

Joaquim de Lima Cruz

2º Ciclo de Estudos em Sociologia

Relatório de Estágio

**Gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção na *Mistic
Tour***

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pelo Professor Doutor
Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2015

Gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção na *Mistic Tour*

Joaquim de Lima Cruz

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pelo Professor Doutor
Carlos Manuel Gonçalves

Membros do Júri

Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Natália Azevedo
Faculdade de Letras- Universidade do Porto

Professora Doutora Ana Couto
ESEIG - Politécnico do Porto

Classificação obtida: 15 valores

“ Se as pessoas forem esclarecidas, activas e se comunicarem em todo o mundo; se as empresas assumirem as suas responsabilidades sociais; se os meios de comunicação se tornarem os mensageiros, e não a mensagem; se os actores políticos reagirem contra a descrença e restaurarem a fé na democracia; se a cultura for reconstruída a partir da experiência; se a humanidade sentir a solidariedade da espécie em todo o globo; se consolidarmos a entreaajuda geracional, vivendo em harmonia com a natureza; se partirmos para a exploração do nosso ser interior, fazendo as pazes connosco próprios; e tudo isto for possibilitado pela nossa decisão bem informada consciente e compartilhada, enquanto é tempo, talvez possamos finalmente ser capazes de viver e deixar viver, amar e ser amados”

Manuel Castells, 2003

Sumário

Agradecimentos.....	iv
Resumo	vi
Abstract	vii
Resumé.....	xiii
Índice de figuras e quadros	x
Lista de abreviaturas	xi
Introdução	1
 Capítulo I – A profissionalização da sociologia e a da gestão de recursos humanos	4
Capítulo II –A gestão de recursos humanos no século XXI: alguns apontamentos.....	12
1.Ciclo de vida da gestão de recursos humanos	13
1.1 A gestão de recursos humanos em Portugal	16
2. Estratégia organizacional de recursos humanos	24
3. Departamento de gestão de recursos humanos: estrutura organizacional e organização do trabalho.....	27
4. Políticas, práticas e instrumentos da gestão de recursos humanos	36
4.1 Processo de admissão de novos trabalhadores	36
4.2 Gestão estratégica de recursos humanos: recrutamento e seleção	38
4.3 Acolhimento	46
Capítulo III – Técnicas e práticas de gestão de recursos humanos.....	52
1. O Mercado de trabalho: a transformação do trabalho e do emprego	52
2. Técnicas de recrutamento e seleção	63
2.1 Análise curricular	66

2.2 Entrevistas	68
2.3 Testes Psicotécnicos	76
2.4 Acolhimento.....	78
3. Vantagens e desvantagens da aplicação das tecnologias de informação e conhecimento	81
4. Síntese	82
Capítulo IV – A experiência profissional na <i>Mistic Tour</i>	85
1. Turismo náutico e o desenvolvimento local da região do Porto e do Norte ..	85
2. <i>Mistic Tour</i>	89
3. A importância do estágio curricular e atividades desenvolvidas	92
Capítulo V - Itinerário teórico e metodológico	96
Capítulo VI – Os novos caminhos e desafios da gestão de recursos humanos	101
Conclusão	110
Referências Bibliográficas	115
Anexos	121

Agradecimentos

Ao culminar este relatório de estágio, impõe-se uma palavra de agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a sua realização.

Começo pelos meus pais que durante todo o meu percurso académico estiveram presentes e me apoiaram nos dias mais difíceis. Aos meus irmãos e avós que sempre me incentivaram e apoiaram. À minha namorada que tal como a minha família me encorajou e acompanhou nos momentos mais difíceis.

Ao professor Carlos Manuel Gonçalves que me acompanhou e orientou. À professora Dulce e Cristina Parente que sempre se mostraram disponíveis para me apoiar no que precisasse. Aos meus amigos e colegas de Licenciatura e Mestrado que me acompanharam nesta viagem desde o seu início. Aos professores da Escola Secundária de Ermesinde, em especial a professora Manuela que leccionou a disciplina de Sociologia, que desde cedo viram potencialidades em mim e me motivaram para prosseguir com os estudos.

Não posso deixar de referir as funcionárias da biblioteca da Faculdade de Letras que sempre se mostraram atenciosas e disponíveis para me apoiar no que dizia respeito a requisições de livros. Aos colaboradores da MISTIC TOUR, em especial à Dr.^a Sara Azevedo, Ana Neto, Rosa Ramos, Mónica Cruz, Márcia, Sandra Cruz, Luísa Casanova, Sónia Pimenta, Cláudia Teixeira, Catarina Soutinho e Dr. Pinheiro, que me acolheram e acompanharam durante os 5 meses de estágio.

Não somos nada sem os outros.

Para todos vós, este é também o vosso trabalho.

Resumo

Em Portugal, a literatura sobre temas organizacionais apresenta uma grande variedade de propostas para estruturar do ponto de vista teórico e operacional a gestão de recursos humanos. Alguns autores definem-na como todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus trabalhadores. Envolve, por isso mesmo, todas as ações inerentes ao recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os respetivos trabalhadores. É neste sentido que a nossa investigação na área do recrutamento e seleção realizada no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Sociologia se torna pertinente.

O estágio realizado na *Mistic Tour*, uma organização que atua no setor turístico nacional permitiu adquirir informações essenciais para descrever todo o processo de recrutamento e seleção inerente à organização em questão ao mesmo tempo que nos permitiu um contacto com a realidade laboral. Os grandes objetivos desta investigação centram-se, por um lado, no aprofundamento do conhecimento acerca do recrutamento e seleção e, por outro lado, na exposição da experiência profissional que tivemos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, *Mistic Tour*, Portugal e Estágio Curricular.

Abstract

In Portugal, the literature on organizational issues presents a wide range of proposals to structure the theoretical and operational perspective the management of human resources. Some authors define it as all decisions and management actions that affect the relationship between organizations and their employees. Involves, for that very reason all actions relating to recruitment and selection, training, development, rewards and relations with their respective employees. In this sense our research in the area of recruitment and selection made in the context of curricular stage of the Master's degree in sociology becomes relevant.

The stage held at *Mistic Tour*, an organization that operates in the national tourist sector allowed to acquire essential information to describe the whole process of recruitment and selection inherent to the organization in question while it allowed us a contact with the labor reality. The main objectives of this research are focused, on one side, to deepen the knowledge of recruitment and selection, and on the other hand, the exposure of professional experience we had.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment and Selection, *Mistic Tour*, Portugal and Curricular stage.

Resumé

Au Portugal, la littérature sur les questions d'organisation présente un large éventail de propositions visant à structurer la perspective théorique et opérationnelle de la gestion des ressources humaines. Certains auteurs définissent comme toutes les décisions et mesures de gestion qui influent sur la relation entre les organisations et leurs employés. Il implique, par conséquent, tous les actes relatifs au recrutement et à la sélection, la formation, le développement, les récompenses et les relations avec leurs effectifs. Voilà pourquoi notre recherche dans le domaine du recrutement et de la sélection faite dans le stade du curriculum du Master en sociologie devient pertinente.

Le stage accompli à *Mistic Tour*, une organisation qui opère dans le secteur du tourisme nationale a permis d'acquérir les informations essentielles pour décrire l'ensemble du processus de recrutement et de sélection inhérent à l'organisation en question alors qu'il nous a permis un contact avec la réalité du travail. Les principaux objectifs de cette recherche sont axés d'une part, d'approfondir la connaissance de recrutement et de sélection, et d'autre part, l'exposition de l'expérience professionnelle nous avons eu.

Mots-clés: Gestion des Ressources Humaines, Recrutement et Sélection, *Mistic Tour*, Portugal et Stage curriculaire.

Índice de figuras

Figura 1 - Organização do serviço de pessoal.....	35
Figura 2 – Etapas na admissão de novos trabalhadores.....	38
Figura 3 – Formas de reduzir o insucesso no acolhimento.....	49
Figura 4 - Missão visão, valores e filosofia da <i>Mistic Tour</i>	89

Índice de quadros

Quadro 1 – População empregada: total e por sector de actividade económica em Portugal.....	60
Quadro 2 – Estruturação de uma entrevista com 30 minutos.....	72
Quadro 3 – Matriz de integração dos resultados.....	73
Quadro 4 – Os quatro papéis da grh em contexto de internacionalização das empresas.....	106

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Lista de abreviaturas

CV- Curriculum Vitae

E.U.A- Estados Unidos da América

GERH- Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PME- Pequenas e Médias Empresas

RH- Recursos Humanos

UE- União Europeia

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Introdução

O presente relatório de estágio insere-se num dos momentos decorrentes do estágio curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

A pertinência do nosso estudo relaciona-se com a possibilidade de investigar um campo de conhecimento, o da gestão de recursos humanos, em redefinição e renovação ao mesmo tempo que exibimos descrições sobre o primeiro contacto que tivemos com o mercado de trabalho, contacto esse que nos permitiu observar e experienciar o processo de recrutamento e selecção inerente à organização em questão.

Em particular, a opção pelo estágio curricular prendeu-se com a nossa intenção de nos inserirmos provisoriamente no mercado de trabalho e colocarmos em prática alguns dos conhecimentos que apreendemos durante o nosso percurso académico.

A escolha da temática de recrutamento e seleção, que tem merecido cada vez mais a atenção dos estudiosos, representou para nós um desafio teórico e metodológico permitindo-nos perceber a utilidade teórica e profissional da sociologia no enquadramento e problematização dos aspetos económicos e sociais que marcam o quotidiano das organizações.

Em traços largos, este relatório propõe-se estudar o universo laboral constituído pelos técnicos de recrutamento e seleção, e analisar a natureza da sua atividade de trabalho. Uma nota importante que consideramos relevante mencionar. Seguimos muito de perto os contributos teóricos de autores como: João Abreu de Faria Bilhim; Mário Ceitel; Cristina Parente; Jean-Marie Peretti; João Freire.

Neste ponto introdutório de carácter geral julgamos ser oportuno dar a conhecer a estrutura global do presente relatório. Sublinhamos, desde já, que as diferentes partes da pesquisa e os seus capítulos nem sempre se revelam equilibrados do ponto de vista da sua dimensão, o que se justifica pelas singularidades e necessidades analíticas sentidas no decorrer da investigação.

Iniciamos o primeiro capítulo problematizando a temática da profissionalização da sociologia e da gestão de recursos humanos. Nesse capítulo descrevemos quais são

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

os fatores que estão por detrás dos avanços e recuos do processo de profissionalização destas duas disciplinas. Concluímos o capítulo referindo os principais desafios com que as profissões e o profissionalismo se confrontam na atualidade.

O segundo capítulo está dividido em quatro grandes secções. Na primeira secção, abordamos o desenvolvimento da área da gestão de recursos humanos tanto no contexto europeu como nacional. Na segunda secção, abordamos a temática do planeamento estratégico de Recursos Humanos, um campo ainda com recente implantação em Portugal. Na terceira secção, examinamos a temática da estrutura organizacional e organização do trabalho. Na quarta e última secção, tratamos das práticas políticas e instrumentos inerentes à gestão de recursos humanos.

O terceiro capítulo, focaliza-se numa primeira fase nas transformações ocorridas na esfera laboral e numa segunda fase nas técnicas e práticas da gestão de recursos humanos, neste capítulo abordamos as algumas práticas e procedimentos de recrutamento e seleção adotados pela *Mistic Tour*.

No quarto capítulo fazemos a apresentação da *Mistic Tour* ao mesmo tempo que abordamos questões relacionadas com o turismo e o desenvolvimento do Douro e região Norte do país. No final do capítulo deixamos ainda um espaço para referir a importância que o estágio curricular teve para nós e as atividades que desenvolvemos na *Mistic Tour*.

No quinto capítulo reservamos ainda um pequeno espaço para a explicitação da metodologia seguida na redacção deste relatório.

No sexto capítulo, abordamos alguns desafios com que a gestão de recursos Humanos se confronta na atualidade. Esta pesquisa fica devedora à *Mistic Tour* e ao meu orientador Carlos Manuel Gonçalves pelo acolhimento e apoio que me concederam para a realização do estágio curricular e do presente relatório de estágio. Com esta investigação, pretendemos não só demonstrar o que praticamos durante o estágio, mas sobretudo o motivo pelo qual o processo de recrutamento e seleção é uma técnica essencial na gestão de recursos humanos.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo I - A profissionalização da sociologia e a da gestão de recursos humanos

Nas últimas décadas, as profissões têm sido alvo de forças e pressões políticas e ideológicas contraditórias que, mais do que em períodos anteriores, tornaram fluídas e ambíguas as suas fronteiras, enquanto objeto de estudo e *locus* de diversas dinâmicas sociais.

A questão sobre a profissionalização dos sociólogos tem vindo a ser discutida em torno das dificuldades na definição de competências, da necessidade de afirmação como profissão, na possibilidade de intervenção em vários domínios e finalmente na capacidade de os recém-mestres, responderem aos desafios que enfrentam aquando da sua inserção no mercado de trabalho.

Para Machado (2009) a afirmação da sociologia enquanto campo científico, profissional e educacional em Portugal, foi um processo tardio, lento e repleto de obstáculos. Só após a criação das primeiras licenciaturas, no final da década de 1970 e após o término do *Estado Novo*, é que esta disciplina encontrou as condições ideais para a sua afirmação. Em quase cinquenta anos de investigação sociológica em Portugal, a sociologia portuguesa enquanto instituição pedagógica, profissional e científica, demonstra ter atingido uma fase de institucionalização avançada, apesar de ser ainda uma instituição jovem. Quando comparada a outros campos profissionais a sociologia demonstra ter uma certa peculiaridade que a distingue de todos os restantes campos (Costa, 1998:114):

“ (...) uma permanente auto-reflexividade sociológica sobre a sociologia enquanto prática social e sistema de representações, palco de conflitos de interesses e de jogos de poder, sobre a prática da sociologia enquanto atividade científica e profissional socialmente condicionada, socialmente produzida e sempre com problemáticas consequências sociais”.

Partilhando a mesma opinião que Costa (1998), Machado (2009) considera que, na atualidade, esse trabalho reflexivo tornou-se mais frequente, mais diversificado e mais espontâneo. Na verdade, quando falamos em sociologia, ela surge-nos desdobrada em três dimensões, a sociologia como *ciência*, como *formação* e como *profissão*. Cada uma das referidas dimensões polariza aspetos distintos, porém, interligam-se

fortemente, não no ‘ sentido retórico banalizado que «tudo se relaciona com tudo», mas de uma maneira concreta, multifacetada, cada vez mais acentuada e importante” (Costa, 2004:36).

Levantamos então a seguinte questão: “ o que é ser sociólogo nos dias de hoje?”.

Para alguns profissionais, ser sociólogo é ter a autonomia e a capacidade para compreender as diferentes partes constituintes da sociedade. No que respeita ao mercado de trabalho é ser tanto quanto versátil, polivalente, adaptável. Em suma, é estar em constante ação e criação, proporcionando mais-valia ao que se faz.

Este profissional, exerce um vasto leque de atividades que assentam em competências próprias de elevada qualificação e que derivam de uma específica preparação em sociologia, nos planos teórico, metodológico, técnico e relacional. Concluimos então que, o exercício dessas competências, próprias do sociólogo, pressupõe uma grande autonomia e implica consideráveis responsabilidades profissionais e sociais para com a sociologia e para com a sociedade. (Pinto, 2004)

Um dos contextos frequentes de atividade é o das empresas privadas onde os sociólogos para desenvolverem atividades ligadas à gestão de recursos humanos mobilizam conhecimentos técnicos e metodológicos próprios da sua disciplina para dar resposta aos processos que decorrem nas organizações.

É importante salientar, que ao longo do tempo os sociólogos vão assumindo diferentes trajetórias nas suas carreiras profissionais, o que demonstra a ocorrência de uma certa mobilidade profissional neste ramo. A profissionalização sociológica diversificada faz-se então através da mobilização de saberes e competências de vários géneros: saberes e competências de base, contextuais e complementares (Costa, 2004).

Conclui-se então que a formação em sociologia exclusivamente centrada nos conhecimentos teóricos e metodológicos não dá lugar aos processos próprios da passagem à prática. Não basta portanto, apenas, adquirir conhecimentos para se ganharem *competências*.

Importa então destacar que o mundo do trabalho e o mundo formativo devem assumir uma relação ininterrupta, capaz de garantir uma permanente atualização e

adequação de ambas as realidades. Os estágios, por exemplo, concorrem de maneira relevante para as desenvolver.

Nesta atual fase do processo de profissionalização da sociologia, convém então reforçar um conjunto de processos de aprendizagem vocacionados explicitamente para a efetiva e consciente aquisição das competências sociológicas que no nosso entender devem ter um lugar efetivo no ensino desta disciplina que é a sociologia (Costa, 2004).

A sociologia lutando por um lugar ao sol na academia, desenvolveu o seu próprio conhecimento especializado e conseguiu libertar-se de alguns condicionalismos históricos que sobre ela pesavam. E não obstante tratar-se de um processo recente, insuficiente e ainda incompleto, implantou-se decisivamente na sociedade portuguesa, na tripla condição de: *ciência, profissão e formação* (Burawoy, 2006).

Deve-se contudo, ter presente que a juventude do seu processo de profissionalização, a persistência de obstáculos ao reconhecimento das suas competências teóricas, metodológicas, de intervenção e relacionais pode “*em situações laborais concretas ser um obstáculo ao aprofundamento da profissionalidade dos sociólogos*” (Gonçalves, Parente e Veloso, 2001:81).

A gestão de recursos humanos, como iremos em seguida ver, padece do mesmo problema.

Observar o campo da gestão de recursos humanos à luz dos pressupostos teóricos da sociologia das profissões é o ponto a partir do qual alguns autores, como António José Almeida (2008), refletem sobre os modos de estruturação desta área do saber, bem como sobre as dinâmicas que atravessam a composição do respetivo grupo profissional que lhe dá corpo. Ao pensarmos na profissionalização como um processo estamos a fazer uma opção teórica que nos afasta das concepções naturalistas, que vêem as profissões como uma emanção natural com vista à satisfação das necessidades sociais, e nos insere no campo da sua análise enquanto o resultado de processos sociais e históricos da divisão do trabalho.

A análise da literatura disponível mostra-nos ambiguidades que atravessam o campo da disciplina de grh as quais, no caso português, se mostram particularmente presentes dado défice de reflexão crítica sobre os seus fundamentos teóricos e sobre as

práticas profissionais em uso bem como a relativa juventude do respetivo grupo profissional (Almeida, 2008).

Caetano e Vala (2002), dizem-nos que um dos aspetos da afirmação da disciplina de rh é o desenvolvimento de uma base de conhecimentos própria¹.

Carvalho, Santiago e Caria (2011:97), partilhando a mesma opinião que Caetano e Vala (2002), inferem a ideia de que o debate em torno da função recursos humanos nas organizações e dos seus profissionais tem vindo a merecer uma atenção crescente por parte da comunidade académica, no quadro do processo de desenvolvimento do capitalismo, na medida em que a crescente regulação social pelo mercado, situou a organização no epicentro das relações de poder em detrimento do *Estado*, que tem vindo a assumir o papel de legitimador da nova ordem social na linha dos ideais da economia clássica, segundo os quais o que é bom para as empresas é bom para as pessoas.

A histórica luta pela consagração de todo um conjunto de direitos básicos ao trabalho constituiu um dos avanços mais significativos das sociedades modernas. Este processo não ocorreu, de forma universal e linear. Ele desenvolveu-se fundamentalmente, nas chamadas sociedades ocidentais sofrendo ao longo dos tempos avanços e retrocessos. Tal significa, que estamos perante um terreno marcado por equilíbrios instáveis, onde os interesses conflituam e onde a tensão é permanente dada a luta material e simbólica que nele se gera.

É o carácter estrutural da referida tensão, que faz com que o papel do *Estado* a par com o mercado se constituam em instâncias privilegiadas de racionalidade e regulação social, responsáveis por executar uma permanente calibragem dos interesses por formas a garantir, não só o respeito pela dignidade humana, mas também uma sociedade em permanente busca da justiça social. Apesar disso, sabe-se que nas sociedades de capitalismo avançado², temos assistido a uma crescente e incoerente alteração do peso relativo de ambas as instâncias de regulação social, em que o poder do mercado tem

¹ O corpo de conhecimentos da grh, embora formalmente suscetível de alguma estruturação, é, também ele, atravessado pelas modalidades de relacionamento entre diversos grupos atores na organização e sociedade. Uma das formas mais visíveis dessa permeabilidade está na diversidade de formações base que encontramos entre os especialistas de recursos humanos: psicólogos, juristas, sociólogos etc. (Caetano e Vala, 2002).

² Economia onde os operários, alienados, muitas vezes não se revêm no produto final que ajudam a criar, subjugando-se à força da sua materialidade (Gomes, 2012).

assumido um papel hegemónico em detrimento da capacidade de regulação, por parte do *Estado* (Carvalho, Santiago e Caria, 2011).

É neste conturbado e complexo contexto social que a gestão de recursos humanos se posiciona, seja enquanto *disciplina académica*, seja enquanto *prática profissional*. À disciplina de gestão de recursos humanos exige-se, então nos dias de hoje, uma permanente capacidade de proceder a uma reflexão epistemológica e ética sobre si mesma sob pena de se limitar a ser um instrumento de difusão e legitimação dos interesses e dos discursos dominantes. Isso significa que a grh está perante uma nova necessidade: a de assumir a sua efetiva maturidade enquanto disciplina científica autónoma, mais aberta ao diálogo e às sinergias interdisciplinares (Almeida, 2008).

Apesar de minoritária, esta preocupação tem vindo a ganhar corpo entre a comunidade académica e profissional, constituindo-se numa das dimensões mais relevantes do debate sobre o processo de profissionalização da disciplina de gestão de recursos humanos (*Ibidem*). Esta postura crítica, parece então ganhar terreno a medida que aumenta a massa crítica entre a comunidade académica que se debruça sobre a grh e se desenvolve uma sistemática reflexão quer no interior do campo disciplinar, quer a partir de campos de disciplinares que lhe são próximos como é o caso da sociologia (Almeida, 2008).

Se, para uns, o importante é que a função de gestão de recursos humanos suporte a competitividade da organização, alinhando as suas práticas com os objetivos do negócio, para outros, é necessária uma capacidade mais abrangente de compreensão dos fenómenos socioeconómicos que atravessam a vida das empresas e dos contextos políticos em que elas operam (Carvalho, Santiago e Caria, 2011).

Se, no primeiro caso, o importante é o conhecimento do negócio e a adoção de um conjunto de técnicas que lhe dêem suporte, no segundo caso, impõe-se uma abordagem mais analítica capaz de discutir os fins desse mesmo negócio bem como o papel dos diferentes atores, internos e externos, que nele operam. Estas duas conceções têm vindo a ser retratadas na literatura, a partir da tipologia pioneira proposta por Legge (1978) que classifica os gestores de recursos humanos em inovadores conformistas e inovadores desviantes (Legge Cit. por Carvalho, Santiago e Caria, 2011:100):

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

“ (...) se os inovadores conformistas se caracterizam por desenvolver o seu trabalho, a partir das normas e dos valores dominantes na organização agindo em função dos objetivos económico-financeiros dos gestores de topo, os inovadores desviantes questionam o sistema de normas e de valores em uso orientando a sua acção, não só por valores económicos, mas também por valores sociais”.

Estes dois ideais tipo, encontram a sua correspondência na tradicional escola americana que classifica as políticas de Gestão de Recursos Humanos em *hard* e *soft* já que, como afirma Carvalho, Santiago e Caria (2011), citando Storey (1992), a gestão *hard* dá ênfase à dimensão quantitativa, calculista e estratégica do negócio e de controlo das pessoas, enquanto a gestão *soft* realça a importância do envolvimento, da comunicação, da motivação e da liderança, numa perspetiva de humanismo desenvolvimentista (Storey Cit. por Carvalho, Santiago e Caria, 2011:101).

Quer enquanto corpo de conhecimentos, quer enquanto prática profissional, GRH apresenta-se com uma herança bastante pesada dada a incapacidade que tem demonstrado em resistir à incorporação dos discursos da moda e à legitimação dos interesses dominantes que em cada momento e em cada sociedade se manifestam. Superar esta herança implica uma rutura paradigmática para a qual é decisiva a adoção de uma perspetiva crítica que dote a grh das metodologias e dos instrumentos teóricos capazes de reforçar a sua credibilidade, autonomia e comportamentos éticos passíveis de sustentar a sua legitimidade social (Almeida, 2008:53).

Resta-nos concluir que, talvez o principal desafio com que as profissões e profissionalismo atualmente se confrontam radique no aparente triunfo da ‘*filosofia*’ utilitarista, liberta dos obstáculos que se interpuseram no seu caminho durante grande parte do século XX, e da sua pretensão de erigir o «*homo economicus*» como referência matricial da modernidade. Tal pode significar, para os profissionais, a perda da imunidade em relação ao mercado e à competição, e uma maior vulnerabilidade face às pressões para se reconstruírem como atores empreendedores, na regulação da sua relação com as organizações e com o trio cliente/consumidor/cidadão. Porém, esta tentativa de fechar as profissões no «envelope» da racionalidade económica transporta em si, um paradoxo, “ (...) o ponto de partida ideológico deste paradoxo radica na assunção de que as ações e condutas dos grupos profissionais, intrinsecamente ligadas

aos seus interesses corporativos, constituem um entrave à eficiência social e económica’’ (Carvalho, Santiago e Caria, 2011:164).

Esta perspetiva, ajuda a compreender o facto das reformas empreendidas terem frequentemente a neutralização do poder institucional e organizacional dos profissionais como alvo preferencial. As novas políticas do estado e o tipo de mecanismos de coordenação na regulação de setores públicos e privados surgem, também, direta ou indiretamente como instrumentos de governação direcionados para a reconstrução das profissões e profissionalismo.

As alterações na estrutura do poder das organizações, a sobreposição das lógicas de gestão às lógicas ocupacionais ou profissionais e os estímulos à afirmação da «soberania do cliente/consumidor/cidadão», constituem exemplos expressivos desses instrumentos, quase sempre impostos coercivamente nas reformas. Procura-se, criar um espaço de «liberdade ativa» para a ação e conduta dos profissionais, porém, esta criação é capturada pela lógica do «modelo» da racionalidade económica. Trata-se de um espaço de liberdade vigiada ou conduzida, um espaço artificialmente construído, com fronteiras delimitadas por princípios totalitários sobre o que deve ser a autonomia e poder dos profissionais no âmbito da produção e uso eficiente do conhecimento especializado (Carvalho, Santiago e Caria, 2011).

Apesar da emergência destes contextos paradoxais que, em grande medida, são suscetíveis de enfraquecer as profissões e profissionalismo é possível continuar a observar o constante desenvolvimento de estratégias políticas, sociais, organizacionais e económicas, por vezes densas, na [re] definição e (ou) estabilização das suas áreas jurisdicionais por parte dos grupos profissionais tradicionais e por outro lado a procura ativa do título profissional por novos grupos ocupacionais com base no conhecimento especializado e nas práticas profissionais coletivas.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo II – A gestão de recursos humanos no século XXI: alguns apontamentos

A literatura sobre temas organizacionais apresenta uma grande variedade de propostas para estruturar do ponto de vista teórico e operacional a gestão de recursos humanos (Neves, 2000:173).

Bilhim (2006), define a gestão de recursos humanos como todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações³ e os seus colaboradores. Envolve, por isso mesmo, todas as ações inerentes à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores. Por outro lado Sousa *et al* (2006) entendem a grh como um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos. Esta refere-se a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos trabalhadores de uma determinada organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da respetiva organização (Sousa *et al.*, 2006: 9).

Numa perspetiva dinâmica pode inferir-se que a grh deve englobar todas as ações destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos precários equilíbrios que permanentemente emergem entre atores sociais com interesses opostos, e, por vezes irredutíveis. Esta prática deve então ser estruturada de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, a grh não deve ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, sendo portanto fundamental o envolvimento dos demais gestores e chefias. É pertinente e de certa forma desejável que a grh se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do ativo mais importante da organização⁴ (Gomes *et al.*, 2008:57-58; Bilhim, 2006:29-30).

³Na origem de uma organização encontra-se uma ação organizada ou coletiva: a necessária cooperação entre vários indivíduos que procuram em conjunto realizar alguma coisa (Filleau e Marques-Ripoull, 2002:3).

⁴ As pessoas que lá laboram e que individual e colectivamente contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

1. Ciclo de vida da gestão de recursos humanos

De todas as funções organizacionais, a função de recursos humanos é, provavelmente, aquela que sofreu a transformação mais acentuada, no decorrer das últimas décadas.

O final do século XIX e a primeira metade do século XX trouxeram um surto de prosperidade e de desenvolvimento como o mundo nunca tinha visto até então, “surgem as grandes unidades industriais de produção em série, Henry Ford inventa a linha de montagem móvel, o comércio colonial e interatlântico floresce, grandes inventos encontram a sua expressão prática – é a idade do ouro”⁵ (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005:33).

É nesse período de prosperidade que a grh conhece uma evolução muito significativa. É a partir dessa altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo então um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo (Sousa *et al.*, 2006:9).

Bilhim (2006) constata que, ao longo do anterior século entre as seis funções de administração identificadas por Fayol a Função Pessoal não é mencionada. Antes de 1914, a função quase não existia e os testemunhos são poucos. Peretti (1997) atesta que só através de alguns romances, foi possível descobrir alguns exemplos de práticas de Gestão de Recursos Humanos: “Victor Hugo (*Les Misérables*), a Condessa de Ségur (*Lafortune de Gaspard*), Hector Malot (*En Famille*) e Emile Zola (*Au Bonheur des dames*), entre outros, descreveram práticas de contratação, despedimentos, formação, promoção e obras sociais” (Peretti, 1997:30).

⁵ O desenvolvimento das organizações constitui uma das características das sociedades modernas (Filleau e Marques-Ripoull, 2002:3).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Só a partir de 1945⁶ é que a função pessoal conhece na Europa, o seu período de afirmação e respetivo reconhecimento, dado impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do desenvolvimento sócio-técnico. Assim, o foco de atenção passa a ser o indivíduo mesmo que o capital continue a ser visto como o recurso mais importante. Fica então para trás o modelo “taylorista” de gestão pessoal caracterizado pelo:

“Trabalhador ideal (...) que (...) não necessitava de pensar; era pago para trabalhar; para pensar lá estava um punhado de colarinhos brancos que procediam aos estudos do trabalho, nomeadamente, ao desenho das funções. Ao trabalhador só lhe restava fornecer a sua força de trabalho, em troca de uma remuneração”(Bilhim, 2006:32).

Em Portugal, a profissionalização da função de técnico e gestor de pessoal tem lugar na década de sessenta do passado século com a criação da associação portuguesa de técnicos e gestores de recursos humanos fundada em 1964 com o nome de associação portuguesa dos directores e chefes de pessoal. A proliferação, em quase todos os países europeus, de associações de directores e chefes de pessoal é sinal de que as questões do pessoal tinham assumido um papel central.

O conteúdo da função durante esse período apontava para uma (*Ibidem*:33):

“Gestão administrativa corrente; gestão de recursos humanos; formação; desenvolvimento; gestão de custos com pessoal; informação e comunicação; envolvente e condições de trabalho; relações sociais; consultoria à hierarquia na gestão de pessoas; relações externas. “

Entretanto, a década de 1970 trouxe consigo os dois choques petrolíferos que instalaram a mudança permanente, a incerteza, a internacionalização, os mercados globais, novos perfis profissionais e de formação, a necessidade de alinhar a gestão dos recursos humanos com a estratégia de negócio, enfim, a mudança era uma certeza que se havia instalado, porém a sua origem e o grau de afectação da vida dos indivíduos e organizações e como as pessoas se poderiam preparar para ela foram as questões que se

⁶Após a segunda guerra mundial.

impuseram aos empregadores e mais tarde, aos empregados (Bilhim, 2006:33; Camara, Guerra e Rodrigues, 2005:33-34).

É neste contexto de mudança acelerada que a Função Pessoal se transforma em gestão de recursos humanos, transformação essa que corresponde de certa forma a uma mudança de perspectiva e de práticas. Para Ceitil (2006a:46), as duas últimas décadas do século passado constituíram, por um lado, o incremento e alargamento dos benefícios sociais, a contenção de custos, os redesenhos organizacionais, a generalização da prática de trabalho e ainda a importância outorgada a comunicação organizacional. A década posterior, foi uma época conturbada, a época das fusões e aquisições e da gestão da diversidade, tendências que de certa forma transitaram para o novo milénio.

Constata-se então que a conceção tradicional do pessoal como fonte de custos cede lugar à uma nova visão, a destes últimos como recursos ativos onde importa investir. Assim, a força de trabalho abundante, barata, pouco preparada e que “colocava a estabilidade de emprego acima de quaisquer outras prioridades, pertence cada vez mais ao passado” (Bilhim, 2006:34; Camara, Guerra e Rodrigues, 2005:35).

Estes últimos, os trabalhadores, passaram então a ser os primeiros recursos estratégicos da organização, passando a própria função e os respetivos responsáveis a assumir novas responsabilidades e prestígio no contexto organizacional, algo que se traduziu na integração das políticas de gestão de recursos humanos na estratégia geral da organização passando assim a constituir um recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam.

Por outras palavras, a gestão “redescobriu” a importância das pessoas e foi gradualmente tomando consciência de que a posição competitiva da organização depende, em larga medida, da disponibilidade de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver nos projetos da organização e de as transformar num fator de vantagem competitiva (Bilhim, 2006:36; Gomes *et al.*, 2008:68).

Atualmente, as empresas e organizações sabem que necessitam ter ao seu dispor um capital humano capaz de enfrentar o inédito, o imprevisto, a mudança e que evidenciem energias motivacionais que se constituam como a força motriz para os levar

a alcançar os tão requeridos elevados níveis de performance. Com efeito, no mundo socio-económico de hoje, o trabalho reverte ao trabalhador, isto é, o trabalho já não é objectivável, padronizável, prescritível, este torna-se de certa forma no prolongamento direto da competência pessoal que um determinado indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional concreta (Ceitil,2006a:21-22).

1.1 A gestão de recursos humanos em Portugal

Portugal não está arredado deste debate. Os dados e informações disponíveis acerca da evolução do campo da grh no contexto nacional são ainda escassos e decorrem, essencialmente, da atividade associativa de um organismo referido pela sigla apg⁷, que agrega profissionais ligados à grh e que vem, periodicamente, promovendo debates e seminários (Caetano e Vala, 2002:21).

Como vimos, a internacionalização da gestão de recursos humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, das atividades produtivas e da economia (Bilhim, 2006). O nosso entendimento da gestão em geral, e da grh em particular, tem sido fortemente influenciado pelas correntes dos EUA. A cultura e as práticas de gestão americanas têm sido largamente disseminadas e, na grh a semelhança de outras áreas, há sinais da hegemonia do respetivo modelo americano. Embora as reflexões feitas até ao momento correspondam a uma definição geral de grh, elas assentam predominantemente em trabalhos desenvolvidos nos EUA.

Nos EUA, as organizações apresentam uma independência organizacional considerável que se insere numa cultura de forte individualismo e orientação para os resultados, com baixos níveis de regulamentação do Estado e de interferência sindical. Estas operam portanto segundo padrões de propriedade diferentes dos europeus, com clarpredominância do setor privado. Estas diferenças levam alguns autores a falar de

⁷ Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos.

um modelo europeu de grh, no sentido em que certas características são claramente distintas deste lado do Atlântico (Gomes *et al.*, 2008).

Assim, ao nível europeu, nas últimas décadas temos verificado um foco na promoção do *empowerment*, na necessidade de melhorar os processos de integração organizacional, no aumento da comunicação interna com os trabalhadores, no papel do recrutamento, na formação e desenvolvimento e na ligação entre compensação e desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

Abaixo ficam algumas das especificidades do modelo europeu de grh comparativamente ao referido modelo americano (*Ibidem*,79):

- O modelo europeu é menos individualista – isto é, menos facilitador da liberdade do empregador relativamente aos trabalhadores. Existe a consciência de que os negócios necessitam de ser controlados e de que os empregados devem ser tratados de modo socialmente responsável.
- O papel do Estado é mais acentuado na Europa do que nos EUA, e isso reflete-se de certa forma na legislação sobre despedimentos, salários, horários de trabalho, relações industriais, direitos sindicais, qualidade de vida no trabalho.
- O papel dos sindicatos, os níveis de sindicalização e a participação dos representantes dos trabalhadores na vida das empresas são mais elevados na Europa.
- Há maior quantidade de pequenas e médias empresas, e de empresas familiares. Estas empresas são menos pressionadas para obter resultados de curto-prazo.

Conclui-se então que na Europa as organizações não são autónomas. Existem num sistema influenciado, em primeiro lugar, ao nível nacional, pela cultura e pelas limitações legais da natureza do contrato de emprego, e em segundo lugar, ao nível organizacional, pelas relações de propriedade, distintas das que existem nos EUA.” Adicionalmente, a este nível da gestão de recursos humanos, há o constrangimento do envolvimento dos sindicatos e do mecanismo de consulta” (Storey Cit. por Domingues, 2003:215).

Apesar destes pontos acima referidos serem comuns a maior parte das organizações da UE a verdade é que uma análise mais pormenorizada permite detetar um leque bastante variado de abordagens entre os vários países europeus, pelo que o

mais correto é então não falarmos de um modelo europeu de grh (Gomes *et al.*, 2008:80):

“ Existem muitas áreas de diferenciação, como por exemplo a importância das práticas de promoção de igualdade de oportunidades, o papel da flexibilização e segurança do emprego, a medição e o reforço do serviço da inovação e do cliente, bem como do papel da responsabilidade social das empresas. Os níveis de participação dos trabalhadores e dos seus representantes nas decisões empresariais são também bastante diferenciados, em grande medida devido a diferenças culturais e a razões históricas”.

No que respeita à comparação entre a Europa e os EUA, conclui-se então que o estilo americano de gerir e de ensinar os recursos humanos influenciou e influencia fortemente a Europa pelo fornecimento de modos de atuação garantidos pelos níveis de desenvolvimento mais elevados e pelo crescimento económico e do emprego mais favorável da economia americana. Contudo, certos académicos europeus, especialmente britânicos, têm rejeitado o universalismo americano das “melhores práticas” uma vez que “os modelos americanos não podem ser importados pelo continente europeu, tendo em conta, no caso deste último, as diferenças culturais, as tradições de pluralismo, colectivismo, responsabilidade social e maior regulação externa das companhias” (Domingues, 2003:214-215).

No caso português, é possível detetarmos alguns traços distintivos do modelo, que refletem particularmente as condicionantes históricas, sociais e culturais, bem como algumas particularidades demográficas da função de rh. Esta área tem experimentado em Portugal uma forte e rápida evolução, em particular após a adesão à UE e ao euro. Estes dois acontecimentos juntamente com a *globalização dos mercados* e o *desenvolvimento tecnológico*, suscitaram todo um conjunto de desafios às organizações portuguesas, que exaltam a competitividade e o papel que os indivíduos desempenham no aumento da competitividade organizacional (Gomes *et al.*, 2008).

Numa economia dominada por pequenas e médias empresas, comumente detidas e geridas pelos membros de uma família, esta área funcional sofreu uma evolução ao longo dos anos, sendo possível distinguir três períodos na sua mudança a partir do início do século XX: O primeiro período vai desde o início em que os

encontros, da apg, começaram a ser promovidos até ao final da década de 1970. A designação, para a grh, é a de Gestão de Pessoal; e os conteúdos discutidos refletem, quer temáticas relacionadas com a função e com o titular, quer temas que evidenciam muita da influência político-social⁸ que o período da Revolução de Abril representou (Caetano e Vala:2002).

As primeiras décadas do século XX caracterizaram-se por uma grande instabilidade política, associada à queda da monarquia e à instauração da república. Num país predominantemente agrícola, as poucas zonas industrializadas concentravam-se nas cidades do Porto, Braga, Aveiro, Coimbra, Lisboa e Setúbal. Os trabalhadores da indústria expressavam o seu ativismo na luta por melhores salários e condições de vida através de greves, tendo sido aprovada a legislação que regulamentava a duração da semana de trabalho⁹. Este período de grande efervescência laboral e grande rotatividade de governos terminou em 1926, com a instauração de uma ditadura que reprimiu fortemente o movimento sindical e introduziu o «corporativismo», que reconhecia o papel da iniciativa privada como o motor do progresso económico. A ditadura proibia greves e promovia modelos corporativos de associação para empregados e empregadores, com uma função social. Em contrapartida a educação e formação profissional eram consideradas pouco importantes (Gomes *et al.*, 2008).

O início da guerra colonial, em África, deu origem a um forte surto de emigração¹⁰, acentuando-se com isso o atraso educacional e económico do país. Os baixos salários praticados acabaram por atrair algum investimento estrangeiro, que em consequência ocasionou o aumento salarial e de produtividade, bem como maiores preocupações com a educação e a formação profissional. Na década de 1970, com a deterioração das condições económicas e políticas de Portugal, o progressivo descontentamento social sentido serviu para incubar o crescente movimento de oposição política. A grh teve um papel totalmente reativo e administrativo, com um estatuto muito desvalorizado na organização. Tratava-se geralmente de uma secção ou de um

⁸ Luta de classes, transição para o socialismo, conflitos sociais.

⁹ Aprovava o direito à greve e admitia a constituição de sindicatos

¹⁰ Segundo dados do PORDATA (2015), de 1960 a 1970 o total de emigrantes duplicou, isto é, passou de 32.318 mil para 66.360 mil.

departamento dependente da direcção administrativa e financeira, ainda que algumas multinacionais já apresentassem algumas políticas não-administrativas de grh, como a formação. Não havendo cursos de psicologia e sociologia em escolas públicas, que só foram permitidos após o 25 de Abril de 1974, era escassa a formação superior nesta área, oferecida em escolas como o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Gomes *et al.*, 2008).

O segundo período, corresponde à década de 1980. Carateriza-se pela utilização da expressão grh para designar o tratamento dos assuntos de pessoal nas organizações, e por refletir, nos temas, as ideias da modernização e competitividade¹¹, as quais passam a ser preocupação e virtude da nova realidade que representava o mercado único europeu. Carateriza-se ainda, por questionar a exclusividade da função económica da organização por oposição à nova função social. Em termos comparativos, a temática discutida neste período reflete uma ênfase maior na problemática internacional do que a discutida no período acima descrevemos (Caetano e Vala, 2002).

Na sequência do 25 de Abril, assistiu-se a uma sucessão de governos, durante os quais os primordiais setores da economia foram nacionalizados. Em reacção a esta nova envolvente económica e política, os departamentos de pessoal mantiveram-se reativos e dedicados à negociação coletiva. As vagas de gestão eram preenchidas tendo por base critérios políticos. A produtividade e a rentabilidade eram reduzidas. A nova legislação do trabalho proibia os despedimentos, bem como qualquer tipologia de flexibilidade numérica, funcional e financeira. Não existiam incentivos monetários à motivação, nem critérios de desempenho e desenvolvimento para promoções. As direcções de pessoal cresceram no decorrer deste período, tornando-se centralizadas e assumindo um importante papel nas médias e grandes empresas, visto terem que lidar quase diariamente com poderosos sindicatos que foram adotando um papel predominantemente conflitual nas relações de trabalho¹². A gestão dos direitos sociais

¹¹ Desafio da integração europeia, modernizar as organizações, transformar o trabalho.

¹² Nos últimos anos, tem sido patente o decréscimo da influência dos sindicatos, quer em termos da capacidade negocial junto do Estado e das Associações Patronais, quer da adesão junto dos trabalhadores (Caetano e Vala, 2002:23).

dos trabalhadores uniu-se às outras tarefas burocráticas destes departamentos¹³. Foram igualmente aparecendo serviços de recrutamento e seleção, de formação, de análise e qualificação de funções e até de planeamento de rh, embora quaisquer destas atividades estivessem longe de ser integradas na estratégia da empresa. Os departamentos de pessoal eram fundamentalmente geridos por licenciados em direito (Gomes *et al.*, 2008).

O terceiro período tem início no final da década de 1980 e caracteriza-se pela utilização, em paralelo, de ambas as designações¹⁴ para se referenciar assuntos de pessoal. Tendo o ano de 2000 como horizonte, e o aumento da pressão da competitividade e da globalização, os temas refletem a preocupação em desenvolver competências e formar o potencial humano, bem como a influência das inquietações sociais do momento: o desemprego e a formação profissional. Da mesma maneira, a preocupação com a evolução e transformação de valores, da tecnologia e do trabalho e respetiva implicação no funcionamento organizacional e na gestão dos recursos humanos, completa a caracterização deste terceiro período (Caetano e Vala, 2002).

A entrada de Portugal na comunidade europeia suscitou grandes desafios de competitividade económica. Era necessário tornar rentáveis as empresas públicas a fim de as privatizar. As consequências destes esforços foram sentidas também em empresas mais pequenas e mais flexíveis. As privatizações em larga escala foram antecedidas por períodos de reestruturação interna, onde o papel do capital humano foi reconhecido. Com os ganhos de produtividade, muitas organizações começaram a remunerar acima dos contratos coletivos, criando pacotes adicionais de benefícios para alguns segmentos dos seus quadros, assim como incentivos inerentes ao desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

A lógica conflitual das relações de trabalho com os sindicatos começou a transformar-se, acompanhada pela perda de influência destas estruturas institucionais e de um maior diálogo através das comissões de concertação social, comissões tripartidas englobando representantes do governo, das associações patronais e das confederações

¹³ Salários, férias e registo dos empregados.

¹⁴ Gestão de recursos humanos e gestão de pessoal.

sindicais. Neste período, foram criadas inúmeras empresas de consultadoria na área de grh, os departamentos de rh viram a sua extensão ser diminuída, embora o seu poder tenha aumentado e a adesão às modas internacionais de gestão se tenha tornado mais evidente. A dimensão burocrática diminuiu, com a introdução dos sistemas de informação, e progressivamente foi crescendo o alcance estratégico desta função (Gomes *et al.*, 2008).

Não obstante, a função administrativa ou burocrática continuou a ser relevante: as novas tecnologias ofereceram novas formas de gestão da componente administrativa e criaram novos focos de conflito. A introdução de controlo biométrico nos hospitais portugueses suscitou críticas da classe médica que nele viu laivos de controlo tipo fabril ou policial. Os directores de rh têm atualmente mais formação a nível superior¹⁵, fundamentalmente em áreas de gestão e ciências sociais. É também uma função predominantemente feminina, uma vez que a maioria dos diretores e técnicos de rh são do sexo feminino¹⁶. Esta evolução, em particular o aumento da concorrência, gerou os incentivos para os gestores se tornarem mais eficientes e eficazes, desenvolvendo estratégias funcionais mais consistentes com as metas da organização, com reflexo nas políticas e atividades de gestão de rh. Pode concluir-se que esta função está em evolução para uma mais clara gestão estratégica de rh, particularmente nas organizações de maior dimensão (*Ibidem*:83).

A grh¹⁷ tem registado uma evolução significativa, sendo que, a maior parte das médias e grandes empresas já têm uma estratégia escrita de rh, com um certo envolvimento na definição da estratégia organizacional. Apesar dos anos de atraso, quando comparada com outros países da UE, a grh em Portugal não se tem mantido inerte, esta última deixou de ter uma postura meramente reativa e passou a ter uma postura proativa capaz de dar resposta às condições do meio envolvente. Nota-se portanto que, a grh tem assumido um maior envolvimento na estratégia da organização. A postura dos indivíduos tem acompanhado esta mudança, valorizando-se

¹⁵ Comparativamente a outros gestores.

¹⁶ Situação verificada na organização onde foi realizado o estágio curricular.

¹⁷ Nos dias de hoje.

progressivamente menos os trabalhadores obedientes, porém, passivos, e cada vez mais os trabalhadores ativos (*Ibidem*: 87).

Em jeito de conclusão importa referir que, Portugal, como é sabido, continua a viver um problema estrutural de falta de qualificação dos seus recursos humanos. E, na sociedade portuguesa, subsiste igualmente um défice de espírito empreendedor e de inovação que, nos contextos característicos da sociedade e economia do conhecimento são fatores chave para o sucesso organizacional (Ceitil, 2006a).

Para além disto, também é sabido que a economia portuguesa é muito aberta submissa ao exterior, o que a torna desmedidamente vulnerável aos fatores de instabilidade ambiental nas economias mais dominantes. Esses fatores têm duas consequências imediatas:

- Défices na capacidade de dinamização interna da economia e por consequência, dependência das economias externas;
- Dificuldade de resposta às exigências competitivas impostas pela competitividade global.

Este quadro conduz, a que a economia portuguesa seja dominada mais pelos fatores externos do que, propriamente, por decisões estratégicas internas. O cenário anteriormente traçado conforma já a passagem da das economias desenvolvidas para a verdadeira economia do conhecimento, onde o capital conhecimento constitui o recurso mais importante e mais determinante para o sucesso das organizações. Todo este contexto gera naturalmente consequências positivas e negativas para o país (Ceitil, 2006a:184):

“ Comecemos pelas negativas: maior desemprego nas atividades e profissões menos qualificadas, um provável aumento da distância de níveis de desenvolvimento em relação a outros países europeus, (...), aumento de faixas de população em situação de exclusão ou pré-exclusão social, com o consequente agravamento das situações de instabilidade social nas comunidades urbanas. Mas também temos possíveis consequências positivas maior pressão para o aumento rápido das qualificações e melhoria das competências, maior oferta de meios de educação e de formação, maior mobilidade para aqueles que conseguirem ter as competências requeridas para a economia, (...), maior pressão para exigências de maior qualidade e fiabilidade nos bens e serviços e maior rigor e responsabilidade nos processos de gestão empresarial.”

Neste panorama, de instabilidade e de incerteza não há espaço para grandes descansos. Assim sendo, é importante que sintamos que por mais adversas que sejam as condicionantes externas, reside, em cada um de nós, um potencial imenso de ação de transformação da realidade.

2. Estratégia organizacional de recursos humanos

Em Portugal, o campo da gestão estratégica de recursos humanos é ainda recente. O diretor de rh participa na implementação da estratégia da organização, contudo, o seu envolvimento ainda é diminuto, limitado e parcelar. O interesse pela gerh é o reflexo da crescente consciencialização sobre a forte ligação entre o económico e o social.

A diversidade de formas como as organizações se organizam para darem resposta aos objetivos fixados é o que iremos analisar em seguida. Sublinhemos contudo que o que distingue, as organizações não é unicamente a estratégia de mercados e os produtos ou as opções tecnológicas adotadas. O que realmente as distingue são as opções organizacionais através das quais as mesmas procuram conciliar exigências de produtividade e flexibilidade dos seus sistemas produtivos com a sua mão-de-obra (Lopes e Suleman,2000:67).

Antes de discutirmos a possibilidade de os rh serem fonte de vantagem competitiva, importa compreender o que se entende por estratégia. Gomes *et al.* (2008), diz-nos que Alfred Chandler definiu-a como a explicitação dos objetivos de longo prazo, dos cursos de ação e da afectação dos recursos necessários para os concretizar. O mesmo autor diz-nos ainda que para Henry Mintzberg, a estratégia pode ser percebida como uma força de mediação entre a organização e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e toda uma linha de decisões organizacionais que seja coerente com essa mesma interpretação.

“ Uma caracterização simples mas poderosa do significado da estratégia é a oferecida por Shona Brown e Kathleen Eisenhardt. Ela resulta do processo de resposta a

duas perguntas: (1) para onde queremos ir? e (2) como podemos lá chegar?’’ (Gomes *et al.*, 2008:102).

A noção de gestão estratégica dos recursos humanos traduz-se então no facto de a função adotar uma visão dinâmica dos respetivos recursos que gere. Ou seja, a função deve abranger o planeamento e a respetiva implementação de ações coerentes entre si (Peretti, 1997).

A simplicidade destas definições não esconde a existência de diferentes conceptualizações acerca do que se entende por estratégia. A verdade é que diferentes autores estudaram diferentes vertentes da estratégia, desde a sua conceção como plano orientador da organização até à importância do oportunismo para aproveitar as boas oportunidades do mercado (Gomes *et al.*, 2008).

A elaboração da estratégia de recursos humanos requer o conhecimento da cultura da organização e do respetivo projeto da mesma. A cultura da empresa é um sistema estruturado de valores fundamentais, de códigos e representações. Constitui, assim, uma estrutura imaterial de socialização. O conhecimento dos grandes traços da cultura da organização é indispensável para elaborar o projeto¹⁸ que será posteriormente especificado em objetivos estratégicos nas grandes funções da organização (Peretti, 1997). A grh envolve portanto, a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que os trabalhadores dão o seu contributo para alcançar os objetivos da organização.

Bilhim (2006) infere a ideia de que a gestão estratégica de recursos humanos deve significar a introdução de mudanças muitas vezes radicais, não apenas em momentos de crise, mas, preventivamente, antes de se instalarem crises. A gerh tem portanto de pensar no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta última.

¹⁸ O projeto é, sobretudo, uma mensagem acessível a todos. Deve ser ambicioso, coletivo e valorizador para cada trabalhador, permanente e até afetivo (Peretti, 1997).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

O mesmo autor diz que para Storey, que apresenta a gerh em duas versões a “hard” e a “soft”¹⁹, a gerh abandona a perspectiva colectivista e formal, típica das anteriores fases históricas da evolução desta função, para adotar uma nova perspectiva²⁰ onde cada individuo é um caso. Isto é, deixa-se de gerir categorias profissionais, para gerir indivíduos portadores de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para o futuro da organização (Storey Cit. por Bilhim, 2006). Assim, a gerh, em matéria de recrutamento e seleção, coloca, as seguintes novas questões (Storey Cit. por Bilhim, 2006:71):

“ (...) de que tipo de pessoas precisaremos para competir de forma eficaz, eficiente e económica agora e no futuro? Que teremos de fazer agora para atrair, desenvolver e manter tais pessoas? (...) “

Bilhim (2006) e Ceitil (2006a) defendem então que a filosofia subjacente à gerh é a de que são os indivíduos que implementam os planos estratégicos. Quem planeia tem de já ter as pessoas em mente, aquelas que serão as responsáveis por traduzir na prática os objetivos estratégicos organizacionais. Assim, a principal missão dos responsáveis de recursos humanos é ajudar as suas organizações a declinar estratégias em competências que permitam uma ação prática, realmente transformadora, da realidade.

Assim, o recrutamento e a seleção deverão garantir que a organização disponha, dos colaboradores necessários para a implementação dos planos, das capacidades e competências necessárias à redução de custos ou ao aumento da qualidade, do conhecimento do impacto que as reestruturações de atividades poderão vir a trazer, dos planos de mudança de cultura, do lançamento ou eliminação de produtos e serviços no mercado. Nesta perspectiva estratégica Bilhim (2006) entende que não é de forma nenhuma admissível que ocorra aquele comportamento típico dos velhos tempos na gestão de pessoal: “o departamento de pessoal era o último a saber do lançamento de um novo produto ou serviço, que acarretaria, em rigor, necessidade de formação para todos os empregados” (Bilhim, 2006:71).

¹⁹ A primeira versão está focalizada no termo recursos que é qualquer coisa que deverá ser utilizada desapaixonadamente e de forma racional. Por seu turno a segunda, coloca a ênfase no termo humanos indo, assim, buscar o seu sentido original ao movimento das relações humanas.

²⁰ Que se chama individualista.

Pelo que acabamos de expor, o recrutamento e seleção, tem, portanto, de estar articulado em permanência com os planos estratégicos e as respetivas revisões que possam sofrer ao longo do tempo. Cremos, assim, ser possível sustentar que a atual e futura gestão de rh terá o seu ponto fulcral de incidência, não no delinear de estratégias de gestão de longo prazo, mas nos processos e meios concretos para que cada colaborador se venha a tornar, tão rapidamente quanto possível, num verdadeiro recurso humano estratégico para a sua organização (Ceitil, 2006a:47).

3. Departamento de gestão de recursos humanos: estrutura organizacional e organização do trabalho

Hoje é um facto aceite pela comunidade de académicos que a mudança é constante. A mudança tornou-se a ordem natural das coisas. Passada uma década e meia anos sobre o início do novo milénio, verifica-se na literatura que um grande número de autores encara a liderança como sendo a gestão da mudança. A ideia que trespassa a literatura é a de que as organizações, para fazerem face à turbulência dos atuais mercados, deverão ser capazes de aprender, desaprender ou reaprender com base no seu passado, pois só dessa forma se mantêm competitivas (Gomes,2011:119). Com efeito, uma enorme quantidade de esforço, energia e dedicação dos gestores tem sido investida para a transformação e revitalização das organizações.

Bilhim (2012:245), diz-nos que esta tarefa pode ser facilitada se forem desenhadas estruturas organizacionais capazes de serem facilmente reconfiguradas logo desde o seu nascimento. Isto é, esta capacidade de transformação interna é favorecida por uma estrutura organizacional flexível e descentralizada, que seja facilmente adaptável à mudança (Gomes, 2011). Assim, se a mudança é uma constante, não é coerente continuar a desenhar estruturas organizacionais tal como se fazia numa época de grande estabilidade.

Pensar em organizações é, pensar que acima de tudo são sistemas de indivíduos, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal. Neste sentido, uma organização tem de integrar cinco subsistemas estruturais: *de produção; de fronteira; de manutenção; de adaptação e de gestão* (Dias, Varela e Costa 2013):

O *subsistema de produção* remete-nos para aquilo que a organização realiza, tais como, os seus padrões e técnicas de desempenho, método desenvolvido e competência. Por seu turno o *subsistema de fronteira* está relacionado com a oferta, ou seja, com o estabelecimento (e procura) de relações com outras organizações. Trata-se portanto de estudar as normas e valores da organização face às outras organizações do nosso setor de atividade, bem como outras que definimos como eixos prioritários de relacionamento do nosso enquadramento comunitário.

O *subsistema de manutenção* remete-nos para a integração dos indivíduos da organização nos seus adequados papéis funcionais, bem como para a avaliação de possíveis desvios funcionais. Neste subsistema a sua ação orienta-se para a manutenção da estabilidade organizacional onde ganham força as orientações e análises dos processos de recrutamento, seleção, admissão, orientação e treino, bem como adequados programas de formação na e para a organização. Assim, o desempenho de tarefas é um fator central, neste subsistema, que exige o estudo das estratégias a implementar ou melhorias que visem a mais adequada política e ação de integração organizacional, como fatores que de certa forma ajudem a propiciar uma estabilidade e agilidade da organização para poder encarar, da melhor maneira, possível projetos de adaptação da respetiva estratégia empresarial.

O *subsistema de adaptação*, está relacionado com a preparação da organização para a mudança²¹. Por fim, o último subsistema, o de *gestão*, interceta todos os acima referidos, no sentido de ‘’ estarmos perante todos os seus elementos estruturais e funcionais para uma adequada tomada de decisão, com o real espírito permanente de

²¹ Encara-la com espírito criativo, de inovação e visão diária na respetiva conduta interna.

abertura à mudança, potenciando igualmente, nesse espírito organizacional, as relações interpessoais que se estabelecem e criam na empresa” (Dias, Varela e Costa, 2013:146).

Ao possuir o poder formal da tomada de decisão estratégica e operacional, este subsistema, o da gestão, tem ainda de combinar e envolver, para a sua melhor concretização, a liderança da organização e uma adequada política de comunicação interna que acompanhe o espírito do comportamento organizacional que se deseja corresponder para se adquirir a sua determinada correspondência na organização, incorporando assim, todos os seus níveis hierárquicos e técnicos, bem como, a dinâmica pretendida das suas relações interpessoais que são decisivas para o equilíbrio pretendido e sua correta adaptação para os valores positivos da organização, numa relação recíproca de compromisso e visão integrada que nos releva para uma lógica de abordagem sistémica, a gerar na e para a respetiva organização.

Uma organização é, portanto, um rigoroso sistema que é constituído por todo um conjunto de elementos interdependentes e ao mesmo tempo interrelacionados que constituem um todo estruturado e organizado com determinadas características (*Ibidem*).

Coelho (2011) citando Henry Mintzberg (1995) diz-nos então que a estrutura de uma organização pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (Mintzberg, *cit.* por Coelho, 2011:36). Neste sentido, o desenho de uma estrutura organizacional é essencial devido ao facto de a mesma contemplar aspetos como: as relações de autoridade e de poder, a forma de como o trabalho é definido e as suas tarefas, as formas de coordenação dessas mesmas tarefas, e os elementos que propiciam consistência e harmonia interna (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005).

Diz ainda que a descrição conceptual da organização apresentada por Mintzberg representa cinco componentes básicas de uma organização (Coelho, 2011:36):

“o centro operacional que inclui os operacionais que executam o trabalho básico da organização, como as atividades de input, de processamento, de output e de apoio direto. No polo oposto situa-se o vértice estratégico, que integra aqueles que se encontram no topo da hierarquia. Numa posição lateral à linha hierárquica localiza-se a tecnoestrutura, que standardiza o trabalho dos outros e aplica as técnicas que possibilitam a adaptação da organização ao meio ambiente. À

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

direita da linha hierárquica localizam-se as funções de apoio, que prestam auxílio indireto ao centro operacional”²².

Importa salientar que, nos dias de hoje prevalece ainda o modelo estrutural tradicional, ainda que tenham sido realizadas dezenas de prescrições de gestão produzidas nos últimos 30 anos entre as quais podemos destacar (Bilhim, 2012:246):

“o(...) planeamento estratégico centralizado; matrizes organizacionais; gestão por comités; horários flexíveis; orçamentos de base zero; círculos de qualidade; Teoria Z; just-in-time; 14 princípios de Deming; equipas autogeridas; competências nucleares (core business);TQM; reengenharia (...)”.

Apesar do referido, é evidente na atualidade uma transformação total de paradigma, isto é, a construção de um novo formato de organização e a introdução de um novo modelo de gestão. Cascão (2004:83), refere a necessidade de se mudar as estruturas tradicionais, no sentido de quebrar as hierarquias e desenvolver o trabalho em rede. Muitas das complexas estruturas criadas, dos sistemas montados, das políticas e dos procedimentos intransigentes defendidos pelo formato empresarial clássico tiveram por objetivo eliminar as idiossincrasias individuais e tornar o comportamento do homem tão previsível e controlável como era o capital. O sociólogo americano William White, na sua obra *The Organization Man*, chamou a atenção para a necessidade de que o formato clássico sentiu de subjugar a iniciativa e a criatividade individuais em função de uma maior necessidade de consistência e controlo da organização (William White, cit. por Bilhim, 2012:246).

A matriz clássica, tão bem ilustrada pelo sociólogo, apesar de todas as novas técnicas de gestão a que as organizações se têm submetido nos últimos anos, não foi beliscada minimamente. Ela é, em última instância, altamente resistente à mudança, contudo, este formato entrou em colapso, em virtude das mudanças de plataforma tecnológica, da globalização da economia, das fusões empresariais, da desregulamentação dos mercados, da mudança de localização de ativos estratégicos, do encurtamento do ciclo de vida dos produtos e do facto de a competição ser cada vez mais intensa (*Ibidem*).

Nesta nova conjuntura, a criatividade, a iniciativa individual e o capital social são valores muito mais cruciais do que a homogeneidade de padrões comportamentais e a conformidade cega a procedimentos e regras. No entender de Cascão (2004), a adoção dessa perspectiva permite utilizar melhor as competências e experiências em qualquer tarefa.

Neste novo modelo estrutural, parte-se do princípio que os indivíduos trabalham mais e melhor se fazem o que gostam, com pessoas que consideram e com vista a produzir algo de relevante que conhecem; sabem por exemplo, que estão a construir uma catedral e não apenas a partir pedra. O interesse pelo capital social²³ no desenho das estruturas organizacionais decorre do facto de as organizações com maior capital social possuírem vantagens relativamente a outras com baixo capital, tais como: partilha mais fácil de conhecimentos, comunicação mais fluída, menores custos de transacção, etc. No que respeita à estrutura organizacional, verificamos então uma tendência no sentido de modelos mais flexíveis, considerados mais adequados para enfrentar as condições imprevisíveis e instáveis do atual contexto (Lopes e Suleman,2000:67).

Estudos realizados por Sofia Correia (2007), sugerem que o capital social elevado origina colaboração, compromisso, facilidade de acesso ao conhecimento e comportamento organizacional alinhado e coerente, fatores que são críticos para qualquer organização no atual contexto de mudanças turbulentas Cascão (2004:84). infere que uma estrutura organizacional baseada no controlo, reduz as oportunidades de se desenvolver o conhecimento uma vez que minimiza as interações. Por outro lado, conclui, que uma estrutura horizontal, que responsabilize os trabalhadores, permite uma maior velocidade no fluxo de informação entre diferentes trabalhadores e departamentos, algo que melhor parece promover a partilha de conhecimento. Neste sentido quanto mais se estimularem as interações e se fizer uma harmonizada gestão das mesmas, maior, será a possibilidade de existir enriquecimento do conhecimento na organização (Cascão,2004).

²³O capital social é normalmente descrito como o conjunto dos recursos de uma estrutura social capaz de ser mobilizado para a concretização da missão, visão, objetivos e metas da organização.

Com efeito, a nova estrutura organizacional deve alavancar as vantagens das relações interpessoais amistosas e evitar as suas consequências negativas.

Desde a década de 1970 do século passado, que o paradigma da contingência chama a atenção para o papel da envolvente na estrutura organizacional. Esta orientação, assumiu contra o paradigma clássico e neoclássico, que não existem princípios universais, isto é, não existem soluções ótimas gerais. Pelo contrário, os sistemas de gestão e organização dependem do seu contexto, da sua situação. Para este paradigma, a envolvente condiciona chegando portanto a determinar a configuração estrutural da organização.

Existe um outro paradigma oposto, que acentua o papel estratégico da organização na modificação e alteração da sua envolvente. Neste caso, não é a envolvente a dar os traços do desenho da estrutura, mas, sim a estratégia. Nesta perspetiva a envolvente é que acaba por sofrer o impacto desta última. Se partirmos do pressuposto de que qualquer estrutura organizacional não se adapta à sua envolvente sem uma decisão de quem detém o poder máximo, é possível estabelecer uma ponte entre os dois paradigmas apresentados (Bilhim, 2012).

Assim, as mudanças da envolvente são permanentemente monitorizadas pela gestão de topo, pelos líderes organizacionais e estes, têm de ter a capacidade para adaptar de forma célere todo o corpo organizacional às exigências novas e imprevisíveis do meio envolvente. Tal significa que as dimensões e indicadores da estrutura organizacional, tais como a altura da pirâmide hierárquica, amplitude de controlo, formalização, standardização, diferenciação vertical e horizontal, integração, centralização, rácio administrativo, profissionalização, estruturação das atividades, especialização, complexidade, autonomia, delegação de autoridade, não são usados em função das vontades internas da arena política existente, mas sim em função das exigências da envolvente (*Ibidem*:247).

Uma vez que a adaptação do corpo organizacional às exigências da envolvente não se faz sem a intervenção da liderança, os gestores de topo não devem jogar com estas dimensões e indicadores ao seu belo prazer, mas sim em função da opção mais ajustada para fazer face aos desafios dos *stakeholders*.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

A conceção de organizações capazes de se reconfigurarem obedece a três princípios e duas políticas essenciais (*Ibidem*):

Os três princípios são então os seguintes:

- A organização reconfigura-se através da constituição de equipas que são transversais a toda a empresa, atravessando os diversos departamentos. Para tal exige-se enormes capacidades internas de constituição de redes sociais;
- A organização funciona internamente através de unidades de negócio com estipulação de preços internos na prestação de serviços, constituição de mercados, instrumentos parecidos com o mercado para coordenar múltiplas e complexas equipas;
- A organização deve conceber parcerias para assegurar as capacidades de que não dispõe internamente. Isto exige a constituição de uma rede externa de contactos muito eficiente que permita uma certa externalização.

As políticas são:

- Informação e fixação de objetivos. Os sistemas de informação e de fixação e gestão de objetivos são muito abordados contudo pouco valorizados;
- A gestão dos recursos humanos tem de estar alinhada com a estratégia da organização para criar comportamentos e mentalidades que são a base da reconfiguração. Aqui as políticas de gestão de recursos humanos serão o alicerce da revitalização e da edificação da positividade organizacional.

Em suma as estruturas orgânicas destas organizações capazes rapidamente de se transformarem devem possuir características tais como: enorme flexibilidade e maleabilidade, forte compromisso com os trabalhadores, atividade baseada em equipas de trabalho e, em vez de departamentos, forte conjunto de competências, gosto pela diversidade e pela inovação (Bilhim,2012).

Estas estruturas orgânicas devem expressar a resposta da organização às seguintes questões:

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

- Porque existimos?²⁴;
- Quais os nossos princípios de atuação?²⁵;
- Como representamos o nosso futuro a cinco anos?²⁶;
- Como nos diferenciamos da concorrência?²⁷.

A organização do futuro, pode não parecer muito dissemelhante da tradicional mas atua de forma integralmente diferente, em virtude das fronteiras departamentais não serem estanques (Bilhim,2012:248).

A propósito da importância do departamento de recursos humanos para o bom funcionamento da organização podemos tecer as seguintes ideias.

O departamento de rh encontra-se estruturado de diversos modos, de acordo com as situações específicas de cada entidade organizacional. Refira-se no entanto que a função tem vindo a assumir cada vez mais uma verdadeira dimensão de direcção.

Peretti (1997), diz-nos que a partir de determinada dimensão, a direcção de pessoal torna-se num dos elementos da direcção. Assim a dimensão que justifica a emergência da função varia com a natureza dos problemas do pessoal. Poder-se-á, no entender de Peretti (1997), justificar a existência de uma direcção de recursos humanos a partir de uma dimensão de efetivo de cem colaboradores, tratando-se de uma população heterogénea, que coloca complexos problemas de gestão. Com efeito a partir das duas centenas de colaboradores, a organização passa a ter um sistema de relações profissionais complexo, tal como se sucede na *Mistic Tour*. Gere elevados orçamentos no domínio social e a massa salarial envolve recursos e equilíbrios importantes.

A direcção de recursos humanos adota diferentes organogramas conforme as características da organização. A dimensão constitui um dos aspetos essenciais. Nas pme o serviço de pessoal organiza-se normalmente da seguinte forma:

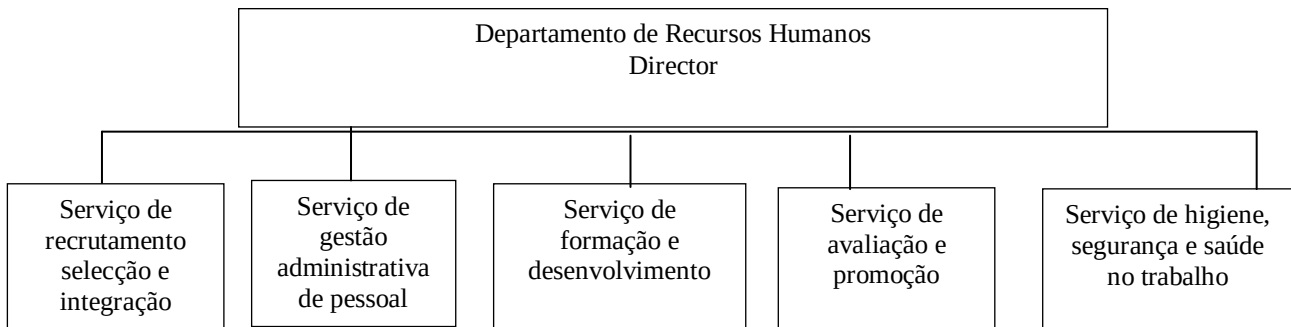
²⁴ Missão.

²⁵ Valores.

²⁶ Visão.

²⁷ Estratégia.

Figura 1 - organização do serviço de pessoal.



Fonte: Adaptado de Peretti (1997)

Com o decorrer do estágio foi possível verificar que o serviço de pessoal organizava-se praticamente da mesma forma que acima está representada pelo organograma. O departamento de rh tinha no total cinco funcionárias e um estagiário. Uma das funcionárias era a diretora, responsável por tomar as decisões mais importantes, abaixo da mesma, a chefe de pessoal responsável pelo serviço de recrutamento e seleção, abaixo desta as duas responsáveis pelo processamento salarial e de férias, pelo acolhimento e serviço de avaliação e desenvolvimento e pelo serviço de higiene, segurança e saúde no trabalho e ao lado destas duas uma outra funcionária com formação em psicologia responsável também pelo recrutamento e seleção²⁸.

Todas as trabalhadoras exerciam tarefas distintas e na ausência de uma ou de outra as mesmas realizam as tarefas que não podiam ser realizadas ou porque a colega estava de férias, doente ou a exercer outras atividades ligadas a organização.

²⁸ Realizava a triagem de candidaturas e entrevistas.

4. Políticas, práticas e instrumentos da gestão de recursos humanos

4.1 Processo de admissão de novos trabalhadores

A importância do fator humano na gestão das organizações, é tão evidente que ninguém a contesta. As decisões referentes ao recrutamento, condução de carreiras, colocação na função ou ainda orientação para uma formação são capitais tanto para a organização como para o indivíduo. Neste domínio, os erros custam caro, em tempo, energia e dinheiro. Eles representam também uma grande causa de desmoralização, desmotivação e insatisfação.

Toda a decisão referente a um indivíduo pressupõe uma avaliação das suas aptidões, dos seus conhecimentos adquiridos, e muitas vezes também da sua personalidade e das suas qualidades sociais (Leboyer, 1991:9):

“ Quer dizer que, neste domínio, a sensatez da decisão depende da qualidade da avaliação, ou seja, da pertinência dos métodos utilizados para julgar a adaptabilidade do indivíduo ao lugar ou à função que lhe vai ser atribuída, e para avaliar as probabilidades que ele tem de obter êxito na formação ou na carreira a que vai ter acesso. Importa pois saber quais são os métodos utilizados actualmente para efectuar tais avaliações”.

Cascão (2004), diz-nos que quando uma organização pretende admitir novos colaboradores, deve guiar-se por um conjunto de procedimentos que se deverão tornar operacionais através da ajuda de um manual de gestão especificamente desenvolvido para o efeito(Cascão, 2004:252-264):

- O responsável de departamento que pretenda admitir um novo colaborador deverá, por escrito e através do preenchimento do impresso “ pedido de autorização para recrutamento”, a ser assinado pelo diretor da área a que o departamento requisitante pertence, solicitar à área de rh a abertura de um processo, justificando a necessidade da respetiva admissão;
- O departamento de rh verificará a existência ou não de vaga no respetivo departamento, confirmará o pedido e, obterá as competentes autorizações do diretor geral e da direcção de

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

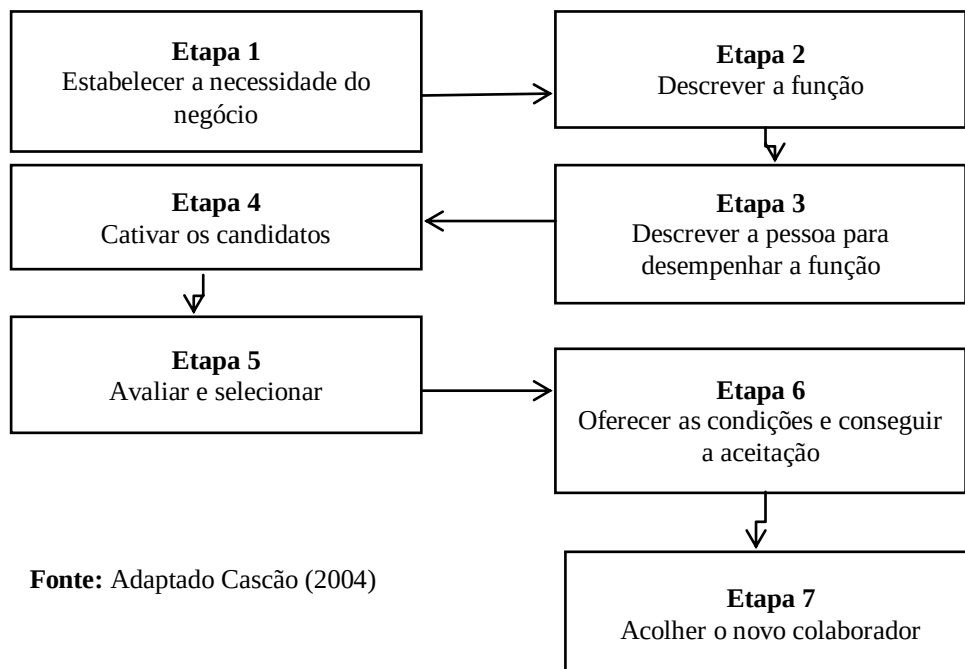
peçoal europeia. Em seguida comunicará ao gestor do departamento requisitante a obtenção ou não das respetivas autorizações, bem como o regime jurídico a que deverá obedecer a admissão;

- Após a positiva comunicação, a área de rh contactará o responsável do departamento com vista à identificação da comunidade profissional relativa ao posto de trabalho em causa e acordará com o mesmo o processo de recrutamento e seleção a levar a efeito;
- A área de rh coordenará todo o processo inerente ao recrutamento e seleção e desenvolverá todas as ações essenciais ao adequado desenrolar das fases previstas;
- Logo que escolhido um candidato que reúna as condições pretendidas, deve o responsável de departamento e o respetivo diretor propor à área de rh o candidato a admitir, bem como as condições monetárias e outras necessárias para um efetivo acordo. Recorda-se que, nenhuma destas condições ou regalias deverão ser transmitidas aos eventuais candidatos a admitir sem prévia aprovação da área de rh e do diretor geral da organização em questão;
- A área de rh obterá do diretor geral e, sempre que necessário, da direção de peçoal europeia, a autorização para a admissão do novo colaborador;
- A área de rh obterá ainda do diretor geral e dos restantes gestores envolvidos no processo, quando se justificar, a assinatura da carta de admissão ou do contrato a termo. Na carta ou no contrato constarão imperativamente as funções do novo elemento, pessoa a quem o mesmo reporta e a data de início de funções;
- Por último, a área de recursos humanos deverá dar conhecimento a todos os colaboradores da organização da admissão do novo membro e orientar o processo de acolhimento e ainda dar instruções para a abertura do novo processo individual e tratamento dos requisitos administrativos relacionados com a respetiva admissão.

Segundo Cascão (2004), para uma melhor operacionalização de todos estes processos, que foram identificados na *Mistic Tour*, existe um manual de gestão para a

admissão de novos trabalhadores. O referido manual pretende ajudar o respetivo gestor a cativar e seleccionar os melhores candidatos e a realizar uma efetiva integração do novo trabalhador no seio do departamento e da organização. Seguindo as sete etapas presentes no respetivo manual, a eficácia do recrutamento será maior e os candidatos deverão sentir-se mais motivados a ingressar na organização:

Figura 2 – Etapas na admissão de novos trabalhadores.



4.2 Gestão estratégica de recursos humanos: recrutamento e seleção

A principal missão dos responsáveis de recursos humanos, nos dias de hoje, é ajudar as suas organizações a “declinar estratégias em competências que permitam uma ação prática, realmente transformadora da realidade” (Ceitil, 2006a:45). Assim, adotar uma gestão estratégica significa delinear todo um conjunto de atividades de planeamento, organização, coordenação e controlo que de certa forma tenham em vista o alcance de uma determinada meta.

Neste sentido, se as organizações adotam essa postura nas áreas financeiras, comerciais, etc., por maior força de razão o devem fazer “ quando se trata da área que faz mover todas as outras funções da organização: a função pessoal” (Dias, Varela e Costa, 2013:183). Recomenda-se em geral, que o planejamento seja flexível e criativo e não apenas um mero exercício burocrático, devendo então este ser contínuo e assumido por todos os gestores, mas com particular incidência pelos gestores de topo (Bilhim, 2006:47).

As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam o capital humano no centro, no coração da organização. É o capital humano qualificado, dispondo das competências necessárias à competição organizacional que se encontra na base do sucesso das organizações. Neste sentido o capital humano é, atualmente, o fator estratégico produtivo (Ceitil, 2006a:47).

Assim a estratégia de recursos humanos deve ter em conta constantes atualizações, de acordo com as mutações internas e externas (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005:549). A gestão estratégica de recursos humanos envolve portanto a conceção e implementação de todo um conjunto de políticas e práticas coerentes que devem garantir que o capital humano contribui para alcançar os objetivos da organização (Bilhim, 2006). É então neste contexto que abordamos a temática da seleção e recrutamento, uma vez que as mesmas devem estar integradas nas estratégias de rh que temos vindo a abordar.

O capital humano constitui uma condição vital ao sucesso e, em última instância, à sobrevivência e sustentabilidade das organizações. Esta, é uma expressão utilizada no léxico da gestão de recursos humanos para transmitir a ideia de que nos indivíduos reside um manancial de potencialidades (competências) que devem ser desenvolvidas e utilizadas nas organizações por formas a gerar valor acrescentado.

A este propósito importa traçarmos uma breve ideia sobre a noção de competência. Nas últimas décadas, assistimos à progressiva passagem da dominância do capital para o conhecimento. Nesta realidade, a base de criação de valor passa a ser a valorização da qualidade dos indivíduos, isto é, o valor do capital humano determinado pela capacidade de criar algo que não existia antes (Domingues, 2003).

Neste início do século XXI as organizações sabem que necessitam de ter, ao seu dispor, indivíduos capazes de enfrentar o inédito, o imprevisto e a mudança e que evidenciem energias motivacionais que se constituam como a força motriz para os levar a alcançar elevados níveis de performance maximizando assim o valor acrescentado dos seus contributos, tanto para as organizações como para si próprios (Ceitil, 2006a).

Observamos então hoje mudanças aceleradas que se traduzem na crescente necessidade de uma aquisição de conhecimento e competências mais ativos e mais rapidamente operacionalizáveis em termos de práticas e aplicações (Caetano *et al.*, 2007).

Neste novo contexto, onde a economia está cada vez mais baseada no conhecimento, dimensão que se tornou no recurso fundamental e crucial para as empresas (Ceitil, 2006a:22):

“o trabalho reverte ao trabalhador», ou seja, «o trabalho já não é, principalmente, um dado objectivável, padronizável, prescritível, que se possa reduzir a uma lista de tarefas identificáveis num descritivo funcional. O trabalho torna-se o prolongamento directo da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional concreta”.

O conhecimento é, assim, apresentado como a principal fonte geradora de valor, na economia empresarial do século XXI (Cascão, 2004).

As organizações procuram então indivíduos que tenham uma elevada consciência de si, do sentido da sua individualidade e da importância do infundo capital produtivo que reside nas suas competências. Podemos então inferir a ideia que na atualidade a qualidade do desempenho de cada trabalhador avalia-se, cada vez mais, pelas competências que o mesmo evidencia na mobilização de respostas adequadas a situações profissionais imprevistas e atípicas e pela energia e força anímica que o mesmo investe para o alcance de certos objetivos.

O conceito embora tenha entrado plenamente no vocabulário da grh desde a década de oitenta do passado século, continua a carecer de alguma precisão, dada a multiplicidade de significados que comporta (Bilhim, 2006).

A diversidade dos sentidos inerentes às diferentes concepções sobre o que são, conduzem a que em termos concretos e no que diz respeito às práticas de intervenção organizacional, nos deparemos com intervenções e sistemas muito diferenciados,

desenvolvidos partir de referenciais diferentes, que suportam metodologias e instrumentos distintos e naturalmente com consequências e resultados também substancialmente diferentes (Ceitil, 2006b).

Sem querermos ser completamente exaustivos nesta análise, vamos procurar situar, neste breve ponto, aquelas que nos parecem ser as ideias mais relevantes relativamente à abordagem das competências. Bilhim (2006), distingue duas abordagens ao analisar o conceito de competência: a anglo-saxónica e por sua vez a francesa.

A primeira abordagem, a anglo-saxónica, divide as competências em *hard* e *soft*. A competência *hard* incorpora os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio em concreto e o saber-fazer que corresponde à demonstração comportamental de um conhecimento. A competência *soft*, por seu turno, integra a perceção que um indivíduo tem do seu ‘eu’ enquanto membro de um grupo, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no seio da organização.

Contrariamente, a abordagem francesa divide as competências em saberes que se traduzem na dimensão teórica das competências, os saber-fazer que correspondem às competências de carácter prático e os saber-ser que integram as competências sociais e comportamentais (*Ibidem*).

Independentemente da diversidade de abordagens e definições do conceito em questão é possível encontrar pontos consensuais que, “ de forma mais ou menos complementar, proporcionam ao termo «competência» uma certa consistência conceptual” (Cascão, 2004:34).

Assim, as competências podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos e capacidades²⁹, que pode ser detidas por qualquer indivíduo que pretenda inserir-se no mercado de trabalho. Isto é, são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto. Surgem então, como a combinação de atributos subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas (Lopes,2000;Ceitil, 2006b; Cascão, 2004).

²⁹ Transversais, transferíveis, adquiridas, reinterpretáveis, dinâmicas e evolutivas.

Parente (2008), numa das passagens da sua obra *“Competências: formar e gerir pessoas”*, cita o seguinte (Parente, 2008:103):

“ Zarifian denuncia a utilização inadequada do conceito de competência, muitas vezes de forma ideológica, como solução para justificar uma parte considerável dos disfuncionamentos das economias ocidentais. O conceito de competência é usado de forma enviesada no seio de uma abordagem que se pretende modernizada da organização do trabalho, mas que mantém os traços tradicionais. Isto é, procura-se equacionar os critérios de autonomia e de responsabilidade no seio de uma prescrição dos postos de trabalho. Como resultado, temos um paradoxo: a autonomia é limitada e a responsabilidade ilimitada, visto que se trata de pôr em prática, por conta e risco próprio, o que se encontra prescrito. Ora, uma organização prescritiva exclui a competência, ao excluir a autonomia ”.

Parente (2008), conclui então que se verifica um desfasamento entre o discurso e a prática de algumas organizações.

Mais salientamos. Cascão (2004), citando Kandola argumenta que a identificação de quem faz bem o trabalho pode conduzir à seleção de indivíduos semelhantes, processo a que Kandola designou de “clonagem”. Com isto, a organização pode reduzir a diversidade, limitar a sua expansão, reduzir a criatividade e inovação, a resolução de problemas, etc. Em suma, é pelo autor considerado o perigo da organização estagnar.

Concluimos então que gerir competências não se afigura como tarefa fácil, uma vez que as mesmas não são tangíveis nem facilmente mensuráveis. O próprio conceito, ainda que tenha sofrido importantes desenvolvimentos recentes no sentido de estar a alcançar uma fase madura, carece ainda de uma maior consistência concetual.

Nesta linha de pensamento, os indivíduos geram valor acrescentado para as organizações através da atualização de todo um conjunto de competências críticas para a concretização de elevados padrões de desempenho. O trabalho humano apresenta-se então como uma entidade fluida, dominada não por esquemas operacionais pré-definidos, redutíveis a uma mera descrição de funções, mas, (Ceitil, 2006a:127-128):

“pelas sínteses cognitivas que cada pessoa realiza no seu exercício, moldado o trabalho em função da sua inteligência, tanto cognitiva como emocional e também das suas motivações e das competências que conseguir e quiser mobilizar para a sua realização”.

Assim, o desenvolvimento de sistemas de recrutamento e seleção eficazes, dotados de ferramentas válidas de seleção, traduz-se de certa forma em consideráveis vantagens para a organização. No plano da gestão de pessoas, assistimos hoje a preocupação por parte das organizações em atingir aumentos substanciais de desempenho e produtividade com o menor número possível de indivíduos e recursos (Gomes, 2011).

É neste contexto que presenciamos à emergência do conceito de seleção estratégica que preconiza o planeamento estratégico dos recursos humanos. Este último é inteiramente essencial para que as organizações antecipem as suas necessidades e diagnostiquem, de igual maneira, se as competências de que necessitam estão disponíveis no mercado de trabalho, ou se terão que as desenvolver internamente e em tempo útil. Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção não se pode constituir num sistema meramente reativo sujeito a implementação aquando a saída de um trabalhador deverá, pelo contrário, corresponder a uma ação planeada e convergente com a política da organização que regula o lado humano da organização (*Ibidem*).

Em termos práticos, ao abordarmos o processo de seleção temos que necessariamente abordar o processo de recrutamento³⁰, uma vez que este último o antecede. Este último é como que o fornecedor de matéria-prima à seleção (Dias, Varela e Costa, 2013:218).

Assim, o recrutamento consiste em assegurar desde logo que, a organização possa contar atempadamente com o capital humano qualificado de que carece para funcionar. Este corresponde então um conjunto de procedimentos, que visam atrair um conjunto diverso e suficientemente amplo de candidatos com as qualificações, características e potencial previamente identificados como aspetos decisivos para um bom desempenho na função e que melhor se aproximam das necessidades atuais e futuras da respetiva organização. Podemos então conceber o recrutamento como um sistema de partilha de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos as suas oportunidades de emprego. No entender de Bilhim (2006) e de Gomes (2011), o processo de recrutamento deve compreender as seguintes fases:

³⁰Segundo alguns autores corresponde a primeira fase de socialização do candidato.

necessidades, análise, definição da função, prospecção interna, prospecção externa, triagem dos candidatos (Gomes, 2011:461; Bilhim, 2006:230).

A necessidade de proceder a abertura de um processo de recrutamento pode ter origem na: criação de um cargo, substituição de um colaborador, reorganização da organização, etc. (Dias, Varela e Costa, 2013:218).

A decisão da tipologia de recrutamento a realizar deriva da estratégia de rh vigente na organização, pelo que importa salientar que o recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno é aquele que é realizado a trabalhadores da organização e pode ser efetuado por exemplo através da promoção pessoal ou transferência de pessoal. Para se efetuar essa tipologia de recrutamento podem ser utilizadas como fontes: Circulares, Jornal Interno/*Newsletter* etc. Este apresenta como vantagens o facto de ser mais barato, mais seguro e de se constituir como uma forma de motivação para os colaboradores, contudo, apresenta também desvantagens, tais como uma competitividade geradora de conflitos entre os colaboradores, estagnação na organização, etc. (*Ibidem*:219-220).

Por sua vez o recrutamento externo, que consiste na procura externa de candidatos, pode ser feito pela própria organização, ou com recurso a entidades da especialidade³¹.

Eventualmente, o recurso a empresas externas para efetuar o recrutamento pode sair mais oneroso, contudo, tem a vantagem destas já possuírem bases de dados ou de publicitarem devidamente a oferta de emprego. Realçamos a ideia de que é de extrema importância publicitar o anúncio no canal de comunicação adequado. As técnicas mais utilizadas para fazer este tipo de recrutamento podem ser a, consulta de arquivos, Centros de emprego, recrutamento *on-line*³², etc. No que diz respeito as vantagens, uma delas é o enriquecimento dos rh, a identificação de candidatos com potencial que podem ser contactados no futuro e a ‘renovação’ dos rh. Podemos apontar como

³¹A *Mystic Tour* utilizava os dois métodos de recrutamento externo, normalmente quando recorria a entidades da especialidade recorria a Tallenter e a Kelly Services.

³² A internet possibilita que os candidatos e as entidades empregadoras partilhem quantidades consideráveis de informação.

desvantagens, a demora, o custo e a possibilidade de gerar conflitos com o pessoal interno dada uma possível incompatibilidade cultural, etc. (*Ibidem*:221).

O recrutamento misto por seu turno consiste num processo de recrutamento onde se utilizam as duas tipologias de recrutamento anteriormente descritas.

Nos dias de hoje, um aspeto importante do recrutamento consiste na atração de indivíduos de minorias sociais ou indivíduos portadores de deficiências, decorrente de políticas públicas que visam a integração laboral e a igualdade de oportunidades de emprego para todos os cidadãos. Esse tipo de recrutamento acaba de certa forma por acarretar inúmeras vantagens económicas, para além de constituir um exemplo concreto de empenho social das organizações (Bilhim, 2006).

No que diz respeito a seleção, podemos inferir que a mesma “ visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão ” (Bilhim, 2006:233). Assim, a seleção, que tem início logo após a atração dos candidatos, consiste na comparação entre as especificações do cargo e as características dos eventuais candidatos (Dias, Varela e Costa, 2013:222). Os critérios de seleção podem ser considerados nas diversas fases do processo e importa salientar que os referidos critérios podem ser: a capacidade de raciocínio, as habilitações literárias, a formação e experiência profissional, as competências técnicas, sociais e de relacionamento, etc. (*Ibidem*:223).

O *Curriculum Vitae*, instrumento essencial para processo de seleção, deve espelhar a reflexão que o candidato faz da sua experiência, na relação com o posto de trabalho para o qual concorre. Assim, a entrevista tem lugar logo após o estudo do cv. No entender de Bilhim, o cv deve ter como objetivo “ demonstrar a importância de o recrutador ter uma entrevista com o candidato. Por isso, a entrevista é o meio mais conhecido de avaliação de uma candidatura ” (Bilhim, 2006:232).

Para evitar a insignificância da entrevista, a mesma deve ser preparada, nomeadamente, quanto ao acolhimento do candidato, procura de informação, apresentação do posto de trabalho, etc. Deverá aplicar-se, sempre que possível, uma entrevista estruturada mas com alguma flexibilidade. Os candidatos que tenham passado

à 1ª entrevista são submetidos a testes, de conhecimentos, de aptidões, de personalidade, que procuram medir e hierarquizar as capacidades dos candidatos. A decisão final tem então lugar após a conclusão de todas as fases anteriormente descritas. Quando os processos de recrutamento e ou seleção são solicitados a empresas externas especializadas, as mesmas em geral apresentam “ três nomes capazes de preencher o posto de trabalho e pedem que a gestão de topo da empresa cliente os entreviste e escolha um” (Bilhim,2006:235).

As ações de recrutamento e seleção devem então ser norteadas por políticas e estratégias que representem a melhor monitorização destes processos com os fatores endógenos e exógenos à organização. Uma seleção de sucesso não deverá portanto diagnosticar exclusivamente o ajustamento do candidato à função, mas igualmente o grau de convergência entre as expectativas, objetivos valores do candidato e da organização, por formas a que ambos possuam um papel igualmente participativo na decisão final de contratação (Gomes, 2011:477).

Terminado o processo de seleção e admitido o candidato escolhido, a organização tem o dever de informar todos os candidatos não seleccionados da conclusão do respetivo processo e o candidato escolhido é então submetido a um novo processo, o de acolhimento e socialização³³ (Dias, Varela e Costa, 2013:225).

4.3 Acolhimento

“ Com a integração de um novo elemento na equipa, pretende-se acrescentar o seu valor individual, potenciando sinergias em proveito dos resultados do grupo e de acordo com os objetivos previamente definidos” (Polainas, 2012:24).

Acolher um novo quadro é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização.

³³É essencial, depois de se ter seleccionado o candidato, assegurar, nas melhores condições o seu acolhimento e a respetiva integração. O sucesso desta última recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração existentes na organização.

A integração de um novo colaborador na organização e a sua assimilação da cultura organizacional é um processo que surge na sequência dos processos anteriormente referidos, os de recrutamento e seleção³⁴. Sousa *et al.* (2006), diz-nos que as informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes porém insuficientes para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente a mesma. Assim, o papel dos colegas, da chefia, do diretor ou técnico de recursos humanos, do gestor ou diretor-geral da organização e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam realizados com sucesso.

Bilhim (2006), sustém a ideia de que, após se ter tomado a decisão de seleccionar um candidato, o processo de admissão deve assegurar, nas mais dignas condições, o seu acolhimento e a sua integração através da implementação de procedimentos que facilitam a inclusão dos novos colaboradores.

Embora os grandes dirigentes empresariais saibam que o fugaz momento de acolhimento e integração contribui para uma melhor e mais rápida assimilação da cultura organizacional, por motivos diversos, as organizações negligenciam frequentemente este aspeto humano da receção dos seus novos colaboradores. Polainas (2012), diz-nos que na verdade o acolhimento ainda se trata de uma figura menor e poucos são os autores que a pesquisaram em termos académicos.

A socialização, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro. Esta última pode ser definida como o processo através do qual o indivíduo adquire conhecimentos sociais necessários para ficar socialmente integrado na organização (Dias, Varela e Costa, 2013:226).

Nesse processo há todo um conjunto de partes envolvidas que devem assegurar a boa integração através de mecanismos formais e informais. O novo trabalhador, deve então ser seduzido a assumir emocional, afetiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, os seus valores, normas e crenças.

³⁴A integração do colaborador implica que o mesmo transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também, valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção e por via das informações obtidas sobre a organização sobre outros meios.

Peretti (1997), distingue dois níveis de acolhimento, o acolhimento na empresa e o acolhimento no local de trabalho. No primeiro nível, é feita uma apresentação e dada [in] formação mais específica sobre o funcionamento geral da empresa. No segundo nível de acolhimento, é feita uma apresentação do local de trabalho do recém-chegado colaborador e dadas [in] formações direccionadas apenas para o posto que o mesmo irá ocupar. Deve portanto ser concebida uma lista de atividades onde são desenhadas as atividades a realizar antes, durante e depois do acolhimento e integração e um plano de acolhimento e integração dotado de grande flexibilidade e capacidade de ajustamento a distintos contextos, sem perder a visão integrada e integradora.

Quanto a responsabilidade do acolhimento e integração, hoje é já um facto que se trata de uma responsabilidade partilhada pelo órgão de RH, a chefia direta e o tutor. O desenho concetual e a coordenação do acolhimento são atos da exclusiva responsabilidade do órgão de RH, o qual deve assegurar o envolvimento de todas as partes, garantindo assim a atribuição de um tutor para facilitar a integração na organização.

Para Polainas (2012:26), o tutor “deverá gostar de desempenhar esta atividade, relacionar-se facilmente com as pessoas e sobretudo receber formação específica para este papel de relevante importância”.

Peretti (1997) e Polainas (2012), defendem que a qualidade do acolhimento deve ser prolongada com um acompanhamento vigilante por formas a serem ultrapassados os obstáculos provenientes tanto da organização como do novo quadro. Cabe portanto à organização a responsabilidade de decidir se deseja que o programa seja de natureza conservadora ou inovadora. Os mesmos autores defendem que idealmente deverão ocorrer regulares reuniões com o tutor durante os primeiros seis meses e momentos de *feedback* com a chefia direta e rh ao fim do 1., 3., 6. e 12.mês de presença na organização.

Para concluir, Bilhim (2006) alude-nos ao facto de que antes de todo este processo, o novo quadro deverá ter uma antevisão realista da função, por formas ao mesmo criar expectativas ajustadas à atividade que irá exercer.

Sousa *et al.*, (2006), alerta-nos ainda para o facto de que a integração do novo colaborador, encarada como uma mudança na organização, poderá conduzir a alguma instabilidade e a atitudes de desconfiança por parte dos colegas e chefias diretas. Estas atitudes podem ocorrer devido a possibilidade de o novo membro interferir com as expectativas profissionais existentes. Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como a antipatia, falta de colaboração ou a ocultação de informações podem contribuir para que o novo elemento se sinta discriminado e opte por sair da organização. Assim para evitar os ‘custos’ que uma situação destas acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo quadro e de toda a equipa que irá receber e trabalhar diretamente com o mesmo.

Figura 3 – Formas de reduzir o insucesso no acolhimento³⁵.

Formas de reduzir o insucesso no acolhimento:
• Clarificar perante todos o papel do novo colaborador;
• Realizar uma reunião (informal) coma equipa;
• Apresentar o antecessor (caso ainda permaneça na organização).

Finalizamos este capítulo assumindo que a noção de recursos humanos tem passado por uma evolução gradual, mas lenta, no seio das organizações. As organizações possuem hoje, uma visão mais abrangente do papel que os trabalhadores podem assumir no que diz respeito ao desenvolvimento das mesmas. Estes deixaram de ser vistos como meros recursos com determinadas competências para executar tarefas e alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser considerados como pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos pessoais (Sousa *et al.*, 2006:8).

Gerir pessoas deve ser, então, mais que controlar, seguir procedimentos e rotinas. Neste contexto, as práticas de grh visam ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atráírem e manterem trabalhadores com as competências que mais se adequam aos objetivos das mesmas, através da implementação dos processos de

³⁵ Adaptado Sousa *et al.*, (2006).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes.

Sendo os recursos humanos, o vetor chave para o sucesso das organizações, os gestores desta área devem estar atentos e preocupados em adotar estratégias de atuação que otimizem a relação da satisfação dos indivíduos com o rendimento profissional. Esta preocupação não deve estar, apenas, centrada nos indivíduos que já se encontram no seio da organização mas também na seleção de potenciais candidatos. Assim, a seleção de pessoal terá sempre de ser vista como uma função da gestão de rh da instituição, pelo que deverá refletir, no seu essencial, a estratégia da organização e a respetiva política de pessoal (Caetano e Vala, 2002:299).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo III – técnicas e práticas de gestão de recursos humanos

1. O mercado de trabalho: a transformação do trabalho e do emprego

Este capítulo visa apresentar uma reflexão sobre o lugar do trabalho nas sociedades contemporâneas e mais precisamente na sociedade portuguesa.

As dinâmicas laborais têm sido examinadas no âmbito de análises centradas na emergência de novas lógicas organizativas e das suas reconfigurações, bem como nos efeitos destas no quotidiano dos indivíduos, no universo das organizações e na sociedade em geral.

Camara, Guerra e Rodrigues (2005), citando Wim Noortman, dizem-nos que a era da incerteza substituiu a era dos direitos adquiridos.

É essencial referirmos que as formas de trabalho conheceram profundas reestruturações que se enquadram num contexto socioeconómico mais vasto também ele em constante mudança. Podem procurar-se respostas para as alterações ocorridas em fatores como o alargamento do mercado, a intensificação das trocas comerciais, a multiplicação de ligações e fluxos entre mercados, inovações tecnológicas que revolucionaram transportes e comunicações, ou ainda as mutações organizativas na sociedade, das quais se destaca o acréscimo considerável das unidades de tipo capitalista em detrimento das unidades de tipo artesanal (Cruz, 2010:9).

Assim, no atual contexto de grande competitividade que as organizações enfrentam, de acelerada mudança tecnológica, de alteração dos gostos e preferências dos consumidores, do encurtamento do ciclo de vida dos produtos e de efetiva globalização, torna-se indispensável fazer a reengenharia do pacto social existente nas organizações, não apenas porque é necessário flexibilizar o custo da mão-de-obra na estrutura de custos da empresa³⁶, mas também porque as alterações do mercado e das suas regras tornam a atual relação de trabalho ultrapassada.

Não negamos, que é uma ideia comumente aceite que vivemos numa economia dos serviços e se nos focalizarmos no trabalho enquanto atividade produtiva

³⁶ Por formas a que, em períodos de recessão, o custo não a sufoque.

poderemos afirmar que a sociedade “*terciária*” ou de “*serviços*”³⁷ se caracteriza por uma maior indeterminação social das relações de produção, por comparação com a sociedade industrial. Enquanto as relações de produção industriais e a sua lógica económica estruturavam as relações sociais, são agora as normas culturais que fixam o significado social das relações de serviço, tornando o reconhecimento do valor do trabalho cada vez mais um problema social e cultural. Por um lado, se o carácter imaterial das atividades económicas permite a ultrapassagem das anteriores ruturas entre trabalho e cultura, a importância que é atribuída às competências envolvidas nas interações humanas apresenta aspetos menos positivos, designadamente o reforço da exclusão social por via da exclusão económica (Almeida, 2005:30-33).

A relação de trabalho clássica surgiu no contexto da Era industrial e pressupunha que o labor era sinónimo de sobrevivência e a gestão sinónimo de paternalismo. Com o surgimento da corrente das Relações Humanas o papel social da organização, a componente emocional do trabalhador e a sua ligação ao grupo foram reforçados. A referida ligação tornou-se, com o passar dos tempos, num pacto de relacionamento social entre o indivíduo e a organização.

O mencionado pacto social postulava assim que a organização outorgava aos seus colaboradores, estabilidade de emprego, progressão na carreira e benefícios de senioridade e reforma - a partir de um certo momento - complementando a Segurança Social. Em contrapartida a entidade patronal exigia aos seus colaboradores, lealdade à organização, aos seus valores e cultura, produtividade, em conformidade com os padrões estabelecidos, disciplina e subordinação à autoridade hierárquica e condicionamento da sua evolução de carreira às possibilidades da organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005).

As conceções de serviço e das mutações do trabalho nos serviços estão presentes ao longo dos trabalhos de diversos autores, desde a década de 1970 até às décadas de 1980 e 1990. Oriundas de uma tradição disciplinar inicialmente tributária de outras disciplinas, estas concetualizações têm vindo a ser gradativamente agregadas ao campo

³⁷Fenómeno associado a um movimento lento e profundo de aumento da importância do lugar ocupado pelas atividades terciárias no conjunto do sistema produtivo, sendo que este último segue, por vezes, em paralelo com a evolução de profissões e empregos de natureza terciária nas organizações industriais.

da sociologia do trabalho, contudo os quadros teóricos desenvolvidos nesta interdisciplinaridade são instrumentos inacabados. É particularmente na década de 1990 que podemos situar a análise à problemática do trabalho nos serviços com um grau de maturação mais elevado (Almeida, 2005:109).

Pretendemos aqui propor uma reflexão analítica sobre quatro grandes problemáticas que configuram indiscutivelmente o mundo laboral na atualidade: a terciarização, a flexibilidade, a precariedade laboral e por fim a dignidade no trabalho.

A *terciarização* do trabalho assume na sociedade portuguesa, e nas sociedades europeias um peso considerável. Parte-se do pressuposto que o desenvolvimento deste setor deveu-se ao facto de o consumo se ter tornado central nas sociedades contemporâneas. Em Portugal, os dados existentes revelam que nas últimas décadas o setor terciário atingiu valores percentuais bastante elevados quando comparados com os registados para os restantes setores. Com efeito, entre os anos de 1976 e 2005, o crescimento do setor terciário foi acentuado, absorvendo assim cerca de 57,5% da população empregada³⁸. Tratam-se portanto de mutações estruturais na composição dos setores de atividade em Portugal que evidenciam o acentuado peso do setor dos serviços.

Cruz (2010), citando Gadrey, apresenta uma definição de serviço, geradora de grande consenso internacional, onde o serviço é definido como “uma mudança na condição de uma pessoa, de um bem que se encontra integrado em determinada unidade económica, resultado da actividade de uma outra unidade económica, com a concordância da primeira pessoa ou da unidade económica” (Gradey, *cit.* por Cruz, 2010:140).

Trata-se de uma definição de carácter sociotécnico, no sentido em que existe, por um lado, uma operação técnica sobre uma realidade e, por outro, dois tipos de relações sociais, uma relação de procura de intervenção que inicia uma relação de serviço e relações de propriedade, pois a realidade do produto ou do resultado pertencem ou encontram-se sob o controlo de alguém.

³⁸ Dados retirados na obra de Almeida de 2005 inserida na bibliografia.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

É reconhecida a heterogeneidade do setor dos serviços. Sendo assim, vários autores defendem que nas economias mais desenvolvidas existem dois grupos de serviços sob o prisma da evolução do emprego. Por um lado, os serviços relacionados com os transportes, correios, telecomunicações, banca, seguros, administração pública central, que regista de certa forma um decréscimo e até uma certa estagnação em alguns países e por outro lado, os serviços relacionados com a saúde, a restauração, o turismo, a educação, a ação social, onde o crescimento de emprego tem evidenciado ser mais ativo.

Consideramos que uma grande porção dos serviços acima apresentados consubstancia serviços profissionais prestados por indivíduos que detêm saberes especializados certificados por diplomas de ensino superior como, sucede na saúde e no ensino. Determinados serviços relacionais, como o serviço à mesa em restaurantes ou o atendimento ao público, apesar de serem pouco ou até nada profissionais, implicam competências específicas necessárias ao prosseguimento da relação de serviço.

A propósito da mencionada componente relacional, Cruz (2010:143) sublinha que o declínio do emprego se consuma precisamente nos serviços onde ela é relativamente reduzida e onde as tarefas a realizar exigem menos o tratamento direto de clientes e mais o tratamento de bens, do transporte, da logística, do comércio grossista e o tratamento de informações codificadas. No seu entender estes serviços acabam por ser mais industrializáveis dadas as operações relativas aos processos e aos resultados e à mecanização dos procedimentos.

Aquela autora diz-nos ainda que há quem defenda que a terciarização das atividades económicas remete, para um amplo movimento de intensificação das interações sociais no seio de todos os processos produtivos e para o acréscimo do carácter informacional e relacional das atividades de trabalho em quase todas as atividades económicas. Isto não coloca em causa o facto de a indústria ocupar sempre um lugar estratégico na economia de um determinado país. Cruz (2010), conclui então que o aludido movimento de terciarização resulta em parte também da gradativa difusão das tecnologias de informação no seio de todas as secções de produção industrial e das

novas condições de concorrência, nomeadamente da importância da qualidade, dos prazos e da diversificação dos produtos.

Concluimos então que a interacção entre diversos processos, e as respectivas reacções por eles desencadeadas, levaram ao surgimento de uma nova estrutura social imperante: a sociedade em rede; uma nova economia: a global ou informacional e por fim uma nova cultura: a da virtualidade real (Castells, 2003a:458).

É da nossa percepção que vivemos numa economia de novos contornos, que se caracteriza pela globalização provocadora da consolidação de espaços supranacionais visando, a liberdade de trocas comerciais e a concertação de políticas económicas, porém caminhando, hoje com redobrado alento, para formas mais profundas de entendimento e comunhão cívica (Cruz, 2010).

A esta evolução tem correspondido, no plano político, para além de uma mais íntima ligação entre as vertentes política económica e social, um claro esvaziamento ideológico, com o primado do económico sobre o político. Forçada por esta moldura económica e política, a vida das organizações alterou-se substancialmente. A abertura dos mercados e a mundialização conduziu a intensificação da concorrência, à eliminação de empresas e ao aparecimento de outras.

Como temos visto a problemática das mutações do trabalho e da sua permanente [re] construção tem sido, entre os estudiosos, objeto de estudo.

A recente evolução das estruturas e práticas organizativas marcadas pela transição de um modelo industrial³⁹ para modelos organizativos em rede marcados pela importância do já abordado conceito de missão. A partir desta última noção estabelece-se um enfoque na lógica de cooperação dos sujeitos no trabalho que, num registo mais próximo da organização, nos poderá questionar: “ Qual será, então o significado do atual trabalho? O que significa um aumento do número de operações realizadas e/ou debitadas, no contexto produtivo em que as empresas actualmente se inserem?” (Almeida, 2005:29).

Almeida (2005), afirma que a resposta a esta tipologia de questões é-nos dada por Zarifian. No entender deste último citado por Almeida, para uma dada organização

³⁹ Representado pela racionalidade burocrática estatal e pela imagem da pirâmide

um aumento das vendas certamente significará uma aceleração da rapidez de realização das operações. Por outro lado, tal significa para o empregado trabalhar cada vez mais rápido, à medida que aumenta a sua experiência⁴⁰, a sua qualificação, a sua adaptação ao ritmo de trabalho e aos respetivos instrumentos técnicos (Zarifian cit. por, Almeida, 2005).

O trabalho é um fator indispensável de criação, de descoberta e de invenção. Pela regularidade que tende a imprimir à vida social, ele pode ser visto como um poderoso agente de [re] produção das relações, dos hábitos e dos modos, das figuras e dos sentidos que integram e sustentam uma determinada comunidade, porém, tal não simboliza a ausência e estranheza em relação aos processos de inovação. O trabalho intelectual surgiu ao lado do trabalho manual, interagindo com ele, sobretudo pelo viés das aplicações materiais, atuando ambos como fator importante de inovação e expansão.

Numa primeira definição operacional, Carvalho, Santiago e Caria (2011) partindo de uma visão não essencialista ou ideal conceptualizam o trabalho profissional⁴¹ como toda a atividade, assalariada ou não, de enquadramento, organização ou execução do trabalho técnico e de prestação de serviços de diagnóstico, planeamento e de aconselhamento técnico à decisão. Isto é, referem-se a uma atividade laboral de interação com indivíduos, dentro ou fora das organizações, junto de decisores, de outros profissionais, de outros trabalhadores menos qualificados ou de consumidores. Trata-se portanto de um trabalho executado por profissões institucionalizadas (ou não) mas que, em ambos os casos, têm um poder social e simbólico elevado porque são, construídas e legitimadas a partir de uma educação formal superior em ciência, em tecnologia e em outras formas de conhecimento abstracto.

Manuel Castells (2003b), diz-nos que nesta nova sociedade o capital tornou-se global e encontra-se estruturado em torno de uma vasta rede de fluxos financeiros. Este capitalismo financeiro apoia-se nas novas tecnologias para poder operar e competir em termos de conhecimento e informação. É estabelecida uma articulação entre o modo de

⁴⁰ Através da aquisição de rotinas de trabalho.

⁴¹ Entendemos o profissionalismo como um sistema de valores que não deve ser isolado das práticas situadas de trabalho.

produção capitalista com o modo informacional de desenvolvimento uma vez que o capital financeiro, a alta tecnologia e o capital industrial estão cada vez mais interdependentes nesta nova sociedade.

Nesta nova realidade, como temos vindo a referir, a mão-de-obra e as relações sociais de produção, sofreram significativas transformações. As relações entre capital e trabalho acabaram por ser profundamente transformadas. Os trabalhadores, perderam a sua identidade coletiva para se tornarem em seres cada vez mais individualizados nas suas capacidades, condições de trabalho e interesses e projetos (Castells, 2007:612). A dissolução das identidades compartilhadas, levou Castells (2003b) a concluir que estamos a testemunhar o aparecimento de um mundo elaborado exclusivamente em mercados, redes, indivíduos e organizações estratégicas.

Importa referir que, nesta nova realidade, as redes de produção transformaram-se, a mão-de-obra foi redefinida passando, deste modo, a ser bastante diferenciada conforme as características dos trabalhadores. Assim, o novo sistema, tal como acima já referimos, distingue-se pela tendencial capacidade para aumentar a desigualdade social e a polarização, acabando estas por serem o resultado direto de três distintos fatores (Castells, 2003a:468):

“uma diferenciação fundamental entre mão-de-obra altamente produtiva e autoprogramável e mão-de-obra genérica que pode dispensar-se (...) a individualização do trabalho, que enfraquece a organização colectiva e abandona os segmentos mais frágeis da força de trabalho ao próprio destino (...) e sob o impacto da individualização do trabalho, da globalização da economia e da deslegitimação do Estado, o fim gradual do Estado Providência, retirando a rede de segurança às pessoas que individualmente não conseguem sobreviver”.

Assim, qualquer indivíduo instruído, no ambiente organizacional adequado, pode reprogramar-se para tarefas em contínua mudança no processo produtivo. Por outro lado, a mão-de-obra genérica sem nenhuma capacidade de se reprogramar, não pressupõe a incorporação de informação e conhecimentos além da capacidade de receber e executar sinais. Estes últimos, devido a sua condição podem, assim, ser substituídos por máquinas ou por outro corpo (Castells, 2003a:465).

Sob este novo sistema de produção a fronteira entre a exclusão social e a sobrevivência esbateu-se cada vez mais. A perda de uma boa parte da rede de segurança

levou ao mais que significativo aumento de processos de exclusão que não apenas afetaram aqueles que estão em verdadeira situação de desvantagem, mas também indivíduos e categorias sociais cuja vida foi construída na base de lutas que tiveram sempre como foco o escape a um submundo estigmatizado, de mão-de-obra desvalorizada e de figuras socialmente incapazes.

Nesta nova sociedade continua portanto a ocorrer a fragmentação interna. (Castells, 2003b:471):

“ (...) da força de trabalho entre produtores informacionais e mão-de-obra genérica substituível ... a exclusão social de um segmento significativo da sociedade formado por indivíduos descartados cujo valor como trabalhadores/consumidores já foi usado e cuja importância como pessoa é ignorada (...) ” e a “ (...) separação entre a lógica de mercado das redes globais de fluxos de capital e a experiência humana dos trabalhadores”.

As transformações nas relações de produção, de poder e de experiência afluíram para a mudança das bases materiais da esfera social, espacial e temporal. Nesta era, o espaço de lugares das culturas das pessoas é dominado pelo espaço de fluxos. O tempo atemporal supera a lógica do tempo cronológico da Era Industrial, o capital move-se, o poder domina e a dinâmica comunicação eletrônica entrega-se aos fluxos de intercâmbios entre locais longínquos estritamente selecionados, enquanto a experiência fraccionada permanece imóvel, isto é, presa aos lugares.

Tendo que sobreviver nesta conjuntura, a organização, espaço onde se estabelecem relações de poder assimétricas, vê-se na obrigação de contínua e paulatinamente melhorar a sua forma de ser, de estar e de trabalhar, em todos os aspetos da sua atividade e em todos os níveis da sua organização. Nesta contínua luta pela sobrevivência a organização de hoje necessita de simplificar processos e mentalidades, isto é, deve evitar que a sua atividade seja pautada pela burocracia, ideias complicadas, pesados sistemas de controlo, entre outros.

No que diz respeito a Portugal todas essas mutações podem ser verificadas. Segundo dados do PORDATA (2015), haveria em Portugal em 2014 cerca de 4.499,5 milhões de pessoas consideradas economicamente ativas, sendo que a taxa de atividade DIMINUIU de 62,0% para 58,7% entre 2008 e 2014. Para os homens, essa diminuição foi bem mais notável (de 68,9% para 64,3%), contudo para as mulheres ela foi menos

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

acentuada, passando de 55,8 para 53,8%⁴². A distribuição destes ativos pelos três setores de atividade económica revela com grande clareza o processo de terciarização da economia que acima falamos⁴³.

Quadro 1 – População empregada: total e por sector de actividade económica em Portugal.

Anos	Sectores de actividade económica			
	Total	Primário	Secundário	Terciário
+1974	3.694,0	1.290,5	1.246,0	1.159,0
+1980	3.924,5	1.121,0	1.415,0	1.388,0
+1990	4.717,5	845,6	1.624,6	2.245,2
2000	5.041,3	645,2	1.741,7	2.654,4
2001	5.128,2	659,3	1.734,7	2.734,2
2002	5.143,8	643,4	1.726,6	2.773,9
2003	5.093,4	645,9	1.639,2	2.808,3
2004	5.062,3	621,8	1.568,5	2.872,0
2005	5.047,3	608,3	1.533,7	2.905,3
2006	5.079,0	604,8	1.539,4	2.934,8
2007	5.092,5	603,0	1.540,0	2.949,4
2008	↓5.116,6	↓584,6	↓1.477,4	↓3.054,7
2009	4.968,6	568,4	1.374,9	3.025,4
2010	4.898,4	548,1	1.327,3	3.023,0
2011	↓4.740,1	↓483,9	↓1.272,9	↓2.983,2
2012	4.546,9	491,4	1.143,5	2.912,0
2013	4.429,4	453,1	1.049,7	2.926,6
2014	4.499,5	389,1	1.073,5	3.036,9

Legenda: ↓ (quebra de série)

Fonte: PORDATA (2015)

⁴² Talvez esse fenómeno se deva ao aumento de atividade no setor terciário, onde as mulheres se têm ocupado parte dos cargos.

⁴³Fonte: Dados do PORDATA (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+atividade+total+e+por+sexo+%28percentagem%29-547>

Outros dados provenientes do PORDATA (2015) mostram-nos que a tendência de regressão de ativos no setor primário continuou a ocorrer, que em parte o número de ativos no setor secundário foi-se mantendo estável e que o referido aumento do ativos no setor terciário continua a ocorrer embora que de forma gradual e com alguns retrocessos que podem ser verificados no *Quadro 1*.

Podemos ainda acrescentar que a partir de 2008, ano em que se instalou a crise económica em Portugal, os ativos nos três setores foi diminuindo e que foi registada apenas uma recuperação, a partir do ano de 2013, no setor dos serviços. No meu entender tal recuperação ficou-se a dever ao aumento da procura de Portugal como destino turístico por alguns estrangeiros provenientes da China, Alemanha e Estados Unidos da América.

O estatuto que os indivíduos assumem na atividade económica é um elemento de fundamental importância. Portugal encontra-se inteiramente inserido numa economia estruturalmente submissa do trabalho por conta-de-outrem, apesar dos esforços desenvolvidos nos últimos anos com políticas de empresarialização de pessoas ativas, seja dos mais bem qualificados profissional e academicamente, seja de trabalhadores quase indiferenciados que tentam dessa forma sobreviver ao encerramento de empresas de mão-de-obra intensivas. Com efeito, conclui-se que, em termos relativos, o assalariamento progride, tal como a empresarialidade, enquanto a independência recua (Freire, 2008:169).

Importa realizar uma breve referência a feminização do emprego, a mudança social mais profunda que tem atravessado a nossa sociedade. Ela rompe de forma definitiva com a antiquíssima divisão sexual das funções sociais, em que ao homem cabia prioritariamente o domínio das artes produtivas e das artes da governação, do saber inspirado e das leis, enquanto a mulher controlava as artes domésticas⁴⁴. Uma referência pontual deve também ser feita a três outras categorias particulares de trabalhadores: os jovens, os idosos e os indivíduos portadores de deficiências.

⁴⁴ Retenha-se que de 1983 para 2014 a taxa de atividade no sexo feminino aumentou de 51,7% para 53,8%. Durante esse período foram registados avanços e recuos. Fonte: PORDATA (2015).

Freire (2008), diz-nos que a sociedade contemporânea tem apelado para medidas e políticas que sejam destinadas aos indivíduos que pertencem às três categorias acima citadas, com o fim de minorar certas condições desfavoráveis que os afetam e valorizar competências de que sejam especiais detentores. É do nosso conhecimento que os jovens padecem de claras dificuldades de inserção no mercado-de-trabalho, com taxas elevadas de desemprego⁴⁵, elevada precaridade no emprego e transições “*escola-atividade*” alongadas, nalguns casos mesmo quando possuem qualificações de nível superior⁴⁶.

No que diz respeito aos trabalhadores em idade avançada colocam-se-lhes frequentemente graves problemas quando as organizações em que laboram são afectadas por reestruturações ou têm de encerrar as suas portas. Com baixa escolaridade, dificuldades de reconversão profissional e restrições à mobilidade geográfica, estes trabalhadores acabam muitas das vezes por serem empurrados para situações de declínio profissional ou mesmo de decadência pessoal, abandonados em regimes de “*pré-reforma*” ou estados de aposentação precoce⁴⁷.

Quanto aos portadores de deficiências, Freire (2008) afirma que a sociedade parece hesitar entre três orientações bem diferenciadas. A primeira é a tradicional “*privatização*” do problema, remetendo para os enquadramentos familiares o essencial das responsabilidades e encargos de tais situações. A segunda orientação manifesta-se pelo reconhecimento de direitos aos portadores de deficiências, com a incumbência do Estado assumir boa parte das respostas a dar a estas situações, com a correspondente inflação orçamental, bem como de estruturas e funcionários afetos às tarefas. E a terceira e última tendência é a de apelar as organizações para fazerem um esforço

⁴⁵ O desemprego dos jovens pode ser iludido nas estatísticas pelo alongamento da escolaridade e atraso da idade legal para trabalhar. É também de se referir que a procura de um novo emprego por desempregados se tem acentuado em relação à procura de um primeiro emprego.

⁴⁶ Retenha-se que, por exemplo, a taxa de desemprego referente a indivíduos com menos de 25 anos em 2008 cifrava-se em 16,7%, em 2014 essa taxa já se apresenta nos 34,8%. Em 2008, os indivíduos com formação a nível superior apresentavam uma taxa de desemprego de 6,8%, em 2014 esse valor aumenta para os 10,0%. (Ver anexos 2 e 3), Fonte: PORDATA (2015).

⁴⁷ Em 2008 o grupo etário com idades compreendidas entre os 55 e 64 anos apresentavam uma taxa de desemprego de 6,6%, esse valor acabou por aumentar para 13,5% em 2014. (Ver anexo 3), Fonte: PORDATA (2015).

adicional por formas a acolherem estes indivíduos, no âmbito da responsabilidade social das organizações⁴⁸.

Por último importa destacar o papel desempenhado pelas populações imigradas. Apesar da subida das taxas de desemprego globais em Portugal, nos últimos anos, o défice de procura de emprego para o trabalho manual de baixas qualificações persiste, quicá por os naturais os acharem indignos de si. Além do rejuvenescimento demográfico, os contingentes de trabalhadores imigrantes, com os seus descontos para a Segurança Social, ajudam a pagar as pensões de muitos portugueses que tiveram carreiras contributivas curtas ou inexistentes, o que de certa forma reforça o seu contributo na produção com um certo auxílio no financiamento da economia Portuguesa⁴⁹ (Freire, 2008:173).

Resta-nos então inferir que esta sociedade, não deixa de ter contradições, conflitos e desafios de formas alternativas de organização social, todavia, estes desafios acabam por ser o resultado final das próprias caraterísticas das sociedades, sendo portanto, distintos daqueles que no passado foram experienciados pelas sociedades da era industrial.

2. Técnicas de Recrutamento e Seleção

A seleção, como já vimos, é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e caraterísticas oferecidas pelos candidatos. Esta, visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, o indivíduo certo para o lugar certo, envolvendo por isso as seguintes fases: triagem de candidaturas,

⁴⁸ Segundo os dados mais actualizados do PORDATA, o total de indivíduos residentes em Portugal com deficiências cifrava-se em 636.059 mil em 2001. Fonte: PORDATA (2015).

⁴⁹ Retenha-se que de 2008 para 2014 o número de emigrantes permanentes aumentou de 20.357 mil para 49.572 mil, mais que duplicou. Tal se deve ao início da crise económica em Portugal. No que diz respeito aos imigrantes o seu número em 2014 cifrava-se em 390.114. De 2000 para 2014 a remessas pagas pelos mesmos aumentou, de 189.000 mil euros para 534,8 mil euros, o que evidencia que os mesmos têm contribuído para o desenvolvimento da economia portuguesa.(Ver anexos 4 e 5), Fonte: PORDATA (2015).

entrevistas, testes e finalmente a decisão. Em primeiro lugar é deveras necessário obter informações sobre a função em questão, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através de informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através de análise curricular e outros métodos e técnicas passíveis de ser aplicados (Bilhim, 2006:232; Sousa *et al.*, 2006:64).

Não deve existir recrutamento sem definição de função. Se não existir a definição adequada ou atualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no respetivo momento do recrutamento.

Importa salientar que, a análise e descrição de funções deve abranger todos os aspetos fundamentais, enunciando portanto o conjunto de atividades desenvolvidas pelo seu titular. O sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição. É portanto indispensável, que a mesma dê uma informação completa e objetiva.

Com efeito, a definição da função permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento. Uma parte importante dos fracassos, após um recrutamento ou uma rotação, resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato (Peretti, 1997:158-202).

O setor do turismo inclui particularidades únicas na forma como é feito o planeamento do recrutamento e seleção e como as estratégias são definidas dado, os fatores de sazonalidade. Importa ainda a este propósito referir, novamente, que a *Mystic Tour* em certas ocasiões recorre a empresas de recrutamento e seleção. Estas empresas de recrutamento e seleção, constituem uma fonte importante de deteção e avaliação dos candidatos. As empresas que se dedicam a estas atividades e que possuem raios de cobertura geográfica diversificados dispõem, normalmente, de conhecimentos, tecnologias de avaliação, profissionais altamente especializados e de bases de dados provenientes de contactos e anteriores avaliações de candidatos. As organizações recorrem a este tipo de parceiros em ocasiões em que não possuem meios e recursos que

lhês possibilitem recrutar e selecionar com qualidade ou quando as mesmas pretendem distanciar-se do processo por razões estratégicas⁵⁰ (Gomes, 2011:466).

É importante salientarmos que ninguém pode ser excluído de um processo de recrutamento e seleção com base na sua nacionalidade, etnia ou tradição, situação familiar, nação ou raça, ou ainda devido à suas opiniões políticas, atividades sindicais e convicções religiosas. A lei estipula sanções aplicáveis em caso do desrespeito por esta regra (Peretti, 1997:206).

As informações solicitadas seja sob que forma for, só podem ter como finalidade a apreciação da capacidade para ocupar a função proposta e as atitudes profissionais do respetivo candidato. Importa ainda destacar que, a escassez de profissionais em determinadas funções leva a que as organizações estabeleçam contactos com as universidades e escolas de formação profissional, por formas a integrarem os candidatos assim que estes concluem a sua formação (Gomes, 2011:467).

Na *Mystic Tour* esta é uma prática recorrente porém enquadra-se mais no âmbito dos estágios curriculares. Estágios que permitem à organização, ao mesmo tempo que desenvolve as competências dos estagiários, o reforço dos respetivos departamentos onde os mesmos são acolhidos.

Após a fase de recrutamento, e presumindo que todas as decisões referentes aos objetivos, critérios, formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a seleção dos candidatos recrutados. Como é do nosso conhecimento, os métodos deverão ser ajustados à função para a qual se está a selecionar.

Vejamos então, alguns dos métodos mais frequentes, sabendo que um processo de seleção pode (ou não) combinar vários destes métodos:

⁵⁰ Internas ou de mercado.

2.1 Análise Curricular

Para Sousa *et al.* (2006), Este método que não implica a presença do candidato permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do mesmo. Permite ainda ter uma ideia geral acerca das competências e dos feitos conseguidos pelo respetivo candidato. Depreende-se com isto que a fonte mais simples de obtenção de *biodata*⁵¹ é o *Curriculum Vitae* que se apresenta como o segundo método mais usado nos processos de seleção. No entender de Bilhim (2006:232), o *Curriculum Vitae* deve espelhar a reflexão que o candidato faz da sua experiência passada, na relação com o posto de trabalho para o qual concorre.

O *Curriculum Vitae* tem um papel de filtro, pois permite rejeitar os candidatos que não cumprem determinados requisitos que são requeridos. Três aspetos de grande relevância merecem a nossa atenção. O primeiro diz respeito ao grau em que os enunciados de competências dos candidatos se repercutem nas decisões de seleção. Estes enunciados são afirmações contidas nos cv que procuram enfatizar as competências e qualidades dos candidatos. O segundo aspeto refere-se ao confronto entre os cv manuscritos e os escritos em computador.

A preferência pelos manuscritos pode advir da convicção de que dos mesmos podem extrair-se ilações acerca da personalidade dos respetivos candidatos. Porém, investigações sobre grafologia não acalentam essa capacidade. Aliás, alguns autores

⁵¹A *biodata* é a abreviação usada para denominar a informação biográfica solicitada aos candidatos a uma dada função e cuja análise é usada para tomar decisões de seleção. O método permite que o candidato se autodescreva em termos demográficos, atitudinais e de experiência. Presume-se, assim, que as experiências passadas do candidato ou as suas características predizem a sua futura carreira. As avaliações podem incidir num leque de aspetos tão diversos como a data de nascimento, os lugares ocupados em anteriores funções, os interesses, as aspirações, os hábitos, as preferências, os objetivos de carreira, os valores, as crenças, as auto-impressões, as relações com os vizinhos, o *status* financeiro, as experiências de vida na adolescência, a estabilidade emocional, a orientação para o trabalho *versus* para a família, a gestão do dinheiro, o interesse nas reparações domésticas (Gomes *et al.*, 2008:249).

sugerem que o cv manuscrito deve ser evitado⁵² devido ao facto de sugerir iliteracia informática.

O terceiro e último aspeto, diz respeito à falsificação dos cv. Embora os potenciais recrutadores possam certificar alguns elementos junto das instituições de ensino e dos anteriores empregadores, o processo de confirmação é frequentemente demorado e nem sempre eficiente. Posto isto, a adulteração acaba por gerar desconfianças nos potenciais recrutadores de onde resultam efeitos negativos, mesmo sobre cv redigidos honestamente⁵³ (Gomes *et al.*, 2008:250-253).

Na *Mistic Tour* o estudo do cv é iniciado após a receção de candidaturas presencialmente ou através do *site* da organização e do *e-mail* das trabalhadoras responsáveis pelo recrutamento e seleção. Todos os cv's são arquivados em pastas concebidas para o efeito que se encontram separadas pelo ano em que são recepcionados os cv's, no interior das pastas os cv's são separados em categorias profissionais e utilizados quando necessário. O departamento de rh da *Mistic Tour* utiliza ainda uma base de dados, o phc, onde armazena todos os cv's recepcionados tanto por *e-mail* como pelo *site* da organização. Esta base de dados, na altura em que alguns cv's são objeto de análise, acaba de certa forma por facilitar a análise dos mesmos uma vez que permite procurar os cv's por categorias profissionais e outros tópicos de pesquisa⁵⁴.

De entre os cv's estudados, são selecionados os que estão aptos para a função mesmo que a vaga proposta já esteja ocupada. Ficam armazenados para um futuro recrutamento uma vez que na organização, ao longo dos embarques e desembarques, alguns colaboradores vão desistindo das suas funções por motivos vários. Há portanto, por parte da organização, uma postura pró-ativa e não uma mera postura reativa.

Após a seleção dos cv's mais consentâneos com o pretendido são agendadas entrevistas, via *Outlook*, para a avaliação pessoal dos respetivos candidatos selecionados para o efeito.

⁵² Exceto nas situações em que os recrutadores assim o exijam.

⁵³ Importa a este propósito salientar que um elemento muitas das vezes pedido pelos gabinetes de seleção são as fotografias anexadas aos cv's, os mesmos dão-lhe uma grande importância: 70% consideram-na indispensável.

⁵⁴ São utilizadas palavras-chave para as pesquisas.

2.2 Entrevistas

A palavra entrevista surge do latim *inter e vedere*, que significa entrever um ao outro (Ana Loya, 2012:241). A entrevista tem lugar logo após o estudo do cv. No entender de Bilhim (2006:232), o cv deve, tal como já referimos anteriormente, ter como objetivo demonstrar a importância de o recrutador ter uma entrevista com o candidato. Entende-se então, que a entrevista é o meio mais conhecido de avaliação de uma candidatura. A entrevista deve ter como foco:

- A clarificação e aprofundamento dos pontos do cv;
- O fornecimento de informações sobre a organização e sobre o posto de trabalho em questão;
- O fornecimento de informações sobre o nível de vencimento e benefícios sociais inerentes a função em questão.

Ana Loya (2012) entende, então, que uma entrevista de seleção é uma forma de se obter uma visão do outro, através de uma situação de interação semiestruturada entre dois ou mais indivíduos, em que os papéis nessa relação estão inteiramente definidos: o que entrevista e o que é entrevistado.

É ainda um diálogo com objetivos definidos. No final da entrevista, entrevistador deverá ser capaz de obter um conjunto de informações capazes de lhe permitirem fazer um juízo acerca do entrevistado. De todos os métodos de seleção de pessoal a entrevista, uma etapa imprescindível no processo de seleção, continua a ser um dos mais utilizados, embora não seja necessariamente o mais válido. A validade da entrevista tem uma correlação elevada com a capacidade técnica do entrevistador, tornando a sua validade preditiva muito variável.

Gomes (2011), diz-nos que num estudo realizado por Ribeiro (2000), verificou-se que os profissionais que efectuam seleção de pessoas em Portugal percebem a entrevista de seleção como o método de maior validade, atribuindo-lhe grande importância em matéria de seleção. A investigação sugere portanto, que as entrevistas

acedem predominantemente a aptidões sociais, experiência profissional e a conhecimentos específicos de função (Ribeiro *cit.* por Gomes 2011).

Na maior parte dos casos a entrevista influencia de forma determinante o processo de tomada de decisão acerca da seleção dos candidatos, possibilitando, assim, acrescentar outros aspetos às informações recolhidas nas fases anteriores: análise curricular, aplicação de questionários, testes psicotécnicos, provas de grupo, etc.

A entrevista deverá ter como objetivo avaliar em que medida o entrevistado reúne os requisitos necessários para o desempenho em termos do seu perfil objetivo, do seu perfil brando e da concordância entre os seus projetos e motivos e aquilo que a organização tem a oferecer (Gomes, 2011).

A entrevista de seleção é composta por três fases distintas:

1. O período de preparação a entrevista⁵⁵;
2. O período de condução da entrevista⁵⁶;
3. O período de elaboração do parecer-relatório final⁵⁷.

A preparação da entrevista de seleção implica o conhecimento da informação inerente a organização, função⁵⁸ e ao candidato⁵⁹, o entrevistador deve anotar quaisquer aspetos particulares que se queiram ver esclarecidos durante o decorrer da respetiva entrevista. Deverão, ainda, ser listadas as questões e temas que não podem ser esquecidos e que têm de ser abordados de modo consistente a todos os candidatos do processo. É importante que todos os entrevistados tenham acesso às mesmas condições⁶⁰. Esta preparação pode dar origem a um guião de entrevista⁶¹. É ainda importante salvaguardar as condições do local onde decorrerá a entrevista. Na *Mistic Tour* é sempre tido cuidado com a reserva e boas condições da sala onde decorrem as entrevistas.

⁵⁵ Antes da entrevista.

⁵⁶ Durante a entrevista.

⁵⁷ Após a entrevista.

⁵⁸ Objetivos, enquadramento, condições de remuneração e condições contratuais.

⁵⁹ Cv com dados objetivos, resultados de outras provas utilizadas durante o processo de seleção.

⁶⁰ Duração da entrevista, informação e oportunidade de se dar a conhecer.

⁶¹ Vários autores sugerem que até haver prática suficiente o guião deve ser sempre elaborado.

É completamente impróprio atender telefones ou interromper a entrevista. O entrevistador “deverá ter sempre preparação de modo a obter o máximo de informação pretendida acerca do entrevistado, com o mínimo de perguntas pelo entrevistador. O entrevistado deverá falar mais de 80% do tempo da entrevista” (Ana Loya, 2012:243).

A condução da entrevista poderá ser realizada de modo estruturado, não estruturado ou semiestruturado, consoante o objetivo, o entrevistador e as características do entrevistado (Rocha, 1997,90).

A entrevista estruturada é a mais apropriada para entrevistadores inexperientes, uma vez que parece aumentar a validade da mesma e exige uma preparação mais cuidada. É uma técnica bastante utilizada em organizações que fomentam as entrevistas por variados colaboradores. É necessário um guião de entrevista que deriva da já referida análise da função. As questões devem ser colocadas a todos os candidatos e sempre na mesma ordem, deverão ter uma pontuação das respostas que permita controlar os efeitos de *halo* e *docimológicos*. As entrevistas deverão, preferencialmente, ser efectuadas por mais que um entrevistador.

O guião predefinido permite uma maior consistência, evitando perguntas inadequadas, que muitas vezes são colocadas durante uma seleção e, que mais não são que uma invasão da privacidade do entrevistado para recolher informação útil para o parecer de adequabilidade. Este tipo de entrevista permite uma mais fácil comparação entre os candidatos (Rocha, 1997).

Por seu turno, a entrevista não estruturada é aquela onde, mediante questões abertas, o entrevistador põe o entrevistado mais à vontade e conduz a entrevista, colocando foco nos assuntos que pretende esclarecer melhor, dando liberdade para que a observação do entrevistado decorra num ambiente aparentemente mais natural. Este método só deve ser utilizado por entrevistadores muito experientes de modo a não perder o controlo da entrevista. Neste caso a comparação entre candidatos é mais difícil (Ana Loya, 2012; Rocha, 1997).

Loya (2012), diz-nos que um entrevistador inexperiente corre o risco de permitir a inversão dos papéis e deixar o entrevistado conduzir a entrevista, podendo, assim, chegar ao final da mesma sem conseguir atingir o seu objetivo.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Se para os *requisitos objetivos* a entrevista directiva e estruturada se mostra adequada, para avaliar o *perfil pessoal*⁶² torna-se mais eficaz a entrevista semiestruturada (*Ibidem*).

O facto de ser semiestruturada significa que, durante a entrevista, se pode ir alternando as técnicas. O entrevistador, deverá seguir uma série de questões-base, relativamente abertas, e cuja ordem poderá se aleatória ou em função do rumo do discurso do candidato.

A entrevista decorre de modo mais coloquial, devendo o entrevistador focalizar e reencaminhar a entrevista para os seus objetivos quando estes se estiverem a apartar, colocando questões de forma pontual de modo a recuperar o controlo do discurso. Em qualquer caso, convém utilizar sempre uma técnica situacional.

O mesmo deve iniciar a entrevista com perguntas genéricas e amáveis, que produzam uma reacção favorável e não gerem atitudes defensivas.

No decorrer da entrevista não-estruturada o entrevistador deve ter sempre em atenção alguns aspetos importantes que se encontram salvaguardados na entrevista estruturada através do *guião* (Loya, 2012):

- Elaborar questões abertas que suscitem respostas descritivas e de situação;
- Elaborar questões fechadas para examinar o perfil duro;
- Não fazer perguntas orientadoras⁶³;
- Não elaborar perguntas teóricas e que apenas suscitem o juízo do candidato;
- Fazer perguntas ancoradas em comportamentos reais em situações passadas, cujas respostas abranjam uma descrição da situação, da ação empreendida pelo candidato e do respetivo resultado;
- Colocar questões sem interromper o candidato;
- Colocar todas as questões indispensáveis ou pedir os esclarecimentos pertinentes até obter, de forma clara, os esclarecimentos solicitados;
- Não interrogar sistematicamente como se seguisse um questionário;
- Manifestar atenção, interesse e compreensão mediante comportamentos verbais e não-verbais.

⁶² Competências, características, projetos.

⁶³ Ex: Imagino que tem conseguido alcançar os objetivos de vendas?.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

O entrevistador deve portanto iniciar sempre a entrevista apresentando-se ao candidato e deve terminá-la deixando claro quais as etapas seguintes à entrevista, disponibilizando-se para esclarecer qualquer questão que o candidato lhe possa colocar⁶⁴. Dado facto de a entrevista decorrer durante um período de tempo definido, é primordial que o entrevistador seja o gestor do tempo, por formas a que quando a entrevista termine o mesmo possa emitir o seu parecer relativamente aos indivíduos que acabou de entrevistar.

Quadro 2- Estruturação de uma entrevista com 30 minutos.

Abertura.....	2 minutos
Revisão dos antecedentes-chave.....	3 minutos
Proficiência técnica.....	5 minutos
Motivação para a função.....	5 minutos
Iniciativa.....	5 minutos
Planeamento do trabalho.....	3 minutos
Pergunta para ganhar tempo.....	2 minutos
Perguntas adicionais.....	2 minutos
Informação sobre o cargo e a organização.....	2 minutos
Fecho da entrevista.....	1 minuto

Fonte: Adaptado (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005).

No final da entrevista, o entrevistador deve realizar sempre o registo da mesma. Na maioria dos casos consiste em emitir um parecer (Loya, 2012):

- Comparando a informação recolhida com o perfil de requisitos do posto;
- Anotar os pontos fortes do candidato e os fatores diferenciadores;
- Ponderar as áreas de desenvolvimento e emitir um juízo acerca da possibilidade de essas limitações serem desenvolvidas no curto prazo;
- Analisar as expectativas de remuneração e de carreira em função das condições a oferecer.

No final da respetiva análise, o técnico deverá ser capaz de classificar o seu parecer acerca do candidato numa de três classes que, significam (*Ibidem*):

⁶⁴Questões única e exclusivamente relacionadas com o processo de seleção.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

- Parecer adequado: o candidato reúne quase todos os requisitos importantes para a função em questão;
- Parecer com reservas: o candidato reúne alguns dos requisitos importantes contudo revela demasiadas áreas a desenvolver. Interessante para considerar, mas com alguns desajustes;
- Parecer de não adequado: o candidato reúne um conjunto de características desajustadas ou o candidato não reúne os requisitos necessários ou ainda, tem qualificações e projetos acima dos requeridos.

Tendo obtido uma classificação dos candidatos em análise, o técnico deverá ter em conta o seguinte (Loya, 2012):

- Não é recomendável seleccionar candidatos claramente abaixo do perfil de requisitos: há riscos de fracasso, de desmotivação e pode gerar custos elevados de formação e de adaptação ao posto;
- Não é recomendável seleccionar candidatos claramente acima do perfil de requisitos: elevado risco de rotação no curto prazo, desmotivação face ao posto e diminuição de atividade pelo retrocesso do percurso profissional.

Quadro 3 - Matriz de integração dos resultados⁶⁵.

Candidatos	Dimensões Comportamentais															
	Motivação para resultados A B C			Iniciativa A B C			Persuasão A B C			Comunicação Verbal A B C			Liderança A B C			Pontuação Global
Francisco	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	53
José	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	60
Manuel	2	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	55

Fonte: Adaptado Camara *et al.* (2005)

⁶⁵Painel de Entrevistadores: A – diretor de ... / B – chefe de secção de ... / C – técnico de rh.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Durante o período de estágio na *Mystic Tour* fomos os responsáveis pela marcação de dezenas de entrevistas para os diversos departamentos existentes na respetiva organização: Marketing e Comunicação, Operações, Contabilidade, Recursos Humanos. É importante salientar que antes de realizar as marcações das entrevistas era necessário ter-se o cuidado de reservar uma sala para o efeito. Normalmente realizavam-se várias entrevistas no mesmo dia. A respetiva solicitação era realizada pelo técnico de Recursos Humanos via *Outlook* no qual o mesmo inseria a precisa indicação do tempo de duração da entrevista, o *cv* do candidato com todos os seus dados biográficos e o local onde se realizaria a entrevista. Por norma a entrevista era conduzida por dois colaboradores um do departamento de recursos humanos e outro do departamento que faz o pedido de recrutamento.

Na *Mystic Tour*, por norma, a condução da entrevista era feita em três fases:

Numa primeira fase era realizado o acolhimento do candidato. Nesta fase o mesmo era posto à vontade numa situação tranquila e agradável.

Numa segunda fase, após o candidato já estar mais acomodado, os técnicos responsáveis pela entrevista tentavam obter o máximo de informação sobre os empregos anteriores e respetivas motivações do candidato⁶⁶:

- Informações biográficas:

- Situação familiar passada e atual;
- Formação; níveis de estudos, diplomas.
- Situação económica atual.

- Informações profissionais:

⁶⁶ Nas entrevistas os técnicos iam sempre acompanhados com o *CV* do candidato.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

- Experiência profissional; número de empregos; duração; datas de entrada e de saída; motivos das saídas; tipo de funções desempenhadas; setores de atividade conhecidos.
- Responsabilidades assumidas: humanas, técnicas e outras.

Numa terceira, e última, fase num bloco de notas os técnicos apontavam as informações mais relevantes sobre o candidato, que seriam usadas para uma posterior avaliação do mesmo. Eram então nesta fase avaliadas as experiências do candidato através das informações que o mesmo fornecia. Eram tidas em conta as qualidades de comunicação evidenciadas, a atitude durante a entrevista, a pertinência das questões e das respostas, a fluidez verbal, a abertura de espírito, a atitude de reconhecimento do seu próprio valor, a “venda” de si próprio, tal como a sua motivação. Tudo isto era anotado no respetivo bloco de notas.

É nesta altura, e de acordo com o candidato em que era tomada a decisão da prossecução (ou não) do processo de admissão.

Importa ainda salientar que na *Mystic Tour* os profissionais têm sempre o cuidado de acomodar condignamente os candidatos antes da respetiva entrevista. Para tal foi elaborada uma “estratégia” entre os rececionistas e o departamento de rh na qual o candidato, após ter chegado a receção e ter descrito o motivo da sua presença na organização, é mantido num ambiente agradável onde pode aguardar comodamente pela entrevista, evitando assim a acumulação de indivíduos “*externos*” à organização nos corredores do respetivo escritório. Importa ainda destacar que nas ocasiões em que os candidatos não podem comparecer presencialmente à entrevista, devido a motivos vários, os técnicos do departamento de rh da *Mystic Tour* utilizam as novas tecnologias, nomeadamente o *Skype*, para realizarem as entrevistas que não podem decorrer presencialmente.

Concluimos este capítulo, depreendendo que a entrevista constitui na maior parte dos casos a única técnica de avaliação utilizada no processo de recrutamento. É, portanto, fundamental que esta seja bem preparada. O entrevistador deve, pois, possuir uma dupla competência organizacional e psicológica: conhecer a função e as suas relações com o meio envolvente, saber escutar, controlar os sentimentos, identificar as

contradições e os elementos importantes, evitando assim as atitudes de dominação (Peretti, 1997:212).

2.3 Testes Psicotécnicos

A ideia de se usar uma prova profissional para avaliar as probabilidades de êxito de um candidato num posto de trabalho não é nova. A novidade reside na preocupação de elaborar testes que possuam rigorosas qualidades métricas (Levy-Leboyer, 1991).

Os testes são um instrumento, ou melhor, um conjunto de provas que se aplicam para apreciar e “medir” o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos (Sousa *et al.*, 2006:64).

Os mesmos dizem, então, respeito a aptidões particulares⁶⁷ para uma determinada função. Permitem assim, obter dados exatos, e têm em geral um bom valor informativo ao nível da eficácia na atividade considerada (Peretti, 1997).

Estes últimos, constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento dos indivíduos. Os testes consistem então, na análise das amostras de comportamento dos candidatos. Estes são examinados sob condições padronizadas e comparados com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de indivíduos do mesmo tipo dos que se pretendem avaliar.

Atualmente, encontram-se disponíveis vários testes psicológicos informatizados⁶⁸, que permitem a utilização do monitor para a apresentação de uma grande variedade de testes verbais e não-verbais. Esta nova forma de realizar os testes, proporciona numerosas vantagens, entre as quais podemos destacar (Catalim, 2012:608-611):

- A avaliação de novas dimensões ou atributos psicológicos não disponíveis nos testes de papel e lápis;

⁶⁷ Visuais, motoras, intelectuais.

⁶⁸ Com suporte nos computadores pessoais.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

- A padronização e objetividade dos testes;
- A análise do tempo de resposta a cada item⁶⁹;
- A rápida e precisa avaliação dos resultados do teste⁷⁰;
- A exportação automática de dados para estudos de inferência estatística⁷¹.

A introdução dos sistemas informatizados no âmbito da avaliação psicológica tem proporcionado novos desenvolvimentos e veio a permitir uma nova abordagem aos testes de avaliação e diagnóstico psicológico, com base nos modelos da performance individual e da simulação de estratégias, perspectivando-se a interface entre a aptidão e o desempenho real (*Ibidem*).

Estes testes, contrariamente ao que se sucedeu no passado, não são mais utilizados com objetivos de exclusão social, apresentando-se assim como uma ferramenta complementar nos processos de tomada de decisão. Cabe, porém, aos técnicos de rh conhecer os limites da sua utilidade e validade e encará-los como, mais, um recurso entre os demais, para os fins pretendidos (Catalim, 2012).

Na *Mystic Tour*, são realizados testes escritos, para avaliar as técnicas e práticas dos respetivos candidatos. Os referidos testes são apenas aplicados aos candidatos que pretendam ser inseridos na área da Náutica. Nesta área existe a possibilidade destes últimos obterem formação, através de escolas de formação externas à organização ou através do Diretor de Navegação da organização, e assim ascenderem na categoria.

No que diz respeito aos candidatos que se candidatam às restantes funções, os mesmos são submetidos, quando necessário, a testes de aptidão e provas técnicas. Estas provas são, por norma, executadas em contexto de entrevista. Os chefes de cozinha, por exemplo, quando são entrevistados preparam pratos que são avaliados por quem o entrevista. Por vezes o próprio presidente da organização chega a participar nessas entrevistas.

Resta-nos ainda referir que são ainda realizados testes de aptidão efetuados por profissionais de saúde habilitados que avaliam a aptidão física dos candidatos para as

⁶⁹ Tempo de latência.

⁷⁰ Comparação imediata com as normas da população de referência disponíveis.

⁷¹ SPSS.

funções a que os mesmos se candidatam. Estes exames médicos procuram certificar que os candidatos têm a robustez necessária ao desempenho da função e que não são portadores de doenças que possam constituir riscos para os seus futuros companheiros de trabalho. O exame médico é eliminatório, se o candidato for considerado inapto para a respetiva função. Posteriormente os respetivos exames, são expedidos para o departamento de rh, via *e-mail* ou correio, onde são validados e arquivados numa pasta para o efeito.

O uso de questionários de conhecimentos profissionais, na organização, é relativamente raro, na medida em que as qualificações atestadas por diplomas obtidos no sistema educativo costumam substituí-los. No que diz respeito aos testes de grupo⁷², a organização em questão também não os aplica com grande frequência. O respetivo departamento, dispõe de uma psicóloga, responsável por acompanhar todo o processo de recrutamento e seleção, que permite que a avaliação dos candidatos seja realizada da forma mais eficiente e rigorosa possível. A presença da mesma revela-se portanto estratégica

2.4 Acolhimento

O processo de integração visa, dar a conhecer à organização e acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e acima de tudo consciencializa-lo para a missão da respetiva organização. A inclusão de um novo elemento acarreta anseio e dúvidas normais junto dos que já coexistem na organização. O desconhecimento mútuo obriga a uma [re] configuração das relações, e a mera interação com um novo elemento conduz, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interação dominantes (Sousa *et al.*, 2006:79).

⁷² Testes onde vários candidatos ao mesmo lugar, sem se conhecerem previamente, são encarregados de efetuar em conjunto uma tarefa precisa ou de discutir em conjunto um dado tema. O mais comum é pedir aos candidatos que cheguem, num tempo fixado, quer a uma decisão comum quer a uma realização que deve ser a obra do grupo (Levy-Leboyer, 1991:171).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Este processo, à semelhança de todos os outros, acarreta uma série complexa de acontecimentos, com dimensões racionais, explícitas e formais e tácitas, não conscientes e informais. Os estímulos dados aos novos colaboradores, funcionando (ou não) como reforços de predisposições do grupo, acontecem, quer por via de uma procedimentação rigorosa e formal quer por via de contactos casuísticos e informais (*Ibidem*).

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo membro deverá incluir:

- A preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio;
- A preparação de toda a documentação inerente às formalidades administrativas;
- O fornecimento, à equipa de trabalho do novo membro, de todas as informações que esclareçam eventuais receios ou dúvidas que a respetiva admissão possa suscitar.

Na *Mystic Tour* esta tarefa é realizada por uma única colaboradora. Como as contratações da organização estão circunscritas à época do ano, a tarefa de acolhimento revela-se mais intensa no início da época. Nesse período esta tarefa acaba por revelar-se cansativa uma vez que a responsável tem de apresentar cada candidato, um a um, aos respetivos departamentos e responsáveis superiores da organização.

No primeiro dia de trabalho é fornecido ao novo colaborador um Manual de Acolhimento e o Regulamento Interno. O Manual de Acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a organização e todas as suas especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações (Sousa *et al.*, 2006:80):

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- Um breve historial da organização;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da organização;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida dos mesmos na empresa⁷³;
- Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho as faltas e as férias, etc.;

⁷³ Formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

- Princípios e directrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.

Nesse mesmo dia e antes de iniciar a sua função o candidato admitido é apresentado a toda a equipa do seu departamento e logo em seguida às restantes áreas funcionais da organização. No *turn around* pela organização é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo da organização. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a organização atribui ao novo funcionário, é uma oportunidade que o colaborador tem de ouvir o responsável máximo da empresa a falar sobre o rumo futuro da organização. Este é em última instância um mecanismo fundamental para a criação e reforço da motivação do novo colaborador.

Por outro lado, uma reunião com o Diretor de rh é fundamental, para que este último forneça uma perspectiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para a consecução dos objetivos da empresa como um todo (Sousa *et al.*, 2006).

Uma vez concluído o *turna round*, o novo trabalhador deverá ser apresentado ao seu chefe direto, que lhe fornecerá informações mais detalhadas sobre os aspetos concretos do trabalho a realizar (Bilhim, 2006:236).

Resta-nos inferir que após a admissão é ainda entregue, a todos os colaboradores, um cartão de identificação com o logotipo da organização, o nome do colaborador, número interno, departamento a que pertence e fotografia que permita identificar com exatidão o respetivo colaborador no seio da organização. O cartão, que possuiu ainda a data de validade que está associada a duração do vínculo do funcionário à organização, permite assim controlar a entrada de estranhos nas estruturas da organização.

3. Vantagens e desvantagens da aplicação das tecnologias de informação e conhecimento

Antes de fecharmos este capítulo achamos de extrema importância abordarmos a importância que as novas tecnologias têm para as organizações. A *internet* constitui uma poderosa fonte de recrutamento constituindo um meio altamente eficaz na divulgação de oportunidades de emprego devido à sua cobertura geográfica incalculável.

A crescente utilização deste meio de interação, possibilitou que as organizações diminuíssem o recurso a intermediários no processo de divulgação das suas necessidades de novos profissionais. A *internet* permite então que os candidatos e as entidades empregadoras partilhem uma imensidão de informações.

O desenvolvimento de diversos *softwares*⁷⁴ de análise curricular, de fichas de candidaturas e testes que verificam pré-requisitos, administrados *on-line* são ferramentas que reduzem a análise de centenas de candidaturas a alguns segundos e que têm sido utilizadas na *Mistic Tour*.

Apesar do uso da *internet* deter um carácter universalizado nos dias de hoje, existem funções nas quais a utilização deste meio poderá revelar-se completamente ineficaz. Um exemplo concreto respeita às funções extremamente técnicas que empregam profissionais que escasseiam no mercado de recursos humanos. Estes profissionais, soldadores, quinadores, marceneiros, serralheiros, são na sua maioria detentores de alguma senioridade e não utilizam na maior parte dos casos a *internet* no seu dia-a-dia (Gomes, 2011:467-469). Concluímos então, que a seleção das fontes de recrutamento deve ser sempre condicionada pelo tipo de profissionais que se pretende localizar e atrair.

⁷⁴ A maior parte desses programas opera com base em sistemas de pesquisa de palavras-chave pré-definidas que poderão não corresponder às que são utilizadas por alguns candidatos na redação dos seus cv's.

4. Síntese

A decisão de preenchimento de um cargo vago na estrutura da organização deve ser tomada após a ponderação de alternativas que permitam, quer eliminar tarefas, quer reuni-las noutros cargos presentes, evitando, assim, a criação ou manutenção de custos fixos.

A ocupação de uma função faz-se em regra, por tempo indefinido e constitui, portanto, uma decisão de gestão que deve ser tomada, após a escolha da via mais conveniente para o efeito⁷⁵ e, em ambos os casos, da estratégia mais adequada para abordagem, quer dos potenciais candidatos internos quer dos externos. Definida essa estratégia, o processo de recrutamento deve ser conduzido pelo departamento de recursos humanos, embora a decisão final sobre qual o candidato pertença sempre ao superior hierárquico do cargo a ser preenchido (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005).

A entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento e deve ser realizada por mais que um gestor. Esta última, como vimos, é um processo estruturado que requer treino e disciplina na sua execução, e os resultados que cada membro do painel realiza individualmente devem ser comparados, permitindo encontrar, por consenso, o melhor candidato à função.

Selecionado o candidato, deverá ser submetido a um exame médico e, se for considerado apto, deve ser-lhe feita a proposta do cargo, incluindo todos os dados relevantes para que possa decidir, nomeadamente, as condições salariais e benefícios. Aceite a proposta, e ainda que se trate de um contrato de trabalho sem prazo, deve-lhe ser entregue um contrato escrito, que contenha todos os dados referentes à função a desempenhar, local de trabalho, horário em vigor, salário e regalias e quaisquer outras cláusulas relevantes como, por exemplo, o dever de confidencialidade em relação a informação sobre tecnologias ou métodos de tratamento de dados a que tenha acesso (Camara, Guerra e Rodrigues, 2005:333).

⁷⁵ Se interna ou externa.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Em suma, só se deve dar o recrutamento como finalizado, após o candidato selecionado ter ingressado na organização e ter beneficiado de um programa de orientação que o auxilie a integrar-se.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo IV – A experiência profissional na *Mistic Tour*

Atualmente, um crescente número de ciclos de formação propõe estágios obrigatórios cuja duração pode variar de um a seis meses. Face à importância, as organizações deverão implementar sistemas de gestão de estágios, compreendendo quatro etapas: a definição das necessidades de estagiários, o recrutamento de estagiários, o acompanhamento e a avaliação dos estagiários (Peretti, 1997).

“Ao aceitarem estagiários, a maioria das empresas persegue múltiplos objetivos: uma ideia pré-concebida para um eventual recrutamento, o desejo de estudar um problema complexo para o qual ainda se hesita em libertar créditos suficientes, o desejo de demonstrar a abertura de uma organização e, também, a vontade de participar num «acto gratuito»: a formação de jovens (...)” (Peretti, 1997:139).

O estágio curricular desenvolveu-se numa empresa sediada no Norte que opera no setor turístico nacional de cruzeiros. A pedido da organização, em questão, não faremos qualquer tipo de referência que a possa identificar. Salvaguardando qualquer reconhecimento apresentaremos apenas os aspetos mais relevantes para a caracterização da organização em questão.

1. Turismo náutico e o desenvolvimento local da região do Porto e do Norte

“O turismo náutico acarreta um conjunto de benefícios que se identifica quer na esfera turística, quer na comunidade e economia locais dos destinos que desenvolvem este produto” (Zamith e Guimarães, 2008:37).

Para Lopes (2006:139), o espaço enquanto recurso é simultaneamente um suporte físico e social e um código cultural.

É através da apropriação deste que se definem as solidariedades e as oposições, o que significa que o território é a base de todo o processo de produção, e [re] composição identitária. Essa, referida, produção identitária assenta na relação do sujeito com o outro e com o ambiente, articulando três dimensões interconectadas: o *intra-individual*, o *inter-individual* e a *relação com o meio ambiente*. O território, no seu sentido global,

como *suporte físico*, como *suporte de jogo relacional* e como *código cultural*, transforma-se num espaço de concentração que organiza todos os movimentos centrípetos e centrífugos dos indivíduos. Posto isto, o espaço não cria por si identidades, ele é um vazio que se humaniza pelo uso quotidiano e pela mediação cultural. Assim a cidade, um *artefacto* e ao mesmo tempo um *produto inacabado*, apresenta-se como um espaço onde tudo pode desaguar e materializar-se pelo sentido, sejam as memórias e representações dos acontecimentos do passado, sejam as modelações dos sonhos do futuro. Tendencialmente, a cidade hoje é dispersa, fragmentada e policêntrica, traduzindo-se numa malha de elementos que se movem em todas as direcções, não se referenciando a nada em particular.

Na cidade emergente, espaço típico do *flâneur* cuja condição é a de deambulador observador que faz uso do seu incógnito, a mobilidade é a base das suas relações sociais e espaciais e de redes de apropriação do território e sua representação. A proximidade já não é apenas uma questão de espaço, mas de tempo. O urbano transformou-se num homem móvel, motorizado, caminhar a pé está em declínio⁷⁶. A sociabilidade de vizinhança está a ser substituída por uma outra, organizada por afinidades, dispersa num território cada vez mais amplo (Lopes, 2006; Silva, 2006).

Nesta, que se dispersa por territórios cada vez mais vastos, cada habitante constrói a sua própria rede de sociabilidade, constroem-se novas identidades a partir de uma multiplicidade de elementos do território e não mais a partir da vizinhança e de um espaço central. Esta cidade dispersa é aceite e até elogiada como expressão da liberdade e livre iniciativa, contudo, afirma-se a coerência e importância das relações sociais que ocorriam nas ruas e praças das cidades antigas que têm sido pouco valorizadas ou mesmo até ignoradas ao longo destes últimos anos (Vaz, 2006:227).

Todas essas transformações, que de certo modo ocorreram de forma acelerada, acabaram por ser em parte resultado do processo de globalização, que consequentemente levou não a produção de homogeneidade, mas sim a uma certa

⁷⁶ Note-se que com a vinda de turistas para a região do Norte, atraídos pelo turismo náutico, as cidades têm-se tornado mais movimentadas, observamos cada vez mais indivíduos na sua maioria estrangeiros a caminharem enquanto observam os monumentos característicos de cada cidade. Note-se que tal fenómeno tem acontecido durante o ano todo.

familiarização com uma maior diversidade, com um leque cada vez mais amplo de culturas locais – crescente diversificação dos fluxos culturais que em alguns casos levou mesmo ao desenvolvimento de terceiras culturas que têm uma função de mediação entre indivíduos de culturas nacionais diferentes (Fortuna, 1997).

Em última instância isso não significa que a intensificação dos fluxos culturais origine um maior cosmopolitismo e tolerância, pois, face a ameaça de desordem cultural os indivíduos podem refugiar-se na segurança da sua etnicidade, tradicionalismo ou fundamentalismo. Devemos por fim salientar que o turismo, afirmação da cultura das sociedades no cosmopolitismo moderno e da globalização, tem permitido o gradual aumento desses fluxos, algo que de certa forma permitiu aproximar os cidadãos das suas próprias cidades, a partir do momento em que o turismo deixou de pertencer a elite para pertencer as massas, ou seja, a partir do momento em que o mesmo deixou de ser um movimento individualista para transformar-se numa experiência coletiva.

Podemos então concluir que a cidade, que tende a ser marcada por novos modelos e novas práticas de consumo de massas, tem sido o lugar onde, historicamente se fundam raças, povos e culturas e um terreno altamente favorável à criação de novos híbridos biológicos e culturais. Esta não só tem tolerado como recompensado as diferenças devidas, ao mesmo tempo que repele e subalterniza os grupos sociais vulneráveis. Tem então unido povos dos confins da terra, úteis uns aos outros, não porque sejam homogêneos ou apresentem as mesmas inclinações (Vaz, 2006:226).

A região do Porto e Norte⁷⁷ é identificada por um conjunto de aspetos distintivos com base nos quais toda a estratégia de desenvolvimento turístico é traçada. De notar que o Porto e Norte têm com recursos específicos e distintos, a zona do Alto Douro Vinhateiro, as cidades de Vila Real e Lamego e a área de Foz Côa, incluindo Vila Nova de Foz Côa. Para este pólo têm sido desenvolvidos preferencialmente os produtos do *touring*, nos quais se incluem os cruzeiros fluviais, a gastronomia e vinhos e o turismo de natureza. O turismo náutico aparece discretamente associado aos cruzeiros fluviais,

⁷⁷ O norte dispõe de uma área de 21.289 km², representando assim 23,1% da área total do território nacional. Em termos administrativos, a região nortenha é composta por 86 concelhos e 2.026 freguesias. De acordo com dados do PORDATA (2015), a população residente no Norte em 2014 cifrava-se em 3.632.990 milhões de pessoas, o que corresponde a 35,4% da população total do país (Ver anexo 6), (Zamith e Guimarães, 2008).

sendo feita referência à necessidade de se melhorarem os acessos fluviais no âmbito das recomendações para esta área de desenvolvimento turístico.

Zamith e Guimarães (2008), afirmam que em Portugal, apenas 1,2% dos turistas que visitam o país têm como motivação o turismo náutico⁷⁸, sendo de esperar um gradual aumento deste segmento. As regiões onde o turismo náutico assume maior importância são os Açores, Madeira e Algarve. O Porto e a região Norte, por seu turno, encontram-se na fase de desenvolvimento da oferta. Apesar da recente oferta e procura, o Norte de Portugal deverá ser uma das regiões de maior crescimento turístico no país, através de um processo de desenvolvimento sustentável baseado na qualificação, excelência, competitividade e inovação da sua oferta turística, em que o turismo constituirá um fator de desenvolvimento e diversificação da economia regional. Importa então destacar os benefícios que o desenvolvimento desta atividade tem trazido para a população local:

- Aumento da atividade económica ao longo do ano.
- Atração de visitantes com maior poder de compra.
- Estabelecimentos de comércio com funcionamento mais regular e contínuo.
- Aumento de receitas turísticas.
- Criação de emprego e estabilidade.
- Melhoria da qualidade de vida dos residentes do destino.

As acessibilidades assumem particular importância nas oportunidades e constrangimentos da oferta turística de uma determinada região. No caso do Norte, os distintos níveis de acessibilidades constituem um elemento fundamental na organização de programas turísticos. No âmbito do transporte aéreo, o destaque vai para o aeroporto internacional Francisco Sá Carneiro, o qual constitui a principal porta de entrada para o Norte do país. Este dispositivo pode ser então o sinónimo de uma maior afluência de turistas estrangeiros ao Norte do país, alguns com motivações conexas à náutica. No plano ferroviário merecem destaque as linhas do Douro e do Tua como exemplo de utilização turística da rede ferroviária⁷⁹ sendo de destacar a reabilitação destes percursos

⁷⁸Entretanto esses valores já devem ter aumentado significativamente.

em comboios históricos como um produto de inegável potencial, com efetiva ligação à componente de cruzeiros’’ (Zamith e Guimarães, 2008:68).

Aliás, é na região *duriense* que o transporte fluvial tem vindo a conhecer um notável desenvolvimento. Com efeito, apesar da sua recente implementação no mercado, os cruzeiros no *Douro* têm vindo a registar acréscimos quantitativos de ano para ano, sendo já notória a sua inserção no mercado internacional. Tanto Investimentos privados como as iniciativas públicas deverão, daqui para a frente, potenciar a importância do transporte fluvial no domínio da atividade turística do Norte de Portugal (Zamith e Guimarães, 2008).

1. Mistic Tour

A organização, em fase de afirmação, onde se realizou o estágio curricular é um exemplo de investimentos privados que são aplicados no setor turístico nacional.

A *Mistic Tour* com sede na região Norte⁷⁹, nasce nos inícios dos anos 90, mais precisamente em 1993, com a missão de disponibilizar meios capazes de exceder as expectativas do cliente na descoberta do património⁸⁰ nacional e reforçar a liderança dos cruzeiros fluviais em Portugal.

Figura 4- Missão Visão, Valores e Filosofia da *Mistic Tour*⁸¹.

Missão: Disponibilizar meios capazes de exceder as expectativas do cliente na descoberta do património.	Visão: Reforçar a liderança dos cruzeiros fluviais em Portugal.	Valores: Orientação para o Cliente, Honestidade, Espírito de Equipa, Profissionalismo, Rigor e Disciplina.	Filosofia: A filosofia ‘‘value for money’’ está presente em todas as etapas inerentes ao relacionamento Cliente/empresa
---	---	--	---

⁷⁹ A apresentação terá por base os documentos que nos foram disponibilizados. Não deve ser considerado, em caso algum, como um exercício avaliativo.

⁸⁰ Arquitectónico, cultural, gastronómico e paisagístico.

⁸¹ Fonte: website da organização onde foi realizado o estágio curricular.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Face ao êxito registado, a *Mystic Tour* resolveu expandir a sua área de atuação. Para isso, resolveu apostar não apenas na prestação de serviços fluviais mas também na prestação de serviços terrestres e aéreos, tendo para isso adquirido helicópteros e autocarros que percorrem a zona histórica da cidade do Porto diariamente.

As embarcações, que fornecem viagens de um dia a uma semana, circulam no período que decorre entre o mês de Março e o de Novembro, cessando os embarques durante o restante período devido a restrições fluviais. Os destinos são variados, vão desde o Porto a Vila Nova de Gaia, Bitetos, Régua, Lamego, Pinhão, Pocinho, Vila Nova de Foz Côa, Figueira de Castelo Rodrigo, Barca d'Alva, Salamanca e Guimarães.

Atualmente, a respetiva organização conta com um contingente de mais de 300 trabalhadores. Estes quase na sua totalidade acabam por ter um contrato de trabalho sazonal, dado facto da mesma estar vinculada a um setor de atividade que está dependente do ritmo das estações do ano. As duas áreas funcionais localizadas nas embarcações, área Marítima e Manutenção e área de Hotelaria de bordo, distribuem-se de acordo com duas tipologias de embarcação: Barco diário e Navio Hotel.

Os barcos diários realizam viagens de apenas um dia e, como tal, os seus trabalhadores não estão continuamente embarcados. O contrário acontece com os trabalhadores que operam nos Navio Hotel. Estes podem estar embarcados durante 6 meses seguidos, intercalados com um dia de folga semanal, que ocorre entre o desembarque e o início de um novo embarque.

Os trabalhadores, são admitidos entre o mês de Fevereiro e Março e cessam atividade, temporariamente, entre o final do mês de Novembro e inícios do mês de Janeiro. Nos restantes meses terminam os embarques devido a restrições marítimas, e inicia-se a fase de manutenção ao material e equipamento das embarcações. Importa realçar que quando são cessados os embarques, eles não são cessados na totalidade. Apesar de o principal impulsor da organização paralisar durante sensivelmente quatro meses, neste período, a organização encarrega-se da preparação de determinados eventos festivos para manter no ativo os trabalhadores com contrato a termo certo.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Os vínculos contratuais entre os colaboradores e a organização distribuem-se segundo quatro categorias que o estágio na respetiva organização nos permitiu identificar:

- Contrato a termo certo.
- Contrato a termo incerto.
- Contrato sazonal⁸².
- Contrato temporário⁸³.

Importa referir que com o desenvolvimento da organização e com a crescente necessidade de contratações circunscritas à época do ano, a *Mistic Tour* optou por incrementar as subcontratações, com o designado trabalho temporário. Estes trabalhadores tanto podem ser contratados para exíguos eventos como podem ser trabalhadores com contratos contínuos de Março a Novembro. A duração do contrato está assim dependente das necessidades da organização. Os trabalhadores sazonais, distinguem-se destes últimos pela entidade empregadora uma vez que os mesmos têm vínculo direto à *Mistic Tour* enquanto os trabalhadores sazonais estão vinculados à empresa de trabalho temporário onde se encontram inscritos, estando por isso sujeitos às normas e procedimentos dessa entidade externa a *Mistic Tour* (Coelho, 2011).

De acordo com informações disponibilizadas pela diretora do departamento de recursos humanos da organização em questão, a contratação dos trabalhadores sazonais para a época seguinte depende sobretudo, da intenção e disponibilidade do trabalhador voltar a exercer funções na organização. Mesmo existindo uma garantia de que o contrato é renovado no início da época, o facto de não ser um contrato automaticamente

⁸² Por trabalhador sazonal entende-se: o trabalhador admitido a ocupar um emprego em território nacional, num setor de actividade dependente do ritmo das estações do ano, cuja duração não ultrapasse os oito meses. Fonte: http://www.sef.pt/portal/V10/PT/asp/legislacao/legislacao_detalhe.aspx?id_linha=4208 (Consultado em Setembro de 2015).

⁸³ Considera-se: contrato de trabalho temporário todo aquele contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua actividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário. Fonte: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_L1_004.html#L004S15 (Consultado em Setembro de 2015). O trabalho temporário inclui as modalidades de trabalho sazonal e de contratos de trabalho a termo certo. Estas formas de trabalho correspondem a respostas das organizações às garantias, consideradas excessivas, dos contratos normais subordinados e do trabalho temporário realizado através de uma empresa ou agência de emprego. São, no seu todo, modalidades de actividade intermitente (Bilhim, 2006:178).

renovável, não garante a estabilidade profissional que os trabalhadores procuram obter. A referida contratação, depende ainda da avaliação de desempenho que é realizada pelo diretor responsável pela área em que está inserido o trabalhador, assim, a avaliação realizada vai igualmente condicionar a decisão de contratação para uma nova época. A este respeito importa ainda salientarmos que caso o colaborador tenha tido um desempenho satisfatório recebe uma carta de oferta de trabalho e fica responsável por transmitir, dentro de um prazo estipulado pelo departamento de rh, a sua (ou não) intenção de continuar vinculado à organização.

Resta-nos salientar que a *Mystic Tour*, tem registado um crescimento bastante optimista, algo que de certa forma tem proporcionado condições necessárias para a consecução de um importante projeto da organização: a expansão da sua atividade para águas internacionais, mais precisamente para a América do Sul. Essa expansão criará novos postos de emprego algo que nos dias de hoje se torna fulcral para dinamizar a economia portuguesa. É ainda importante salientar que a respetiva organização tem contribuído inmensuravelmente para a criação de postos de trabalho na região do Porto e Norte, uma vez que tem desenvolvido novos projetos, que não podemos aqui identificar, que têm sido geradores de novos postos de trabalho e que são ocupados geralmente por jovens com boas qualificações académicas e profissionais.

2. A importância do estágio curricular e as atividades desenvolvidas

Dentro do quadro de transformações do mercado de trabalho, onde as relações entre capital e trabalho acabaram por ser profundamente transformadas dado facto dos trabalhadores terem perdido a sua identidade coletiva, para se tornarem cada vez mais individualizados nas suas competências, condições de trabalho e interesses e projetos, podemos inferir que os critérios de seleção dos rh pelas empresas tendem a deslocar-se das qualificações formais para as competências formais e informais, isto é, o critério de acesso ao emprego não é apenas a escolaridade, mas sim “ter capacidade para”, “ser

capaz de'' mobilizar efectivamente os saberes para um desempenho laboral eficiente (Castells, 2003a:458; Parente, 2008:21).

Como podemos verificar, procuram-se hoje perfis de banda larga onde para além dos saberes teóricos e técnicos característicos do ensino tradicional se munam os discentes de instrumentos transversais que lhes permitam a aprendizagem de saberes procedimentais transmitidos na ação e orientandos para a ação e saberes relacionais capazes de alargar as capacidades de interagir, comunicar e cooperar. Mais do que ser qualificado, importa hoje saber combinar e utilizar, em cada situação concreta da prática laboral os respetivos saberes (Parente, 2008:22).

O mundo do ensino e o mundo do trabalho constituem duas realidades que mantêm entre si relações que nem sempre são pacíficas, o mundo do trabalho por um lado pugna por resultados de curto prazo e de fácil mensurabilidade. Por seu turno, o mundo do ensino perde-se na procura de um pretenso conhecimento fundamental, '' que pouco ou nenhum valor adiciona à transformação criativa da chamada realidade prática'' (Ceitil, 2006a:116).

Procuramos então com o estágio curricular articulação entre estes dois universos, que nos permita ser detentores das competências que são tão requeridas pelo atual mercado de trabalho.

No âmbito do estágio curricular iniciado a 13 de Outubro de 2014 que teve uma duração de cerca de 600 horas, tivemos que desempenhar várias tarefas práticas. Destacamos as seguintes: o arquivo de documentos referente ao início e fim de atividade dos colaboradores da organização; apoio no lançamento de férias dos respetivos colaboradores; emissão de pagamentos destinados a Segurança Social, às Finanças e a prestadores de serviços; preparação de cartas para envio de pagamentos; preparação de documentação necessária às rescisões referentes ao final de época; apoio na triagem de *Curricula Vitae* mediante funções e requisitos pretendidos; marcação de entrevistas utilizando o Microsoft Outlook; participação em entrevistas; apoio na receção e organização e distribuição das prendas de colaboradores que fizessem anos; atendimento telefónico; receção de colaboradores; organização dos arquivos antigos referentes aos anos de 2009,2010,2011 e 2012; apoio na preparação das cartas de

cessação de contrato e outros documentos relacionados com o mesmo assunto; apoio na preparação de cartas de oferta de emprego; apoio na digitalização de fotografias e cartões de cidadão dos colaboradores que ingressam na organização, entre outras tarefas.

O estágio curricular possibilitou a aquisição de competências⁸⁴ que acabam por servir de complemento aos saberes teóricos que nos foram transmitidos nas aulas do Mestrado em Sociologia. Podemos então concluir que, a necessidade das organizações diversificarem a sua força de trabalho e aumentarem o espectro das suas competências sociais e técnicas coloca importantes exigências ao nível da optimização das dinâmicas de recrutamento e seleção. Neste sentido, o potencial humano constitui uma condição vital ao êxito organizacional e, em última instância, à sobrevivência e sustentabilidade das organizações.

O desenvolvimento de sistemas de recrutamento e seleção eficazes dotados de ferramentas válidas de seleção, traduz-se em vantagens consideráveis para a organização dados ganhos de desempenho decorrentes da agregação do potencial humano e da redução dos erros de seleção que acarretam custos onerosos (Gomes, 2011:457).

Conseguimos então com o estágio e com a formação teórica universitária apurar qual a importância que é dada a estes dois processos, e perceber de que forma é que os mesmos são operacionalizados dentro da organização na qual realizamos o estágio, isto é, o tipo de recrutamento é efectuado, meios de divulgação, motivos que levam a abertura de processos de recrutamento e finalmente as técnicas e critérios que são utilizados para a respetiva seleção dos candidatos. O estágio permitiu-nos então aproximar-nos da realidade do mercado de trabalho e com isso dotar-nos de ferramentas que não possuíamos a priori.

⁸⁴ Comunicacionais, relacionais, emocionais, técnicas.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo V - Itinerário teórico e metodológico

A investigação científica orienta-se por um conjunto de questões sobre um determinada matéria que servem de ponto de partida para a problematização da realidade social (Quivy e Campenhoudt, 2003).

O presente subcapítulo visa situar a investigação desenvolvida, proporcionando informações sobre os seus suportes a nível teórico e metodológico, bem como sobre os contextos empíricos abordados. Em primeiro lugar, abordamos as linhas de orientação teórica da pesquisa, e em segundo, analisamos as técnicas de investigação a que recorreremos no processo de pesquisa. Debruçamo-nos sobre as suas etapas, reflectindo tanto sobre as técnicas de investigação seleccionadas, como sobre os contextos sociais específicos em que foram aplicadas, pois no nosso entender eles moldam decisivamente o trabalho interpretativo do material empírico recolhido (Cruz, 2010:15).

No âmbito do nosso estágio curricular, a seleção dos métodos de recolha de dados foi realizada tendo em conta a tipologia de conhecimento que pretendíamos obter. Assim sendo, a nossa opção recaiu pela abordagem qualitativa por ser uma abordagem que se adequa a pesquisas que procurem analisar de forma exaustiva procedimentos e dimensões ‘*’não mensuráveis’*’.

A opção por este tipo de abordagem justifica-se, de certa forma, por se pretender descrever, interpretar e examinar as práticas de recrutamento e seleção no âmbito do planeamento estratégico dos rh da *Mistic Tour*. O planeamento da pesquisa iniciou-se com um cronograma elaborado, algo que nos possibilitou estipular metas e prazos para partirmos para a pesquisa bibliográfica que culminou com uma exaustiva análise de contributos teóricos de vários autores nacionais e internacionais que abordam a temática em questão. A análise de fontes documentais secundárias⁸⁵ permitiu assim a contemplação de uma grande diversidade de perspetivas que de certa forma se complementam e serviu ainda para recolhermos alguns dados sobre a *Mistic Tour*, informação que foi útil para descrever o funcionamento da organização em questão.

⁸⁵Fontes já existentes e concebidas por outras razões que não as do estudo.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

As nossas deslocações diárias à *Mistic Tour* permitiram-nos conhecer o espaço e assim aplicar uma *observação participante* que nos permitiu recolher dados sobre as práticas adotadas pela respetiva organização.

O nosso trabalho seguiu os princípios do *estudo de caso* na medida em que se cingiu a uma análise intensiva das dinâmicas de uma organização, a *Mistic Tour*. As suas finalidades assentaram na observação das práticas que emergem da realidade aqui problematizada teoricamente. A observação participante⁸⁶ foi aplicada de modo exploratório por formas a obtermos uma caracterização das relações e regularidades que decorrem na organização, bem como nas interações que se verificam entre os membros dos diversos departamentos.

Gomes (2012), citando Peretz infere a ideia de que a observação consiste em descobrir um significado sociológico para os dados recolhidos, classifica-los e avaliar o seu grau de generalidade. Durante o processo de investigação, estivemos em contacto direto com os indivíduos observados por formas a compreender o funcionamento interno da organização respetivas interações entre colaboradores durante o processo de recrutamento e seleção.

Esta tipologia de observação, não dissimulada, permitiu-nos perceber quais foram as regularidades e singularidades no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção. Apesar de adequada, Gomes (2012), alerta-nos para a possível interferência que esta tipologia de técnica pode conferir à investigação, isto é, pode ser colocado em causa o distanciamento do investigador em relação ao meio estudado.

Empregamos cinco palavras-chave: Gestão de recursos humanos, recrutamento e seleção, *Mistic Tour*, Portugal e estágio curricular. Adotamos um número de palavras-chave que normalmente é tido pela comunidade científica como o mais adequado a ser adotado, e que está, parcialmente, incorporado no título duplo que aparentemente é funcional: “Gestão de Recursos Humanos: O Recrutamento e Seleção na *Mistic Tour*” (Creswell, 2007).

⁸⁶ Esta técnica consiste na entrada do investigador num determinado terreno e na sua permanência durante algum tempo nesse mesmo espaço, ganhando alguma familiaridade com os observados e interagindo com eles, como se pertencesse ao seu território e cultura.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Procuramos nesta investigação responder a algumas questões presentes no *software* Idea Puzzle, um *software* que nos foi apresentado e com o qual trabalhamos em algumas aulas de métodos em investigação. Abaixo seguem-se então as respostas à algumas das questões que achamos fulcral responder.

A pergunta de partida geral que orientou a nossa investigação, e a qual tentamos responder, foi a seguinte: *Que técnicas e práticas de recrutamento e seleção a Mystic Tour adota?*

No que diz respeito às correntes de pensamento em que nos baseamos, esta parte do projeto de investigação, só pode ser bem realizada se “ atribuirmos uma prioridade ao objeto e se encararmos os recursos teóricos como aquilo que são: meros instrumentos, ainda que indispensáveis, para tornarem inteligível a realidade (...) “, seguimos muito de perto os contributos de João Abreu de Faria Bilhim, Mário Ceitil, Cristina Parente, Jean-Marie Peretti, João Freire, Álvaro Lopes Dias *et al.*, Jorge F. Gomes *et al.*, Pedro B. Camara *et al.*, Duarte Gomes *et al.*, Maria José Sousa *et al.*, entre outros, para explorar e “ esclarecer noções que, não raras vezes, são aplicadas com o mesmo sentido mas que possuem particularidades culturais bem definidas” (Quivy e Campenhoudt, 2003:100;Gomes,2012:9).

Tais noções são as de, competências, serviço, profissionalismo, terciarização do trabalho, recrutamento e seleção, estrutura organizacional, entre outras. Procuramos então, explicitar e salientar as divergências e convergências teóricas estabelecidas entre os autores e dar conta do campo conceptual em questão. Usamos ainda as já referidas perspetivas teóricas no início do nosso estudo de forma indutiva para guiar o mesmo fornecendo assim uma “lente que molda o que é visto e as indagações feitas (...) “ (Creswell, 2007:130). A revisão da literatura neste estudo acaba então por ser enquadrada nas primeiras páginas do nosso estudo para dar uma orientação ao mesmo fornecendo assim um pano de fundo útil para o problema que gerou a necessidade do estudo em questão (Creswell, 2007:46-48).

Neste estudo qualitativo usamos dois níveis de análise: o individual e organizacional. A nível individual temos os colaboradores do departamento de Recursos Humanos da organização em questão e a nível organizacional a *Mistic Tour*.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

As únicas “limitações” que estiveram implícitas na nossa investigação, mas que foram ultrapassadas, prenderam-se com a recolha de informações relativas a organização e questão. Essa recolha representava, no nosso entender, um momento de paragem dos responsáveis pela concessão das mesmas pois tinham de parar de trabalhar para reunir as informações que necessitávamos, optamos então por recolher os dados diariamente mediante o que observávamos por formas a evitar que fosse prejudicado o desempenho dos trabalhadores da organização que diariamente têm que lidar com o tratamento de grandes quantidades de informações.

No que diz respeito à formação e experiência que estão implícitas na nossa investigação, podemos apenas concluir que no decorrer do nosso estágio fomos trocando ideias com alguns trabalhadores da organização que nos deram boas ideias de temáticas que poderiam ser abordadas na presente investigação e que a nossa formação em sociologia nos forneceu os instrumentos metodológicos e técnicos indispensáveis para a realização deste trabalho.

Quanto aos parceiros que estão implícitos nesta investigação podemos inferir que, estabelecemos uma “parceria” com a *Mystic Tour*. Organização onde realizamos o estágio e que nos forneceu um vasto leque de informações para o nosso estudo. Foi essa então a nossa grande parceira que nos permitiu obter os dados empíricos, que sem dúvida foram fulcrais para a boa consecução do nosso trabalho.

Quanto ao tempo despendido para a realização da nossa investigação podemos inferir que investimos algum tempo e esforço para realizar a mesma pois em certa altura tivemos que conciliar o período letivo com o estágio e posteriormente dedicar cerca de cinco meses à elaboração do respetivo relatório.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Capítulo VI – Os novos caminhos e desafios da gestão de recursos humanos

A quantidade de fatores e contingências que afetam o funcionamento e a eficácia das organizações fazem que, por vezes, a sua sobrevivência, ou crescimento esteja dependente da implementação atempada de mudanças em algum ou em alguns dos seus respetivos subsistemas (Caetano *et al.*, 2007).

No passado o trabalho era uma realidade objetiva, perfeitamente definida e fixada em esquemas rígidos e predeterminados, à qual a pessoa se limitava a adicionar a sua energia física, moldando-se completamente aos esquemas definidos. As mudanças, fizeram com que nos dias de hoje o trabalho, para algumas profissões, passe a ser uma realidade completamente fluida, dominada não por esquemas operacionais predefinidos mas por sínteses cognitivas que cada indivíduo realiza no seu exercício, moldando, assim, o trabalho em função da sua inteligência, das suas motivações e das competências que conseguir, e quiser, mobilizar para a sua realização.

Enquanto nos cenários do *Taylorismo*, como vimos, a capacidade mais importante dos indivíduos era a sua energia e a sua força física, e, provavelmente, também a sua capacidade de resistência a condições de trabalho degradantes e extremamente adversas, no presente século valorizam-se as competências cognitivas e emocionais, a intuição, a criatividade e o entusiasmo que cada um é capaz de colocar nos projetos que realiza, e ainda a capacidade de resistir a ambientes de ambiguidade crescente e de acentuada desestruturação, onde a principal estrutura a que cada se deve moldar é a sua própria estruturação interior. Neste século o trabalho será cada vez mais a extensão e o prolongamento das competências que cada um conseguir mobilizar e deixará, finalmente, de ser uma realidade externa ao indivíduo. “ A transmutação do espaço profissional da engenharia das funções para a resignificação cognitiva das competências tem naturalmente, profundos impactes em toda a lógica e modos de agir da tradicional função de recursos humanos” (Ceitil, 2006a:19).

Gomes *et al.* (2008), afirmam que entre as muitas transformações ocorridas nas últimas três ou quatro décadas no ocidente, com particular incidência em contexto organizacional, encontram-se as seguintes (Gomes *et al.*, 2008:93):

- A crescente heterogeneidade da força de trabalho;
- As aspirações de cidadania plena por parte de membros de grupos minoritários ou desfavorecidos;
- A maior mobilidade geográfica e ocupacional;
- As pressões concorrenciais decorrentes do processo de globalização;
- A mudança das expectativas de empregados e empregadores relativamente à relação mútua;
- O papel das tecnologias da informação;
- A complexidade, a incerteza e a volatilidade das envolventes organizacionais, tanto internas como externas;
- A necessidade de reconverter regularmente competências e responsabilidades funcionais.

Estas transformações, tal como já vimos no *Capítulo II*, têm diversas e vigorosas implicações na grh uma vez que se apresentam como desafios para os gestores de rh. Elas, tratam-se de circunstâncias que conduzem a comportamentos e atitudes das pessoas que a anos atrás não eram esperados. Muitos destes desafios implicam que as organizações procedam a várias mudanças no sentido de acompanharem a competitividade do mercado de trabalho numa procura de (Gomes *et al.*, 2008: 95-96; Dias, Varela e Costa, 2013:189):

- **Maior eficiência na gestão dos recursos** – esta pressão decorre da abertura dos mercados, da globalização e aumento da concorrência, da desregulamentação e da maior rapidez das operações. Daqui decorrem exigências de uma mais eficiente e rigorosa gestão das pessoas na organização, isto é, menos indivíduos têm que fazer mais. Se esse resultado é por vezes motivo de cansaço físico e psicológico, noutras situações parece originar uma motivação tão elevada que resulta num desejo de trabalhar incessantemente.
- **Individualização da relação de trabalho e Gestão das pessoas e não de pessoas** – por um lado, a heterogeneidade dos trabalhadores dificulta a aplicação das tradicionais políticas

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

«cegas» e padronizadas, obrigando assim à definição de políticas para grupos específicos e, no limite, para cada indivíduo. Por outro lado, as pressões para o aumento da eficiência exigem maior atenção ao detalhe, obrigando à ponderação das limitações e potencialidades de cada indivíduo, uma vez que a eficiência organizacional passa também pela eficiência de cada um dos seus trabalhadores. Daqui resulta a tendência para a individualização da relação de trabalho e para uma gestão das pessoas, ao invés de uma gestão de pessoas.

- **Humanização do trabalho** – os ritmos desenfreados impostos pelos requisitos de maior eficiência poderiam fazer supor o contrário, porém, a realidade é que as exigências de bem-estar não diminuíram nas sociedades do ocidente. Os indivíduos não pretendem apenas um trabalho que garanta a sobrevivência, mas esperam gostar do que fazem. Procuram sentir-se bem, desafiados, realizados, ou seja, satisfazerem as suas expectativas de felicidade. Esta expectativa coloca grandes e novos desafios à gestão de rh, abrangendo a relação *trabalho-família*, a *flexibilidade*, o *enriquecimento do posto de trabalho* e a *empregabilidade*. Algumas organizações procuram diferenciar-se, criando culturas de trabalho alternativas à dominante, seja por razões de diferenciação de imagem junto dos clientes e parceiros, porque desejam ser mais atrativas para determinado tipo de talentos, ou unicamente porque os seus fundadores são diferentes e acreditam na necessidade de proporcionar ambientes diferentes a indivíduos diferentes.
- **Transitoriedade da relação de trabalho** – a crescente mobilidade organizacional e ocupacional dificulta o desenvolvimento de ligações afetivas e de identificação com a organização. Tal acontece porque a relação de trabalho se tem tornado mais fragmentada e menos estável. O empenhamento organizacional e a identificação do indivíduo com a organização requerem tempo. A pressão para alcançar os melhores resultados em tempo quase imediato lança, reptos adicionais à função rh, que se vê emparcelada entre a necessidade de promover o empenhamento na organização e a impossibilidade de o fazer devido à grande transitoriedade das relações laborais.
- **Caráter progressivamente global e transcultural da função** – a competição pelo talento é um processo progressivamente praticado à escala internacional. As possibilidades de subcontratar trabalho em países distantes são hoje uma evidência. As expectativas de carreiras internacionais são progressivamente frequentes. Os gestores em geral e os gestores de rh em particular enfrentam novos desafios como a *gestão de expatriados*, a

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

*gestão das viagens internacionais, a gestão de uma força de trabalho globalmente multicultural e a gestão de equipas multiculturais*⁸⁷.

Posto isto, importa salientar que as atividades de grh são em última instância, o desfecho da combinação de forças exercidas pelos diversos *stakeholders*: os detentores do capital, os trabalhadores, as associações sindicais, a equipa de gestão, as comunidades de académicos, os profissionais de grh e os meios de comunicação social (Gomes *et al.*, 2008:98).

Os desafios que acima abamos de referir, obrigam então a grh a redefinir os seus tradicionais papéis de gestão técnica e administrativa de pessoas, estendendo assim a sua esfera de influência para domínios de âmbito mais estratégico.

No papel de *especialista administrativo*, a grh leva a cabo, como pudemos testemunhar nos *capítulos* anteriores, os processos administrativos relacionados com o *recrutamento*, a *seleção*, a *compensação e benefícios*, o *planeamento da força de trabalho* e a *gestão do desempenho*. Cabe a grh, para esse efeito, usar as novas tecnologias e os melhorados métodos que os progressos técnicos e científicos têm proporcionado. Muitas dessas atividades são atualmente subcontratadas, com o objetivo de aumentar a eficiência e de permitir aos responsáveis de grh que apliquem os seus recursos e competências em atividades de natureza mais estratégica.

No papel de *agente de mudança*, esta área contribui para a renovação da organização e também para a sua competitividade. Cabe-lhe portanto o papel auxiliar os restantes gestores na monitorização e reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios da organização. Cabe-lhe ainda, o papel de auxiliar os gestores a desenvolverem e comunicarem aos seus colaboradores uma visão clara para o futuro, a desenvolverem procedimentos que motivem e recompensem o comportamento consistente com o alcance de objetivos e a vencerem as resistências às mudanças⁸⁸.

⁸⁷ Tal tem acontecido na *Mystic Tour*. Durante o período de estágio pudemos aperceber-nos que a organização admitiu indivíduos que vieram propositadamente de África para laborar na organização. Essas admissões tiveram como foco a contenção de custos referentes a remuneração dos colaboradores.

⁸⁸ Mudanças como: a renovação tecnológica, a introdução de tecnologias de informação, a alteração dos processos de trabalho, a modificação dos processos de gestão, a reorganização da estrutura e dos mecanismos de coordenação interna, a adoção de novos comportamentos, a assunção de novos valores, a

Quando planeada, a mudança organizacional, implica, geralmente, uma primeira fase de *diagnóstico* da situação da organização, uma segunda fase de *ação* ou *intervenção* para superar os problemas diagnosticados e uma terceira e última fase de *avaliação* dos efeitos da intervenção, a qual pressupõe uma comparação com a situação inicialmente diagnosticada e com os objetivos da respetiva intervenção. (Caetano *et al.*, 2007)

A grh deve então exercer um papel fundamental na reorientação estratégica e operacional de uma dada organização.

No papel de *gestor dos colaboradores*, a grh deve procurar maximizar a contribuição e o empenhamento dos trabalhadores de dois modos (Calheiros, 2012: 126):

- Em primeiro lugar, escutar e responder às necessidades dos colaboradores, tratando de assuntos do quotidiano, de questões de longo prazo e de aspetos legais.
- Em segundo lugar, aumentar os conhecimentos, competências, e capacidades dos trabalhadores, assim como contribuir para a eficácia da organização. Entre as atividades abarcadas estão o planeamento de carreiras, a formação⁸⁹ e desenvolvimento, a mentoria e o *coaching*⁹⁰. O desempenho deste papel acaba de certa forma por implicar uma parceria entre os profissionais de grh e os restantes gestores de linha, no sentido de aumentar a sua compreensão e sensibilidade para o aumento do empenhamento e das competências dos membros da organização.

Enquanto parceiro estratégico, a grh deve procurar alinhar as atividades de rh com os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, a grh processa informação

fusão com outras organizações, a autonomização de subunidades e por fim mudanças referentes a atitude face aos clientes (Caetano *et al.*, 2007:109).

⁸⁹ Durante o decorrer do estágio foram dadas formações à colaboradores de alguns departamentos. Em algumas situações a organização recorreu a quadros da empresa para dar a respetiva formação, porém, noutros recorreu a entidades externas a mesma para a realização da respetiva atualização de conhecimento de alguns dos seus colaboradores.

⁹⁰ O *coaching* nos dias de hoje tem vindo a responder a necessidades de gestão de incerteza, de melhoria contínua no meio da muita turbulência, da solidão, do caos, do *stress*, de pedidos constantes para desempenhos de excelência. Esta área vem hoje, oferecer um momento simples e preciso de escuta, um momento poderoso de questionamento. ” Na verdade, um reencontro e realinhamento connosco próprios, com outros e com as coisas à nossa volta, apoiando-nos a ir mais fundo, no percurso em direcção aos nossos objetivos, mantendo-nos íntegros” (Calheiros, 2012:126).

Calheiros (2012), infere que no entender de alguns autores o *coaching* foca-se no presente para atingir objetivos de futuro ainda que para se considerar ser *coaching* os objetivos tenham de ser definidos pelo *coachee* e as soluções encontradas pelo mesmo. O *coaching* portanto um conceito simples que vem do senso comum, mas que requer um domínio de técnicas que nem sempre é fácil.

O recrutamento e seleção na *Mistic Tour*

fundamental para o futuro da organização⁹¹, ocupa lugares em órgãos chave, auxilia a organização a conceber e implementar uma estratégia consistente. Em algumas organizações, onde a grh assume um papel crucial, predominam normalmente as atividades de *agente de mudança* e de *parceiro estratégico*, recorrendo-se à subcontratação de muitas atividades administrativas⁹². Noutras organizações com modelos de gestão mais tradicionais, continuam a predominar as ações de especialista administrativo e algumas atividades de gestor de colaboradores. As organizações mais competitivas são então as que conciliam os quatro papéis, acima descritos, e os desenvolvem com eficiência e eficácia. A este prepósito, importa considerar dois aspetos relacionados com a globalização e a internacionalização das organizações, um novo desafio que se tem colocado às mesmas (Gomes *et al.*, 2008).

O primeiro aspeto prende-se com o seguinte: os desafios provenientes do processo de globalização requerem atividades de grh que as envolventes nacionais de outrora não requeriam:

Quadro 4 - Os quatro papéis da grh em contexto de internacionalização das empresas⁹³.

Especialista administrativo	• Gerir as operações no exterior. • Recrutar e selecionar colaboradores globalmente, de modo atempado e eficiente. • Gerir os elevados custos da expatriação. • Gerir a compensação à escala global. • Proporcionar formação eficiente.
Gestor dos colaboradores	• Aumentar a sensibilidade às diferenças culturais. • Assegurar a segurança dos expatriados. • Assegurar o conhecimento das leis e das práticas locais. • Corresponder às necessidades de informação dos colaboradores à escala global.
Agente de mudança	• Ajudar a organização a criar uma visão, missão e objetivos à escala global. • Criar um sentido de urgência e de necessidade de mudança e de alinhamento entre populações diversas. • Comunicar eficazmente em diferentes culturas e línguas.
Parceiro estratégico	• Apoiar a gestão nas aquisições e fusões internacionais. • Equilibrar a necessidade de transferir as melhores práticas para as filiais com a necessidade de ajustar a gestão às especificidades locais. • Apoiar a gestão na construção de competências e capacidades à escala global. • Criar alinhamento entre fronteiras, culturas e línguas.

⁹¹Financeira e de negócios.

⁹²Ex.: recrutamento e seleção.

⁹³Adaptado de Gomes *et al.* (2008).

O segundo e último aspeto, prende-se com o facto de que essas atividades devem ser [re] ajustadas consoante as características culturais dos países em que as respetivas organizações operam. Por exemplo: as políticas de compensação poderão focalizar-se mais na *meritocracia* nas culturais individuais, e mais no *desempenho das equipas* nas culturas colectivistas (Gomes *et al.*, 2008:101).

Concluímos, a este propósito, que a relação profissional em grh ao invés de ser uma mera funcionalidade ou uma pura conformidade contratual deve ser autêntica, genuína e ocorrer com tanta entrega como um qualquer outro domínio. Neste sentido, a relação profissional deve ascender à dignidade de uma relação plena liberta dos estigmas de uma alienação forçada pelos imperativos da pura e vernácula sobrevivência.

É certo que em Portugal ainda há um longo caminho a percorrer para que a grh e o verdadeiro entendimento do significado das pessoas nas organizações abandone o velho conceito da tradicional gestão de pessoal (Dias, Varela e Costa, 2013:188).

Assim, analisar o modo como se tem vindo a estruturar o campo profissional da gestão de recursos humanos implica discutir as dinâmicas que o atravessam no que respeita ao perfil requerido por este mercado de trabalho profissional em construção. A necessidade desta abordagem está associada ao ritmo a que a recomposição do campo profissional se tem vindo a verificar em Portugal: o seu *crescimento quantitativo* e a sua *feminização* são características estruturantes.

Dois indicadores capazes de dar conta de algumas das tendências que atravessam o campo profissional na ótica da procura são: as habilitações académicas e as áreas de formação requeridas pelos profissionais quando pretendem recrutar candidatos para ocuparem funções de rh. Partindo da sistemática análise de anúncios para recrutamento de profissionais de rh⁹⁴ é possível reconhecer um reforço da exigência de uma habilitação académica de nível superior para aceder ou para obter mobilidade no interior do campo profissional em questão (Carvalho, Santiago e Caria, 2012:101).

Se concomitantemente às habilitações académicas associarmos as respetivas áreas de formação constatamos uma tendência de consistente fechamento profissional

⁹⁴ Análise feita pelos autores citados.

não só em torno das ciências sociais e humanas, mas, pela valorização da formação em gestão de recursos humanos como especialidade académica que tende a adquirir maior relevo na estruturação do campo profissional.

As tendências evidenciadas nos dois indicadores acima referidos não podem deixar de ser analisadas numa lógica sistémica. O sistema de produção de qualificações ao nível do ensino superior português⁹⁵, tem vindo a promover uma oferta formativa quer ao nível *pré-graduado* quer *pós-graduado*, em que a gestão de recursos humanos se tem vindo a afirmar como uma área de formação cada vez mais consolidada. Exemplos dessa consolidação podem ser constatados não só no crescente número de cursos de licenciatura e de mestrado em gestão de rh que são oferecidos em estabelecimentos de ensino superior universitário e politécnicos, mas também na produção científica que lhe está associada (Carvalho, Santiago e Caria, 2012).

⁹⁵O qual tem sido atravessado por uma crescente massificação do acesso.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Conclusão

A gestão de recursos humanos é, em geral, aceite como um tema central no estudo das organizações, todavia, o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos, sobre a produtividade e a eficácia organizacional não se encontra muito desenvolvido. Essa escassez de conhecimento deve-se em parte, como vimos no *capítulo I*, ao défice de reflexão crítica sobre os seus fundamentos teóricos e sobre as práticas profissionais em uso bem como a relativa juventude do respetivo grupo profissional.

A grh evoluiu e as conceções acerca dos trabalhadores seguiram também o mesmo caminho. Os trabalhadores de engrenagem sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros ativos e são nos dias de hoje elevados a fator estratégico. Dada sua importância estratégica, são hoje desenvolvidos sistemas de recrutamento e seleção que permitem reconhecer talentos com potencial que possam fazer a diferença num mercado cada vez mais competitivo. Após as pesquisas expostas nesta investigação, conclui-se que o sucesso de um recrutamento assenta num processo rigoroso, na procura metódica de candidaturas externas e na qualidade dos procedimentos de acolhimento e integração. Importa nesta altura dizer o óbvio: o recrutamento e seleção acarretam custos, diretos e indiretos. Custos inerentes ao processo propriamente dito e custos de rotatividade ou de manutenção, de trabalhadores inadaptados, decorrentes de seleções inadequadas. O grande desafio nos dias de hoje assenta, então, na redução de erros de seleção que para além de acartarem custos onerosos, prejudicam também o clima organizacional.

Assim, para que se diminua a probabilidade da ocorrência deste tipo de situações nefastas à organização, é fundamental que se considerem as especificidades que estão subjacentes às etapas de recrutamento, seleção e integração. A negligência em qualquer de um destes domínios inviabiliza que todo o processo de pesquisa, seleção e agregação do novo colaborador seja concluído com êxito.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Face ao mercado de trabalho atual, conclui-se que parece impor-se uma nova relação entre o homem e o trabalho. Uma relação resultante das modificações que têm lugar na ação de uma nova dinâmica económica e social acompanhada de uma automatização dos sistemas de informação. Assistimos então à revalorização do trabalho não remunerado, a uma maior diversidade e flexibilidade dos estatutos do trabalho, à diminuição da sua duração e a modificação na relação entre o tempo de trabalho e tempo de não trabalho.

Sobre a *Mystic Tour*, constatamos que a mesma pratica, grosso modo, os pressupostos de um processo de recrutamento e seleção eficaz, uma vez que todas as etapas inerentes ao mesmo são realizadas por profissionais com um nível de competência elevado. Tal eficácia deve-se ao facto de o departamento de rh ser visto como um departamento estratégico e ao facto de o respetivo departamento ter uma estratégia de rh escrita que está em constante articulação com a estratégia de negócios da empresa. Importa ainda salientar que o facto de o departamento de rh ser visto como um departamento estratégico faz com que os gestores de topo vejam também os trabalhadores como algo estratégico no qual importa investir, por isso é que se têm realizado nos últimos anos investimentos ao nível da formação e motivação. Foi-nos facultado o acesso e a participação em algumas entrevistas de recrutamento, algo que permitiu o enriquecimento da nossa experiência profissional nesta área e possibilitou um primeiro contacto com as tarefas desenvolvidas na organização.

A experiência de estágio realizado ao abrigo do protocolo entre a Faculdade de Letras da Universidade do Porto e a *Mystic Tour*, representou para nós um ponto de partida para a nossa futura inserção no mercado de trabalho. O contacto com a realidade laboral permitiu-nos, então, desenvolver competências que serão sem dúvida úteis num próximo contacto com o mundo do trabalho. A realização deste possibilitou a oportunidade de trabalhar no terreno, de forma a consolidar e completar a formação com a experiência prática, isto é, permitiu a articulação entre formação e profissão e o contínuo esbatimento de fronteiras entre ambas. Esta relação materializa-se, quando se trabalha no sentido de uma valorização de uma aprendizagem não formal e no reconhecimento da importância da formação em contexto de trabalho. É legítimo referir

que a formação em Sociologia confere um largo espaço de manobra à nossa ação, uma vez que abre caminho à possibilidade de intervirmos em várias áreas e domínios, como é o caso da gestão de recursos humanos.

Importa ainda salientar que, nem sempre o que se ensina nas universidades acompanha as mudanças que vão ocorrendo a nível da esfera laboral. Mas o contrário é igualmente verdadeiro.

Apesar das diferenças e das distâncias, deveríamos avançar para plataformas de maior articulação entre os referidos dois universos, o que seria, deveras, reciprocamente vantajoso. As organizações teriam muito a ganhar se os discentes saídos das universidades fossem detentores das competências que fossem mais fulcrais para o seu crescimento e desenvolvimento e as universidades poderiam enriquecer os seus currículos com um maior conhecimento de como o saber se faz substância nos contextos da vida prática.

Infelizmente algumas universidades, em Portugal, estão ainda muito longe das ligações que seriam desejáveis em relação ao mundo do trabalho, não só no que diz respeito aos currículos, como, e talvez sobretudo, em relação ao tipo de práticas pedagógicas que desenvolvem no seu seio. Estas ainda privilegiam uma tipologia de prática pedagógica assente, na incorporação passiva dos saberes, por parte dos alunos, e não na pesquisa pró-ativa e na contestação produtiva das ideias.

Contrariamente aquilo que por vezes se pensa, é, justamente, nas empresas e organizações onde a criatividade é mais estimulada desde que, “repassada pelo crivo de um pragmatismo determinado pelos imperativos do alcance de resultados” (Ceitil, 2006a:118). Conclui-se então, que tanto as universidades como as organizações têm muito a aprender umas com as outras. Importa, entretanto, inferir que apesar do referido “atraso” o fosso entre estes dois sistemas tem vindo a ser reduzido e sê-lo-à, cada vez mais, com os impactes da reforma de Bolonha.

A prepósito deste tema gostaria de propor uma última reflexão: é pouco provável que uma educação que acentue determinadas competências analíticas seja a melhor preparação para o trabalho do futuro. O verdadeiro valor a acrescentar à economia do

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

futuro advém da criatividade. A procura de trabalhadores criativos continuará a aumentar porque eles são os mestres da inovação e esta está no cerne da economia (Araújo *et al.*, 2010).

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Referências bibliográficas

ALMEIDA, António José (2008) – *A Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação. Nº 6. ISSN: 1646-4990 pp. 45-56

ALMEIDA, Paulo Pereira de (2005) – *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a Sociologia do Trabalho*. Porto: Edições Afrontamento. 972-36-0750-6 pp.29-109

ARAÚJO, Jorge *et al.* (2010) – *O Caminho do Futuro: Treino na Área Comportamental*. Lisboa: Guerra e Paz, Editores S.A. ISBN: 978-989-8174-88-8 pp. 1-10

BILHIM, João Abreu Faria (2006) – *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN: 972-8726-71-6 pp. 29-236

BILHIM, João Abreu Faria (2012) – *Estrutura organizacional: O futuro e o camaleão*, in Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa (org.). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3 pp. 245-248

BURAWOY, Michael (2006) - *Por uma Sociologia Pública*. Revista de Ciências Sociais. N.º 25. ISSN: 0104-8015 pp.9-30

CAETANO, António *et al.* (2007) – *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte. ISBN: 978-972-24-1505-7 pp. 22-109

CAETANO, António; VALA, Jorge (2002) – *Gestão de recursos humanos: contextos processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora. ISBN: 972-96897-8-4 pp. 21- 299

CALHEIROS, Sofia Calheiros (2012) – *Coaching*, in Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa (org.). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3 pp. 126-130

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2005) - *HUMANATOR. Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 6ª Ed. Lisboa: Dom Quixote. ISBN: 972-20-2023-4 pp. 33-549

CARVALHO, Telma; SANTIAGO, Rui; TELMO, Caria (2011) – *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, problemas e perspectivas*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978-972-36-1212-7 pp. 97-164

CASCÃO, Arcindo dos Santos Ferreira (2004) – *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório da Inovações na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 972-8871-01-5 pp. 34-264

CASTELLS, Manel (2003a) - *O Fim do Milénio: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Vol. III. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN: 972-31-1055-5 pp. 457-488

CASTELLS, Manel (2003b) - *O poder da Identidade: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Vol. II. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN: 972-31-1008-3 pp. 433-477

CASTELLS, Manel (2007) - *A Sociedade em Rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Vol. I. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN: 978-972-31-0984-9 pp. 605-615

CATALIM, Alírio Gonçalves (2012) – *Testes psicológicos*, in Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa (org.). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3 pp. 608-611

CEITIL, Mário (2006a) – *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 972-618-428-2 pp. 21-128

CEITIL, Mário (2006b) – *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 972-618-409-6 pp. 87-109

COELHO, Sofia Augusta Dias (2011) – *Clima organizacional e satisfação laboral: um estudo de caso para o diagnóstico de intervenção*. Tese de Mestrado em Sociologia. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. pp. 35-39

CORREIA, Sofia (2007) – *Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuoso da cidadania: aplicação do modelo de Putnam aos residentes do Bairro de*

Caselas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN: 978-972-8726-93-5

COSTA, António Firmino da (1998) - *Cultura Profissional dos Sociólogos*. ICS/ISCTE/CIES. pp.108-124

COSTA, António Firmino da (2004) - *Será a sociologia profissionalizável?*, in Carlos Manuel Gonçalves, Eduardo Rodrigues e Natália Azevedo (coords.). *Sociologia no Ensino Superior: Conteúdos, Práticas Pedagógicas e Investigação*. Porto: Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. pp 35-59

CRESWELL; John W. (2007) - *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.^a ed. Porto Alegre: Artmed. ISBN 978-85-363-0892-0 pp. 46-130

CRUZ, Sofia Alexandra (2010) – *Trabalho nos Centros Comerciais*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 987-972-36-1067-3 9-144 pp. 9-143

DIAS, Álvaro Lopes; VARELA, Miguel; COSTA, José Lopes (2013) – *Excelência Organizacional*. Lisboa: Bnomics. ISBN: 978-989-713-070-0 pp. 146-351

DOMINGUES, Leonel Henriques (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN: 972-8726-16-3 pp. 214-215

FILLEAU, Marie-Georges; RIPOULL, Clotilde, Marques (2002) – *Teorias da Organização e da Empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: Celta Editora. Pp. 3-5

FORTUNA, CARLOS (1997) – *Sociologia, cultura urbana e globalização*, in Carlos Fortuna (org.). *Cidade, Cultura e Globalização: Ensaio de Sociologia*. Oeiras: Celta Editora. ISBN: 972-8027-78-8 pp. 1-24

FREIRE, João (2008) – *Economia e Sociedade: Contributos Para Uma Sociologia da Vida Económica em Portugal na Viragem do Século*. Lisboa: Celta Editora. ISBN: 978-972-774-260-8 pp. 159-183

GOMES, Ana Mafalda Carvalho (2012) - *Empreendimentos solidários e integração social pelo trabalho: o caso da Associação dos Catadores do Papel, Papelão e Material Reaproveitável (ASMARE)*. Tese de Mestrado em Sociologia. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. pp. 9-54

GOMES, Duarte, Coord. (2011) - *Psicologia das Organizações do trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. ISBN: 978-989-26-0084-00 pp. 119-461

GOMES, Jorge *et al.*, (2008) - *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-506-2 pp. 57-253

GONÇALVES, Carlos Manuel; PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa (2001) - *Licenciados em Sociologia: ritmos e formas de transição ao trabalho*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. pp.31-94

LEVY-LEBOYER, Claude (1991) – *Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN: 972-23-1367-3 pp. 9-171

LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima (2000) – *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN: 972-732-615-3 pp. 41-68

LOPES, Policarpo (2006) – *Etnicização do espaço e produção de identidade, in* Casimiro Balsa (org.). *Relações Sociais de Espaço: Homenagem a Jean Rémy*. Lisboa: Edições Colibri. ISBN: 972-772-604-6 pp. 137-152

LOYA, Ana (2012) – *Entrevista de Seleção, in* Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa (org.). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3 pp. 241-244

MACHADO, Fernando Luís (2009) - *Meio século de investigação sociológica em Portugal - uma interpretação empiricamente ilustrada*. Departamento de Sociologia e CIES-ISCTE. pp. 283-243

NEVES, José Gonçalves das (2000) - *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH. ISBN:972-96897-3-3 p. 173

PARENTE, Cristina (2008) – *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978-972-36-0967-7 17-106 pp. 22-103

PERETTI, Jean-Marie (1997) – *Recursos humanos*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN:972-618-157-7 pp. 30-212

PINTO, José Madureira (2004) - *Formação, Tendências Recentes e Perspectivas de Desenvolvimento da Sociologia em Portugal*. Sociologia. Problemas e Práticas. N.º 46. pp.11-31

POLAINAS, Maria de Lourdes (2012) – *Acolhimento e integração: O passo esquecido na gestão das pessoas ou o primeiro degrau na construção do compromisso*, in Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa (org.). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3 pp. 23-28

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1995) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. ISBN:972-662-275-1 p. 100

ROCHA, J. A. Oliveira (1997) – *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN: 972-23-2220-6 pp. 88-90

SILVA, Manuel Carlos (2006) – *Espaço e Sociedade: Alguns elementos de reflexão*, in Casimiro Balsa (org.). *Relações Sociais de Espaço: Homenagem a Jean Rémy*. Lisboa: Edições Colibri. ISBN: 972-772-604-6 pp. 185-190

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro; GOMES, Jorge (2006) – *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel. ISBN: 972-757441-6 pp. 9-80

VAZ, Domingos (2006) – *O urbano e o território: Notas sobre algumas questões emergentes*, in Casimiro Balsa (org.). *Relações Sociais de Espaço: Homenagem a Jean Rémy*. Lisboa: Edições Colibri. ISBN: 972-772-604-6 pp. 220-229

ZAMITH, João; GUIMARÃES, Guilherme (2008) – *A Náutica como Factor de Desenvolvimento da Região do Norte*. Vol. III. [S.l.]: Intercéltica.

O recrutamento e seleção na Mystic Tour

Anexos

Índice de Anexos

páginas

Anexo 1 – População empregada em Portugal total e por sexo	121
Anexo 2 – Taxa de desemprego: total e por nível de escolaridade completo (%)	122
Anexo 3 – Taxa de desemprego em Portugal: total e por grupo etário (%)	123
Anexo 4 – Emigrantes: total e por tipo (Portugal)	124
Anexo 5 – Remessas de emigrantes, imigrantes e saldo em Portugal	125
Anexo 6 – População residente nos Municípios – Portugal	126

Anexo 1 | População empregada em Portugal: total e por sexo

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
+1974	3.694,0	2.227,5	1.466,5
+1980	3.924,5	2.400,5	1.524,0
+1990	4.717,5	2.723,7	1.993,8
2000	5.041,3	2.774,6	2.266,7
2001	5.128,2	2.816,1	2.312,1
2002	5.143,8	2.814,1	2.329,7
2003	5.093,4	2.763,1	2.330,3
2004	5.062,3	2.736,5	2.325,8
2005	5.047,3	2.706,8	2.340,6
2006	5.079,0	2.725,1	2.354,0
2007	5.092,5	2.725,2	2.367,3
2008	5.116,6	2.725,3	2.391,3
2009	4.968,6	2.611,7	2.356,9
2010	4.898,4	2.569,3	2.329,1
2011	↓4.740,1	↓2.487,2	↓2.252,9
2012	4.546,9	2.357,3	2.189,6
2013	4.429,4	2.288,4	2.141,0
2014	4.499,5	2.319,5	2.180,0

Legenda: ↓ (quebra de série)

Fonte: PORDATA

Anexo 2 | Taxa de desemprego: total e por nível de escolaridade completo (%)

Anos	Nível de escolaridade				
	Total	Nenhum	Básico	Secundário e pós secundário	Superior
+ 1998	14,9	12,6	15,1	16,9	13,4
2000	3,9	1,7	4,2	4,6	3,1
2001	4,0	2,2	4,2	4,6	3,4
2002	5,0	2,6	5,2	5,4	4,9
2003	6,3	3,3	6,5	6,9	5,9
2004	6,6	3,6	7,1	6,9	5,2
2005	7,6	4,5	8,0	8,0	6,2
2006	7,6	5,6	7,9	8,4	6,3
2007	8,0	5,0	8,3	8,1	7,4
2008	7,6	5,3	7,8	7,8	6,8
2009	9,4	6,5	10,3	9,6	6,4
2010	10,8	8,9	11,7	11,4	7,0
2011	12,7	11,6	13,7	13,4	9,0
2012	15,5	14,4	16,1	17,6	11,6
2013	16,2	17,3	17,0	17,4	12,6
2014	13,9	13,9	15,0	15,3	10,0

Legenda: 1 (quebra de série)

Fonte: PORDATA

Anexo 3 | Taxa de desemprego em Portugal: total e por grupo etário (%)

Anos	Grupos etários			
	Total	<25	25-54	55-64
+ 1983	↓7,8	↓18,3	↓5,1	↓2,4
+ 1990	4,7	10,3	3,6	2,1
2000	3,9	8,6	3,5	3,2
2001	4,0	9,4	3,5	3,1
2002	5,0	11,7	4,5	3,6
2003	6,3	14,6	5,8	4,3
2004	6,6	15,4	6,0	5,5
2005	7,6	16,2	7,2	6,1
2006	7,6	16,5	7,3	6,3
2007	8,0	16,7	7,8	6,5
2008	7,6	16,7	7,2	6,6
2009	9,4	20,3	9,2	7,6
2010	10,8	22,8	10,7	8,9
2011	↓12,7	↓30,2	↓11,9	↓10,8
2012	15,5	37,9	14,7	12,7
2013	16,2	38,1	15,5	13,7
2014	13,9	34,8	(R) 12,7	(R) 13,5

Legenda: ↓ (quebra de série)

Fonte: PORDATA

Anexo 4 | Emigrantes: total e por tipo (Portugal)

Anos	Emigrantes por tipo		
	Total	Emigrante Permanente	Emigrante Temporário
+ 1960	32.318	X	X
+ 1970	66.360	X	X
+ 1980	25.207	18.071	7.136
+ 1990	x	X	X
2000	21.333	4.692	16.641
2001	20.223	5.396	14.827
2002	27.358	8.813	18.545
2003	27.008	6.687	20.321
2004	x	6.757	X
2005	x	6.360	X
2006	x	5.600	X
2007	x	7.890	X
2008	⊥ _x	⊥20.357	⊥ _x
2009	x	16.899	X
2010	x	23.760	X
2011	100.978	43.998	56.980
2012	121.418	51.958	69.460
2013	128.108	53.786	74.322
2014	134.624	49.572	85.052

Legenda: ⊥ (quebra de série)

Fonte: PORDATA

Anexo 5 | Remessas de emigrantes, imigrantes e saldo em Portugal

Anos	Saldo	Remessas de emigrantes recebidas	Remessas de imigrantes pagas
+ 1975	x	104,6	X
+ 1980	x	731,2	X
+ 1990	x	3.011,4	X
2000	3.269,2	3.458,1	189,0
2001	3.326,7	3.736,8	410,1
2002	2.382,4	2.817,9	435,5
2003	1.966,7	2.433,8	467,1
2004	1.956,6	2.442,2	485,6
2005	1.717,3	2.277,3	560,0
2006	1.810,5	2.420,3	609,8
2007	2.018,4	2.588,4	570,0
2008	1.904,7	2.484,7	580,0
2009	1.722,7	2.281,9	559,2
2010	1.858,6	2.425,9	567,3
2011	1.844,9	2.430,5	585,6
2012	2.223,9	2.749,5	525,5
2013	2.459,7	3.015,8	556,0
2014	2.522,5	3.057,3	534,8

Fonte: PORDATA

Anexo 6 | População residente nos Municípios - Portugal

Territórios	População residente	
Anos 🇵🇹	2001	2014
Portugal	10.362.722	10.401.062
— Continente	9.874.675	9.894.166
+ Norte	3.688.037	3.632.990
+ Centro	2.348.162	2.272.578
+ Área Metropolitana de Lisboa	2.665.212	2.808.347
+ Alentejo	776.225	738.338
+ Algarve	397.040	441.913
— Região Autónoma dos Açores	241.966	246.897
+ Região Autónoma dos Açores	241.966	246.897
— Região Autónoma da Madeira	246.081	260.000
+ Região Autónoma da Madeira	246.081	260.000

Fonte: PORDATA