</i> futuro;</li> <li>• Orientação das expectativas dos <i>Trainees</i> quanto ao Grupo Galp e futuro enquadramento;</li> <li>• Avaliação da capacidade de adaptação dos <i>Trainees</i> ao Grupo Galp e dos perfis mais adequados a cada Unidade Organizacional;</li> <li>• Desafio à Organização (pelo rejuvenescimento e promoção da inovação no pensamento/atuação).</li> </ul>		
<b>Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fontes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades de referência</li> <li>• Restantes Universidades</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas das Universidades</li> <li>• E-mail <i>Generation Galp</i></li> <li>• Site Galp Energia</li> <li>• Outros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ações nas universidades                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do programa <i>Generation Galp</i></li> <li>• Participação em eventos universitários</li> <li>• Organização de <i>Open day</i> na Galp</li> <li>• Entre outros</li> </ul> </li> </ul>
<b>Processos de selecção</b>	Triagem Curricular → Entrevista inicial → Avaliação do potencial → Entrevista final		
<b>Acção/ função do Trainee</b>	Apresentar resultados que gerem valor dentro da organização, desenvolver e adquirir competências pluridisciplinares, a nível da orientação para o resultado, <i>know-how</i> , trabalho em equipa, inovação e melhoria contínua, junto de outros colaboradores mais experientes. Procurando aumentar a bagagem pessoal e profissional, bem como o êxito e o progresso da organização (chiavenato,2004).		
<b>Acção/ função da Unidade Organizacional</b>	Integrar, acompanhar e prestar suporte aos <i>trainees</i> durante o decurso do programa com vista a identificar e criar oportunidades. Investir nos participantes com desempenho brilhante, aperfeiçoar os que apresentem desempenho aceitável/corrente e ser firme nas decisões acerca sobre dos colaboradores com fraco desempenho.		

Por norma, os *trainees* ao entrarem no programa *Generation Galp*, assinam um contrato de estágio com a duração de um ano. Normalmente, o Programa<sup>1</sup> tem início em Setembro e é constituído por duas experiências profissionais. Paralelamente a estas duas experiências,

<sup>1</sup> Anexo V NR – 2008 Organização do Programa de *Trainees*

existem várias outras iniciativas destinadas ao conhecimento aprofundado da empresa e à criação de uma rede de contactos favoráveis ao sucesso futuro. No final de cada ano é tomada a decisão com base em critérios previamente estabelecidos e enquadrados no processo de avaliação de desempenho, resultando no final um ranking que determina a possível continuidade na empresa.

Aos *trainees* que apresentem resultados globalmente positivos, será proposto um contrato a termo, também com a duração de um ano. Durante este período, o agora colaborador da Galp Energia, fica a desempenhar funções numa área da empresa, que pode mesmo ser diferente das duas áreas onde esteve durante o Programa. Terminado este ano e mediante a avaliação de desempenho, feito pela chefia, pode passar a pertencer aos quadros da mesma.

Relativamente ao acompanhamento do *trainee*, cada um terá um Orientador tendo em conta a área na qual for alocado. Este Orientador é responsável por acompanhar o *trainee* durante o período do estágio, prestando suporte e funcionando como facilitador da sua integração na equipa; orientar os planos de trabalho do estágio quanto a tarefas e resultados esperados e avaliar o período de estágio e o relatório final. Para além do Orientador, ainda existe um Tutor, responsável por um grupo de *trainees*, que tem como principais tarefas reunir, semestralmente, com o seu grupo de *trainees* para debater a integração na empresa, principais dificuldades e partilha de experiências; validar a avaliação final do seu grupo de *trainees*.

Quanto ao processo de avaliação, este é efetuado mediante 2 fases: uma primeira avaliação que conta com a apresentação de um relatório elaborado com base no plano de trabalho definido pelo orientador em relação ao primeiro semestre (35%); uma segunda fase onde é realizado novamente um relatório relativo ao segundo semestre de estágio (35%). Ambos os relatórios deverão sintetizar os conhecimentos apreendidos, o relacionamento desenvolvido com a equipa e as oportunidades de melhoria. Posteriormente, são efetuados mais 2 momentos de avaliação que complementam as anteriores: avaliação do Departamento de Desenvolvimento dos RH (20%), e avaliação Profile XT (10%).

Para que este seja um Programa de sucesso para a Galp Energia, os seus Recursos Humanos apresentam uma tarefa fundamental na forma como procuram atrair os talentos, pelas práticas de recrutamento e seleção mais adequadas.

### **3.2. Recrutamento e Seleção do Programa *Generation Galp* 2011/2012**

O recrutamento e seleção são fundamentais na gestão estratégica dos RH da Galp. São essenciais na atração de colaboradores talentosos e na promoção de mobilidades internas, através de recrutamento interno. Certificar que em cada momento, as Unidades de Gestão possuem as competências técnicas e comportamentais inerentes à concretização dos seus objetivos estratégicos, faz parte da política de recrutamento e admissão da Galp Energia. Com esta política procura-se identificar, atrair, integrar, desenvolver e reter talento, de forma estruturada, planeada e calculada.

Segundo o responsável pelo Desenvolvimento de RH, a Galp Energia “privilegia para todos os níveis hierárquicos o recrutamento interno numa primeira fase, passando-se a recrutamento externo quando se verifica que não é possível suprimir essas necessidades internamente. A exceção é feita com o programa *Generation Galp*, onde recrutamos externamente, numa base anual, um grupo em média de 30 a 40 recém-graduados” (Entrevistado 1). Tal afirmação vai ao encontro do que é defendido por Câmara *et al* (2003), pois segundo o autor as organizações têm duas formas de atrair o talento, desenvolver o que já existe dentro da organização e procurar externamente novos talentos para suprimir as necessidades existentes na empresa.

A Galp Energia apresenta práticas de recrutamento já anteriormente referidas, tais como, mobilidade interna (processo inserido no âmbito de planos individuais de desenvolvimento de carreira, nomeadamente dos planos de CAP (Colaboradores de Alto Potencial)), recrutamento interno (onde são apenas consideradas candidaturas do grupo), recrutamento externo (onde são consideradas apenas candidaturas de elementos que não pertencem ao grupo; processo onde são utilizadas metodologias de seleção adequadas as funções em concurso, asseguradas por empresas especializadas) e por último recrutamento misto (onde são admitidas candidaturas de colaboradores do grupo e de elementos externos).

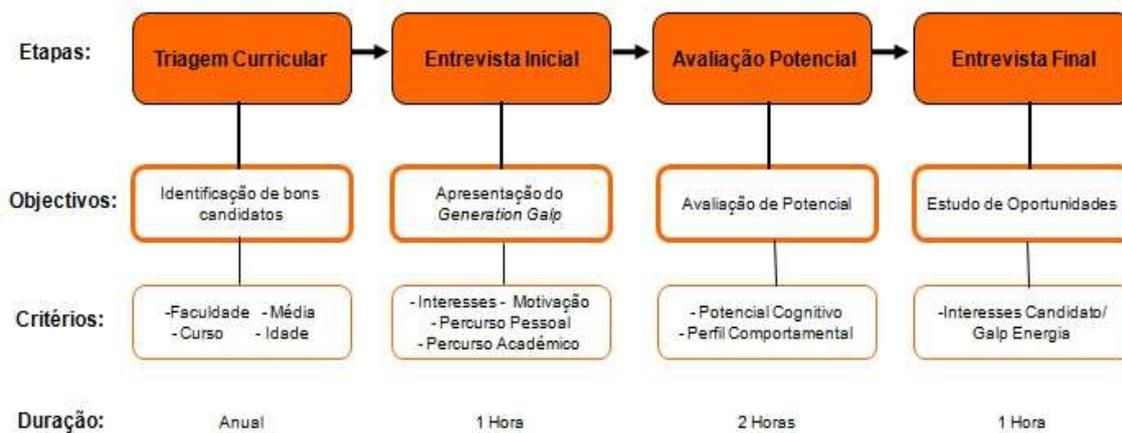
No processo de recrutamento *Generation Galp* são avaliadas as ambições profissionais, o percurso pessoal e académico, e o equilíbrio entre o perfil real e o pretendido para a integração do programa.

Este recrutamento tem como principais fontes as universidades de referência da Galp Energia, tais como, ISCTE, ISEG, Instituto Superior Técnico, Universidade Católica, Universidade

Nova de Lisboa, FCT, FEP e FEUP. São instituições de reconhecido mérito, onde são realizadas várias ações de divulgação do Programa *Generation Galp* aos alunos interessados. Como por exemplo, no caso do ISCTE, a Galp energia participa no *Career Week*, onde estão várias empresas nacionais para darem a conhecer aos jovens programas semelhantes ao que se encontra em estudo. Desta ação resultaram cento e trinta e duas candidaturas, e três contratados. Relativamente aos meios utilizados para este mesmo processo destacam-se as listas das universidades, E-mail *Generation Galp*, site Galp Energia, entre outros.

No que diz respeito ao processo de seleção este encontra-se dividido em 4 partes (ver figura nº2): triagem curricular, entrevista inicial, avaliação de potencial e entrevista final. A triagem curricular atua como uma pré-seleção dos candidatos de acordo com critérios previamente definidos, como a classificação académica, faculdade, idade e curso. Seguindo-se a entrevista inicial que tem como objetivo esclarecer o candidato sobre o Programa *Generation Galp* e realizar uma abordagem mais detalhada do seu percurso académico e dos seus interesses profissionais. Os conhecimentos pretendidos no programa não se restringem apenas aos conhecimentos específicos de cada curso, mas também aos conhecimentos gerais, que permitem ao *trainee* ter uma perceção global dos acontecimentos e que favoreça a sua atuação crítica enquanto profissional. Deste modo, a avaliação de potencial resulta de uma articulação entre a área cognitiva e técnica e as competências comportamentais. As principais características a ter em conta nas competências comportamentais são: Orientação para o Cliente, Orientação para Resultados e Iniciativa, Tomada de Decisão; Inovação; Trabalho em Equipa; Orientação para Processos/ Rigor e Fiabilidade. Esta avaliação de potencial é realizada por um consultor externo a Galp Energia. Por fim, surge a entrevista final, que pretende enquadrar o candidato nas oportunidades reais. Normalmente nesta última entrevista faz-se a assinatura do contrato de estágio.

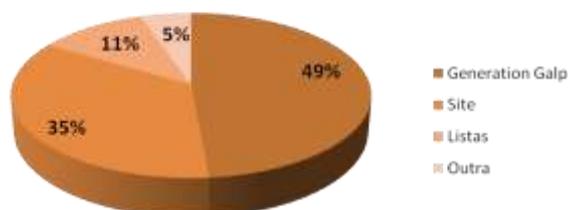
**Figura 2** – Processo de Seleção *Generation Galp*



Fonte Documentos Galp Energia

Relativamente à origem das candidaturas, através do gráfico nº1, podemos verificar que o E-mail e o site são a forma mais recorrente de candidatura, apresentando o E-mail um total de 49% das candidaturas efetuadas e o site 35%. Fator este que demonstra o papel importante que a Internet começa cada vez mais assumir nos processos de recrutamento e seleção. Esta discrepância também se verifica devido à possibilidade das candidaturas via E-mail e pelo site poderem ser feitas durante todo o ano.

**Gráfico 1** – Origem das Candidaturas



Fonte: Documentos Galp Energia

Para o Programa *Generation Galp* 2011/2012, foram recebidas 656 candidaturas, dentro destas candidaturas 362 tem origem da área de engenharia, 251 candidaturas da área financeira (gestão, finanças, economia) e as restantes de outros cursos. Como se pode verificar na tabela nº3, resultaram do processo de seleção 40 contratados para o programa.

**Tabela 3 – Resultados do Processo de Seleção**

Fases de Seleção	Candidaturas Avaliadas	Candidaturas Aprovadas
Análise Curricular	<b>656</b>	<b>191</b>
Entrevista de Seleção	<b>191</b>	<b>160</b>
Avaliação de Potencial	<b>160</b>	<b>121</b>
Entrevista Final	<b>121</b>	<b>40</b>

Fonte: Documentos Galp Energia

### 3.3. Taxa de Retenção dos *Trainees*

Como já foi referido anteriormente um dos objetivos do programa passa por atrair, desenvolver, reter os jovens talentos. Desde o início do *Generation Galp*, em 1998, já frequentaram o programa 336 *trainees*. A percentagem de retenção de *trainees* encontra-se nos 79,31%, sem incluir os 40 *trainees* do programa 2011/2012.

**Tabela 4 – Taxa de Retenção dos *Trainees***

#### Seleção e Retenção de *Trainees*

Ano	N.º Entradas	N.º Total Saídas	N.º Saídas Iniciativa própria	Taxa de Seleção	Taxa de Retenção
1998	37	8	8	78,38%	78,38%
1999	40	12	12	70,00%	70,00%
2002	40	5	5	87,50%	87,50%
2005	28	7	7	75,00%	75,00%
2007	32	6	3	81,25%	88,46%
2008 (MP)	27	1	1	96,30%	96,15%
2008	36	14	7	61,11%	68,18%
2009	20	2	2	90,00%	88,89%
2010	36	9	3	75,00%	88,89%
<b>Total</b>	<b>296</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>78,38%</b>	<b>79,31%</b>

Fonte: Documentos Galp Energia

O primeiro ano do programa é um dos que teve maior número de saídas no final do período de estágio e todas elas por iniciativa própria como se verifica na tabela nº 4. Salienta-se ainda que neste ano de implementação é demonstrada uma elevada taxa de retenção (78,38%). O ano seguinte, 1999, surge como o ano em que as saídas por iniciativa própria atingem o valor mais elevado. Nos anos de 2002 e 2005, assim como nos anos anteriormente referidos (1998 e 1999), volta a observar-se valores de saída iguais aos de saída por iniciativa própria.

Como se verifica nesta tabela, após quatro anos de realização do programa começa a observar-se uma descida relevante ao nível das saídas por iniciativa própria. Deste facto depreende-se que, como é natural, qualquer programa sofre alterações constantes durante todo o seu decorrer. Estas podem ser de maior incidência ou relevância no período inicial, de forma a impulsionar o mesmo, melhorando a sua estrutura, respondendo às suas necessidades e procurando criar cada vez mais uma vantagem competitiva num mercado em constante transformação.

Relativamente ao ano de 2008, existiu um programa específico de *trainees* só para as refinarias, dentro de o projeto de reconversão destas e que se chamou *Master Plan*, onde se verifica o maior número de retenção, com uma taxa de 96,15%.

Com a análise das entrevistas foi possível compreender melhor estas saídas voluntárias do programa, permitindo à Galp Energia identificar oportunidades ou alternativas que possam melhorar continuamente o programa e aumentar a taxa de retenção.

### **3.4. Análise das entrevistas aos *Trainees* e *ex-Trainees* a respeito do Programa *Generation Galp***

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Estes dados são informações na forma de observações ou medidas, normalmente fornecidas por um conjunto de entidades. À totalidade dos casos sobre os quais se deseja retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo (Hill & Hill, 2005).

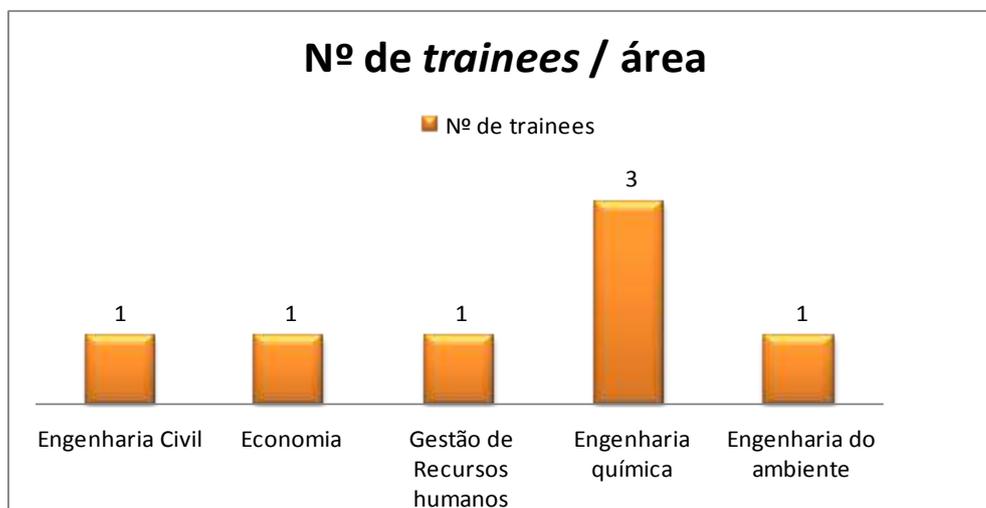
Neste estudo em concreto, os casos são indivíduos singulares, mais concretamente *trainees*, e *ex-trainees*, do Programa *Generation Galp*, e a finalidade principal é compreender qual a importância do programa para os *trainees*, e quais as vantagens que a organização pode retirar disso.

O que sucede neste estudo, assim como em muitos outros, é que nem sempre é possível recolher e analisar dados de todos os casos da população, pelo que, apenas é possível considerar uma fração dos casos que constituem a mesma população. Esta porção de casos designa-se por amostra do universo, assim, o que é pretendido por parte do investigador, é analisar e retirar conclusões da amostra. A amostra selecionada para esta análise engloba 7 *trainees*, 6 *ex-trainees* e 1 responsável pela Área de Desenvolvimento, Assim, neste estudo em particular, realizaram-se 3 guiões de entrevista distintos: um para *trainees*, constituído por 7 questões de resposta aberta; outro para *ex-trainees*, composto por 8 questões também de resposta aberta; e por fim, um guião de entrevista composto por 4 grupos de questões que foi usado com o responsável pelo Departamento de Desenvolvimento dos RH. Todas as tabelas presentes neste ponto são excertos da tabela de análise às entrevistas dos *trainees* e *ex-trainees*.

### Entrevistas aos *Trainees*

Através das entrevistas conseguiu-se obter resultados que vão ao encontro dos dados estatísticos relativos ao programa em geral, mais especificamente no que concerne ao programa de 2011/2012. Relativamente à área de formação dos *trainees*, foram entrevistados mais *trainees* da área de engenharia comparativamente à área financeira, algo que se pode comprovar com o gráfico abaixo representado (nº 2). No decorrer do processo de recrutamento e seleção foram recebidas mais candidaturas (ver anexo nº III) por parte da área da engenharia em detrimento da área financeira. O programa *Generation Galp* destina-se geralmente a alunos das áreas anteriormente referidas, não excluindo candidaturas provenientes de alunos de outras áreas.

Gráfico 2 – Áreas dos *Trainees*



No que respeita à opinião dos *trainees* relativamente ao programa, sobre as suas vantagens e limitações, foram obtidas repostas unânimes, na generalidade, e que se complementam. Em virtude desta entrevista ser de resposta aberta, foram enumeradas algumas qualidades do programa que corresponderam às expectativas geradas anteriormente. Destas destacam-se: a oportunidade de interagir com diferentes áreas de negócio; possibilidade de adquirir conhecimento sobre o funcionamento da empresa; propicia a aquisição de conhecimentos distintos dos obtidos até à atualidade; *workshops* e convívios que complementam a formação *on-job* (tabela 5). De salientar que todos os *trainees* referem que o programa é muito completo e que facilita a integração na empresa, mesmo sendo alocados em diferentes áreas, uma vez que todas estão preparadas para os receber.

**Tabela 5** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Programa *Trainees*

<p><b>Programa</b> <b><i>Generation Galp</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa corresponde às expectativas dos <i>trainees</i>;</li> <li>• Permite uma boa integração na empresa;</li> <li>• Oportunidade de interagir com diferentes áreas de negócio;</li> <li>• Permite adquirir conhecimentos sobre o funcionamento da organização.</li> </ul>
--	---

Analisando agora as vantagens e limitações dos programas através das respostas dos *trainees*, é possível verificar que as respostas foram bastante homogéneas (ver tabela 6). Um aspecto a destacar é o facto de os *trainees*, durante o decorrer do programa, passarem por duas áreas distintas, sendo uma considerada de conforto<sup>2</sup> e outra de desconforto<sup>3</sup>. Este tópico pode ser depreendido como um dos pontos mais fortes e marcantes do programa, pois possibilita desenvolver as competências adquiridas durante a sua formação académica, bem como ampliá-las com a aquisição de conhecimentos numa área distinta e desconhecida. Tal como todos os Programas de *Trainees*, este demonstra ser bastante incentivador na aquisição de competências, por toda a formação obtida e, pelo acompanhamento que é feito aos *trainees*. Mesmo sendo colocados em áreas diferentes, existe uma “grande coesão no grupo de *trainees*, algo que permite estabelecer um *networking* útil para o longo da carreira” (*trainee* 1). Verifica-se uma fácil partilha de informação entre os colaboradores da Galp Energia, quer seja entre atuais *trainees*, *ex-trainees*, ou colaboradores mais antigos da empresa. Este aspeto contribui de certa forma para uma boa integração dos colaboradores, tal como foi referido

<sup>2</sup> Inerente à sua área de formação académica

<sup>3</sup> Distinta da sua área de formação académica

anteriormente. Um dos aspetos em que não se verifica um consenso entre os entrevistados, diz respeito à responsabilidade atribuída aos mesmos para a realização de determinadas tarefas. Isto pode dever-se à área na qual o *trainee* está inserido. Para os *trainees* que foram colocados na área de Exploração e Produção da Galp Energia, o programa tende a tornar-se mais motivador, tendo em conta as tarefas desempenhadas. Sendo uma exceção, estes *trainees* acabam por não ser colocados nas duas áreas distintas, permanecendo nessa mesma área durante o ano de estágio, visto que esta é uma área de grande importância para a Galp Energia. Deste modo, passar por duas áreas distintas pode ser vantajoso de certa forma, devido à formação variada que o *trainee* recebe, contudo pode ser prejudicial tendo em conta que, dependendo da tarefa, 6 meses podem não ser suficientes para que o envolvimento se torne proveitoso. Esta ideia pode ser ilustrada pela seguinte citação: “não permite aos *trainees*, que se envolvam em grandes projetos” (*trainee* 1). Outra limitação encontrada passa por não se comunicar previamente aos *trainees* quais as áreas que podem frequentar durante o programa. Este caso é referido por 3 dos 7 *trainees* entrevistados. Saber à partida que áreas de estágio que o *trainee* vai frequentar poderia revelar-se benéfico para o próprio, uma vez que lhe daria oportunidade de efetuar uma preparação prévia. É possível ainda identificar outras limitações no programa, nomeadamente na informação limitada que é transmitida ao *trainee* durante o seu percurso, e em relação à avaliação, pois esta pode apresentar “distorções por parte dos orientadores na interpretação dos critérios de avaliação” (*trainee* 2). Algo que não se pode abordar profundamente devido a algumas à pouca informação que se possui em relação aos termos da avaliação.

**Tabela 6** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Vantagens/Limitações

<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentar duas áreas distintas durante o programa;</li> <li>• Formações sobre os diferentes negócios da Galp/conhecimento transversal da empresa;</li> <li>• Grupo de <i>trainees</i> coeso permite estabelecer networking importante para o futuro;</li> <li>• Interatividade entre <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>;</li> <li>• Incentivador à aquisição de competências;</li> </ul>
<b>Limitações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação limitada transmitida ao <i>trainee</i> sobre o seu percurso;</li> <li>• Avaliação subjetiva;</li> <li>• Não saber à partida quais as áreas a frequentar durante o estágio;</li> <li>• Pouco envolvimento nas tarefas devido ao pouco tempo que o <i>trainee</i> está em determinada área.</li> </ul>

No que diz respeito as competências desenvolvidas pelos *trainees*, até a data das entrevistas, estes apresentam novamente respostas semelhantes, onde o maior foco vai para melhoria na qualidade do trabalho em equipa. Os 7 entrevistados referem que esta foi uma das competências que mais desenvolveram até à data, tendo em conta os diversos desafios a que foram expostos. A capacidade de comunicação, bem como a partilha de informação são outros aspetos bastante desenvolvidos, pois tendo em conta que é um programa onde existe bastante interatividade, a capacidade de comunicação melhora, tornando-se mais assertiva, otimizando assim os resultados. Os *trainees* referem também a capacidade de gestão e organização do tempo, capacidade analítica, capacidade de trabalhar sob pressão e desenvolvimento de competências técnicas inerentes às áreas em que se encontram alocados, como competências que foram igualmente desenvolvidas ao longo do período de estágio.

**Tabela 7** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas CD

<b>Competências Desenvolvidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor qualidade no trabalho em equipa;</li> <li>• Desenvolvimento da capacidade analítica;</li> <li>• Desenvolvimento da capacidade de trabalhar sobre pressão;</li> <li>• Melhor qualidade de comunicação e partilha de informação;</li> <li>• Gestão e organização do tempo;</li> </ul>
---------------------------------------	---

Relativamente às duas últimas questões da entrevista, estas procuram saber qual a visão que os *trainees* têm sobre a Galp Energia, e como encaram a possibilidade de ter um futuro na empresa depois de frequentarem o Programa *Generation Galp*. Passado algum tempo a frequentarem o programa, praticamente todos os *trainees* mudaram a opinião generalista que tinham em relação à empresa. Os 7 entrevistados referem que antes de participar no programa, não tinham noção da quantidade de áreas de negócio que existem dentro da empresa, e que só com esta participação conseguiram compreender e ter conhecimento das diferentes áreas existentes, desde a área de E&P até ao consumidor final. Quanto a um possível futuro na Galp Energia, surge com naturalidade vontade por parte de todos os *trainees* entrevistados, utilizando as seguintes citações para ilustrar da melhor forma essa vontade, “ entusiasmo e motivação para ter um futuro na empresa, visto ser uma empresa de referência, com uma boa estrutura profissional e boas possibilidades de progredir na carreira” (*trainee* 1); “representar uma empresa de grande dimensão como a Galp e ter contacto com excelentes profissionais é um fator que faz os *trainees* quererem continuar na empresa, bem como as diferentes áreas de negócio que a Galp apresenta” (*trainee* 6).

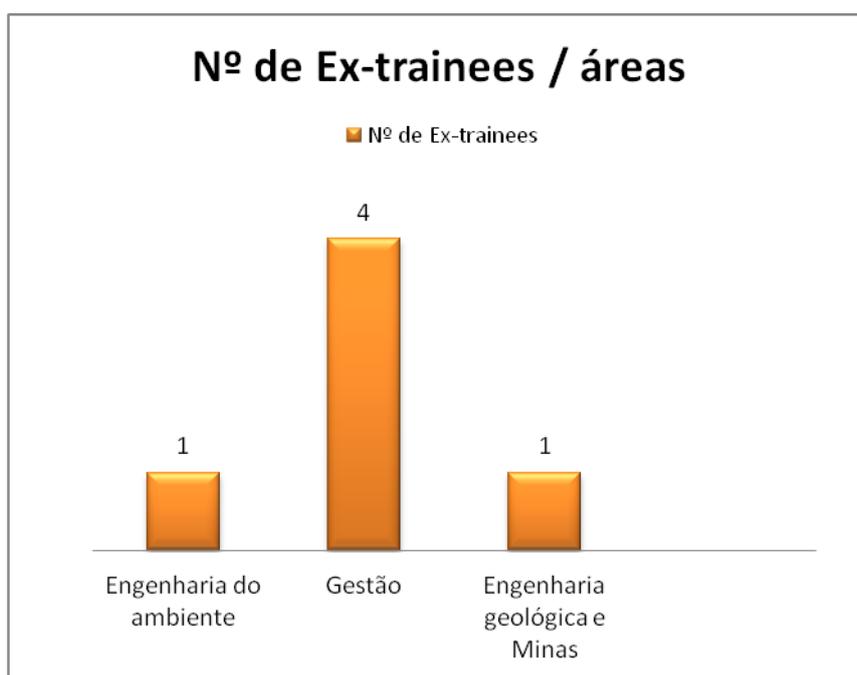
**Tabela 8** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas visão/futuro Galp Energia

<b>Visão sobre a Galp Energia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão simplista antes de entrar no programa;</li> <li>• Nova visão sobre a Galp Energia e das diferentes áreas de negócio que existem na empresa;</li> </ul>
<b>Futuro na Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção de permanecer na empresa após o programa;</li> </ul>

### Entrevistas aos *Ex-Trainees*

Em relação às áreas de formação dos *ex-trainees*, verifica-se uma maior retenção na área financeira (gestão), em relação à área da engenharia. Em 6 entrevistados, 4 possuem *background* em gestão, e os restantes em engenharia, como se pode verificar no gráfico nº 3.

**Gráfico 3** – Áreas dos *ex-Trainees*



Tal como se verificou nas entrevistas anteriores, os *ex-trainees* demonstram pouca variabilidade nas opiniões em relação ao programa e à importância do mesmo para a Galp Energia, definindo-o como um programa que investe nos jovens talentos para serem o futuro da empresa, muito importante no aspeto de rejuvenescer os quadros da empresa, procurando uma perspetiva mais jovem de olhar para o futuro. Este é o tipo de resposta mais frequente

dos *ex-trainees*, considerando o programa como “a única forma de entrar, neste momento, na empresa” (*ex-trainee* 6).

**Tabela 9** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Programa *Trainees*

<b>Programa</b> <i>Generation Galp</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa que investe nos jovens para serem o futuro;</li> <li>• Permite integrar jovens colaboradores de elevado potencial;</li> <li>• Programa bem estruturado;</li> <li>• Muito importante para a empresa devido às excelentes capacidades dos <i>trainees</i>;</li> </ul>
---	---

Quanto às vantagens e limitações do programa, os *ex-trainees* demonstram de novo concordância nas suas respostas, sendo estes mais críticos que os entrevistados anteriores (ver tabela 10). Focando primordialmente os pontos fortes, destaca-se de novo a possibilidade de passar por 2 áreas distintas, sendo este um dos pontos mais referidos entre *trainees* e *ex-trainees*. Um dos objetivos deste tipo de programas é dar a conhecer ao *trainee* da melhor forma possível a organização que futuramente podem representar, e o facto de no presente programa os *trainees* passarem por duas áreas diferentes, permite obter um maior e melhor conhecimento da empresa. Outro ponto forte novamente referido é o *networking* que se cria, sendo este considerado bastante importante para o futuro. Em suma, é um programa pensado para criar nos *trainees* independência, motivação, interação e capacidade de comunicação.

No que diz respeito às limitações, a questão da avaliação é a que merece maior destaque. A indefinição que há em torno da avaliação, tornando esta muito subjetiva é referida por 3 dos 6 *ex-trainees*. Falta de acompanhamento individualizado e pouco *feedback* em relação ao percurso dos *trainees* são outros pontos negativos que podem é possível destacar. Este grupo de entrevistados revelou-se mais crítico que o primeiro grupo, tendo apresentado outros pontos que ainda não tinham sido abordados até agora. Por exemplo: uma certa frustração na hora de trocar de área; o facto da alocação das áreas não corresponder à expectativa dos *trainees*; falta de flexibilidade (apesar de o *trainee* passar por duas áreas distintas, não existe possibilidade de escolher ou informar uma área que gostaria de experimentar); a existência de exceções (casos de *trainees* que passam por duas áreas de desconforto) são pontos negativos e que podem gerar frustração, contribuindo assim de alguma forma para que a retenção dos *trainees* não seja feita na totalidade e acabem por existir saídas por iniciativa própria do candidato.

**Tabela 10** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas Vantagens/Limitações

<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência em 2 áreas distintas;</li> <li>• Desenvolvimento de <i>networking</i> entre os <i>trainees</i>;</li> </ul>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento abrangente da empresa;</li> <li>• Permite uma boa integração dos <i>trainees</i> na organização;</li> </ul>
<b>Limitações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinição que existe em torno da avaliação;</li> <li>• Rotatividade não permite um maior desenvolvimento profissional;</li> <li>• Apesar da taxa de retenção ser elevada, não retém a totalidade de <i>trainees</i>;</li> <li>• Falta de <i>feedback</i> sobre o percurso do <i>trainee</i>;</li> <li>• Frustração quando se troca de área.</li> </ul>

Em relação às competências desenvolvidas pelos *ex-trainees*, são referidas as competências sociais e as competências técnicas. Dentro destes dois grupos podemos destacar a capacidade para trabalhar em equipa, a responsabilidade, a capacidade de organização e gestão do tempo). Quanto às competências técnicas destacam-se as melhorias com *softwares* empresariais, e aquisição de competências relacionadas com as áreas onde estão alocados.

**Tabela 11** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas CD

<b>Competências Desenvolvidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências técnicas (<i>softwares</i> empresariais, competências em <i>softwares</i> específicos com as áreas onde estão alocados);</li> <li>• Competências sociais (trabalho em equipa, gestão e organização do tempo).</li> </ul>
-----------------------------------	--

Com a participação no programa os *ex-trainees*, tal como os atuais, modificam a visão que têm da empresa. Pode concluir-se que um dos objetivos do programa (dar a conhecer melhor a empresa) é claramente atingido (ver tabela 12). Antes de participarem no programa, todos os *ex-trainees* apresentavam uma visão generalista da Galp, sem noção do volume de negócios existente. Deste modo, consegue perceber-se que a estrutura de uma empresa da dimensão da Galp Energia é de facto complexa, pois a quantidade de áreas que esta demonstra necessita de uma estrutura sólida, consolidada e orientada para a inovação, de modo a atingir os seus objetivos. Apesar de praticamente todas as repostas demonstrarem uma atitude positiva quanto à Galp Energia, um dos *ex-trainees* mencionou um aspeto particular que classificou como uma limitação do programa: “tinha uma visão da Galp mais multinacional” (*ex-trainee* 6), isto porque não é permitido enviar um *trainee* durante um semestre para fora do país.

Todas as características referidas ao longo das entrevistas contribuem para a decisão dos *ex-trainees* em continuar ou não na Galp Energia, depois do ano de estágio. Fatores como a possibilidade de crescer profissional e pessoalmente, de construir uma carreira que permita estabilidade no futuro, com constantes e diferentes desafios, são fundamentais para uma

retenção elevada destes jovens com alto potencial, permitindo um retorno do investimento feito nos mesmos. Tal como Buyens *et al* (2005) defendem, existem vários incentivos que influenciam a retenção dos colaboradores talentosos, e esses incentivos são referidos em todas as entrevistas pelos *trainees* e *ex-trainees*: oportunidades de desenvolvimento de carreira, ambiente social vivido dentro da empresa e o equilíbrio futuro, tanto a nível profissional como pessoal (tabela 12).

**Tabela 12** – síntese da análise de conteúdo temática das entrevistas visão/permanência Galp

<p><b>Visão sobre a Galp Energia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão generalista antes de frequentar o programa;</li> <li>• Noção das diferentes áreas de negócio e da complexidade da empresa;</li> </ul>
<p><b>Razões para continuar na Galp</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desenvolvimento de carreira;</li> <li>• Ambiente social dentro da empresa;</li> <li>• Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</li> </ul>

Através da análise das entrevistas, em conjunto com a recolha documental, conseguiu-se atingir os objetivos propostos no presente estudo, tais como: compreender qual a importância do programa para a Galp Energia e para quem o frequenta; quais as características do programa, nomeadamente os pontos fortes e limitações; e ainda as alterações que podem ser feitas de modo a melhorar o mesmo, maximizando a sua taxa de retenção.

Como já foi referido inúmeras vezes, este programa revela-se de extrema importância para a organização uma vez que tem conseguido um rejuvenescimento da estrutura da empresa e a identificação de talentos que representam uma mais-valia para a mesma. Paralelamente, este programa tem contribuído para uma maior proximidade de contacto com as várias universidades de referência, o que se revela uma vantagem competitiva na partilha de experiências e de conhecimentos. Outra forma de comprovar a importância do programa para a Galp Energia está relacionada que a cultura que existe quanto aos processos de recrutamento e seleção. Esta organização privilegia para todos os níveis hierárquicos o recrutamento interno numa primeira fase, passando-se a recrutamento externo quando se verifica que não é possível suprir essas necessidades internamente. A exceção é feita com o Programa *Generation Galp*, onde são recrutados externamente, numa base anual, um grupo de aproximadamente 30 a 40 recém-graduados.

Quanto aos jovens colaboradores são inúmeros os benefícios que estes obtêm do programa. O *Generation Galp* permite aos *trainees* adquirirem competências e valores essenciais para o

sucesso profissional e pessoal, não só pelo envolvimento em projetos dinâmicos, como também pelo trabalho em equipa, exposição a novos desafios, bem como a abertura a novas perspectivas profissionais. Estes programas são bastante atrativos para os jovens talentos, devido à formação que lhes é proporcionada e que por sua vez permite obter qualificações e aumentar a sua empregabilidade (Rübenich, Cadevon, Piccinini, 2005; Salim, 2007; Baroni, 2010; Oliveira, 1996; Luz, 1999).

Deste modo, encontramos várias vantagens do programa salientadas ao logo das entrevistas. Os pontos mais referidos passam pela formação que lhes é atribuída sobre os diferentes negócios da Galp, a interatividade que existem entre *trainees* e *ex-trainees*, a criação de um *networking* importante para o futuro e por fim a experiência de passar por duas áreas distintas durante o estágio. Sendo que existe algum contrassenso neste último ponto. O tempo que os *trainees* passam nas áreas pode não permitir uma grande envolvência em projetos de maior dimensão, o que pode gerar desmotivação. Neste ponto verifica-se outra possível falha no programa, relacionada com o que é transmitido aos *trainees* durante o processo de seleção. É informado aos *trainees* que vão frequentar duas áreas distintas, sendo uma de conforto e outra de desconforto, e acabam por existir exceções, acabando por alguns *trainees* frequentarem duas áreas de desconforto, e outros passando um ano inteiro a mesma área. Tal como refere Rübenich *et al* (2005), existem algumas divergências nos Programas de *Trainees*, como a criação de expectativas no decorrer do processo de seleção, que acabam por não corresponder à realidade no decorrer do programa e que pode conduzir à insatisfação e descontentamento. Um ponto bastante referido sobre as limitações está relacionado com o processo de avaliação, existindo uma indefinição sobre o mesmo que pode criar algumas injustiças na hora de avaliar.

### **3.5. Propostas de Melhoria**

Após a análise das entrevistas percebe-se que apesar de o programa ser muito completo, e bem estruturado na globalidade, encontram-se sempre formas de o melhorar. Neste capítulo são propostas algumas melhorias que podem completar o programa.

Alongar o período do programa e definir planos de estágio para as diferentes áreas que recebem os *trainees* pode ser uma boa solução de forma a colmatar o ponto acima referido, em relação as tarefas que os *trainees* devem desempenhar em determinadas áreas, onde

acabam por não ser envolvidos em projetos de grande dimensão (aspeto que varia de área para área).

Possibilitar aos *trainees* frequentar um dos semestres do programa fora do país é um ponto a ter em conta e que permitiria aumentar radicalmente a motivação dos mesmos, bem como subir o número de candidatos em cada ano para o programa. Uma experiência internacional durante um ano de formação pode contribuir bastante para a aquisição de novas competências, num ambiente social diferente, enriquecendo assim o colaborador de forma profissional e pessoal.

Informar antecipadamente sobre as áreas em que vão estagiar pode melhorar a performance dos *trainees*, permitindo-lhes uma preparação prévia e gerindo uma possível desmotivação tendo em conta as áreas com que mais se identificam.

Melhorar o acompanhamento individual do *trainee* e dos Orientadores é um ponto fundamental nestas propostas de melhoria. Para tal, durante as sessões de acolhimento aos *trainees*, que ocorrem nos primeiros 4/5 dias do programa, é necessário dar a conhecer da melhor forma os objetivos do programa e qual a importância do mesmo para organização, criando assim um sentimento de comprometimento com programa, por parte dos *trainees* e respetivos Orientadores.

Possibilitar aos Orientadores ter um papel mais ativo durante todo o programa, exprimindo as suas opiniões, ideias e propostas de melhoria em reuniões organizadas, e realizadas mensalmente. Neste sentido, propõe-se que sejam criados Questionários de Auto - Avaliação e de Avaliação, que permitam perceber quais as dificuldades que o *trainee* e Orientador possam ter, contribuindo assim para suprimir as mesmas. Este ponto poderia facilitar a questão da avaliação subjetiva que existe, e prevenir assim eventuais injustiças neste processo.

Apesar de já se encontrar estabelecido um programa de acolhimento, nem sempre corre como é esperado, encontrando-se aqui uma falha referida pelos *trainees*. Investir então no cumprimento deste programa ou criar um programa novo onde fosse possível o realizar todos os pontos, permitiria oferecer maior *feedback* ao *trainee*. Existe falta de *feedback* no que diz respeito a prestação do *trainee* durante o programa, pois as reuniões semestrais que estão estabelecidas acabam muitas vezes por não ocorrer. Desta forma a realização destas reuniões

apresentam-se como fundamentais para o programa, pois permite saber quais as dificuldades encontradas ao longo do programa e de que forma se podem superar. Fornecer *feedback* construtivo aos *trainees* é igualmente importante, para motivar e dotar o *trainee* de ferramentas necessárias para a melhora contínua. Este é um ponto fulcral pois os colaboradores talentosos procuram nas organizações possibilidade de desenvolver e crescer com um plano de carreira com acompanhamento de tutores (Oliveira,1996).

Por fim, realizar uma entrevista de saída para os *trainees* que no final do programa optam por não continuar na empresa, pode ajudar a perceber quais os motivos de tal decisão, a fim de melhorar o conteúdo do programa e por sua vez aumentar a taxa de retenção. Este tipo de entrevista pode ser bastante benéfico para a empresa, pois permite identificar quais as falhas que ocorreram durante o programa, que levaram à decisão do *trainee* abandonar a mesma, corrigindo futuramente esses erros. A realização deste tipo de entrevistas demonstra também por parte da empresa uma atenção relativamente aqueles que estão de saída. A imagem da organização será favorecida ao demonstrar que se preocupa realmente com a saída do colaborador, e que este não era apenas mais um. A relação colaborador-empresa sai fortalecida.

## CONCLUSÕES

Após a finalização deste trabalho é essencial realçar algumas das conclusões que foram retiradas ao longo de toda a realização do mesmo. Em primeiro lugar, destaca-se o facto deste projeto se ter demonstrado bastante construtivo e dos objetivos traçados inicialmente terem sido na sua maioria atingidos.

Tendo em conta o objetivo geral deste estudo, foi perceptível o impacto que o Programa de *Trainees* tem numa grande empresa, como a Galp Energia, bem como o valor que lhe é atribuído por parte de quem o frequenta.

Assim, conclui-se que o Programa *Generation Galp* revela-se de grande importância, pois é através dele que a empresa recruta anualmente cerca de 30 a 40 colaboradores talentosos, para futuramente pertencerem aos seus quadros. Deste modo, o ponto forte do programa passa pela atração anual de jovens graduados de alto valor e potencial, que poderão renovar os quadros da empresa e que oferecem mais-valias para todas as áreas de negócio. A este ponto encontra-se associada a capacidade de poder acompanhar e desenvolver colaboradores alinhados com a cultura e valores da organização.

É de salientar que, o programa recorre a estratégias que lhe conferem um enorme rigor, concedido pelas diferentes etapas de triagem às quais cada candidato é submetido durante os processos de recrutamento e seleção.

Considerando a perspetiva dos *trainees*, depreende-se que o respetivo programa tem um papel relevante/significativo na sua formação, uma vez que oferece a possibilidade de estagiar em duas áreas distintas, permitindo assim aprofundar e desenvolver novas competências a níveis técnicos e sociais.

Por outro lado, a apontar como aspetos a melhorar relativamente a este projeto, é de referir o facto da dimensão da amostra ser reduzida, pois relativamente ao programa de 2011/2012, foram entrevistados apenas 7 dos 40 *trainees*, sendo os restantes entrevistados *ex-trainees* e o responsável pelo Departamento de Desenvolvimento dos RH. Outra limitação encontra-se nas entrevistas realizadas serem compostas apenas por questões de resposta aberta, o que dificultou a análise das mesmas. A pouca informação recolhida relativamente aos processos de avaliação existentes no programa constitui outra limitação do presente projeto, pois sem essa informação não é possível apresentar melhorias referentes a este ponto bastante

salientado pelos entrevistados. Por fim, o facto de não ser possível ter o ponto de vista de quem sai do programa por iniciativa própria, é uma grande limitação, pois foram obtidas reações positivas em relação ao programa, mas poucas críticas.

Em suma, é de realçar a importância do presente trabalho a nível pessoal, tendo este contribuído para o desenvolvimento de conceitos anteriormente apreendidos, capacidades de pesquisa e sentido crítico, bem como para o aperfeiçoamento de competências ao nível do planeamento, estruturação e conceção de um trabalho de investigação. Além disso, permitiu estabelecer um primeiro contacto direto com o mundo empresarial e uma partilha de informação com os *trainees* e *ex-trainees* / profissionais do ramo, que promoveu o crescimento pessoal e profissional.

## BIBLIOGRAFIA

Baird, Lloyd S. 1992. *Managing human resources: integrating people and business strategy*. Homewood, Illinois. Business one Irwin.

Bilhim, J. A. F. 2006. *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ª ed.). rev. e act. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A. & Vala, J. 2002. *Gestão de recursos humanos : Contextos, processos e técnicas*. Lisboa. Editora RH.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. 2007. *Novo humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Carrell, M. R., Elbert, N. F. & Hatfield, Robert D. 1995. *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce*. (5ª ed). Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Ceitel, M. 2006. *Gestão de recursos humanos : Para o século XXI*. Edições Sílabo.

Chiavenato, I. 2004. *Recursos humanos : O capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo. Editora: Atlas.

Chiavenato, I. 2004. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal : Como agregar talentos à empresa*. 5ª ed. São Paulo. Editora: Atlas.

Chiavenato, I. 2005. *Gerenciando com as pessoas : Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier

Cowling, A. & Mailer, C. 1998. *Managing human resources*. (3ª ed.). London. Arnold.

Creswell, J. W. 2003. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks. SAGE.

Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. (2ª ed.). London.

De Vos, A., Megank, A. & Buyens, D. 2005. The role of the psychological contract in retention management: Confronting in retention employees' views on retention factor and the relationship with employees' intention to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*.

Fernandes, A. (Coord.) 2001. *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais, Editora Pergaminho.

Flick, U. 2005. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa. Monitor.

Gomes, J. F. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Ghiglione, R. & Matalon, B. 1997. *O inquérito : Teoria e prática*. (3ª ed.). Oeiras. Celta Editora.

Hill, M. M. & Hill, A. 2005. *Investigação por questionário*. (2ªed.). Edições Sílabo.

Ivancevich, J. M. 2007. *Human resource management*. (10ª ed.). New York. McGraw-Hill.

Lewis, R. e Robert, J. H. 2006, Talent Management: A critical review, *Human Resource Management*. Vol. 14, 139-154.

Lodi, J. B. 1992. *Recrutamento de pessoal*. (7ª ed.). São Paulo. Livraria Pioneira Editora.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod. 2001. The war for talent, Boston, Massachusetts, *Harvard Business School Press*.

Noe, R. A. *Employee training =and development*. (4ª ed.). McGraw-Hill.

Peretti, J. M., Ceitil, M. & Finuras, P. 1998. *Recursos humanos*. Edições Sílabo.

Peretti, J.M. 2001. *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa.

Phillips, J. J. 1990. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London. Kogan Page.

Reto, L. & F. Nunes. 1999. Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 1, 21-32;

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. & Boswell, W. 2000. The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures, *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.

Rittner, C. *Estagiários e Trainees*. In.: BOOG, G. (coord.) 1999. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ªed atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Sekiou, L. 2009. *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa. Instituto Piaget.

Stuart-kotze, R. & Dunn C. (2008), *Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent*, Pearson Education Limited, Edinburg Gate.

Turrell, M. 1980. *Training analysis: a guide to recognising training needs*. Plymouth. MacDonald and Evans.

Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Yin, R. 2005. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman

# ANEXOS

## Anexo I: Recrutamento – Fontes e Meios

### Recrutamento – Fontes e Meios de Recrutamento

- **Fontes de Recrutamento**

- Universidades de Referência
- Restantes universidades públicas

- **Meios de Recrutamento**

- Listas das Universidades
- E-mail *Generation Galp*
- Site Galp Energia
- Outros



## Anexo II: Processo de Seleção – Etapas e Critérios

### Processo de Seleção – Etapas e Critérios do Processo

Avaliação Global = Entrevista + Média de Curso+ Avaliação de Potencial\*

<b>Critérios</b>	<b>Ponderação</b>
Média de Curso	0 a 22
Nota Entrevista	0 a 20
Área Cognitiva	0 a 22
Competências Comportamentais	0 a 36
Avaliação Global	0 a 100

13|



### Processo de Seleção – Etapas e Critérios do Processo

\*Avaliação de Potencial = Área Cognitiva + Competências Comportamentais

#### **Competências Comportamentais (36%):**

- Orientação para o Cliente (6%)
- Orientação para Resultados e Iniciativa (6%)
- Tomada de Decisão (6%)
- Inovação (6%)
- Trabalho em Equipa (6%)
- Orientação para Processos/ Rigor e Fiabilidade (6%)

14|



### Anexo III – Processo de Seleção – Origem das Candidaturas

Gráfico 4 – Origem de candidatura área de Engenharia

#### Processo de Seleção – Dados *Generation Galp*

- Origem da Candidatura - Engenharia (n=362)

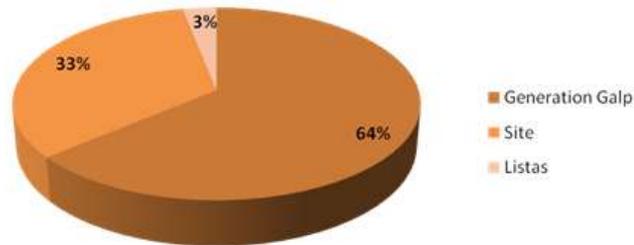
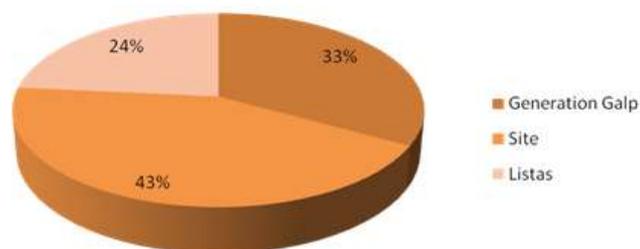


Gráfico 5 – Origem de candidatura área Financeira

#### Processo de Seleção – Dados *Generation Galp*

- Origem das Candidaturas - Financeira (n=251)

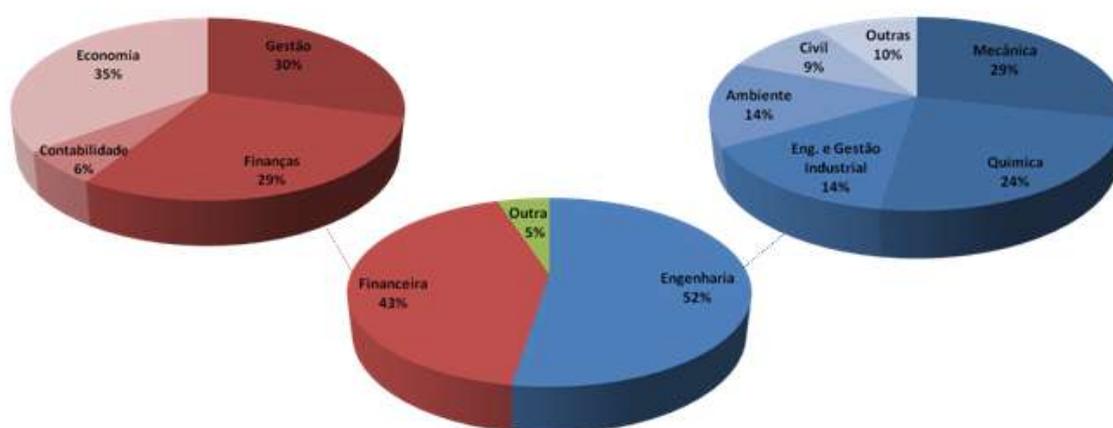


## Anexo IV – Áreas de Formação *Trainees*

Gráfico 6 – Áreas de formação *Trainees* 2011/2012

### **Trainees – Dados Estatísticos**

- Área de Formação (n=40)



## **Anexo V – Norma Regulamentar Programa de *Trainees***

 galp energia	<b>Norma Regulamentar</b> <b>Programa <i>Trainees</i></b>	<b>NR – 008</b> <b>2008</b> <b>P. 1 de 5</b>
--	--	--

### **NR – Programa *Trainees***

**Aprovado em reunião de Comissão Executiva de 2008.03.13**

.....  
Coordenado por:

Recursos Humanos  
Serviços Jurídicos e Secretaria Societária

 galp energia	<b>Norma Regulamentar</b> <b>Programa <i>Trainees</i></b>	<b>NR – 008</b> <b>2008</b> <b>P. 2 de 5</b>
--	--	--

### **1. Introdução**

A Galp Energia aposta no desenvolvimento sustentado das pessoas e da organização. O Programa de *Trainees* da Galp Energia está 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.

### **2. Enquadramento**

A pré-selecção dos candidatos no Programa de *Trainees* terá como base a classificação académica obtida em Escolas de reconhecido mérito técnico e académico e será suportada por metodologias de avaliação adequadas.

Este Programa constitui, em si mesmo, um processo de recrutamento com vista à selecção dos melhores elementos a admitir nos quadros da empresa.

O Programa tem uma duração de um ano.

### **3. Objectivos do Programa**

O Programa foi desenhado de forma a assegurar os seguintes objectivos:

- Enquadramento dos *Trainees* na cultura Galp Energia;
- Criação de uma equipa, com ligações sustentadas e duradouras, assegurando o *network* futuro;
- Orientação das expectativas dos *Trainees* quanto ao Grupo Galp e futuro enquadramento;
- Avaliação da capacidade de adaptação dos *Trainees* ao Grupo Galp e dos perfis mais adequados a cada Unidade Organizacional;
- Desafio à Organização (pelo rejuvenescimento e promoção da inovação no pensamento/actuação).

 galp energia	<b>Norma Regulamentar</b> <b>Programa <i>Trainees</i></b>	<b>NR – 008</b> <b>2008</b> <b>P. 3 de 5</b>
--	--	--

#### 4. Programa

Calendário	Conteúdos	Duração
1º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e boas vindas ao Programa</li> <li>• Ambiente, Qualidade e Segurança</li> <li>• Serviços Corporativos</li> <li>• Power</li> </ul>	A definir anualmente
2º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração e Produção</li> <li>• Gás Natural</li> <li>• Distribuição Oil</li> <li>• Aproveitamento, Refinação e Logística</li> </ul>	
1ª Semana de Setembro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolhimento na 1ª Unidade Organizacional / Área</li> <li>• Apresentação do plano de trabalho</li> </ul>	22 Semanas
2ª Semana de Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatório e partilha de experiências por parte dos <i>Trainees</i></li> </ul>	3 Semanas
Última Semana de Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação na 1ª Unidade Organizacional / Área</li> </ul>	1 Semana
1ª Semana de Março	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolhimento na 2ª Unidade Organizacional / Área</li> <li>• Apresentação do plano de trabalho</li> </ul>	22 Semanas
2ª Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatório e partilha de experiências por parte dos <i>Trainees</i></li> </ul>	1 Semana
3ª Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação na 2ª Unidade Organizacional / Área</li> </ul>	1 Semana
Última Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de <i>coaching</i> (comunicação da decisão final)</li> </ul>	1 Semana

	<b>Norma Regulamentar</b> <b>Programa <i>Trainees</i></b>	<b>NR – 008</b> <b>2008</b> <b>P. 4 de 5</b>
---	--	--

## **5. Atribuições e Responsabilidades**

### **Tutor**

Cada *Trainee* terá como Tutor um Administrador Executivo.

Compete ao Tutor:

- Reunir, semestralmente, com o seu grupo de *Trainees* para debater a integração na Empresa, principais dificuldades e partilha de experiências;
- Validar a avaliação final do seu grupo de *Trainees*.

### **Orientador**

Cada *Trainee* terá um Orientador em cada uma das Unidades Organizacionais a que for alocado.

Compete ao Orientador:

- Acompanhar o *Trainee* durante o período do estágio, prestando suporte e funcionando como facilitador da sua integração na equipa;
- Orientar os planos de trabalho do estágio quanto a tarefas e resultados esperados;
- Avaliar o período de estágio e o relatório final.

### **Direcção de Recursos Humanos**

Compete à DRH:

- Gerir o Programa de *Trainees*;
- Organizar as reuniões com os Tutores;
- Acompanhar a integração dos *Trainees*;
- Acompanhar o desenvolvimento dos planos de estágio;
- Participar na avaliação do estágio e no relatório final.

 galp energia	<b>Norma Regulamentar</b> <b>Programa <i>Trainees</i></b>	<b>NR – 008</b> <b>2008</b> <b>P. 5 de 5</b>
--	--	--

## **6. Integração nas Unidades Organizacionais**

Durante o decurso do Programa, os *Trainees* deverão passar pelo menos por duas áreas da organização, não devendo por isso, durante este período, preencher lugares de estrutura.

Durante a sua permanência em cada Unidade Organizacional, o *Trainee* terá um plano de trabalho, desenvolvido pelo respectivo Orientador.

## **7. Processo de Avaliação**

O desempenho durante o período de permanência em cada Unidade Organizacional e o respectivo relatório serão avaliados pelo Orientador, sendo a apreciação final validada pelo Tutor.

O relatório deverá sintetizar os conhecimentos apreendidos, o relacionamento desenvolvido com a equipa e as oportunidades de melhoria.

Outras metodologias de avaliação podem vir a ser utilizadas de acordo com cada um dos planos de trabalho detalhados de cada Unidade Organizacional.

## **8. Sessão Final**

O resultado final do Programa é comunicado a cada *Trainee* pela Direcção de Recursos Humanos.

## **Anexo VI – Guião de Entrevista ao Responsável pelo Desenvolvimento dos RH**

### **I. GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RH**

1. Qual a estratégia atual da Galp em termos da gestão dos RH?
2. Como é composta a estrutura organizacional do departamento de gestão de RH?
  - 2.1. A que nível hierárquico se situa no interior do grupo empresarial?
  - 2.2. Quais as suas funções?
3. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da Galp no domínio da gestão dos RH?
4. Qual o papel do recrutamento e da selecção na gestão estratégica dos RH da Galp?

### **II. PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH**

5. Na generalidade, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas as decisões relativas a:
  - 5.1. Recrutamento e selecção do pessoal?
    - 5.1.1. Que modalidades de recrutamento são utilizadas?
    - 5.1.2. Quais os critérios de recrutamento privilegiados?
    - 5.1.3. Quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil recrutarem pessoas?
6. A empresa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
  - 6.1. Para que funções?
7. Quais os critérios privilegiados pela Galp para:
  - 7.1. Formar trabalhadores?
  - 7.2. Promover trabalhadores?

### **III. PROGRAMA DE TRAINEES**

8. Em que consiste o Programa de Trainees e a quanto tempo ele é aplicado no grupo empresarial?
9. De que forma o Programa de Trainees ajuda no recrutamento de novos trabalhadores para a empresa?
10. Qual a importância deste programa para a Galp e de que forma ele contribui para o futuro da empresa?
  - 10.1. Quais as vantagens e desvantagens deste programa?
11. Quais são os critérios de recrutamento utilizados pelo grupo empresarial para jovens recém-licenciados frequentarem este programa?
  - 11.1. Que tipo de competências procuram nos trainees?

#### **IV. RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**

- 12.** Na sua opinião quais os factores-chave de competitividade/vantagens competitivas do grupo empresarial?
- 13.** Qual pensa ser o contributo dos RH para a realização dos objectivos da empresa?
- 14.** Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH na medida em que estes constituem um factor básico de competitividade?

## Anexo VII – Guiões de Entrevistas a *Trainees* e *Ex-Trainees*

### Guião da Entrevista aos *Trainees*:

No âmbito da minha tese de mestrado, pretendo com esta entrevista perceber quais os pontos fortes e as limitações que o Programa Generation Galp, e qual a sua importância para o futuro da organização. Desde já agradeço a sua disponibilidade ao poder dar esta entrevista, e queria pedir a sua autorização para poder gravar, visto que assim consigo realizar uma melhor análise da informação que me vai ser transmitida.

Sexo: M \_\_ F\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

1. Qual a licenciatura que frequentou antes de entrar no Programa Generation Galp?
2. Como está a ser até agora a experiência de participar no Programa Generation Galp? Tem correspondido às suas expectativas?
3. Quais as vantagens e limitações que identifica até agora no Programa? Que mudanças efetuava? (pelo menos 3)
4. Quais as principais competências que desenvolveu até agora no Programa Generation Galp?
5. Dentro do conhecimento que já possui da empresa, qual o negócio da Galp que mais o motiva e porquê?
6. Como via a Galp Energia antes de participar no Programa Generation Galp e qual a sua perceção agora?
7. Como encara a possibilidade de ter um futuro numa empresa como a Galp Energia?

### Guião da Entrevista a ex-*Trainees*

No âmbito da minha tese de mestrado, pretendo com esta entrevista perceber quais os pontos fortes e as limitações que o Programa Generation Galp, e qual a sua importância para o futuro da organização. Desde já agradeço a sua disponibilidade ao poder dar esta entrevista, e queria pedir a sua autorização para poder gravar, visto que assim consigo realizar uma melhor análise da informação que me vai ser transmitida.

Sexo: M \_\_\_ F\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

1. Qual a licenciatura que frequentou antes de entrar no Programa Generation Galp?
2. A que nível hierárquico se situa no interior do grupo empresarial? (Desde quando desempenha essa função?)
3. Como descreveria o Programa Generation Galp e qual a importância do mesmo para o futuro da empresa?
4. Quais as vantagens e limitações que identificou no Programa e que mudanças efetuava?
5. Quais foram as principais competências que desenvolveu durante o Programa Generation Galp?
6. De que forma via a Galp Energia antes de participar no Programa de Trainees e qual a sua perceção agora?
7. O que o motivou a abraçar novos desafios na Galp Energia e a dar continuidade a experiência que teve durante o Programa de Trainees?
8. Em que medida a Galp Energia foi ao encontro das suas ambições, competências e valores?

**Anexo VIII – Análise às Entrevistas dos *Trainees* e *ex-Trainees***

**Tabela 13 – Análise das Entrevistas aos *Trainees***

<p><b>Programa</b> <i>Generation Galp</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa corresponde às expectativas dos <i>trainees</i>;</li> <li>• Permite uma boa integração na empresa;</li> <li>• Oportunidade de interagir com diferentes áreas de negócio;</li> <li>• Permite adquirir conhecimentos sobre o funcionamento da organização.</li> </ul>
<p><b>Vantagens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentar duas áreas distintas durante o programa;</li> <li>• Formações sobre os diferentes negócios da Galp/conhecimento transversal da empresa;</li> <li>• Grupo de <i>trainees</i> coeso permite estabelecer networking importante para o futuro;</li> <li>• Interatividade entre <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>;</li> <li>• Incentivador à aquisição de competências;</li> </ul>
<p><b>Limitações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação limitada transmitida ao <i>trainee</i> sobre o seu percurso;</li> <li>• Avaliação subjetiva;</li> <li>• Não saber à partida quais as áreas a frequentar durante o estágio;</li> <li>• Pouco envolvimento nas tarefas devido ao pouco tempo que o <i>trainee</i> está em determinada área.</li> </ul>
<p><b>Competências</b> <b>Desenvolvidas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor qualidade no trabalho em equipa;</li> <li>• Desenvolvimento da capacidade analítica;</li> <li>• Desenvolvimento da capacidade de trabalhar sobre pressão;</li> <li>• Melhor qualidade de comunicação e partilha de informação;</li> <li>• Gestão e organização do tempo;</li> </ul>
<p><b>Visão sobre a Galp</b> <b>Energia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão simplista antes de entrar no programa;</li> <li>• Nova visão sobre a Galp Energia e das diferentes áreas de negócio que existem na empresa;</li> </ul>
<p><b>Futuro na Empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção de permanecer na empresa após o programa;</li> </ul>

**Tabela 14** – Análise das entrevistas aos ex-*Trainees*

<p><b>Programa</b> <i>Generation Galp</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa que investe nos jovens para serem o futuro;</li> <li>• Permite integrar jovens colaboradores de elevado potencial;</li> <li>• Programa bem estruturado;</li> <li>• Muito importante para a empresa devido às excelentes capacidades dos <i>trainees</i>;</li> </ul>
<p><b>Vantagens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência em 2 áreas distintas;</li> <li>• Desenvolvimento de networking entre os <i>trainees</i>;</li> <li>• Conhecimento abrangente da empresa;</li> <li>• Permite uma boa integração dos <i>trainees</i> na organização;</li> </ul>
<p><b>Limitações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinição que existe em torno da avaliação;</li> <li>• Rotatividade não permite um maior desenvolvimento profissional;</li> <li>• Apesar da taxa de retenção ser elevada, não retém a totalidade de <i>trainees</i>;</li> <li>• Falta de feedback sobre o percurso do <i>trainee</i>;</li> <li>• Frustração quando se troca de área.</li> </ul>
<p><b>Competências Desenvolvidas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências técnicas (softwares empresariais, competências em softwares específicos com as áreas onde estão alocados);</li> <li>• Competências sociais (trabalho em equipa, gestão e organização do tempo).</li> </ul>
<p><b>Visão sobre a Galp Energia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão generalista antes de frequentar o programa;</li> <li>• Noção das diferentes áreas de negócio e da complexidade da empresa;</li> </ul>
<p><b>Razões para continuar na Galp</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desenvolvimento de carreira;</li> <li>• Ambiente social dentro da empresa;</li> <li>• Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</li> </ul>