

MESTRADO  
SOCIOLOGIA

Recrutamento e Seleção:  
Problemática da análise de  
perfis profissionais  
Carla Marina Terroso da Silva

**M**

2016



**Carla Marina Terroso da Silva**

**Recrutamento e Seleção: Problemática da Análise de Perfis  
Profissionais**

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pelo  
Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2016



# Recrutamento e Seleção: Problemática da análise de perfis profissionais

Carla Marina Terroso da Silva

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

## Membros do Júri

Professora Doutora Natália Maria Azevedo Casqueira  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves  
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professora Doutora Sofia Cruz  
Faculdade de Economia - Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores



## Índice Geral

Índice de Figuras .....	2
Índice de Tabelas.....	3
Agradecimentos.....	4
Resumo.....	5
Abstract .....	6
Introdução .....	7
Capítulo I   A Gestão de Recursos Humanos: questões introdutórias .....	9
1.1. Evolução da Função de Recursos Humanos: O caso Português.....	9
1.2. Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal.....	21
1.3. Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: O crescimento da importância conferida ao processo de <i>outsourcing</i> .....	33
1.4. A importância das análises do mercado de trabalho para a sobrevivência das empresas.....	38
Capítulo II   Contacto com o recrutamento e seleção numa realidade empresarial.....	47
2.1. Apresentação e caracterização da empresa .....	47
2.2. Objetivos e atividades do estágio .....	50
Capítulo III   Reflexão sobre as atividades desenvolvidas .....	53
1.1. Procedimentos de Recrutamento e Seleção no contexto organizacional em questão..	53
1.2. Principais Obstáculos Encontrados .....	60
1.3. Propostas de Melhoria dos Processos de Trabalho ligados ao Recrutamento e Seleção.	62
Considerações finais.....	70
Referências Bibliográficas .....	73
ANEXOS.....	77
ANEXO I Manual de Recrutamento e Seleção .....	78
1.Etapas .....	81
1.1. Identificação das necessidades de recrutamento .....	82
1.2. Formalização do pedido de recrutamento .....	82
1.3.Recrutamento .....	83
1.4.Triagem .....	83
1.5. Pré-Seleção.....	83
1.6.Seleção .....	84
1.7.Integração do novo colaborador .....	84

<i>Caráter social</i> .....	85
<i>Caráter Logístico</i> .....	85
ANEXO II .....	86
<i>Formulário de Pedido de Recrutamento</i> _(Originalmente utilizado na empresa) .....	86
ANEXO III.....	89
<i>Formulário de pedido de recrutamento</i> _(Proposta de Melhoria) .....	89

## Índice de Figuras

Figura 1 – Proposta de Recrutamento e Seleção das empresas de RH.....	p.37
Figura 2- Etapas do processo de Recrutamento e Seleção.....	p.55
Figura 3 – Funcionalidades de <i>Software</i> de Gestão da Empresa.....	p.65
Figura 4 – Insuficiências e propostas de melhoria nos processos de recrutamento e seleção da empresa.....	p.69

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Taxa de atividade, emprego e desemprego e níveis de escolaridade, por sexos.....p.38

Tabela 2 – Número de Nascimentos de empresas e outras organizações por setor de atividade – agosto de 2015 e 2016.....p.40

Tabela 3 - Número de Nascimentos de empresas e outras organizações por setor de atividade – agosto de 2015 e 2016.....p.40

## **Agradecimentos**

São passados cinco anos de intensas experiências e constante aquisição de novos conhecimentos que me permitiram, depois de todos os obstáculos definir o que efetivamente queria fazer enquanto profissional, que me confronto do porquê de tudo isto ter sido possível.

Neste sentido, gostaria antes de tudo de agradecer à minha família por ter possibilitado o meu ingresso no ensino superior e por me acompanhar nesta tão longa e ao mesmo tempo tão curta caminhada. A eles devo o facto de terem acreditado que pelo ensino superior passaria a minha possibilidade de investir num futuro mais promissor. À minha mãe por toda a paciência e por sempre ter sido o meu braço direito em todos os momentos.

Ao Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves agradeço acima de tudo ter sido o responsável pelo despertar do meu interesse no estudo dos recursos humanos e das organizações e por me ter acompanhado em toda esta jornada, pela constante presença e conselhos dados.

À empresa acolhedora do meu estágio, o meu obrigado por me terem possibilitado colocar em prática os conhecimentos previamente adquiridos ao longo do meu ciclo de estudos, ao passo que me abriram portas para aprender o que é o dia-a-dia de uma organização, os seus desafios e formas de resolução de problemas práticos. Com eles descobri o que é desenvolver trabalho na área da gestão de pessoas, e as implicações que isso têm em cada novo dia de trabalho. Cada dia é um desafio diferente, e cada dia se torna numa nova aprendizagem e procura de soluções.

Por último, a todos aqueles que, de uma forma mais ou menos presente fizeram parte do meu percurso, me acompanharam nesta longa caminhada, às eternas conversas e gargalhadas, ao apoio e à entreaajuda.

## **Resumo**

O presente relatório, foi desenvolvido no seguimento do estágio curricular, numa empresa de engenharia sediada na zona metropolitana do porto, e cujo objetivo prendeu-se com o desenvolvimento de diversas competências no âmbito da gestão de recursos humanos, com enfoque na aplicação de conhecimentos práticos, do que fomos aprendendo no decorrer da licenciatura e conseqüente mestrado em sociologia, nomeadamente nas cadeiras vocacionadas para a sociologia do trabalho e das organizações.

O presente relatório está dividido em três momentos, um primeiro focado no estudo do tema, fornecendo ao leitor os conhecimentos necessários à compreensão do objeto que nos propusemos a estudar, fundamentando nos estudos e teorias desenvolvidas por diversos autores. Num segundo momento, contemplamos a experiência de estágio realizada em contexto empresarial, as atividades desenvolvidas, assim como os procedimentos existentes nesse contexto de trabalho no que respeita ao recrutamento e seleção. Por último abordamos algumas propostas de melhoria dos processos existentes e que pudessem significar uma mais-valia para o contexto organizacional em questão.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; recrutamento e seleção; sociologia do trabalho.

## **Abstract**

This report was developed in the internship, that took place in an engineering company based in the metropolitan area of Porto, whose goal was the development of various powers in the field of human resource management, focusing on the implementation of practical knowledge of what we were learning during graduation and consequent masters in sociology, in particular in the disciplines designed for the sociology of work and organizations.

This report is divided into three parts, the first focused on the study of the subject, providing the reader with the knowledge needed for the understanding of the object that we proposed to study, stating in studies and theories developed by several authors. In a second moment, we contemplate the internship experience in the corporate context, the activities that we developed, as well as the existing procedures in this context in relation to recruitment and selection. Finally we discuss some proposals for improvement of existing processes and that could mean a more value to the organizational context in question

**Keywords:** Recruitment and Selection; Human resource Management; Sociology of Work.

## **Introdução**

Atualmente são diversas as configurações das empresas que permanentemente sofrem reestruturações decorrentes das mudanças inesperadas e inconstantes do mercado de trabalho. A preocupação com formas de trabalho mais flexíveis e distintas do que já existe; o crescente investimento da inovação e no capital humano, tornam as empresas atuais menos rígidas e mais focadas nas fórmulas de sucesso.

O caminho tem sido no sentido de investir nas pessoas, porque são elas que possibilitam o diferenciamento crescente nas formas de estar e de se posicionarem as organizações. É explícito o avanço tecnológico e o cada vez maior investimento em formas de trabalho que se apoiam nestes mecanismos, mas são das pessoas que este crescimento tecnológico vive e é delas que depende para permanecerem de forma diferenciada no mercado de trabalho. É notório, que existe uma crescente preocupação em criar novas soluções, voltadas para a satisfação das necessidades dos clientes, em manter a atividade da empresa ativa e presente nos meios de comunicação, em estar a par do que acontece na concorrência. Todos estes aspetos levam a uma necessidade de investimento maior, o investimento nos recursos humanos.

É precisamente nesta temática que nos focamos, no desafio de encontrar os melhores recursos capazes de fazer a empresa evoluir, que acrescentem mais-valia, que apostem em novas formas de pensar e de estar, e é precisamente neste ponto que as empresas deverão possuir um maior investimento, na procura, nos instrumentos de análise, no diagnóstico daquilo que é realmente importante.

Os recursos humanos, detém um papel crucial nas empresas nos dias de hoje, principalmente nas empresas de serviços que ocupam grande parte da economia nacional. Isto ocorre porque só as empresas focadas em encontrar trabalhadores capazes, conseguem desenvolver e oferecer soluções à medida, ao passo que ganham maior nome no mercado de trabalho e obtêm maiores ganhos económicos.

Ainda que ocorra de forma bastante recorrente e até diária em muitas empresas, o recrutamento e seleção não se apresenta como um processo simples. Comporta diversas etapas cada uma com uma importância crucial para desvendar o candidato que melhor se adapta às necessidades da procura. Seja em modalidades de contratação direta, *outsourcing*, trabalho temporário, o processo deve obedecer a procedimentos bastante rígidos e estarem alinhados numa única direção, a da captação da pessoa que

demonstre maiores qualificações e competências, que seja capaz de desenvolver o trabalho, e em muitos casos que seja capaz de trazer novas ideias e soluções.

Assim, importa refletir na forma como as empresas se têm preocupado com essa captação de talento, como o têm feito, e o que as diferencia relativamente às formas de gestão de há umas décadas atrás. Para perspetivarmos essas preocupações assim como o modo de atuação das empresas no contexto atual, focamos três momentos neste texto. Um primeiro momento introdutório, referente à temática do recrutamento e seleção e da função/gestão de recursos humanos, as suas sucessivas etapas e procedimentos associados; um segundo, resultado da experiência vivenciada em contexto de trabalho, no decorrer das tarefas desenvolvidas no estágio curricular numa empresa de engenharia sediada na zona metropolitana do Porto; e um último voltado para as tentativas de melhoria dos processos observados durante o período do estágio.

Importa referir, que o presente estudo teve presente uma abordagem a práticas e propostas de melhoria aplicáveis à realidade de estágio curricular desenvolvida, no entanto, estas poderão não ser ajustáveis a outras realidades ou contextos trabalho de que dependem da complexidade da empresa. O estágio curricular foi realizado de outubro 2015 a fevereiro de 2016 cumprindo um total de 500 horas, período previsto no plano curricular no mestrado em sociologia e que dependeu unicamente de uma escolha pessoal para a realização do estudo. Atendendo ao departamento de recursos humanos o objetivo do estágio realizado foi o foco nas tarefas inerentes ao recrutamento e seleção.

## Capítulo I | A Gestão de Recursos Humanos: questões introdutórias

### 1.1. Evolução da Função de Recursos Humanos: O caso Português.

A gestão de recursos humanos não é uma temática atual, no entanto o papel das pessoas dentro das organizações foi sofrendo ao longo dos anos diversas alterações, assim como aconteceu com a forma de organização do trabalho. Podemos afirmar que “Às estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, vão sucedendo as organizações flexíveis com 2 ou, quanto muito 3 níveis hierárquicos.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p.58)

Por outro lado, atualmente as empresas possuem outras preocupações acrescidas para além da mera produtividade, como é o caso do bem-estar dos colaboradores ou a própria responsabilidade social que começam a gerar no seio das organizações um debate mediático. “ (...) o relacionamento entre colaboradores e empregadores já não é sobretudo uma relação de trabalho «trabalho preponderante», mas antes uma relação de parceria, mais ou menos estável, quanto for mais ou menos duradoura a convergência de interesses entre ambas as partes” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p.56)

No entanto, temos que pensar a relação com o trabalho como uma relação mais fragilizada pelas alterações ocorridas no mercado de trabalho, pela globalização assim como pelo individualismo crescente, que acabam por não criar a possibilidade de um desenvolvimento estável do vínculo laboral, colocando a relação entre trabalhador e empresa numa linha ténue. Exemplo disso, são as modalidades de contrato de trabalho nos dias de hoje, pelo que os contratos de trabalho sem termo estão a decrescer cada vez mais e a facilidade de substituição dos trabalhadores é uma realidade frequente, tendo em conta que a oferta de trabalho não chega a ser suficiente para a procura do mesmo. É cada vez mais vulgar vermos anúncios de trabalho temporário, ou por outro lado, contratos de trabalho que não delimitam a periodicidade do vínculo laboral, podendo este terminar assim que o empregador considerar que o trabalho desempenhado já não trás mais-valia para a organização. Será importante a esta parte compreendermos que podemos falar em várias modalidades de contrato de trabalho. Um contrato de trabalho é “ (...) aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direcção destas ” (Gonçalves e Alves, 2004, p.47). Podemos assim afirmar a existência de quatro tipos de contrato de trabalho, nomeadamente o contrato de trabalho a termo certo que ocorre (...) pelo

período acordado, mas não pode exceder três anos, incluindo renovações, nem ser renovado mais de duas vezes. A duração máxima do contrato pode ser reduzida para 18 meses, caso se trate de pessoa à procura de primeiro emprego, ou para dois anos, caso se trate de um empregado de longa duração, ou se a empresa a contratar esteja a começar ou a lançar uma nova atividade e tenha menos de 750 trabalhadores ( CGD, Salto Positivo, Programa de Literacia Financeira p. 1) Os contratos de trabalho a termo incerto dizem respeito aos “(...) contratos sem um prazo definido com os seus trabalhadores nas seguintes situações: substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que esteja em licença sem vencimento; no caso de atividades sazonais ou tenha uma obra, projeto ou outra atividade temporária.” (CGD, Salto Positivo, Programa de Literacia Financeira p. 1). Para além destas duas modalidades, importa referir o contrato de trabalho sem termo que ocorre quando não existe (...) uma duração previamente fixada pelas partes e podem durar indeterminadamente, só cessando nos termos da Lei. Segundo o Código do Trabalho, considera-se contrato de trabalho sem termo desde que não seja um trabalho temporário ou em que falte a redução a escrito das datas de celebração do contrato, início do trabalho bem como do seu termo. (CGD, Salto Positivo, Programa de Literacia Financeira p. 1) Por último o contrato de trabalho a tempo parcial refere-se, (...) a um período normal de trabalho inferior ao praticado a tempo completo. Caso não haja um período normal de trabalho, considera-se uma média no período de referência. O trabalho a tempo parcial pode ser prestado apenas em alguns dias da semana, por mês ou por ano, devendo estar estabelecido por acordo. (CGD, Salto Positivo, Programa de Literacia Financeira p. 1)

Esta incerteza no que concerne aos laços laborais leva a equacionar, um maior *turnover*, pelo que o gestor de recursos humanos, apresenta-se aqui uma figura fulcral, não apenas pelas responsabilidades administrativas e burocráticas que lhe competem, mas também pela responsabilidade sobre esta necessidade constante de novas contratações, procura de novos perfis e posterior seleção dos mesmos.

Atualmente as empresas tendem a valorizar muito mais aspetos como as competências, ou seja, “ (...) as interações entre, de um lado, as pessoas e os seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais” (Sousa *et al*, 2006, p.140), do individuo, a inovação, a organização, a evolução do produto e não tanto a produtividade no seu significado inicial. Costa (2006), considera a noção de competência como uma característica atribuída ao trabalhador e que emerge de uma noção de polivalência “ (...) entendida como um novo conjunto de capacidades que possam responder à complexidade e a imprevisibilidade no “novo” modo de produzir” (Costa, 2006, p.131).

Segundo Sousa *et al* (2006), as pessoas “ (...) deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes e objetivos individuais”. (Sousa *et al*, 2006, p.8)

Assim, as empresas começam a valorizar o papel das pessoas e o potencial que possuem para o seu crescimento económico. A temática da gestão de recursos humanos tem ocupado muito da agenda mediática, na medida em que a competição no mercado de trabalho é cada vez maior e a procura de talentos e de pessoas capazes acaba por ser um verdadeiro desafio. “O reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui, de *per si*, uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.47) O desafio das empresas prende-se desta forma com a retenção do potencial humano e com a gestão que será feita desses trabalhadores, de forma a mantê-los ativos no dia-a-dia da organização, e com o objetivo de montar uma equipa de trabalho coesa e com objetivos bastante definidos. A empresa apenas poderá crescer e desenvolver-se se todos os trabalhadores estiverem alinhados num objetivo único e comum, e isso tem de ser trabalhado, através das equipas de recursos humanos junto dos órgãos da administração e em concordância com aquilo que trará maiores benefícios sustentados a longo prazo.

Atualmente, num mundo cada vez mais globalizado, embora o número de oportunidades dentro do mercado de trabalho sejam mais diversificadas, o que acontece é que existe, uma grande incerteza e a necessidade de uma readaptação constante ao ambiente de mudança que se vive. “As expectativas são elevadas para as organizações e para as pessoas que as integram e o sucesso tem de ser alcançado num ambiente extremamente competitivo”. (Carvalho *et al*, 2014, p.27)

Por outro lado, não podemos esquecer o impacto da globalização ao nível do emprego. Se por um lado pensamos as novas tecnologias como impulsionador para o desenvolvimento do emprego, temos que equacionar todas as alterações que este veio comportar. Assim, a tecnologia “ (...) está a desempenhar múltiplos papéis. A substituição de empregos manuais rotineiros por máquinas e robôs é uma tendência poderosa, sustentada e, por vezes, em aceleração na indústria e na logística. Ao mesmo tempo, as redes de

computadores estão a substituir empregos administrativos por processamento de informação.” (Carvalho *et al*, 2014, p.28)

Antes de pensarmos sobre as questões que advêm à gestão de recursos humanos, será importante refletirmos sobre o conceito de organização, ou seja “ uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras relativamente bem delineadas, que funciona numa base relativamente contínua” (Bilhim, 2006, p.21). Estas partes possuem uma relação de interesses entre si, neste caso entre o trabalhador e o empregador e é a partir deles que se fomentam as relações e o desenvolvimento do trabalho.

Importa focar três conceitos fundamentais, sobre os quais qualquer empresa se pauta. São eles, a eficiência, a eficácia e o desempenho. Santos (2008), a eficiência prende-se com a relação entre os *inputs* e os *outputs* da empresa, isto é, a relação existente entre o produto final ou o serviço prestado, e os recursos utilizados para o efeito. No que respeita à eficiência, Santos (2008) define-a como o cumprimento dos objetivos que a empresa previamente se propôs atingir.

Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos não comportou sempre o mesmo significado e ainda hoje existe mais do que um sentido relativamente às funções desempenhadas pelos Gestores de Recursos Humanos. Definamos gestão “ (...) como o processo de administração e coordenação de recursos de forma eficaz e eficiente de modo a atingir os objetivos da organização (...) refere-se ao processo de planeamento, organização, direção e controlo da afetação de recursos para o alcance das metas estipuladas” (Carvalho *et al*, 2014, p.39).

Segundo o mesmo autor, o gestor comporta em si diversas funções, desde o *planeamento*, ou seja, delimitar como os processos devem ser realizados, antecipando os problemas que possam surgir; *organização*, neste caso dos recursos e dos trabalhadores de forma a alcançar os objetivos desejáveis; *direção*, ou seja, ser capaz de liderar e levar os outros a alcançar determinado fim; e *controlar*, de forma a perceber se tudo se encontra devidamente alinhavado para atingir os objetivos inicialmente estipulados.

Torna-se necessário pensar nesta figura do gestor tendo em conta as competências que deverá possuir, falamos aqui em competências conceptuais, humanas e técnicas. As competências conceptuais, prendem-se com a capacidade do gestor em pensar a organização como um todo, ou seja, pensar a organização como um composto por várias partes que se articulam com o meio envolvente possuindo com isso um determinado fim

a atingir. Por sua vez, as competências humanas, referem-se à capacidade do gestor em lidar com o outro, a trabalhar em equipa, a liderar e a saber acima de tudo estabelecer uma comunicação saudável com os trabalhadores. Por último, as competências técnicas relacionam-se com os conhecimentos específicos do gestor para a realização da função, ligadas na maioria das vezes as áreas técnicas específicas (Carvalho *et al*, 2014).

O significado da função, assim como os objetivos, as tarefas desempenhadas, o posicionamento organizacional dos recursos humanos foram, ao longo das décadas, sofrendo algumas alterações até chegar à realidade dos dias de hoje. Importa perceber, que existem diferentes tipos de gestão e que esta deverá sempre ser adaptada ao meio em que se insere, ao tipo de organização que incorpora e aos trabalhadores que a integram, pelo que cada tipo de gestão deverá ser orientada para os resultados específicos que a empresa pretende atingir, e não seguir um padrão único.

Foram vários os autores que se debruçaram sobre os conceitos de gestão. Existem inúmeras razões para a GRH possuir atualmente objetivos distintos daqueles que existiam nos anos de 1970. Isto acontece, na medida em que as empresas procuram novas formas de entrar no mercado e de fazer a diferença, pois, a oferta de produtos e serviços é uma constante, e a capacidade de diferenciação e de oferta de algo novo, dentro deste mercado de trabalho tão competitivo potencia a mudança de pensamento e a procura pela inovação. Entenda-se aqui esta procura pela inovação como “ (...) um olhar novo sobre a indústria, o mercado, as organizações e os processos de negócio, oferecendo soluções alternativas, capazes de ajudar as organizações a tirar partido da própria intensificação da concorrência e do crescente alargamento dos mercados.” (Santos, 2008, p.594). Assim, segundo Melo e Machado (2011) o conceito de gestão de recursos humanos não existia antes dos anos 1980, e esse surgimento deveu-se às transformações ocorridas a nível externo, como é o caso do aumento da competitividade, o aumento da preocupação com o papel das pessoas dentro das organizações, a procura pelo enriquecimento e estratégias de aumento da produtividade dentro das diferentes áreas de negócio. “Hoje em dia, não faz sentido gerir os RH de uma organização de forma meramente administrativa, sem qualquer tipo de ligação estratégica às restantes dimensões organizacionais” (Melo e Machado, 2011, p.43)

Nem sempre a gestão dos recursos humanos era vista como um instrumento indispensável à sobrevivência das organizações. As primeiras teorias, as teorias clássicas, são reflexo dessa visão da gestão das pessoas em finais do século XVIII. O surgimento da Era industrial, trouxe a passagem para uma forma de trabalho mais

corporativa, em que os trabalhadores estavam dispostos a realizar o trabalho num período de tempo estabelecido, e com uma maior disciplina e hierarquização do modo de organização do negócio, uma maior segmentação das tarefas desenvolvidas e diminuição da autonomia do trabalhador para produção total do produto. Posteriormente isto veio a intensificar-se com o aparecimento da máquina que tornou os processos produtivos muito mais automáticos, e a perda de certos conhecimentos por parte dos trabalhadores, em paralelo com a cada vez maior dependência destes instrumentos mecanizados (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013)

Com estas transformações nascem as teorias clássicas do trabalho, que defendem diferentes modos de perceber e conceber o negócio e as pessoas. Camara, Guerra e Rodrigues (2013) falam-nos das teorias clássicas que antecederam as atuais formas de pensar o trabalho e a gestão de recursos humanos. Segundo Taylor, o trabalho deveria ser completamente orientado definido pela chefia, de modo a definir e distribuir as tarefas pelos trabalhadores e a rentabilizar a forma de conceber o trabalho. Tudo isto tinha como objetivo o desenvolvimento de um maior volume de trabalho, no menor tempo possível ao passo que se obtém um maior lucro e menor desperdício de tempo com cada atividade. Pretendia-se igualmente que o trabalhador fosse capaz de se especializar numa única tarefa e desempenha-la com a maior rapidez e eficiência possível, daí que os trabalhadores deveriam ser avaliados e enquadrados no posto em que possivelmente fossem mais perspicazes após uma primeira avaliação. Nesta perspetiva, a supervisão era uma tarefa indispensável pois era a forma que possibilitava detetar determinados erros que pudessem estar de certa forma a comprometer a produtividade.

Segundo Carvalho *et al* (2014), embora a teoria de Taylor, resultasse em níveis de produção bastante significativos, foi alvo de inúmeros protestos, posto que, houve quem defendesse que esta *gestão científica*, não consegue manter o cumprimento dos objetivos a longo prazo, pois não tem em conta as necessidades dos trabalhadores, não em termos económicos, porque se conseguiu efetivamente um aumento dos salários e da produtividade, mas em termos físicos e psicológicos, pois leva a um trabalho rotineiro e desprovido de qualquer conteúdo, considerando os indivíduos como máquinas e não como seres racionais. Uma outra desvantagem apontada prende-se com a redução dos postos de trabalho existentes, pois ao tornar-se mais rápido e automático, o processo produtivo deixa de necessitar de tanta mão-de-obra.

Fayol na *Teoria Clássica da Administração*, foi o primeiro autor capaz de delimitar as principais atividades do gestor, atividades como planejar, organizar, comandar, coordenar, e controlar. Via na administração a melhor forma de conseguir organizar uma organização. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013) os princípios que orientam a administração da organização para Fayol são, a divisão do trabalho, essencialmente por forma a obter mais ganhos de produtividade, a autoridade-responsabilidade, existindo um gestor capaz de organizar o negócio e definir as funções de cada um dentro da organização, isto sem que a sua autoridade seja por algum motivo questionada. Da mesma forma, Fayol acredita que a organização deve reger-se por um objetivo que seja comum a todos os seus membros, possibilitando-lhe caminhar numa única direção e atingir os objetivos delineados, o que leva a que outros interesses menores não possam ter implicações naquilo que é o objetivo da empresa em si. Fayol contempla ainda a questão da remuneração como elemento importante para manter o trabalhador motivado e focado no objetivo que se pretende atingir. Camara, Guerra e Rodrigues (2013) elencam ainda na teoria de Fayol princípios como a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união, tudo isto para que a empresa consiga atingir uma máxima comum que é o lucro e a sustentabilidade do negócio.

Das teorias clássicas, importa ainda fazer referência à *Teoria Burocrática da Administração* desenvolvida por Max Weber. Segundo Carvalho *et al* (2014), o autor traz para o debate acerca da gestão, a necessidade das empresas possuírem uma hierarquia definida de forma a permitir alcançar a maior organização e rentabilidade possíveis. Neste tipo de organização dos recursos humanos “ (...) os subordinados aceitam as ordens dos superiores pois concordam com um conjunto de procedimentos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando” (Carvalho, *et al*, 2014, p.57). O autor acredita que, existindo esta hierarquia definida cada elemento da organização sabe exatamente o seu lugar e a quem reportar, ao passo que compreende uma série de regras e concorda com elas para assim haver uma relação de trabalho saudável entre os membros da empresa. Defende que, com este tipo de organização os benefícios são diversos, na medida em que se consegue uma maior organização, dar resposta aos problemas com maior rapidez e eficiência, uniformizar os procedimentos de trabalho e a forma como se encontram delimitados, e controlar e influenciar as decisões dos demais trabalhadores.

O aparecimento da Escola das Relações Humanas nos anos 30 e 40 veio contrariar esta forma de gestão, por acreditar que esta pressão exercida pelos gestores de topo acaba por comprometer a fiabilidade da relação dos subordinados para com estes, ao passo que as regras burocráticas, quando entram em confronto com os interesses dos indivíduos acabam por dificultar a sua aceitação como normas legítimas. Apontam ainda, que este modelo não seria aplicado, por exemplo, às organizações informais, não contempladas em nenhum momento pelos autores (Carvalho *et al.*, 2014). Esta abordagem defende que “ (...) as organizações são sistemas sociais corporativos e não sistemas mecanicistas (...) compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, nos quais o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.84).

Nos anos 1920 as Teorias Comportamentalistas, procuram também contrariar alguns dos obstáculos com os quais se deparam a dada altura as Teorias Clássicas. De entre estas, podemos referir a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow; Estudos de Hawthorne e Elton Mayo e a Teoria X e Y de McGregor.

Relativamente à Teoria das necessidades de Maslow, o autor apresenta-nos uma pirâmide onde contempla, cada uma das necessidades que possuímos enquanto seres humanos, colocando na base as fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança (proteção, sentimento de estabilidade e de saúde); o amor e o relacionamento; a estima e a por fim a realização social (Santos, 2008). Cada uma destas necessidades possui um peso determinante nas atitudes dos indivíduos, pelo que que cada pessoa após alcançar um patamar, vai procurar sempre atingir o seguinte e assim sucessivamente. Isto leva a refletir na forma como cada pessoa perspetiva o trabalho, quer unicamente como um meio para obter recursos económicos e financeiros, quer para realização pessoal, aquisição de *status*, prestígio, e integração em novos grupos.

As Teorias de Elton Mayo demonstraram-se também impulsionadoras na mudança destas formas de pensamento, na medida em que colocam em discussão na arena do estudo da gestão a implicação das questões psicológicas e sociais, para além das físicas, no desenvolvimento dos processos produtivos. Procuraram demonstrar como esses aspetos podem ser bastante mais relevantes para a compreensão de alguns comportamentos dos trabalhadores. Apoiaram-se num estudo com o objetivo de perceber o efeito da luminosidade (com implicações no ambiente físico do local de trabalho), na produtividade dos indivíduos, em dois grupos distintos. Procederam à redução da luminosidade num dos grupos e mantiveram a mesma num outro e não

houve implicações ao nível do trabalho e da produção. Partindo deste pressuposto, pretenderam demonstrar que a produtividade de um trabalhador é tanto ao mais superior quanto maior for a sua integração no ambiente de trabalho e no grupo e não tanto determinada por alterações no ambiente físico. “Sejam quais forem a remuneração, a duração do trabalho, os tempos de repouso, etc., a coesão do grupo, a discussão com as chefias e a participação permitem a satisfação no trabalho das operárias e determinaram a sua produtividade” (Filleau e Marques-Ripoull, 2002, p.102)

Estas teorias pretendem ainda contrariar as teorias clássicas, quando afirmam que a definição e atribuição de uma única tarefa específica ao trabalhador, sendo esta a mesma que vai realizar continuamente, não é sinónimo de maiores índices de produtividade, pois, nos contextos explorados os trabalhadores trocavam de posto de forma a quebrar a monotonia e, como resultado, a produtividade não sofria quebras com isso. “Esta experiência demonstrou que a recompensa salarial não é o único meio de motivar os trabalhadores, pois estes são também motivados por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.” (Carvalho, *et al*, 2014, p.)

Por fim a Teoria X e Y de McGregor define a existência de duas formas de pensamento por parte dos gestores. Sendo este quem detém o controlo sobre os recursos da organização podem possuir dois pontos de vista distintos. Por um lado (Teoria X) os indivíduos trabalham embora contrariados, pelo que vão implicar no trabalho o menor esforço e dedicação possíveis, cabendo aos gestores um maior acompanhamento e tentativa de motivação destes para o trabalho, ou por outro lado (Teoria Y), as pessoas trabalham porque efetivamente gostam do que fazem e não estão contrariadas no local de trabalho. Neste último caso a intervenção em termos de gestão poderá ser menor e a participação dos indivíduos nos processos de tomada de decisão sobre variados processos incluídos no trabalho que desenvolvem pode ser maior (Carvalho *et al*, 2014).

Na sequência destas teorias surgem as Teorias Modernas, onde se inclui a Teoria Sistémica e a Teoria Contingencial. A primeira é “ (...) assente na ideia de que as organizações podem ser encaradas como sistemas, enquanto conjunto de partes inter-relacionadas que actuam como um todo, na prossecução de objetivos comuns (...) ” (Santos, 2008, p.102) Assim, as empresas são um exemplo de um sistema aberto, dada a intensidade de trocas que permanentemente têm com o exterior, já que é de lá que adquirem as matérias-primas, onde encontram a tecnologia e o *know-how* e é lá que serão vendidos os produtos. Tudo isto em condições económicas e sociais (valores jurídicos, culturais, etc.) que não serão facilmente alteráveis pela empresa. Para estes

sistemas abertos é de grande importância o processo de trocas com o exterior; os sistemas funcionam segundo ciclos de eventos que se repetem e combinam e estão constantemente em condições de modificarem o seu funcionamento em função dos resultados obtidos. Santos (2008), descreve este *sistema* como algo que deverá permitir adaptar-se e responder aos constrangimentos do meio envolvente, pelo que deverá ter um carácter bastante flexível. Por outro lado, as organizações devem querer manter-se em constante comunicação com o exterior de forma a manter a sua sustentabilidade, o que implica levar ao exterior algum bem ou serviço novo que crie a necessidade nas pessoas para o adquirir. Assim, as empresas funcionam em interligação constante com o ambiente levando até ele o resultado do trabalho realizado e obtendo dele condições para a sua continuidade.

A Teoria Contingencial, por sua vez, surge a partir dos anos 1960 quando as organizações começam a ser vistas como sistemas abertos. “Esta abordagem vai além da teoria de sistemas quanto ao estudo do ambiente, pois considera que as condições do ambiente produzem efeitos e transformações nas organizações” (Carvalho, *et al*, 2014, p.68). Assim, a empresa pode ser contingente em relação a muitas variáveis, seja à tecnologia que é utilizada no sistema de produção de um serviço; à dimensão da organização; à sua antiguidade ou seja ao seu ciclo de vida; ao modo como é feita a liderança; o contexto onde o trabalho se desenvolve ou até a própria cultura organizacional. Estes condicionamentos podem, desta forma, potenciar ou restringir o desenvolvimento de uma organização. Esta teoria entende as organizações como “ (...) sistemas e de estreita correlação identificada entre o meio envolvente e a tecnologia utilizada com a estrutura, funcionamento e comportamento organizacionais (...) ” (Santos, 2008, p.103).

Estas abordagens, tanto as Clássicas como as Comportamentais e as Teorias Modernas de Gestão, acabaram por ser determinantes para compreender como, ao longo das últimas décadas o conceito de gestão foi evoluindo, e como consecutivamente começaram na esfera social, a valorizar-se diferentes aspetos da gestão.

Atualmente existem também inúmeras teorias fruto destas abordagens anteriores, como é caso das teorias ligadas à ética e responsabilidade social, à liderança, às formas de gestão relacionadas com a globalização e a era do conhecimento, gestão da qualidade, empreendedorismo e inovação. Também estas possuem mais do que uma perspectiva e não são aceites de igual forma por todos os autores. Sousa *et al*, (2006), vêem esta evolução das teorias da gestão como uma evolução da própria forma de

pensamento das organizações. Uma das perspectivas existentes designou-se por Gestão de Pessoal, e está voltada para as funções de processamento de salários, contratos de trabalho, despedimentos, focando claramente aspetos muito mais ligados à vertente administrativa.

Mais tarde esta perspectiva acaba por mudar, dando lugar a uma articulação com a estratégica económica da empresa. Por outras palavras, começa a pensar-se nesta gestão como forma de garantir que os recursos humanos da empresa, a mão-de-obra, estão de facto a desenvolver as atividades de forma a gerar o maior lucro possível. Assim, os responsáveis de recursos humanos acabam por continuar sem deter um papel ativo nas opções e planos estratégicos da empresa de forma direta.

A partir da década de 1990, começa a pensar-se nos recursos humanos como parte integrante e influente nas questões estratégicas da empresa, ou seja, são dois mundos que se complementam e podem funcionar mais eficazmente quando conjugados, de forma a gerar o maior benefício possível para a organização. Isto, porém, não invalida que sejam os recursos humanos da empresa a tratar igualmente de toda a questão administrativa e burocrática.

Parente e Brandão (1998), fazem também referência a estas três fases da evolução da função da gestão de recursos humanos, afirmando que antes da temática ser alvo de estudo, sempre se defendeu uma “ (...) concepção imperante de que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico das empresas e o seu subsistema sócio-cultural.” (Brandão e Parente, 1998, p.1)

Com o fim do século XIX e início dos anos 1950/60 começam a surgir alguns serviços especializados voltados para as questões do recrutamento, gestão dos contratos de trabalho e mais tarde implementação da formação em alguns casos em que não existia mão-de-obra especializada para a ocupação de determinados postos de trabalho. Ainda que antecipasse uma preocupação com algumas questões nunca antes colocadas em discussão, como é por exemplo, esta preocupação com a formação, a gestão nesta altura comportava ainda uma vertente muito administrativa.

Com a chegada dos anos 60 e 80 a concepção da gestão passa a estar mais voltada para uma vertente humanista, designada por *Gestão de Pessoal*. “A função assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos” (Parente e Brandão, 1998, p.3). Assim, os recursos humanos da empresa, passam a ser vistos, não unicamente como um custo mas também como um

recurso, dependendo da capacidade da empresa saber adapta-lo e este adaptar-se às adversidades do mundo laboral. Depende aqui da gestão dos recursos humanos, preocupar-se com esta vertente mais humanista, com o objetivo de apoiar os seus membros. Começa a pensar-se nesta fase na possibilidade de conciliação entre os dois mundos, o económico e o social.

A última fase data aos inícios da década de 80. Esta terceira, denominada agora por Gestão de Recursos Humanos, definição que se mantém até aos dias de hoje, coloca toda a importância nos recursos humanos da empresa, acreditando que é neles que se concentra a sua capacidade de crescimento e desenvolvimento (Parente e Brandão, 1998). O motivo desta mudança de pensamento, deve-se a vários fatores, nomeadamente, a aceleração da inovação tecnológica, o fato das taxas de crescimento económico terem sofrido um decréscimo, assim como diminuíram as possibilidades de desenvolvimento de uma carreira sólida e a progressão na mesma; o aumento significativo das taxas de desemprego, que levam a equacionar as antigas formas de gestão assim como a procura de alternativas; o aumento da concorrência no mercado de trabalho tanto a nível nacional como internacional; o despertar do interesse público acerca da responsabilidade social das empresas, leva também a pensar novas formas de apresentação positiva das empresas ao nível social, através de ações no sentido de responder a problemas sociais e, por último, o facto de a mão-de-obra ser essencialmente qualificada e com novas ideias assim como novas ambições perante o trabalho.

Ainda que a tendência seja para uma evolução do carácter estratégico da gestão dos recursos humanos, no caso Português especificamente, em alguns casos continua a denotar-se alguma resistência face a esta nova forma de pensar e gerir os recursos humanos e o emprego, contemplando uma abordagem de carácter ainda muito legislativo e administrativo, que se demonstra por vezes desajustado ao mercado de trabalho atual, pautado por mudanças sucessivas, onde a competitividade é uma crescente e onde se espera das empresas uma atitude mais presente e desafiante perante a concorrência. A alteração à forma de atuação das empresas portuguesas (e que se tem vindo a comprovar em grande parte dos casos) tem de passar por uma gestão de recursos humanos adequada às necessidades da organização e atendendo às aspirações dos trabalhadores, porque são eles que constroem a empresa e a mantêm. “ (...) em Portugal, os departamentos de RH desempenham um papel especialista/ centralista, sem

que haja uma significativa delegação das responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores de linha” (Cunha, *et al.*, 2012, p.87)

Cunha *et al.*, (2012) afirma que existem pontos diferenciadores da GRH em Portugal comparativamente a outros países europeus, pelo que refere que o recrutamento e seleção acontece muitas vezes pelos conhecimentos de pessoas dentro da empresa, ou seja, não existe por vezes todo o processo de seleção e diagnóstico das capacidades e competências dos indivíduos a integrar a organização, porque foram sugeridos por outras pessoas dentro da mesma; por outro lado, no caso português é dada grande relevância aos contratos a prazo e não a tempo parcial, como forma de testar as capacidades e a forma de desenvolvimento do trabalho do novo trabalhador e só mais tarde equacionar a possibilidade de o integrar nos *quadros* da empresa. “Embora com alguns anos de atraso, tem vindo a acompanhar a evolução noutros países, nomeadamente os de tradição anglo-saxónica. Assim, foi passando de uma função reactiva e administrativa/burocrática para um papel gradualmente de maior proactividade e resposta às condições da envolvente.” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 89)

## **1.2. Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal.**

O processo de recrutamento e seleção é transversal a qualquer empresa e este processo acaba por ter grandes repercussões em todo o restante desempenho da organização. Isto acontece porque as organizações são feitas e mantidas de pessoas, pelo que o sucesso ou insucesso das mesmas acaba por depender de um correto recrutamento e seleção de pessoal.

Importa considerar que atualmente estamos perante uma conceção do trabalhador que lhe confere um papel determinante, mas simultaneamente com maior flexibilidade. As empresas esperam sobretudo a capacidade de ação no imediato e em concordância com o que gerar resultados mais positivos para a empresa. Espera-se que os indivíduos tenham mais e melhores competências sobretudo competências relacionais. Hoje em dia um curriculum vitae impecável e altamente qualificado não é um cartão de visita para que uma pessoa se candidate ao cargo exigido pelas empresas. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. (Baylão e Rocha, 2014, p.1)

Tudo isto se deve ao desenvolvimento exponencial da informação, proveniente do igual desenvolvimento tecnológico, o que acaba por ter grandes repercussões no funcionamento e na própria gestão das organizações. A comunicação é desta forma considerada um fator obrigatório à sobrevivência das empresas atuais, num mundo de cada vez maior incerteza e competitividade.

Toda a gestão empresarial e das organizações prende-se com três componentes básicos, o planeamento, ou seja a definição e delimitação de objetivos que se pretendem atingir; a organização dos recursos dentro da organização atribuindo-se as tarefas que competem a cada elemento; e por último, execução e conseqüentemente controlo das atividades desenvolvidas de forma a verificar se vão de encontro aos objetivos inicialmente definidos.

Assim, o recrutamento apresenta-se como um elemento fulcral para a captação de mão-de-obra capaz de se adaptar e responder às necessidades da empresa. Chiavenato (2000, p.197) define recrutamento como “ (...) um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Por outras palavras, sempre que uma empresa opta por avançar para um processo de recrutamento, fá-lo por um ou vários motivos, de entre os quais, saída de algum trabalhador, deixando livre uma vaga dentro da organização; pela necessidade de reforço da equipa de trabalho, devido ao aumento de fluxo de trabalho; ou pela própria criação de um novo posto de trabalho. Desta forma, torna-se imprescindível um processo de recrutamento que vá de encontro às necessidades que se criaram e capaz de atrair os melhores candidatos adaptados à função em questão. Segundo o mesmo autor, é exatamente neste ponto que se encontra o maior desafio, o de saber como chegar e como conseguir alcançar os melhores candidatos. Ao desenvolver esta atividade a empresa acaba por manter uma relação com o meio envolvente, optando por procurar as pessoas no exterior. Para tal, a empresa deverá conhecer a concorrência direta dentro do mercado de trabalho, assim como a procura existente relativamente às ofertas de emprego que dispõe.

Devemos, nesta fase atender ao conceito de Mercado de Trabalho, de forma a compreendermos as relações que se estabelecem entre a empresa e o exterior. Entenda-se então o mercado de trabalho como um sistema “ (...) constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época” (Chiavenato, 1989, p.20), assim como pela oferta e procura de mão-de-obra para disputa dessas oportunidades assim como da empresa para com esses

candidatos. Paralelamente a isto, temos o mercado de Recursos Humanos, que não é mais que o conjunto de indivíduos que estão aptos para trabalhar, estando já a desenvolver atividade profissional ou não. Estes recursos humanos poderão ser candidatos reais ou nem tanto, pois isso depende da situação dos mesmos em estar ou não à procura de oportunidades de emprego, mesmo estando a desenvolver alguma atividade profissional ou podem ainda ser candidatos potenciais, quando, embora não estejam a fazer uma procura direta das oportunidades existentes, são passíveis de vir a integrar algumas das ofertas disponíveis. (Chiavenato, 1989).

Refletindo sobre estas questões, é possível compreender o verdadeiro desafio do recrutamento e seleção de pessoal, na medida em que, há a necessidade de se criar uma estratégia para o desenvolvimento desse processo, para que seja eficaz, feito no menor tempo possível, assim como com o menor custo. “O recrutamento é um aspeto particularmente sensível na GRH porque determina o desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que da sua qualidade depende a composição futura das equipas, o seu nível de qualificação, o seu potencial individual e coletivo” (Cardim, 2005, p.95)

O processo de recrutamento deve ainda ser uma atividade que conta com a contribuição de vários dos elementos da empresa, principalmente daqueles com que irá diretamente trabalhar o novo trabalhador em questão, isto porque muitas vezes a decisão de colocação ou de substituição de um indivíduo para o desenvolvimento de determinada função não parte das chefias ou dos responsáveis de recursos humanos, mas sim de trabalhadores de outros departamentos que sentem a necessidade de encontrar algum apoio extra. Ainda que desejável, como sabemos isto nem sempre acontece, mas existe atualmente uma preocupação acrescida com estes procedimentos.

Percebida a necessidade, há que pensar nas fontes de recrutamento, isto é nos meios para alcançar as competências desejadas. Estas podem ser diversas, e a sua utilização depende muito do tipo de organização, da necessidade que existe, dos conhecimentos que a empresa detém acerca posicionamento dos candidatos no mercado de trabalho e as ferramentas que detém para chegar aos potenciais interessados.

Importa salientar que a procura do melhor perfil para ocupar determinada função, pode ser feita internamente na organização, ou seja “ (...) quando havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (...) ou ainda transferidos com promoção” (Chiavenato 1989, p.59). A opção pelo recrutamento interno prende-se com a análise por parte da empresa, dos trabalhadores que incorpora, assim como a possibilidade de adaptação

destes a novos contextos, sem colocar em causa o anterior posto de trabalho por eles ocupado. Naturalmente que existem vantagens e desvantagens inerentes a esta escolha. É vantajoso, na medida em que acaba por poupar bastante tempo assim como custos, pois não existe todo o processo de divulgação da oferta de emprego, triagem, entrevista, testes e posterior seleção. Por outro lado, a empresa acaba por estar a apostar no potencial dos seus trabalhadores, muitas vezes através da implementação de formação adicional; é também mais seguro, na medida em que a empresa já conhece o potencial do trabalhador em questão, o seu empenho e forma de lidar com o trabalho; e é ainda uma forma de motivar os restantes trabalhadores a conseguir alcançar também novos patamares e a subir na carreira, criando entre eles um ambiente de competição saudável no local de trabalho. Por outro lado, este tipo de recrutamento trás consigo algumas desvantagens, nomeadamente pelo facto das empresas poderem arriscar a promoção de determinado trabalhador quando, a longo prazo, percebem que este não teria condições para desenvolver as funções pretendidas, acabando este por estagnar em termos de carreira. A promoção de alguns elementos em vez de outros, pode de igual forma gerar um sentimento de desigualdade e alguma frustração entre os trabalhadores, resultando num ambiente de trabalho penoso para os demais; a empresa para proceder à promoção do trabalhador tem de criar as condições necessárias para que se adapte e desenvolva a função em concordância com o esperado, senão, a poupança de tempo e de custos acaba por não surtir o efeito desejado. Por último, podemos referir que a empresa pode acabar por ficar limitada em termos de criatividade e inovação, pois os trabalhadores incorporam a cultura organizacional assim como uma determinada forma de estar, e não procuram desenvolver o trabalho de forma diferente. (Chiavenato, 1989).

Segundo Caetano e Vala (2002) no caso de a opção ser pelo recrutamento interno é obrigação da empresa deter um conhecimento aprofundado sobre as competências dos seus trabalhadores para assim poder tomar a decisão da não integração de outros perfis para o desenvolvimento do trabalho. Existe a necessidade de pesar as mais-valias e as consequências inerentes à decisão.

Se, por sua vez a empresa optar por um tipo de recrutamento externo, isto é, se fizer uma procura de potenciais candidatos existentes no mercado de trabalho o processo acaba por ser mais complexo, contemplando uma série de etapas. Mas antes de falarmos dela importa perceber que tal como o recrutamento interno, também este tipo de recrutamento comporta vantagens e limitações. Atendendo às vantagens elencadas por Chiavenato (1989), podemos considerar que o facto da busca de novos perfis ser

feita partindo de pessoal externo à organização, permite trazer *sangue novo* à empresa, isto é, este novo trabalhador traz consigo novas formas de estar e de pensar o trabalho, quer pelas experiências profissionais anteriores, se for o caso, quer pelos conhecimentos que detém acerca do trabalho em questão, o que acaba por ser bastante interessante para a própria organização. Por outro lado, acaba por renovar os recursos humanos da empresa e por aproveitar a experiência e a formação que o novo trabalhador traz consigo tanto pelo investimento pessoal que fez na sua formação, ou por aquela que obteve noutros contextos de trabalho.

Atendendo às desvantagens, importa referir que em termos de tempo e de gastos com todo o processo, o recrutamento externo acaba por ser mais desfavorável para a empresa, ao passo que é menos seguro, na medida em que a empresa está a dar oportunidade a um desconhecido para a integrar, não possuindo completa certeza das suas capacidades e limitações, apenas perceptíveis com o desenvolvimento das suas funções. A entrada de novas pessoas pode também gerar algum desconforto entre os trabalhadores que ambicionam subir em termos de carreira, pois acabam por ver barradas algumas entradas à demonstração do seu talento noutros contextos. Também em termos de salários poderá significar uma estagnação dos mesmos, ou até em alguns casos, descida, na medida em que um novo trabalhador comporta um custo acrescido para a organização, ainda que a longo prazo possa ser significativo de desenvolvimento económico.

Em caso da empresa optar por este último tipo de recrutamento, terá de contemplar diversas fases até alcançar o perfil desejado, ou pelo menos aquele que pareça mais capaz de ocupar o cargo disponível. Para isso, é importante a empresa tomar consciência de que existe uma necessidade e pensar nos meios para a conseguir satisfazer. Trata-se de uma pesquisa que poderá ser feita segundo Chiavenato (1989) através de bases de dados internas, se a empresa a possuir (arquivo dos currículos que não foram selecionados em processos de recrutamento anteriores ou até mesmo currículos que chegam através de candidaturas espontâneas e que poderão adaptar-se à necessidade em questão); procura através de conhecimentos de outros colaboradores da empresa (*networking*), que resulta quase como uma procura informal dos candidatos; através da publicação de anúncios, seja através de cartazes, jornais, redes sociais e internet. Esta última é bastante utilizada pelas empresas atualmente, na medida em que torna-se um instrumento de rápido acesso e que permite chegar aos mais variados perfis, possuindo a desvantagem de muitas vezes essa enormidade de perfis não corresponder

ao que seria esperado e obrigar a despende de bastante tempo para proceder à sua análise.

Esta pesquisa pode também ser feita através de escolas, universidades, centros de formação profissional ou até mesmo centros de investigação, onde é possível proceder à divulgação da oferta de trabalho e escolher essencialmente pessoas recém-formadas. A apresentação da empresa assim como a divulgação das ofertas pode ser desenvolvida através de conferências e palestras tanto em escolas, centros de formação ou feiras de emprego, permitindo aos interessados um contacto direto com pessoas internas à organização assim como colocar algumas questões acerca do próprio funcionamento da empresa e dos departamentos.

Importa referir a possibilidade das empresas recorrerem especificamente a outras empresas de recrutamento especializadas e com bases de dados já bastante extensas, com pessoas focalizadas em recrutamento por determinadas áreas e que podem ser a solução, quando não existe internamente capacidade para dar resposta a alguns processos.

As empresas por vezes optam por empresas de recrutamento especializado, porque, embora os custos sejam superiores, é a empresa que trata de todo o processo, desde a colocação do anúncio até à marcação da entrevista, deixando ao critério da empresa cliente, na maioria dos casos, a decisão final de seleção do perfil. Por outro lado, tendo em conta os meios que possuem, estas empresas, conseguem dar respostas bastante rápidas e eficientes aos pedidos de diversas entidades.

Tivemos oportunidade de compreender estas duas modalidades de recrutamento, no entanto, nem sempre apenas através de uma ou de outra, as empresas conseguem obter os resultados desejados, tendo que optar pelos dois tipos de recrutamento a dada altura do processo, quer iniciem o recrutamento interno seguido do externo ou vice-versa (Chiavenato, 1989). Esta opção designa-se por recrutamento misto e este “ (...) pode colocar em situação de igualdade os candidatos internos e os candidatos externos, dividindo o número de vagas disponíveis.” (Carvalho *et al*, 2014, p.160).

Terminado este primeiro processo de atração dos candidatos à vaga existente, é altura de passarmos a uma segunda fase, a seleção. Recrutamento e seleção devem, devem ser vistos como conceitos distintos. O recrutamento trata-se de atrair através de diversos meios os candidatos à função, enquanto a seleção corresponde a “ (...) um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (Sousa *et al*, 2006, p.63). Trata-se de

escolher de entre o leque de candidatos disponíveis aquele que mais se adequa às necessidades da organização.

Tal como afirma Chiavenato (1989), a seleção acaba por ser não mais que uma comparação entre os requisitos que a função exige e as apetências apresentadas pelos candidatos. Posto isto, cabe à gestão de recursos humanos, juntamente com a restante empresa, e principalmente com quem requereu novo recurso, balancear os candidatos disponíveis assim como a capacidade ou não que poderão deter para executar as tarefas que a vaga de emprego em questão obriga.

Posto isto, existem, segundo o mesmo autor três modelos a utilizar neste processo. O primeiro é o modelo de colocação, e acontece quando existe uma vaga para apenas um candidato e nesse caso este é aceite sem objeção; o modelo de seleção, quando existem vários candidatos para uma única vaga, exigindo aqui um trabalho de comparação entre os candidatos de modo a perceber as suas aptidões e as exigências da função e seleccionar aquele que mais se adequaria à mesma, é o que acontece de forma mais vulgar aquando da publicação de uma oferta de emprego; e por último o modelo de classificação, quando existem várias vagas ao passo que existem também vários candidatos, o que neste acaso acaba por levar a uma seleção por fases, ou seja, para uma vaga faz-se a comparação dos candidatos de forma a ver o que possui melhores competências para ocupar o cargo. Estando o primeiro selecionado, a disputa é feita para outra vaga pelos restantes candidatos e assim sucessivamente, cabendo sempre à gestão de recursos humanos, juntamente com o *staff* o trabalho de analisar e solucionar as diversas situações. Para conseguir dar uma resposta mais eficaz às necessidades do preenchimento de determinada vaga, a empresa apoia-se em métodos de seleção. Inicialmente é sempre necessário fazer uma triagem curricular, seja dos currículos que chegam no seguimento da publicação de anúncios seja através de candidaturas espontâneas, ou contactos de colegas de trabalho. Independentemente do modo como o currículo chega à empresa este terá de passar por uma primeira análise, que depende daquilo que se espera do candidato. É importante neste primeiro momento ter os objetivos bem definidos e compreender em quê que corresponderá a função. Muitas vezes esta primeira abordagem apenas permite compreender alguns aspetos de cariz demográfico, seja o sexo, idade, localização de residência, aspetos que se prendem com a formação académica e profissional que obteve, as áreas onde desenvolveu a sua formação e ainda as experiências profissionais anteriores, se for o caso.

Ainda que aparentemente não consigamos obter informações de cariz comportamental nem as ambições pessoais dos candidatos, a triagem curricular apresenta-se como uma forma de excluir significativamente alguns perfis que não se adequariam à função, seja pela idade, pelo nível da formação académica, ou outro. “Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos feitos conseguidos” (Sousa, *et al.*, 2006, p.64)

Feita esta abordagem inicial, é altura de passar a uma fase de contacto com os candidatos que despertaram maior interesse. Muitas das vezes o primeiro contacto é feito telefónicamente, numa conversa curta em que o recrutador consegue perceber alguns aspetos como a razão do candidato estar a concorrer à vaga de emprego ou qual a situação atual em termos profissionais. Ainda que exista a possibilidade e excluir mais alguns candidatos através deste contacto telefónico, as empresas privilegiam um contacto pessoal, através da realização de uma entrevista.

As entrevistas podem ter diversas configurações, dependendo do tipo de vaga em aberto e o grau de exigência pedido. Muitas vezes, a seleção não passa apenas por um processo de entrevista mas por vários, onde, perante os candidatos disponíveis se vai selecionando um leque cada vez menor de pessoas, até se obter o que, perante o processo, demonstrou estar mais apto a abraçar a oportunidade. Passar a uma fase de entrevista implica que o recrutador tenha já estudado convenientemente todos os currículos de forma a abordar o candidato da melhor forma possível, demonstrando conhecimento acerca do seu histórico profissional e académico. Assim, e segundo Caetano e Vala (2002), a forma como o entrevistador conduz a entrevista pode variar, mas este procurará fazer uma análise de funções, a experiência profissional anterior do candidato, a formação procura de emprego, o que conhece acerca da empresa; atendendo sempre a aspetos de cariz comportamental (forma de estar e de agir do entrevistado) assim como aspetos mais pessoais, como o que faz para além do trabalho, em termos de *hobbies*, por exemplo. Este interesse pelas atividades realizadas extra-trabalho em nada têm a ver com as competências técnicas dos indivíduos, mas permite ao entrevistador perceber o que o candidato aprecia, que tipo de atividades gosta de desenvolver, o que acaba por revelar também um pouco da personalidade.

Segundo Caetano e Vala (2002) se o recrutador optar por um tipo **de entrevista de seleção psicológica** o guião da entrevista deverá contemplar os dados biográficos do

candidato, que deverão ser concordantes com o que consta no currículo; a experiência profissional que também deve ser confrontada com a informação que temos disponível, existindo sempre aqui uma preocupação com a questão das datas de forma a perceber se o candidato ficou muito tempo sem desenvolver qualquer atividade profissional ou se está a ocultar alguma experiência; fatores de maior satisfação profissional para o indivíduo, de modo a compreender as suas ambições no mundo do trabalho; aspetos da vida pessoal, nomeadamente se é casado, se tem filhos, algum aspeto que possa vir a comprometer o desenvolvimento do trabalho oferecido; as atividades exteriores ao trabalho, isto é, com que o indivíduo ocupa os seus tempos livres, quais são os seus interesses; e por último tentar perceber se o indivíduo possui as qualidades exigidas à função, através dos seus traços psicológicos e comportamentais.

Segundo os mesmos autores, a entrevista pode ainda comportar outras configurações: as estruturadas, situacionais e comportamentais.

Nas **entrevistas estruturadas**, o guião da entrevista é bastante mais rígido que o anterior, pelo que o mesmo guião é aplicado a todos os candidatos tratando-se fundamentalmente de perguntas voltadas para o conhecimento, onde os indivíduos possuem as mesmas possibilidades de resposta. Posto isto, as respostas são pontuadas e as perguntas deverão ser colocados por indivíduos familiarizados com o tipo de trabalho em questão. Estas perguntas deverão ser colocadas sem que o entrevistador tenha conhecimento prévio do entrevistado e o mesmo candidato deverá ser entrevistado por vários entrevistadores. No final faz-se uma junção dos resultados que resultará numa média de valores. Este tipo de entrevista não se aplica a todas os cargos, pois não permite ir para além do definido no guião, e existe determinado tipo de conhecimentos para os quais não há aplicabilidade deste tipo de testes.

A **entrevista situacional**, por sua vez, prende-se com a apresentação aos candidatos de uma dada situação problemática para a qual se espera que encontrem uma solução e demonstrem como conseguiriam reagir perante a mesma. Para ambientes de trabalho que exigem, por exemplo, grande *stress*, ou capacidade de trabalhar em equipa, procura-se compreender se os indivíduos adotariam o comportamento que para a empresa se demonstra o mais indicado. “Peritos na função, que poderão ser os próprios supervisores, irão conceber uma grelha para avaliação das respostas dos sujeitos, com base em respostas comportamentais tipo para todas as questões” (Caetano e Vala, 2002, p.292).

Por último, a **entrevista comportamental**, refere-se a um tipo de entrevista semelhante ao anterior, no entanto o que se pretende é que o indivíduo fale acerca de situações passadas, ou seja, que demonstre, como em episódios da sua vida pessoal ou profissional anterior foi capaz de fazer frente a algumas adversidades, partindo sempre de um exemplo concreto dado pelo entrevistador.

Existem diversas ferramentas de apoio ao recrutador que permitem a aplicação de testes com o objetivo de perceber mais aprofundadamente alguns aspetos individuais dos candidatos, de entre os quais podemos considerar os testes psicológicos, que constituem “ (...) um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.” (Sousa *et al.*, 2006, p.64). Existem também testes de personalidade, voltados essencialmente para o carácter do indivíduo e as suas capacidades relacionais; testes de aptidão física, na medida em que existem funções que assim o obrigam; testes de competências específicas, muito utilizados para determinar as competências técnicas para determinada função, como é o caso do conhecimento de línguas por exemplo; testes de simulação, muito ligados a técnicas de dinâmica de grupos em que um ou mais indivíduos são colocados perante um determinado contexto de forma ao recrutador perceber como reagiriam, sendo este um cenário da realidade laboral.

Segundo Cunha *et al.*, (2012) é possível ainda abordarmos os tipos de entrevista consoante o número de intervenientes presentes na mesma, que acaba por ter implicações ao nível relacional, e mesmo na forma como a entrevista se desenvolve. O autor afirma a possibilidade da entrevista ser realizada individualmente, isto é, com apenas um entrevistador que poderá ser o responsável de RH. Naturalmente esta modalidade comporta vantagens e limitações, pois, ainda que permita o desenvolvimento de um discurso coerente, em que não existem sobreposições de ideias pelos vários interlocutores, acaba por ser sempre uma avaliação pessoal e subjetiva, pelo que não é possível discutir determinados aspetos nem opiniões decorrentes da conversa realizada. Seguindo o pensamento do autor, a entrevista pode ser realizada de forma sequencial, ou seja, o candidato é entrevistado por vários entrevistadores em sequência, que previamente discutem os pontos que pretendem extrair do candidato sobre vários domínios diferentes, quer de competências, quer relacionais. Este modelo permite adquirir uma série de informações e características distintas dos candidatos, ao passo que a informação recolhida deverá ser debatida pelos vários interlocutores presentes nas diversas fases. A entrevista pode ainda ocorrer em duo, ou seja, com dois

entrevistadores, que podem ser o responsável de RH e o diretor da empresa, ou por outro lado o responsável de RH e o responsável de linha. Esta escolha dos intervenientes depende, naturalmente, da função que está em causa e das indicações fornecidas pelo diretor geral. Para além destas três possibilidades, Cunha *et al.*, afirma ainda que as entrevistas podem realizar-se segundo um painel de entrevistadores, quando numa entrevista estão presentes mais de dois entrevistadores, ao passo que, por outro lado, estas podem ser realizadas em grupo, o que significa que os candidatos são avaliados simultaneamente com outros, em que se colocam questões e espera-se a maior diversidade de respostas. Esta última modalidade de entrevista é relevante de forma a compreendermos o modo de relacionamento dos indivíduos, e a sua proatividade na procura de respostas diversificadas e que surpreendam de alguma forma que está na posição de avaliador.

Muito utilizada pelas empresas atualmente é a técnica de “Assessment Centres”, esta é utilizada como “ (...) como ferramenta de diagnóstico para desenvolvimento de competências (...) permite identificar as características mais fortes e mais fracas dos candidatos, tanto em relação à função futura como à função em que o candidato se encontra” (Caetano & Vala, 2002, p. 294). Esta ferramenta permite perante determinada função, e através de testes, entrevistas e exercícios específicos, ver a forma como o candidato se comporta sobre a situação, levando posteriormente a uma avaliação final dos resultados obtidos por cada candidato de forma comparativa.

Feita a seleção do candidato podia dar-se como encerrado o processo de recrutamento e seleção, todavia isso não deve verificar-se. Ainda que se considere uma questão à parte do recrutamento e seleção, o acolhimento e integração apresenta-se aqui como uma parte integrante do processo. “Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhes as melhores condições de integração, para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização” (Sousa *et al*, 2006). Este processo inicia-se mesmo antes da admissão do novo trabalhador, assumindo a sua considerável importância durante a fase de recrutamento e seleção. As informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes, mas não suficientes para que o trabalhador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma.

O acolhimento e integração, procura fornecer ao novo membro e como Sousa *et al*. (2015) o espaço físico assim como o material necessário ao desenvolvimento do trabalho; a recolha de toda a informação necessária acerca do colaborador para o tratamento das questões burocráticas e administrativas, como realização do contrato de

trabalho, acionar o seguro de acidentes de trabalho, marcação de exames médicos; posteriormente segue-se a apresentação aos membros da equipa de trabalho o novo colaborador assim como fornecimento de todas as indicações necessárias para a orientação do trabalho do mesmo; distribuição do Manual de Acolhimento, em que constam informações acerca da empresa, a missão, os valores, e por outro lado, informações acerca do horário de trabalho, férias, subsídios, entre outros; apresentação ao novo membro as restantes áreas que constituem a empresa de forma a ficar familiarizado com a sua organização; e por último, é necessário facultar-se a formação necessária para o início de funções.

A integração de um novo trabalhador, encarada como uma mudança na organização, poderá conduzir a alguma instabilidade e as atitudes de desconfiança por parte dos colegas e chefias diretas. Para evitar esse sentimento, é necessário clarificar perante todos o papel do novo trabalhador, realizar uma reunião informal de equipa e apresentar o novo membro. Só assim estarão criadas todas as condições para o início do exercício das funções e para criar estabilidade no ambiente laboral.

Todas estas questões são fundamentais para compreender como a empresa deverá fazer a gestão dos seus recursos. Já percebemos que, de facto, o significado de gerir não foi sempre o mesmo, e as mudanças ocorridas ao nível do tecido económico e social obrigou precisamente a uma readaptação de determinados princípios de Gestão.

O recrutamento e seleção não foi uma área alheia a essa mudança, e ainda hoje se continuam a discutir quais as melhores formas de atrair os melhores candidatos, ou as melhores técnicas de entrevista. De qualquer das formas esta é a configuração mais utilizada atualmente pelas empresas, embora seja importante salientar que a estratégia deverá depender, acima de tudo dos interesses da organização e adaptar-se ao tipo de negócio que é desenvolvido.

### **1.3. Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: O crescimento da importância conferida ao processo de *outsourcing***

Na atualidade, como temos vindo a ter oportunidade de perspetivar, as empresas tem que enfrentar um mundo cada vez mais competitivo, em que o que espera desta é a capacidade de inovar e de serem acima de tudo eficientes.

Assim, o facto de as empresas tentarem, elas próprias desenvolver e controlar todas as esferas que comportam pode, por vezes, e se não existirem ferramentas e mão-de-obra especializada para o efeito, tornar-se um problema para o próprio desenvolvimento económico da empresa. Desta forma, num mundo fortemente dominado pelos processos de globalização as empresas começam a optar, muitas vezes, por delegar a outras o desenvolvimento de determinados componentes do seu negócio centralizando-se no seu *core business*. Este processo designa-se por *Outsourcing*. Existem diversas formas de definir esta prática. “A contratação de serviços periféricos é o termo usado para descrever quase todas as actividades de uma empresa que sejam executadas por um fornecedor externo (...)” (Hindle, 2004, p.68). O objetivo desta delegação de funções tem como fundamento que a empresa consiga fazer frente aos desafios implementados pelo mercado de trabalho e ocupar-se com a principal estratégia de desenvolvimento do negócio, podendo transferir para outros, algumas tarefas para as quais empresas especializadas conseguirão certamente fornecer respostas mais eficazes e oferecer soluções vantajosas para o desenvolvimento do negócio. Não se trata aqui, de uma delegação ou de uma subcontratação de atividades de baixo valor, mas muitas vezes de serviços altamente especializados que irão contribuir para a atingir os objetivos delineados pela empresa. Inicialmente a ideia de *outsourcing* estava voltada para a subcontratação de serviços para os quais a empresa não seria capaz de dar respostas tão eficientes, no entanto, atualmente este é utilizado como estratégia de negócio. Muitas vezes, a empresa acaba por não ser autónoma nem desenvolver o negócio sem o apoio dessas empresas especializadas, o que acaba por criar atualmente uma dependência maior entre as diversas áreas de negócio. As empresas criam a necessidade de subcontratação noutras empresas, o que resulta muitas vezes num trabalho desenvolvido em rede, em que umas empresas desenvolvem serviços para outras empresas ao passo que dependem delas para desenvolver o seu próprio negócio.

Santos (2015) afirma que existem várias áreas que se podem desenvolver em modalidade de *outsourcing*, nomeadamente na área de planeamento estratégico, como

no caso da realização de parcerias ao nível da consultoria do negócio; a área financeira, administrativa e jurídica, pelo que atualmente as empresas optam por vezes, por delegar a terceiros a gestão do departamento financeiro, como a contabilidade, processamento de salários, deixando de possuir uma preocupação acrescida com as questões administrativas que advêm da gestão empresarial; pode ainda atuar na área de Recursos Humanos, principalmente na área do recrutamento, em que existem empresas especializadas em determinadas áreas de recrutamento, com bases de dados já bastante extensas e que acabam por ser determinantes na altura da contratação, principalmente em cargos altamente especializados e difíceis de localizar no mercado de trabalho. Isto não é algo novo, porque a contratação de indivíduos recorrendo a empresas subcontratadas para o efeito, sempre existiu. Atualmente, empresas de recursos humanos, principalmente as ligadas ao trabalho temporário possuem um volume de crescimento bastante acentuado e por áreas de especialização bem delineadas.

Focando aqui a questão do recrutamento, importa referir que estas empresas especializadas na atividade, têm a capacidade de fornecer respostas mais rápidas aos pedidos das empresas apresentando sempre uma listagem com alguns potenciais candidatos (*short list*), cabendo, na maioria das vezes à própria empresa contratante terminar o processo de recrutamento, ou seja, realizar entrevistas e escolher entre os candidatos apresentados aquele que poderá vir a ter mais interesse para o desenvolvimento da função em questão. Mas não só na área de recrutamento é possível recorrer ao *outsourcing* de Recursos Humanos, também aqui, poderá optar-se por serviços de consultoria, no sentido de orientar a empresa quando a planos de formação, desenvolvimento de carreira, política de remunerações. Ainda nas áreas de marketing e vendas temos vindo a observar o recurso ao *outsourcing*, na medida em que as empresas contratam outras especializadas, para desenvolver a publicidade da mesma. Pode ainda adotar-se esta modalidade nas áreas de informática, produção e logística.

Assim, se atendermos às vantagens e desvantagens do *outsourcing*, vamos perceber que, é vantajoso no sentido em que, acaba por libertar recursos humanos, financeiros e técnicos da empresa para centraliza-los naquilo que é o seu principal negócio, por outro lado, permite a exploração de outras áreas, que anteriormente não era estudadas pelo facto de a empresa não possuir o *know-how*, e recorrendo a serviços de terceiros acabam por formar parcerias bastante interessantes para o negócio; por outro lado, permite uma maior disponibilidade de tempo por parte da empresa para pensar e agir de encontro às necessidades do cliente, visto que as tarefas passam a estar mais

distribuídas; permite entrar em novos mercados e indústrias e desempenhar atividades de difícil gestão com o apoio desta terceira parte. (Santos, 2015)

Se, por um lado o *outsourcing* tem-se afirmado como uma importante ferramenta de competitividade estratégica, por outro lado comporta algumas limitações e desvantagens, chegando a por ser nocivo para a organização. Costa (2011) aponta como principais desvantagens, o facto das empresas acabarem por perder o controlo sobre o seu processo produtivo, da sua essência enquanto desenvolvedor de negócio; podem eventualmente existir conflitualidades ao nível do interesse das empresas contratantes com as contratadas, visto que esta é uma estratégia que acontece por mútuo acordo e discussão das vantagens para cada uma das partes; a empresa não tem controlo sobre o tipo de trabalho que é desenvolvido pela terceira parte, pelo que nem sempre este vai de encontro ao pretendido pela empresa contratante o que acaba por prejudicar o desenvolvimento das atividades. Por outro lado, equacionando a contratação do serviços, por vezes este acaba por ter mais custos do que aqueles que teria inicialmente se fosse desenvolvido pelos recursos internos da empresa, ao passo que ao delegar estas funções a própria empresa acaba por estar dependente da terceira parte para a realização de terminado tipo de atividades determinantes para o crescimento económico da empresa. No entanto “a desvantagem mais comunmente citada da contratação de serviços periféricos é a perda de controlo envolvida ao passar-se a responsabilidade por processos particulares para outros.” (Hindle, 2004, p.69)

Feita esta análises às vantagens e desvantagens, vemos que todas elas são aplicáveis no caso de se correr a este regime na área dos recursos humanos e mais especificamente ao recrutamento e seleção. Existem atualmente diversas empresas especializadas nesta área de negócio, garantindo internamente possuir pessoas especializadas a trabalhar por áreas de emprego, nomeadamente áreas como a restauração, ensino, engenharias, ciências, etc., e com capacidade de dar resposta a qualquer pedido das empresas contratantes na hora de selecionar um novo membro para fazer parte da organização.

Segundo dados do Jornal “Vida Económica”, Susana Marvão, afirma que “A indústria garante que uma solução de *outsourcing* em TI permite a uma empresa reduzir custos e usufruir de tecnologia de ponta e equipas altamente especialistas, a que de outra forma não poderia aceder ou que seria extremamente dispendioso” (Via Económica, 14 de maio de 2010, p.7). Afirma ainda que, as empresas fornecedoras de serviços *outsourcing* têm de demonstrar grandes competências específicas e técnicas que sejam de facto

superiores às das empresas contratante. Seguindo o mesmo estudo e o testemunho de João Gonçalves, director de *outsourcing* estratégico da IBM Portugal, as empresas quando recorrem a serviços de *outsourcing* fazem-no numa tentativa de redução de custos, acesso a *skills* e flexibilidade para diminuir ou crescer as TI com o negócio da empresa.

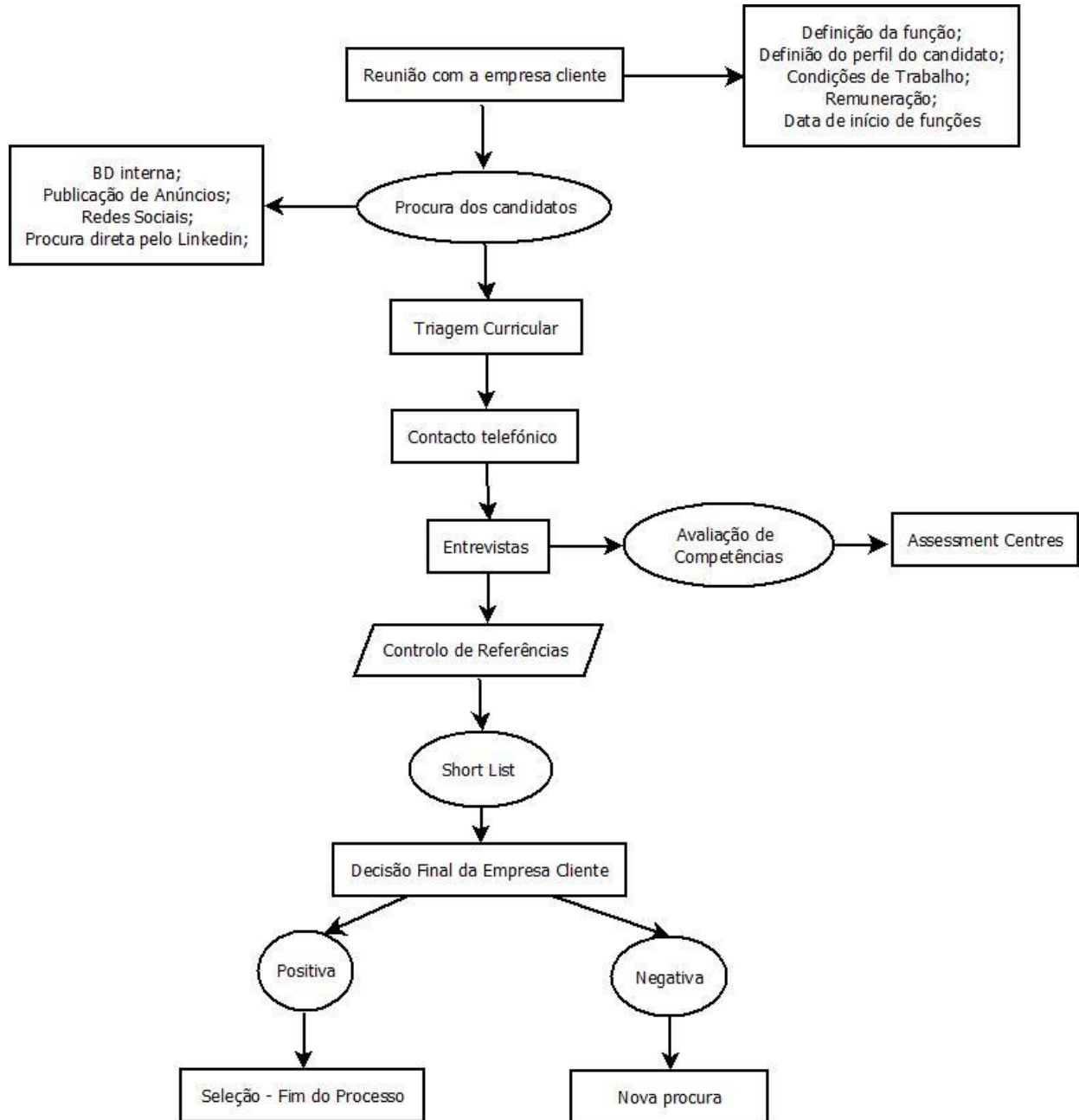
Analisando as propostas de Recrutamento de Empresas especializadas em Recursos Humanos em Portugal, foi possível perspetivar que, de uma forma geral são cumpridas as mesmas etapas para apresentação de uma proposta de recrutamento ao cliente, isto tendo em conta apenas as propostas direcionadas para o Recrutamento e Seleção, assunto que pretendo reforçar neste estudo. As etapas estão contempladas na figura 1.

Em qualquer um dos casos estas empresas optam por realizar inicialmente uma reunião com a empresa cliente de forma a discutirem o perfil do individuo a recrutar, as condições de trabalho oferecidas, especificidades em termos de formação e anos de experiência profissional. Trata-se fundamentalmente de descrever o perfil esperado pela empresa contratante ao passo que delimitam também em termos de cronograma o tempo que necessitam para cumprir as diferentes etapas do recrutamento.

Posto isto, a empresa inicia a procura dos candidatos seguindo as diferentes fases, ou fazendo uma pesquisa direta de candidatos, no caso dos perfis muito específicos e que não se encontram facilmente disponíveis no mercado de trabalho. Se considerarmos o processo de recrutamento seguindo as suas diferentes fases, as empresas procedem então à procura de candidatos nas bases de dados internas e divulgam as ofertas de emprego nos próprios *websites* das empresas ou através de jornais, redes sociais e sites de procura de emprego. Aquando da receção das candidaturas, passam à triagem curricular seleccionando, numa primeira fase aqueles que detêm características que poderão adaptar-se à função. Posteriormente procedem à avaliação de competências pessoais e profissionais através de um contacto telefónico com os candidatos, antes de passar à fase seguinte que são as entrevistas presenciais, entrevistas estas de cariz individual. Posto isto, procedem à realização de testes de aptidão, no caso de serem necessárias à função, como por exemplo testes de conhecimento linguístico dos candidatos ou até mesmo testes comportamentais e passam depois à redação de relatórios de avaliação das entrevistas e dos testes aplicados. Possuindo já uma shortlist dos candidatos que apresentaram possuir as melhores competências, enviam-nos para avaliação da empresa contratante, cabendo a esta a validação final do perfil e não à

empresa de recrutamento, ainda que essa validação possa também ser pedida por quem requer o serviço.

**Figura 1 – Proposta de Recrutamento e Seleção das empresas de RH**



É comum após a celebração do contrato entre as duas entidades a empresa de recrutamento fazer um acompanhamento da situação do novo trabalhador na empresa, a forma como está a desenvolver os trabalhos e se a mesma está satisfeita com os serviços prestados. Se eventualmente ocorre algum tipo de não conformidade com o inicialmente

pedido e estabelecido, a empresa de recrutamento substitui o candidato na maioria dos casos destas empresas em Portugal, sem qualquer custo adicional. Conclui-se que “ (...) o *outsourcing* é uma inevitabilidade virtual. Será sempre um recurso que permite à classe executiva determinar o quanto pode beneficiar da sua inclusão, ficando clara a ideia de que esta estratégia revolucionária de mercado tende a ganhar cada vez mais espaço e que as empresas precisam de se preparar para a revolução do *Business Process Outsourcing*” (Costa, 2011, p.86)

#### 1.4. A importância das análises do mercado de trabalho para a sobrevivência das empresas.

Atualmente, num mercado cada vez mais competitivo e em que a incerteza aumenta e a capacidade de resposta das empresas tem que acompanhar o progresso tecnológico e a inovação, saber em que ponto se encontra o mercado de trabalho e a sua evolução é crucial para desenvolver formas adequadas de gestão. Saber o que as empresas procuram, em que áreas pretendem investir, assim como o que é valorizado, nos dias de hoje pelos profissionais, é crucial para a captação de talento e desenvolvimento do *core business* da organização.

De forma a abordarmos este assunto, será relevante atender a tabela 1 e compreender a evolução de alguns dados referentes ao emprego no que respeita à população portuguesa.

**Tabela 1 – Taxa de atividade, emprego e desemprego e níveis de escolaridade, por sexos.**

	2001	2012	2013	2014	2015
Tx de atividade (%)					
Total	61,5	60,1	59,2	58,7	58,5
H	70,2	66,2	65	64,3	63,9
M	53,6	54,7	54,1	53,8	53,7
Tx deEmprego (%)					
Total	59,1	50,8	49,6	50,6	51,2
H	68	55,9	54,6	55,6	56,2
M	59	46,2	45,3	46,1	46,9
Tx de desemprego (%)					
Total	4	15,5	16,2	13,9	12,4
H	3,2	15,6	16	13,5	12,2
M	5	15,5	16,4	14,3	12,7
Níveis de escolaridade da população ativa					

Total	5.342,4	5.382,6	5.284,6	5.225,6	5.195,2
Nenhum	465,2	181,6	154,3	121,9	100,2
Básico	3.703,2	2.999,5	2.825,9	2.632,5	2.529,5
Secundário e pós-secundário	658,9	1.153,4	1.222,7	1.275,5	1.316,7
Superior	515	1.048,1	1.081,6	1.195,6	1.248,7

Fonte: INE, PORDATA  
2016

Como é possível perspetivar, entre 2001 e 2015 a percentagem total da atividade em Portugal sofreu um ligeiro decréscimo, passando de 61,5% em 2001 para 58,5 em 2015. Estes valores são mais significativos na população masculina, que sofreu uma quebra superior comparativamente à taxa de atividade feminina.

Por outro lado, assistimos a um decréscimo da taxa de emprego, no mesmo período e um conseqüente aumento do desemprego. Podemos dizer que essa quebra foi significativa nos dois sexos, observando-se um decréscimo de 68,0% (2001) para 56,2% (2015) no caso dos homens, e no mesmo período um decréscimo de 59,0% para 46,9% no caso das mulheres. Este decréscimo não foi completamente linear, verificando-se um ligeiro aumento no ano de 2014, embora não muito significativo.

A taxa de desemprego refletiu-se assim num aumento de 3,2% para 12,2% no sexo masculino, tendo sofrido um aumento mais significativo em 2013 (16,0%), ao passo que nas mulheres esse aumento foi, no mesmo período de 5% para 12,7% pelo que em 2013 verificou-se igualmente o aumento mais significativo (16,4%).

Perante este panorama é contraditório verificar que durante os mesmos anos ocorreu um aumento significativo do nível de escolaridade. O aumento mais significativo observou-se no ensino secundário, pós-secundário e superior, em que desde 2001 o aumento dessa escolaridade mais do que duplicou.

Se analisarmos o número de nascimentos de organizações e empresas por setores de atividade nos meses de agosto de 2015 e agosto de 2016 (tabela 2), conseguimos verificar um aumento em alguns setores de atividade, nomeadamente: gás, eletricidade e água; construção; transportes; alojamento e restauração; atividades imobiliárias; comércio grossista e serviços.

**Tabela 2 – Número de Nascimentos de empresas e outras organizações por setor de atividade – agosto de 2015 e 2016**

Nascimentos			
Setor de Atividade	Ago. 2016	Ago. 2015	Varição Homóloga %
Agricultura, pecuária, pesca e caça	80	95	-15,80%
Indústrias Extrativas	0	3	-100,00%
Indústrias Transformadoras	179	186	-3,80%
Gás, electricidade e água	8	6	33,30%
Construção	207	188	10,10%
Transportes	66	58	13,80%
Alojamento e Restauração	285	252	13,10%
Grossista	204	181	12,70%
Retalhista	323	345	-6,40%
Atividades Financeiras	36	40	-10,00%
Atividades Imobiliárias	178	137	29,90%
Telecomunicações	83	89	-6,70%
Serviços	828	759	9,10%
Total	2477	2339	5,90%

FONTE: Análise Informa D&amp;B

Setembro 2016

No entanto, se atendermos aos dados para o mesmo período ao nível dos encerramentos dessas organizações por setores (tabela 3) percebemos que o aumento mais significativo se verificou ao nível do alojamento e restauração e telecomunicações, ao passo que nos restantes setores se observa um decréscimo dos encerramentos nesse período.

**Tabela 3 - Número de Nascimentos de empresas e outras organizações por setor de atividade – agosto de 2015 e 2016**

Encerramentos			
Setor de Atividade	Ago. 2016	Ago. 2015	Varição Homóloga %
Agricultura, pecuária, pesca e caça	10	23	-56,5
Indústrias Extrativas	2	2	0
Indústrias Transformadoras	55	62	-11,3
Gás, electricidade e água	1	4	75
Construção	113	121	-6,6
Transportes	26	35	-25,7
Alojamento e Restauração	99	88	12,5
Grossista	68	79	-13,9
Retalhista	155	168	-7,7
Atividades Financeiras	10	14	-28,6
Atividades Imobiliárias	32	38	-15,8
Telecomunicações	24	21	14,3
Serviços	222	228	-2,6
Total	817	883	-7,5

FONTE: Análise Informa D&amp;B

Setembro 2016

Assim, e de forma a fazermos uma abordagem acerca da evolução de tendências ao nível dos recursos humanos nas empresas, assim como o panorama atualmente vivido ao nível do tecido empresarial, assim como dos valores de mercado relativamente a uma série de indicadores ligados ao emprego e aos profissionais, focamo-nos nas análises desenvolvidas pela empresa Hays, uma empresa líder do mercado no que respeita ao recrutamento, principalmente recrutamento especializado. Através do “Guia do Mercado Laboral” de 2013 a 2016, foi possível perspetivar as ambições das empresas assim como dos profissionais, focando também essa evolução no que respeita às áreas da engenharia.

Segundo dados do Guia de Mercado Laboral da Hays 2013, importa perceber que das empresas inquiridas, 51,4% eram empresas multinacionais, sendo que 48,6% são empresas Nacionais. Destes 41,4% afirmou ter reduzido o nível de investimento nos Recursos Humanos em 2012, 37,1% manteve e apenas 21,4% registou um aumento do investimento nos Recursos Humanos da empresa.

Quando questionados acerca da necessidade de efetuar despedimentos em 2012, 52,6% afirmaram não ter tido necessidade, no entanto, os restantes inquiridos 47,4% afirmaram que sim, o que acaba por ser uma percentagem bastante significativa, levando-nos a pensar redução dos lucros nas empresas e da falta de capacidade destas de lidar com os constrangimentos do mercado laboral. Mais significativo ainda é que estes despedimentos refletiram-se nos trabalhadores entre 2 a 5 anos de experiência, mais significativamente, seguida daqueles entre 5 a 10 anos de experiência.

Mais de 50% das empresas inquiridas afirmou que em 2012 houve um congelamento dos salários, mais uma das questões que nos leva a pensar na cada vez menor possibilidade de progressão na carreira, principal fator valorizado pelos trabalhadores nos dias de hoje.

Por outro lado, foram também abordados relativamente à questão do pagamento de remunerações variáveis aos colaboradores, sendo que 60,8% respondeu que essa era uma situação que acontecia na empresa que geriam, sendo que essa variação estava relacionada fundamentalmente com os resultados da empresa, seguidos pelos resultados e objetivos individuais, comissões e vendas e resultados e objetivos da equipa.

Em termos de benefícios não financeiros oferecidos pelos empregadores aos seus funcionários, destaca-se em primeiro lugar o telemóvel, seguido do seguro de saúde e do carro da empresa. Menos significativos são os benefícios relativos à formação externa e protocolos com empresas e serviços.

Quando colocadas as questões relativas ao recrutamento, e questionados acerca do que mais valorizam nos indivíduos que recrutam, 80,4% afirma ser a experiência, ao passo que apenas 19,6% afirma ser a formação. Para além destes dois fatores, afirmam valorizar a proatividade e o dinamismo, a capacidade de adaptação e a polivalência, a capacidade de trabalho, apetência para trabalhar em equipa e a ética e os valores. Menos significativos, apontam as variáveis relativas ao percurso internacional, conhecimento da empresa, atenção ao detalhe e a expectativa salarial.

Os empregadores foram ainda convidados a apontar os cinco maiores erros que um candidato não pode cometer numa entrevista. Elencaram: Antipatia ou arrogância; Comentários negativos sobre os anteriores chefias ou empregadores; Incapacidade de descrever a sua experiência e trabalho; Falta de pontualidade e Falta de confiança.

Dos inquiridos 45,5% afirmaram pretender contratar mais recursos em 2013, sendo que as áreas com maior representatividade são os comerciais, informáticos/tecnologias da Informação e engenheiros.

Foram também entrevistados milhares de profissionais das mais diversas áreas, tanto em situação de emprego como de desemprego. Relativamente aos profissionais empregados, uma larga percentagem destes considera que o mercado de trabalho está difícil (86,6%) enquanto apenas 6,4% consideram haver oportunidades interessantes de emprego. Destes quase 30% encontram-se desempregados. Os profissionais empregados correspondem mais significativamente às áreas da administração e gestão, engenharia, recursos humanos e informática/tecnologias de informação. Os mesmos quando questionados sobre a possibilidade de mudar de emprego em 2013, 78% responderam afirmativamente, apresentando como principais motivos a procura por oportunidades de progressão na carreira, seguida da remuneração e satisfação profissional, pelo que uma percentagem significativa de quase 30% afirmou a vontade de sair de Portugal. Destes valores podemos concluir a insatisfação dos profissionais com as oportunidades de emprego oferecidas em Portugal, principalmente porque grande parte deles não permite uma evolução profissional, evolução essa, que os profissionais procuram no exterior do país. Assim, a possibilidade de evolução profissional aparece aqui como a principal motivação para a mudança, aparecendo apenas de seguida a questão salarial. É também significativo a questão do salário aparecer apenas depois da questão de progressão na carreira, o que nos leva a equacionar a questão do emprego como muito mais que um meio para obtenção de recursos económicos e de subsistência, passando a ser uma forma de satisfação e realização profissional.

Dos profissionais empregados 34,% demonstraram-se receosos com a possibilidade de ficarem desempregados brevemente, apontando como principais motivos o facto de a empresa se encontrar em fase de redução de recursos; por estas possuírem dificuldades financeiras e poderem vir a fechar; e por último pelos profissionais possuírem contratos de trabalho temporários. Destes 76% encontram-se de momento a trabalhar na sua área de formação, enquanto os restantes 24% seguiram percursos profissionais diferentes.

Se observarmos as mudanças ocorridas de 2010 a 2014, relativamente às intenções dos profissionais em mudar de emprego verificamos no entanto uma ligeira quebra de 78% para 75% sendo o pico maior em 2013 onde a vontade de mudar de emprego atingiu uma taxa de 83%. Por sua vez a vontade das empresas em recrutar regista um aumento significativo passando de 44% em 2010 para 70% em 2014, o que poderá ser bastante interessante no sentido de perspectivar a vontade das empresas em adquirir profissionais qualificados para o desenvolvimento das suas áreas internas. “Além de um salário atractivo, os profissionais portugueses parecem ambicionar sobretudo maior satisfação profissional. Quando confrontados com uma lista de 10 factores, a maioria dos inquiridos seleccionou as perspectivas de progressão e a procura por projectos mais interessantes como as principais razões que poderão potenciar a procura de um novo emprego.” (Hays 2014. p.7)

Em 2014, se atendermos às principais características que os profissionais procuram nas empresas, percebemos que a possibilidade de prospeção na carreira, a oferta salarial, cultura empresarial são as três principais características apontadas pelos potenciais candidatos na procura de novas oportunidades de emprego., Estas ambições não alteram relativamente ao ano de 2015. Relativamente a estes três parâmetros, a percentagem do setor das engenharias aponta para uma valorização de 62% relativamente à possibilidade e evolução na carreira, 55% é a percentagem dos que afirmam dentro da mesma área valorizar o pacote salarial oferecido, enquanto em termos de valorização da cultura organizacional, a percentagem deste setor de atividade é de 51%.

“Outros dados do nosso inquérito parecem vir reforçar a ideia de que, em muitos casos, o pacote salarial terá uma relação mais ou menos directa com a vontade de mudar de emprego. Quando questionados acerca do seu pacote salarial actual, os profissionais das áreas de Recursos Humanos, Banca / Seguros e Engenharia lideram a tabela dos mais descontentes – áreas essas

que, sem surpresas, estão também presentes no topo da lista dos que consideram mudar de emprego em 2014” (Hays, 2014, p.8)

Por outro lado, se atendermos aos parâmetros mais valorizados pelas empresas, conseguimos compreender que, dos 800 empregadores inquiridos, 79% afirmou atribuir uma grande importância à experiência profissional do candidato, enquanto apenas 21% valoriza a questão da formação, sendo a proatividade, competências técnicas, capacidade de trabalho, orientação para os objetivos, ética e valores e apetência para trabalhar em equipa, as qualidades mais apreciadas por quem recruta.

Em termos de desenvolvimento de carreira, podemos afirmar através dos estudos realizados, que é a engenharia o setor de atividade que detém o maior número de trabalhadores a desenvolver atividade profissional no estrangeiro com uma percentagem de 21%, seguida do setor de contabilidade e finanças, com 16%.

Importa referir que neste ano (2014), o destino com mais representatividade escolhido para a emigração é sem dúvida Angola com uma percentagem de 27%, todavia, dos trabalhadores emigrados, 71% afirma a intenção de regressar a Portugal. Ainda relativamente a estes números, importa salientar que uma larga percentagem dos indivíduos que emigrou já se encontrava a trabalhar em Portugal, tendo surgido uma oportunidade melhor no exterior, sendo que o segundo maior motivo foi a falta de oportunidades de emprego na área de formação. Dos que afirmam a não intenção de regressar a Portugal, apontam como principais motivos *não me oferecem os mesmos valores salariais em Portugal; não me agradam as condições de trabalho em Portugal e não existem projectos interessantes em Portugal*.

Segundo este Guia do Mercado Laboral “A economia portuguesa dificilmente poderá competir com os níveis salariais ou condições praticados nos países de acolhimento, pelo que será quase impossível ir de encontro às exigências destes profissionais que não demonstram interesse em regressar. Trata-se, de certo modo, de talento perdido para Portugal” (p.17).

No que respeita aos níveis de desemprego destes profissionais qualificados, a área da engenharia apresenta-se novamente com uma percentagem significativa de 12% apenas ultrapassada, pela área de vendas e comercial com uma percentagem de 18%. Os motivos da situação de desemprego na globalidade das áreas existente acontece de forma mais significativa por situação de despedimento, seguida pela falência ou encerramento da entidade empregadora, encontrando-se uma percentagem destes desempregados qualificados à procura do primeiro emprego (3%).

No mesmo estudo, tentou-se perceber dos empregadores aos seus trabalhadores, as condições de trabalho oferecidas, em termos de equipamentos ou outros benefícios. Verificou-se que, em valores percentuais, destaca-se o telemóvel como principal meio disponibilizado para uso dos trabalhadores, seguido do carro da empresa, do seguro de saúde e formação externa. Com menores percentagens encontram-se os empregadores que não oferecem qualquer benefício aos seus trabalhadores e *stock options*. Também estes valores nos levam a refletir sobre os interesses assim como o que mais valorizam as empresas nos dias de hoje perante o trabalhador. O facto dos benefícios principais serem o telemóvel e o carro, leva a crer que as empresas esperam disponibilidade total e imediata do colaborador para qualquer situação que considerem importante, colocando assim à sua disposição os materiais de que necessitam para o efeito. Da mesma forma esperam que os trabalhadores estejam recetivos e conscientes de que é essa a disponibilidade esperada e que a façam cumprir.

Falando mais especificamente acerca da engenharia, os processos de recrutamento centram-se mais nos perfis de otimização de processos industriais e logísticos e não tanto com engenharia específicas. Segundo o estudo, os perfis da área da engenharia mais solicitados pelas empresas são: diretor de produção; supervisor de manutenção, gestor de projeto; Engenheiro de Processo; Engenheiro de Melhoria Contínua; Responsável de Armazém; Desenhador Projetista; Comercial de Exportação; Engenheiro de I&D. Por sua vez os perfis menos procurados ligam-se à área de engenharia do ambiente; engenharia química; engenharia civil e arquitetura. Verifica-se que esta é uma área profissional fundamentalmente constituída por indivíduos do sexo masculino (dos inquiridos 78% eram homens e apenas 22% mulheres, em 2014). Também aos trabalhadores empregados se colocaram algumas questões relativamente às características que mais valorizam num empregador, sendo que, em primeiro lugar da tabela aparece o plano de carreira com uma percentagem bastante significativa de 62%, seguida da oferta salarial (58%), cultura empresarial (56%), solidez financeira (49%) e oferta do seguro de vida (25%). Mais uma vez valores que vão de encontro ao que, nas sociedades atuais, os trabalhadores esperam da empresa para além da mera questão remuneratória, valorizando cada vez mais a construção de uma carreira sólida, como forma de realização ao nível pessoal. Ao contrário dos aspetos valorizados pelas empresas em termos de benefícios para os colaboradores, estes consideram que o mais importante prende-se com o seguro de saúde em primeiro lugar, seguido da aposta em formação, automóvel da empresa, telemóvel e seguro de vida. Estes indicadores acabam

por demonstrar que nem sempre os interesses dos empregadores serão os interesses dos funcionários e vice-versa. A própria cultura organizacional e o ambiente onde o trabalho se desenvolve, acabam muitas vezes por ser determinantes para a forma como os indivíduos perspetivam o trabalho e o mantêm.

A percentagem de indivíduos com disponibilidade para mudar de emprego em 2016 varia entre os 67% e 78%, para profissionais de todas as áreas, desde, Turismo e lazer, Recursos Humanos, Engenharia, Oce Support e Customer Service, Contabilidade de Finanças, Marketing e Vendas, Banca e Seguros, Retalho, Life Sciences e Tecnologias de Informação, o que demonstra o descontentamento existente pelos profissionais de todas as áreas relativamente ao seu trabalho atual e a vontade de optar por novos projetos.

Se atendermos a uma comparação entre 2013 e 2015 verifica-se que a percentagem de profissionais sem aumento salarial tem decaído pelo que a percentagem das empresas que efetuam aumentos salariais tem aumentado nos últimos anos. No entanto, “ (...) apesar desta tendência ascendente nos aumentos salariais, o nível de insatisfação com o salário parece ter aumentado em todas as áreas de actuação.” (HAYS, 2016, p.16). No decorrer destes últimos anos os valores não têm alterado muito relativamente às perspetivas de mudança, sendo a questão da carreira e os salários os principais fatores apontados.

Em suma, e de uma forma genérica, é possível reter que, as perspetivas perante o emprego têm sofrido profundas alterações, nomeadamente no significado que o trabalho carrega nos dias de hoje. Por outro lado, não apenas os profissionais, mas também os empregadores possuem novos critérios de seleção, muito mais focados nas competências relacionais e de adaptabilidade do profissional ao posto de trabalho, assim como a proatividade para a realização de determinadas tarefas. Espera-se acima de tudo uma maior disponibilidade por parte do colaborador garantindo como principais benefícios externos ao salário o telemóvel a viatura da empresa, embora, como vimos não sejam estes os benefícios mais valorizados pelos profissionais, mas sim o seguro de saúde ou a formação.

No que respeita aos profissionais da engenharia, estes são das categorias profissionais que mais demonstram descontentamento em termos salariais, por considerarem que as funções que desempenham não são compensadas em termos honorários. Por outro lado e, segundo os dados de 2016, conseguimos perceber a dinâmica dos perfis mais e menos procurados no mercado de trabalho pelos

recrutadores, sendo que, os menos procurados são, Arquitecto; Engenheiro Civil; Engenheiro do Ambiente e Gestor de Projectos Electromecânicos; os mais procurados são, Plant Manager; Responsável de Melhoria Contínua; Engenheiro de Qualidade; Director de Produção; Responsável de Manutenção; Engenheiro de Desenvolvimento de Produto; Responsável de Logística e Supply Chain; Técnico de Compras e Técnico de Manutenção/Automação. Por sua vez os perfis apontados como os mais difíceis de encontrar correspondem às funções de Gestor de Melhoria Contínua com certificações Black Belt; Técnico de Automação; Técnico Electromecânico de Manutenção e Gestor de Produção com conhecimento em processos específicos.

## **Capítulo II | Contacto com o recrutamento e seleção numa realidade empresarial**

### **2.1. Apresentação e caracterização da empresa**

No âmbito do estudo acerca das práticas de recrutamento e seleção em Portugal, surgiu a oportunidade de realizar um estágio profissional em contexto de trabalho, numa pequena-média empresa de engenharia sediada no norte do país.

Esta organização desenvolve serviços integrados de engenharia, fazendo a elaboração e revisão de projetos, gestão e fiscalização dos mesmos, gestão de integridade e fiabilidade de ativos e otimização da performance desses ativos. Trabalha também com a área de inspeção e supervisão procurando assegurar que as instalações, equipamentos e produtos cumprem os requisitos regulamentares e normativos. Possui uma área de ensaios e análises, funcionando como um apoio para os seus clientes no que respeita à redução de custos associados a quebras de produção e focando-se na otimização dos custos de inspeção e extensão da vida dos ativos.

Trabalha ainda como empresa de consultoria e auditoria colaborando na gestão do risco e na melhoria da qualidade dos serviços prestados. O recrutamento e o *outsourcing* funcionam como apoio no que respeita à obtenção de perfis especializados para funções que podem ser de cariz temporário ou permanente. No que respeita à área da formação a empresa procura desenvolver soluções de formação com vista a ir de encontro às necessidades dos clientes, assim como de todos aqueles que denotem interesse pelas

áreas de atuação da indústria química e petroquímica, daí atuar ao longo de todo o ciclo de vida dos ativos, desde a concepção dos projetos, acompanhamento ou até mesmo de inspeção de forma a verificar de que forma o trabalhado poderá ter sido bem desenvolvido ou não. Desta forma trata-se de uma empresa prestadora de serviços que atua tanto ao nível nacional como internacional. Ao nível internacional está mais presente em Angola, Moçambique e Ibéria.

Ainda que se apresente como uma empresa relativamente recente (criada em 2005), tem vindo a crescer de forma gradual e a aumentar as áreas de negócio, explorando novas potencialidades de atuação e apostando fortemente no seu capital humano.

Dentro da organização existe uma hierarquia de funções específica tendo em conta as áreas de atuação existentes, encontrando-se no topo da hierarquia a gerência seguida de uma equipa de administração geral dos negócios.

Existem vários departamentos dentro desta PME, nomeadamente:

- Inspeções técnicas em serviço;
- Inspeções técnicas em construção;
- Ensaaios não destrutivos;
- Engenharia Civil de Estruturas;
- Inspeções de Segurança;
- Gestão de Ativos;
- Integridade dos Ativos;
- Monitorização de Ativos industriais;
- Monitorização Civil de Estruturas;
- Gestão do Risco, segurança e ambiente;
- Qualidade, sistemas e consultoria estratégica;
- Laboratórios de Qualidade, ambiente e segurança;
- *Outsourcing* e Recrutamento;
- Formação.

Todas estas áreas funcionam em interligação, pelo facto dos projetos assim o exigirem. Especificamente, a área de Recrutamento e Seleção tem dentro da organização uma importância acrescida, nomeadamente para o recrutamento dos perfis especializados em determinadas áreas de trabalho, no seio daquilo que é o universo da engenharia.

Sendo uma empresa que trabalha essencialmente em áreas técnicas, dentro da engenharia química e petroquímica, requer um conhecimento especializado das esferas existentes, e um processo seletivo minucioso de forma a escolher os perfis mais indicados para as funções e projetos que vão sendo adjudicados. O *core* do negócio da empresa prende-se com os serviços, implicando uma aposta forte nos recursos humanos, estejam eles afetos à empresa como uma equipa interna, quer afetos aos projetos.

O recrutamento e seleção afirma-se crucial para o desenvolvimento do negócio, pois este dependerá de uma melhor ou pior escolha dos perfis, tendo em conta as exigências feitas pelos clientes, ou pela própria função que é pretendida. Como veremos o processo de recrutamento e seleção segue os parâmetros mais comuns desde a publicação do anúncio à seleção, na maioria dos casos, etapas que, já perspetivamos ao longo do capítulo I.

A estrutura da empresa não se apresenta muito rígida, tendo em conta que é constituída por dois gestores de topo e por todos os outros departamentos que se encontram no mesmo patamar em termos de autonomia e de responsabilidades.

A empresa possui ainda um departamento comercial, responsável pela prospeção de mercado e angariação de clientes, pese embora cada departamento seja responsável por angariação de negócio e procura de novos potenciais clientes. O que acontece é que cada departamento acaba por desenvolver um trabalho de angariação de novos projetos, assim como em estabelecer relações com potenciais clientes, com o objetivo de intensificar o crescimento de cada área de negócio, não permanecendo passivos enquanto esse trabalho é feito apenas pelo departamento comercial.

Tendo em conta que a empresa em questão acompanha todo o processo da vida dos ativos, desde a concepção dos projetos, até à inspeção e supervisão, acaba por depender de uma interligação bastante grande entre os diferentes departamentos que, dentro dos projetos, detêm funções diversificadas mas interligadas, dependendo do objetivo do cliente.

Em termos de volume de colaboradores, é difícil contabilizar, pela quantidade de projetos de curta duração que decorrem em simultâneo, mas atualmente, em média ronda atualmente os 80 colaboradores. A gestão dos recursos humanos é feita a partir da delegação da empresa no Porto, ainda que existam outros escritórios na zona de Lisboa e em Sines. Na maior parte dos casos os trabalhadores não se encontram nos escritórios da empresa, encontrando-se a desenvolver trabalho nos clientes, sejam eles, por exemplo, empresas metalomecânicas ou refinarias. Esta dispersão de colaboradores e

constantes adjudicações de determinados projetos, ao passo que outros entram em fase de cessação, implica um forte investimento por parte do departamento de RH, tendo em conta que toda a informação passa e é validada pelo departamento em questão.

Vamos perceber mais à frente o que implica uma nova adjudicação e o surgimento de necessidades de contratação no interior de uma empresa.

## **2.2. Objetivos e atividades do estágio**

A oportunidade de integrar esta pequena-média empresa surge, como pude comprovar com o decorrer do estágio curricular, pelo permanente contacto que a empresa mantém com as universidades, assim como o fez com a Faculdade de Letras, neste caso para o recrutamento acolhimento de estagiários para a área dos recursos humanos. Este contacto é estabelecido aquando do início do ano letivo, com o objetivo da empresa estar em permanente contacto com as instituições de ensino, mostrando-se recetiva ao acolhimento de estágios curriculares, para desenvolvimento das dissertações, procurando alunos com interesses que vão de encontro às atividades da empresa e com objetivos de a longo prazo investir na formação dessa pessoa, o que pelo histórico da empresa, se traduz na passagem destes alunos para estágios profissionais remunerados.

Inicialmente e aquando da primeira entrevista realizada na empresa, foram definidos os objetivos de estágio, tendo em conta os interesses da organização no momento assim como os nossos, para a realização do relatório de estágio. Nessa entrevista esteve presente a responsável de recursos humanos, que colocou diversas questões voltadas para as áreas que potencialmente despertariam mais o interesse para o desenvolvimento do relatório de estágio. Após essa primeira fase e uma segunda em que esteve presente o orientador, foi definido de forma mas concreta quais seriam as tarefas a desempenhar e de que forma este estágio poderia trazer algum contributo também para ajudar em algumas das necessidades da empresa no que respeitava ao departamento de recursos humanos.

Aquando da entrada na empresa, o departamento de Recursos Humanos, era apenas constituído por um elemento, elemento esse que acumulava funções administrativas, como processamento de salários, marcação de faltas, mapas de férias, admissão e cessação de trabalhadores na segurança social, elaboração de contratos de

trabalho, com as funções inerentes ao recrutamento e seleção, como colocação de anúncios, triagem curricular, entrevistas, aplicação de testes e seleção. Assim, pretendia-se que os objetivos do estágio estivessem voltados para auxiliar de alguma forma a responsável de RH numa dessas áreas, que ficou desde cedo definida que seria a do recrutamento e seleção. Os objetivos de estágio incidiram desta forma na realização de um estudo exploratório que incidisse sobre os documentos necessários para a definição do objeto de estudo, de forma a elaborar o projeto de estágio; elaboração do projeto; contacto com os critérios de triagem e análise de currículos *vitae*; elaboração e atualização de bases de dados das candidaturas, no âmbito dos processos de recrutamento; acompanhamento das propostas recebidas na empresa, por parte das empresas clientes; apoio na identificação e definição de critérios de seleção, bem como acompanhamento das entrevistas de seleção e respetiva elaboração de relatórios de avaliação; desenvolvimento de ferramentas de pesquisa e identificação de perfis no mercado nacional e internacional. Este último objetivo deveu-se essencialmente ao objetivo que a empresa detinha de desenvolver negócio noutros mercados, nomeadamente no mercado espanhol. Assim, a procura por meios de divulgação de anúncios de emprego ao nível global, ao mesmo tempo que era preciso equacionar essas soluções em termos de custo, fazia todo o sentido.

Por sua vez, sempre que um novo projeto era adjudicado, independentemente do departamento a que correspondesse, a empresa comprometeu-se a interirar-nos das necessidades que iriam resultar dessa adjudicação.

Ficou claro que a nossa presença na empresa iria estar fundamentalmente voltada para o apoio no recrutamento e seleção, embora, por circunstâncias adversas o nosso leque de funções tenha efetivamente aumentado de forma mais ou menos considerável durante um período de tempo.

Desde cedo que nos foi possibilitado todo o acesso à documentação necessária para a realização do relatório de estágio, assim como a todos os processos de recrutamento a decorrer de momento. Desta forma, nunca tivemos dificuldade em recolher a informação acerca da empresa e dos projetos, para dar seguimento ao que era pedido assim como sempre houve abertura suficiente em termos de conversação para colocar questões e sugerir novas ideias.

De igual modo, sentimos algumas dificuldades de imediato, nomeadamente a fraca familiaridade com os conceitos de engenharia, que exigiram desde logo um esforço acrescido de pesquisa de forma a inteirarmo-nos do que era pretendido de cada

função. Esta dificuldade consegue, no entanto, ser colmatada com a colaboração dos trabalhadores das áreas técnicas, que numa segunda fase de entrevista sempre fizeram por estar presentes e avaliar as competências no que respeita ao trabalho específico desenvolvido pelos candidatos, aplicando, sempre que necessário, testes práticos.

Uma outra dificuldade prendeu-se com a saída da pessoa responsável pelo departamento dos recursos humanos, pouco tempo após o início do estágio curricular. O departamento sofreu assim uma reestruturação, pelo que as tarefas anteriormente desempenhadas por esta pessoa, acabaram por ser distribuídas pelo departamento financeiro, controlo da qualidade e faturação, de forma temporária e no decorrer do processo de recrutamento de um outro perfil para a função.

Desde cedo que ficou definido que o acompanhamento do estágio seria feito por um dos diretores da empresa com o qual, desde a nossa chegada tivemos de contactar. Desde esse momento que tentamos também apoiar na área administrativa, dando seguimento ao processo inerente à entrada e saída dos colaboradores, tratando assim de recolher toda a documentação necessária, criar o ficheiro do novo colaborador no *software* de gestão da empresa para o efeito, assim como criação de um dossier físico; admissão na segurança social; elaboração de contratos de trabalho, documentação relativa aos estágios profissionais financiados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, assim como outras medidas como o Estímulo Emprego ou a Medida Reativar. Esta experiência permitiu-nos aceder a uma outra realidade dos recursos humanos, que acaba sempre por estar ligada ao recrutamento e seleção numa fase posterior que é a da admissão e integração do novo colaborador. Também nesta fase, a empresa nunca se mostrou reticente ao nosso contacto com todas as vertentes dos recursos humanos, dando-nos liberdade para, naturalmente com o consentimento da administração da empresa, irmos desenvolvendo outras atividades paralelamente ao recrutamento e seleção.

Assim, foi possível perspetivarmos que, dentro do departamento, e como também é possível observar ao longo do primeiro capítulo, a tarefa de recrutamento e seleção, acaba por estar sempre bastante interligada com as questões de carácter administrativo assim como com o acolhimento e integração de novos membros.

### Capítulo III | Reflexão sobre as atividades desenvolvidas

#### 1.1. Procedimentos de Recrutamento e Seleção no contexto organizacional em questão.

Atuando a empresa em questão, como prestadora de serviços nas áreas de engenharia, segurança e qualidade, e procurando acima de tudo a satisfação do cliente, a necessidade de contratar novos trabalhadores é uma constante.

Diariamente, a empresa concorre para novos projetos, competindo, naturalmente com outras entidades, para conseguir chegar ao cliente final. Como tal, sempre que existe uma nova adjudicação, seja referente à área de engenharia, inspeção, supervisão ou outra, existe, à partida, a necessidade de uma procura externa de candidatos no mercado de trabalho. A procura e a resposta a esses projetos pode e por vezes acontece recorrendo à procura interna de potenciais trabalhadores capazes de desenvolver os trabalhos, no entanto, devido ao volume de tarefas existente o mais habitual é o recurso a candidatos externos. Naturalmente que, tanto uma como outra opção acabam por arrecadar uma série de vantagens e limitações, como tivemos oportunidade de perspetivar no capítulo I.

Podemos desta forma perceber que, a decisão em preencher um determinado cargo na organização é uma tarefa que desde cedo existe alguma reflexão, pois as opções poderão variar consoante a necessidade ou a função em causa. Como afirma Camara, Guerra e Rodrigues (2013), esta decisão deverá colocar em discussão três possibilidades, nomeadamente, avaliar a equipa de trabalho existente e a possibilidade das tarefas inerentes a essa nova necessidade poderem ser distribuídas pelos trabalhadores existentes, naturalmente que prevendo aqui a sobrecarga e as implicações que isso poderá comportar em termos do desenvolvimento do trabalho atual; da mesma forma esta avaliação da equipa de trabalho pode passar pela eliminação de tarefas não tão necessárias e que poderão estar a sobrecarregar os trabalhadores ao invés de os libertar para o desenvolvimento de novas tarefas ou por outra via, a possibilidade de recorrer ao *outsourcing*. Tendo em conta que a empresa em questão presta o serviço de *outsourcing*, esta não seria uma possibilidade tão equacionada, pelo que não faria tanto sentido uma subcontratação que recorreria a uma terceira entidade para a realização do trabalho, mas pode efetivamente acontecer. Analisados estes primeiros parâmetros, poderá surgir a necessidade de contratação de um novo elemento se mantenha, e neste

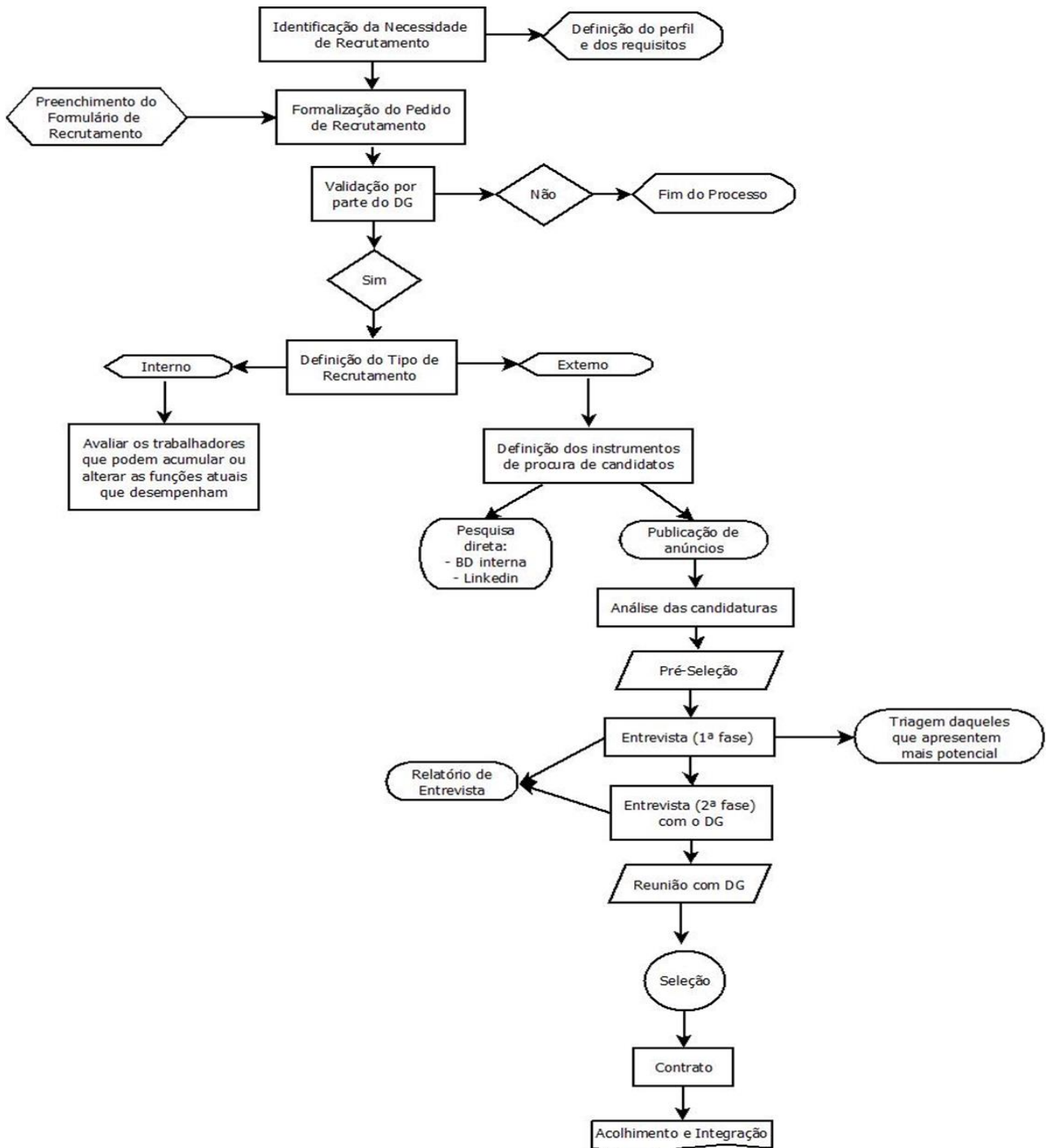
caso existem outras condicionantes a considerar nomeadamente, custos que essa nova contratação arrecadará, especificidades do perfil pretendido e *timings* para a contratação desse novo elemento.

Nesta empresa de engenharia, o processo de recrutamento e seleção passa por diferentes etapas. Poderemos observar todas as fases do processo observando a figura 2.

Assim, o processo inicia-se com a identificação da necessidade, que pode acontecer por diversos motivos, seja porque a empresa pretende reforçar a equipa, ou porque é adjudicado determinado projeto para o qual vai ser necessário um ou mais recursos humanos, para um período de tempo estabelecido.

Identificada a necessidade é preciso proceder ao preenchimento do Formulário de Recrutamento (anexo I) pelo responsável do pedido, que poder ser, o responsável do departamento que detetou a necessidade quer porque determinado projeto é adjudicado ou porque há necessidade de um reforço dos elementos de trabalho naquela área específica. O Formulário de Recrutamento serve desta forma, para identificar a função para a qual é necessário iniciar o processo de recrutamento, as características procuradas nos trabalhadores, o próprio projeto para o qual a função será necessária (quando for o caso), características adicionais e até os *timings* previstos para a realização do pedido. Posto isto, a necessidade terá de ser aprovada pelo diretor geral e, em caso afirmativo parte-se definitivamente para os instrumentos necessários ao desenvolvimento do processo. Quando existe tempo para a divulgação de anúncios, essa elaboração é feita e tem de ser aprovada mais uma vez pelo diretor geral para divulgação nos diversos portais disponíveis, como é o caso dos *sites* de emprego, plataformas das universidades, centros de emprego, redes sociais, *site* da empresa, jornais.

**Figura 2- Etapas do processo de Recrutamento e Seleção**



Os meios de divulgação dependem, no entanto, da especificidade da área, porque para áreas de trabalho muito complexas, quando de antemão se sabe que são poucas as pessoas em Portugal que detêm a certificação para o desenvolvimento do trabalho, há meios que deixam de fazer sentido procurar, como é o caso dos centros de emprego por

exemplo, pois, são perfis muito procurados no mercado e dificilmente desempregados ou à procura de novas oportunidades.

Paralelamente a isto, e também no seguimento da dificuldade de identificar determinados perfis, existem atualmente ferramentas muito eficazes e que permitem a captação dos candidatos com maior potencial. Uma delas, é o *LinkedIn*, uma rede social destinada à partilha de informações ao nível profissional e onde se discutem temas relacionados com diversas áreas de trabalho. Esta rede, muito utilizada pelas empresas em Portugal, pelo que esta empresa de engenharia não foi exceção, potencia a capacidade dos recrutadores encontrarem os candidatos através de palavras-chave, empresas, zonas do país e do mundo. Sempre que existe na empresa uma nova necessidade, o *LinkedIn* é utilizado como fonte direta de busca de candidatos que, muitas vezes empregados, respondem aos *emails* enviados e se disponibilizam a falar com a empresa para mudança de trabalho, quer para projetos mais aliciantes, quer por melhoria de condições salariais ou localização geográfica. Muitas vezes percebemos que estes contactos acabam por não se adaptar à necessidade em questão mas acabam por ser interessantes para projetos ou trabalhos futuros.

Aquando da publicação do anúncio, recebemos as candidaturas, estas são analisadas e colocadas numa base de dados da empresa, onde constam vários contactos resultado dos diversos processos de recrutamento já terminados, e a partir daí é altura de analisar um a um e fazer a triagem daqueles que poderão ter mais potencial. Essa triagem nem sempre é simples, quando a função é tecnicamente exigente, e então existe o auxílio dos departamentos para os quais esta pessoa foi requerida ou que deterão mais informações acerca do trabalho a desenvolver podendo fazer uma avaliação técnica dos mesmos. Este acaba por ser o primeiro passo efetivo na procura de potenciais candidatos para o desenvolvimento da função. Ainda que num primeiro contacto com as candidaturas recebidas seja possível quase de imediato excluir parte delas, estas deverão ser introduzidas na base de dados interna existente para o efeito de forma a possibilitar uma procura posterior para outras vagas e necessidades que surjam.

Embora por vezes, exista uma primeira avaliação que é feita telefonicamente, a empresa opta sempre por agendar uma primeira entrevista presencial ou via Skype (dependendo da morada) para conhecer o candidato. Nesta primeira fase, por norma, apenas está presente a pessoa responsável do recrutamento, neste caso dos recursos humanos, que pretende acima de tudo perceber o percurso do candidato, as aspirações, os pontos comuns com o perfil que procuramos, esclarecer algumas questões que à

primeira vista no currículo possam ter suscitado algumas dúvidas, observar o comportamento do candidato, colocar algumas questões acerca dos trabalhos anteriores desenvolvidos e das expectativas do trabalho a desenvolver na empresa, entre uma série de outras questões que dependem sobretudo da complexidade do cargo ou da exigência do próprio cliente.

A fase da entrevista é a tarefa mais determinante de todo o processo de recrutamento, porque nos permite obter uma série de informações que não são alcançáveis através da análise do currículo ou de uma simples conversa telefônica. “A entrevista é uma conversa conduzida com um objetivo. Como tal, é um exercício que obedece a uma certa disciplina, deve manter um determinado ritmo e atingir os fins que se propõe” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.357). Como tal, qualquer entrevista deverá ser previamente preparada, e disso depende uma análise minuciosa das informações que constam no currículo do candidato e que podem até ter levantado algumas questões. A título de exemplo, existem currículos mal construídos, com atividades que comportam, em simultâneo, datas de início distintas mas não datas de término da atividade profissional. Nesses casos é necessário compreender se essas atividades se mantêm ativas até ao momento da entrevista, o porquê disso acontecer, assim como a forma como o tempo é gerido pelo candidato para dar resposta aos dois contextos de trabalho.

A duração da entrevista poderá ser variável, dependendo da função e dos requisitos exigidos. Segundo a experiência de estágio vivenciada, a primeira fase da entrevista, em que o objetivo era essencialmente conhecer os candidatos, tanto ao nível do percurso profissional como também ao nível da personalidade e forma de estar, essa duração poderia ser de apenas 30 minutos. Naturalmente que, estando presentes colegas das áreas técnicas (principalmente nas fases posteriores desta primeira abordagem) a tendência era para que se estendesse sempre para períodos mais longos. Nestes casos as questões colocadas são mais direcionadas para conhecimentos de normas, procedimentos, experiência de campo ou de *softwares* específicos, dependendo do cargo a ser ocupado. Nesta fase é também questionada a expectativa dos candidatos em termos de condições salariais, e a partir daí é altura de comparar os diferentes candidatos, as valências de cada um assim como o custo que poderá ter para a empresa. Em casos de maior dúvida, também os responsáveis das áreas técnicas preparam algum exercício prático a ser desenvolvido pelo candidato, ou no decorrer da entrevista, ou em casa num momento posterior, em que fica definida uma data de entrega que poderá ser presencial

ou via *email*. Poderão aqui haver várias fases de entrevista, pelo que tudo depende dos candidatos que concorrem à vaga, da especificidade das tarefas exigidas pelo cargo a ocupar, ou porque por vezes é necessário ir excluindo os candidatos por etapas até comparar os últimos dois ou três candidatos que comportem mais valências ao nível do conhecimento da função assim como no que respeita ao comportamento e postura demonstrada ao longo do decorrer das entrevistas.

Importante também nesta etapa é questionar os candidatos acerca dos conhecimentos que detêm acerca da empresa, de forma a perceber o interesse pelo trabalho desenvolvido assim como a preocupação que o candidato possa ter tido em informar-se previamente sobre a mesma.

Ao longo das diversas fases da entrevista, podem ser utilizadas diferentes técnicas, dependendo se o que se pretende é uma entrevista mais ou menos estruturada. Algumas dessas técnicas podem prender-se em colocar questões direcionadas à forma de resolução de problemas nos trabalhos anteriores, situações de *stress*, conflitos com outros colegas de trabalho, motivo de saída das empresas e a forma como acederam a novas oportunidades de trabalho. Poderá também fazer-se uma avaliação das candidaturas tendo em conta diversos parâmetros como a iniciativa, liderança, comunicação verbal, que permitam no fundo fazer uma comparação, numa escala a definir, entre os candidatos entrevistados, relativamente a cada uma destas dimensões. Neste caso trata-se essencialmente de uma avaliação feita ao comportamento do candidato.<sup>1</sup> Quando se pretende fazer uma avaliação não de um, mas de vários candidatos em simultâneo é possível optar-se pelo método *assessment centres*, ou seja, a “ (...) um conjunto diversificado de provas a que é submetido um grupo de candidatos, normalmente para funções de gestão, e que pretendem simular situações reais, que poderão confrontar os participantes a avaliar a forma como estes as enfrentam e solucionam” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p.359) Esta prática não é adotada com muita frequência no contexto empresarial com que contactamos durante o estágio curricular, mas denotou-se ser uma preocupação a implementar em alguns casos.

Depois de todas as informações reunidas é altura de selecionar o ou os candidatos que apresentem as características que vão mais de encontro ao procurado para a função e tratar de todo o restante processo administrativo associado à integração de novos membros. É uma fase não menos importante de todo o processo e que viabiliza

---

<sup>1</sup> Camara, Guerra e Rodrigues, 2013

efetivamente a entrada do novo membro. O contrato de trabalho tem de comportar sempre o máximo de informação possível acerca da nova contratação, desde dados pessoais do trabalhador, tipo de contrato, data de início e de fim, descrição das funções a desempenhar, em caso de ser relativo a um projeto, este deve também estar enunciado no contrato, horário de trabalho, salário e outro tipo de benefícios dos quais o trabalhador vá usufruir, duração do período experimental, entre outras informações que complementem e informem adequadamente o novo membro de todos os pressupostos contemplados com a sua admissão na empresa.

Também nesta fase é relevante, em termos logísticos, equacionar os equipamentos que terão de ser disponibilizados, como computadores, telemóveis, Internet, ao mesmo tempo que, como muito do trabalho é desenvolvido em ambientes perigosos como refinarias, torna-se obrigatória a atribuição de fatos específicos, botas de segurança, capacetes, luvas e óculos de segurança (EPI's<sup>2</sup>). Este processo implica também a marcação de um exame médico de aptidão para o trabalho.

Reunidas as condições, assim como elaborado o contrato de trabalho com uma definição prévia de todas as condições, o colaborador pode iniciar as funções a que se propôs e, nesta fase, o acolhimento e integração detêm um papel importantíssimo para que o novo trabalhador se inteire de todo o ambiente de trabalho, local disponibilizado para desenvolvimento das funções, apresentação aos colegas de trabalho, disponibilização do manual de acolhimento da empresa onde constam os principais procedimentos em termos de férias, horário de trabalho, apresentação, missão e valores.

No contexto de trabalho em questão, o acolhimento e integração acaba por ser um pouco distinto quando falamos no recrutamento de pessoas que integram a equipa, ao nível interno e a longo prazo, comparativamente àqueles trabalhadores que entram para a empresa para desenvolvimento de determinadas funções com um período previamente estabelecido, portanto, para integrar um projeto. Independentemente de serem ou não para integrar a equipa, é sempre entregue o manual de acolhimento, disponibilizado o local de trabalho para o efeito e atribuídos os equipamentos necessários para o desenvolvimento das funções. A diferença ocorre essencialmente porque muitas vezes não é possível essa apresentação aos colegas de trabalho e explicação da missão e filosofia da empresa, ser feita pelo responsável dos recursos humanos. Isto acontece pois, o trabalho que vão desenvolver será diretamente no cliente e não precisam em

---

<sup>2</sup> Equipamentos de Proteção Individual

momento algum de se apresentarem na sede na empresa. Não existe, desta forma, um acompanhamento tão próximo do trabalho realizado.

Em modo de síntese, embora ao longo do decorrer do estágio profissional inicialmente a ideia fosse apoiar no recrutamento e seleção, este permitiu-nos o contacto com diversas áreas existentes nos recursos humanos para além deste. Como referimos, proporcionou o desenvolvimento desde tarefas mais administrativas como elaboração de contratos de trabalho, admissão de colaboradores na segurança social, tratamento de informação referente às diferentes medidas do Instituto do Emprego e Formação Profissional, como Medido Estágio Emprego, Estímulo Emprego, Medida Reativar, até marcação de faltas de colaboradores, criação das fichas de funcionário e organização dos *dossiers* físicos sempre que a empresa admitia um novo elemento. Foi possível ainda desenvolver tarefas inerentes à Medicina do Trabalho.

## **1.2. Principais Obstáculos Encontrados**

O contacto com uma realidade empresarial permite sempre ter de gerir uma série de condicionantes, sejam os prazos de apresentação de perfis ao cliente, seja a capacidade para negociar condições salariais e cativar candidatos a deixar o trabalho que desenvolvem no momento para passarem a colaborar com a empresa. Existe quase uma componente comercial no trabalho que se desenvolve, no entanto o que se pretende é vender o serviço e não o produto e cativar as pessoas, porque delas depende o negócio.

Estes contactos permitem acima de tudo compreender que “As relações de trabalho nas PME podem ser complexas, informais e contraditórias, mais do que harmoniosas ou autocráticas. Nas PME, os empregados tendem a desenvolver um número variado de trabalhos, ao contrário dos empregados das grandes empresas” (Melo e Machado, 2011, p.55). Assim, a experiência de estágio funciona como um componente prático de contacto com uma realidade de trabalho que vai para além das aprendizagens teóricas, que embora importantes, não potenciam na totalidade uma preparação para a realidade laboral.

No decorrer do desenvolvimento do estágio, contactamos com várias situações e desafios diferentes, visto que o recrutamento e seleção acaba por ser diariamente um desafio constante, umas vezes mais complexas que outras, mas desafiante.

Como principais obstáculos encontrados, podemos apontar, como já foi elencado anteriormente a falta de conhecimento e familiaridade com os conceitos da área de engenharia e das áreas mais técnicas que acaba por exigir aqui uma pesquisa e um trabalho adicional para a compreensão dos perfis solicitados e as atividades que são necessárias desenvolver. Elencamos este como primeiro obstáculo, na medida em que é o primeiro com o qual nos confrontamos quando ingressamos numa realidade empresarial que trabalha em áreas tão específicas da engenharia.

Posteriormente a isso, visto que o departamento de recursos humanos sofreu uma reestruturação, isso acaba por influenciar o planeamento inicialmente definido. Foi um obstáculo na medida em que o acompanhamento do desenvolvimento das atividades não aconteceu tão de perto, mas por outro lado possibilitou-nos alguma liberdade de atuação e até de sugestões de melhoria para alguns dos procedimentos. Qualquer mudança acarreta em si, algumas condicionantes e durante um período de sensivelmente dois meses, existiu de facto a falha de uma pessoa com experiência a coordenar as atividades de recursos humanos. Algumas das atividades que nos eram possíveis efetuar foram desenvolvidas, mas sempre sob aprovação do diretor geral.

O facto de a empresa não possuir uma estrutura muito rígida nem se encontrar muito segmentada por setores, possibilitou uma maior facilidade de comunicação e uma entreeajuda positiva para o desenvolvimento das atividades.

Inicialmente, e enquanto não existia uma maior integração para com as tarefas e atividades que a empresa desenvolvia, fomos elaborando e atualizando algumas bases de dados internas, colocando informações sobre os candidatos, desde dados pessoais até habilitações académicas e palavras-chave que permitissem uma posterior triagem dos currículos aquando de novas oportunidades.

Rapidamente foi-nos dada a tarefa de realização de telefonemas para marcação de entrevistas, envio de *emails* com esse mesmo agendamento, assim como acompanhamento dos processos de entrevista e posterior realização de relatórios das mesmas. Também esse primeiro contacto com os candidatos acabava por criar um primeiro constrangimento mesmo para a colocação de questões e pela falta de experiência com este tipo de abordagem. A entrevista de emprego é bastante objetiva no que se pretende atingir mas permite a escolha de ferramentas e opção por questões específicas, de forma a recolher a informação necessária. Com as sucessivas entrevistas realizadas começou a haver um maior à vontade para interagirmos com os candidatos,

até porque desde o primeiro contacto que esta falta de experiência não poderia ser diagnosticada.

Continuando a elencar alguns obstáculos e constrangimentos encontrados, podemos afirmar a inexistência de um *software* único que permita gerir os currículos que chegam à empresa, quer como resposta a anúncios, candidaturas espontâneas, ou até mesmo em papel. O volume de candidaturas é bastante considerável todos os dias e a forma como gerir e encontrar um determinado perfil sempre que necessário acaba por ser um processo moroso e pouco automático. Esta base de dados interna possui um papel determinante sempre que não existe tempo suficiente para colocar anúncios e aguardar respostas, e quando de facto os prazos são curtos os perfis que temos de antemão em base de dados permitem responder mais rapidamente a certos projetos, mas não tanto como seria de esperar. Será importante referir que, esporadicamente eram realizadas entrevistas e contactos telefónicos de forma a compreendermos a posição dos indivíduos no mercado de trabalho, para, surgindo uma necessidade mais urgente, já termos presente a situação profissional dos potenciais candidatos e poupar algum tempo nessa procura. A este contacto chamados de *entrevistas espontâneas*.

Em síntese, os maiores obstáculos encontrados prenderam-se com questões de organização, captação e compreensão da linguagem técnica assim como com a capacidade em lidar com prazos apertados para apresentação de perfis às empresas cliente.

### **1.3. Propostas de Melhoria dos Processos de Trabalho ligados ao Recrutamento e Seleção.**

Relativamente a propostas de melhoria, é certamente arriscado falar em propostas que sejam capazes de se adaptar a todos os contextos de trabalho. Nesta empresa, foi possível implementarmos algumas alterações ainda que consideramos a possibilidade de melhoria de alguns procedimentos e formas de atuação no que respeita ao recrutamento e seleção e gestão das pessoas de uma forma geral.

Como fomos percebendo ao longo do capítulo I e II, as pessoas dentro das organizações atuais, possuem uma importância acrescida em várias etapas decorrentes dos processos de trabalho, pelo que se verifica um maior envolvimento dos trabalhadores, em toda a estratégia e plano de negócio, e uma procura pela coesão e

redefinição clara dos objetivos da empresa. No entanto, com a experiência que pudemos desenvolver, verificamos que por vezes, existem determinados procedimentos que, embora contemplados nos manuais da qualidade e mesmo no manual de recrutamento e seleção façam referência às etapas que são necessárias cumprir para levar a cabo determinadas atividades, nem sempre os colaboradores são recetivos e cooperam em todos esses parâmetros.

Referindo-nos diretamente ao recrutamento e seleção, existia contemplado e como parte integrante do processo o preenchimento de um formulário de recrutamento, no entanto este nunca era utilizado, deixando em aberto diversas questões referentes aos perfis procurados, às competências técnicas exigidas, à modalidade de contratação de que estávamos a falar, assim como *timings* para apresentação dos candidatos.

O formulário de recrutamento, não é mais do que um documento (como podemos observar no anexo II), cuja finalidade é contemplar todas as informações necessárias fornecer ao responsável pelo recrutamento, quando se aciona um novo pedido de procura de trabalhadores. Compreende assim todas as informações fulcrais para se poder avançar para a procura efetiva dos candidatos. Regra geral, o que acontecia era que, havendo novo projeto adjudicado, ou eventualmente a necessidade de integração de mais um elemento para ajudar num departamento, a pessoa que detetava a necessidade ou estava responsável pelo projeto, dirigia um *email* aos recursos humanos a informar precisamente isso, ou simplesmente era apenas o “passa a palavra” a primar sobre o início de todo o processo. Pretendemos com isto explicar que, não havia implementado este formulário de recrutamento como um procedimento obrigatório para ativar o processo de recrutamento. Isto foi alertado como uma necessidade e após uma reunião com a administração, esta questão ficou solucionada pois todos os colaboradores ficaram informados de que o não preenchimento do dito documento resultaria inativação da procura dos candidatos, por falta de informação suficiente para o efeito.

De facto, a implantação de uma forma recorrente deste documento acabou por melhorar significativamente a realidade do recrutamento e seleção da empresa, por vários motivos. Primeiro, porque o recrutador tem uma noção muito mais abrangente do que irá ser desenvolvido pelo perfil; e segundo porque há uma noção mais específica das características que são pedidas para a função, assim como o projeto a que se refere e a duração do mesmo. Por outro lado, facilita tanto na elaboração dos anúncios de emprego, como na posterior elaboração dos contratos de trabalho, na medida em que temos reunido num único documento todas as informações necessárias. Também no que

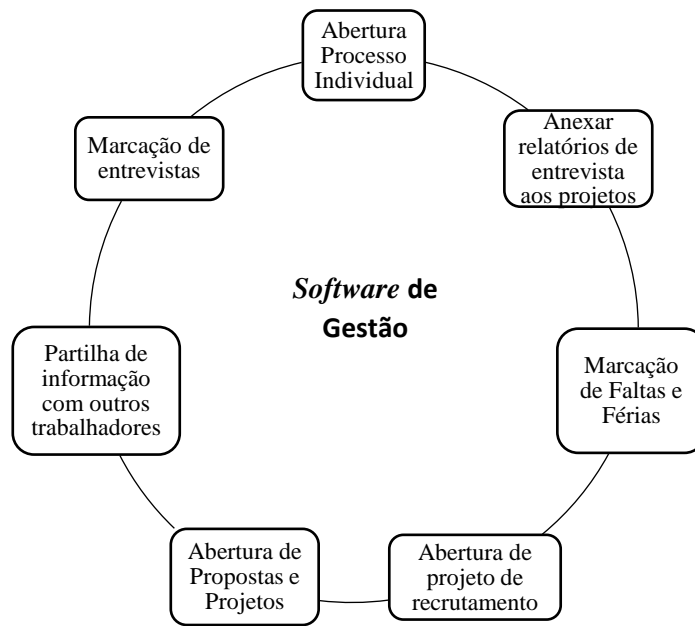
respeita a este documento existem algumas sugestões de melhoria de percebemos serem possíveis de colocar em prática de forma a simplificar o preenchimento dos mesmos, por quem pretende ver satisfeita a necessidade.

Assim, observando o anexo I, acedemos à versão atualmente utilizada na empresa e no anexo II à nossa proposta de simplificação do preenchimento dos diversos campos. Esta proposta de alteração procura precisamente diminuir o tempo necessário para o preenchimento do documento, e simplificar a informação que pretendemos obter. Denotamos também que, para alguns dos perfis não se justificavam alguns dos campos contemplados e procedemos a uma simplificação ou ocultação dos mesmos por forma a tornar o formulário genérico e aplicável a qualquer função. O objetivo deste exercício é levar os trabalhadores a serem mais recetivos ao preenchimento do documento ao passo que diminuámos o tempo da presente tarefa.

Percebemos desde logo que existia na empresa uma preocupação com a organização da documentação referente a todas as áreas e departamentos, na medida em que existe um *software* de gestão implementado na empresa, com várias potencialidades. Especificamente para os processos de recrutamento e seleção permite desenvolver diversas atividades dentro dos recursos humanos:

- Criar a cada nova necessidade, um novo processo de recrutamento;
- Colocar em cada novo processo de recrutamento os documentos que lhes dizem respeito, nomeadamente o formulário de recrutamento e currículos rececionados;
- Criar novas tarefas, nomeadamente o agendamento das entrevistas;
- Enviar mensagem num “chat” privado dentro do software onde é possível informar determinado (s) colega (s) de trabalho sobre alterações efetuadas;
- Partilhar pastas de documentos com colaboradores específicos;
- Adicionar no final de cada entrevista o relatório da mesma, para apreciação de outros colegas de trabalho;

O *software* em questão possui outras finalidades para além das descritas no momento, no entanto, estas são as necessárias e mais utilizadas pelo departamento de RH. Observando a figura 3 é possível perspetivar algumas dessas finalidades.

**Figura 3 – Funcionalidades de *Software* de Gestão da Empresa**

Notamos desde cedo, que muitas destas simples tarefas não eram realizadas, provavelmente pelo acumular de funções da anterior responsável dos recursos humanos. Desde cedo que foi feito também um esforço por parte do departamento de qualidade, de nos inteirar do funcionamento desde *software* para que fosse possível colocar em dia vários processos de recrutamento anteriores. Gradualmente foi-nos possível criar mecanismos de organização que fossem automatizados sempre que um novo processo de recrutamento era iniciado.

De forma a colmatar a lacuna existente no departamento de recursos humanos, pelas demasiadas bases de dados existentes, quer fossem dados de candidatos em colunas de *excel*, quer categorizados em pastas, por anos, ou até mesmo por zonas geográficas, desde cedo que percebemos a necessidade de organizar toda aquela documentação num único lugar.

Existiam diversas pastas físicas espalhadas no departamento, com currículos intermináveis e relatórios escritos à mão. A dificuldade prendia-se em perceber o histórico existente nos processos de recrutamento e seleção, as pessoas que já tinham efetivamente sido selecionadas para processos anteriores e entrevistadas, aquelas que nunca chegaram a ser consideradas para nenhum processo anterior, mas já estariam em vista para um outro.

Alertamos para necessidade em se apostar num *software* capaz de contemplar os diversos currículos que a empresa rececionou ao longo dos tempos, mas infelizmente

não conseguimos que isso fosse implementado, mesmo após algumas pesquisas de *softwares* com bastante potencial. A solução podia passar precisamente por compreender a possibilidade de integrar mais algumas funcionalidades no *software* de gestão atualmente utilizado, que possibilitasse a criação de uma base de dados partilhada com todos os trabalhadores, assim como alterar esses dados e delegar determinadas tarefas, como marcação de entrevistas ou reuniões. Isso facilitaria o trabalho de análise porque permitiria a partilha da informação com os departamentos das áreas técnicas que poderiam fazer a sua análise e eleger os candidatos com mais potencialidades. No entanto, a empresa ambicionava o desenvolvimento de um produto próprio para fazer a gestão global do negócio, de forma a abranger todas as áreas de atuação da mesma. Enquanto isso, e de forma a conseguirmos alguma organização fomos colocando a informação dos currículos que íamos recebendo numa base de dados em *Excel*, que embora, redutor em alguns aspetos, permite fazer filtrações da informação. De uma forma bastante simplista procuramos colocar as informações gerais do candidato, data de envio da candidatura, posto de trabalho a que se candidata, morada, habilitações e palavras-chave. Numa outra coluna colocava uma hiperligação para o currículo. De facto isto demonstrou-se eficaz, principalmente quando se fazia a triagem dos candidatos por palavras-chave. No entanto consiste num processo bastante moroso, e tendo em conta que a empresa em questão recebe diariamente um número infínitável de currículos, nem sempre existe esse tempo de organização nas bases de dados. Esta é de facto uma das principais falhas do departamento ao nível da organização. Não é desta forma possível traçar uma linha condutora dos processos, nem aceder de forma concreta aos candidatos envolvidos em cada um deles. Esta falha é em parte colmatada pelo *software* de gestão da empresa, onde facilmente temos acesso a todos os candidatos já entrevistados e às conclusões retiradas, que constam no relatório da entrevista.

Com a entrada do novo elemento para o departamento dos recursos humanos e, pese embora, existisse claramente uma distinção das tarefas inerentes aos recursos humanos, quer na parte administrativa, quer no recrutamento e seleção, existiu simultaneamente a necessidade de ambas estarmos a par de tudo o que dizia respeito ao departamento. Rapidamente criamos uma partilha de documentos no *software* de gestão da empresa, seja para os processos de recrutamento e seleção em aberto; para o ponto de situação dos estágios profissionais; listagem de pessoas chamadas para entrevista e que necessitam de receber *feedback* relativamente aos processos. Tudo isto foi criado a

partir, mais uma vez de tabelas de *Excel*, para que qualquer um dos elementos conseguisse aceder e alterar os dados aquando de novos progressos e informações. Este controlo era também algo que não existia e que fez toda a diferença no dia-a-dia do departamento.

Neste ponto, como sugestões de melhoria para o futuro da empresa no que respeita ao departamento de recursos humanos, apontaríamos de facto o investimento ou criação de um *software* para apoiar o recrutamento e seleção e que possibilite carregar diariamente os currículos que chegam para as diversas áreas em aberto, que permita a partilha dessa informação com outros elementos da empresa, assim como atribuir até tarefas no que respeita a determinado perfil, como marcação de uma entrevista, marcação de um teste prático ou até mesmo anexar a cada processo o histórico das entrevistas realizadas. Isto permitira um controlo geral de todos os processos em aberto, possibilitando que, qualquer um dos trabalhadores envolvidos nos processos de recrutamento e seleção acessem facilmente ao ponto de situação do que está a ser realizado.

Será importante notar que, ao longo da nossa experiência de estágio, tomamos conhecimento de outras ferramentas de apoio ao recrutamento como é o caso do *LinkedIn*. Aos poucos tivemos de nos inteirar das potencialidades desta poderosa ferramenta e chegamos a sugerir o investimento numa das vertentes do *LinkedIn*, o *LinkedIn Recruiter*. Foi-nos concedida a oportunidade de trabalhar com esta ferramenta, que possibilita sem restrições, a procura de perfis, filtrando desde a zona geográfica, função, formação profissional e até empresas por onde os trabalhadores tenham passado, de modo a conseguir entrar em contacto com perfis mais próximos das expectativas da empresa, principalmente nos casos em que a procura feita é em áreas muito específicas da engenharia. Quando assim acontece, a empresa sabe à partida que para estas funções mais técnicas, dificilmente os perfis capazes estarão de facto à procura de novas oportunidades, porque certamente não se encontram numa situação de desemprego. Assim, é necessário identificar estes perfis no mercado de trabalho, estabelecer contacto através de uma mensagem enviada diretamente pelo *LinkedIn* em que brevemente a empresa explica o interesse que o perfil despertou e avança para o pedido de um contacto telefónico a fim de conhecer aprofundadamente estes trabalhadores.

Posto isto, todas estas potencialidades e contactos que fomos estabelecendo, no período decorrente do estágio, foram sempre conhecimentos adquiridos pela exploração

desta rede social, no entanto, seria importante a empresa apostar numa formação mais aprofundada destas plataformas, não apenas para os colaboradores da área do recrutamento e seleção mas para todos os departamentos em geral, possibilitando que cada elemento da organização, fosse facilmente capaz de sugerir perfis a contactar, e passassem essas indicações para o departamento dos RH. Acreditamos verdadeiramente que a tendência do recrutamento e seleção, mas principalmente o recrutamento especializado, enveredem por uma via muito mais virtual, em que os contactos são feitos de forma inversa, ou seja, em muitos casos, tivemos oportunidade de observar que a tendência da colocação de anúncio, triagem dos currículos e posteriores fases de entrevista, é aos poucos substituída, quer pela falta de tempo, quer porque muitos perfis especializados não se encontram de momento à procura de novas oportunidades. Esta empresa é sinónimo de uma aposta crescente no designado e-recrutamento, isto é “ (...) o processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *on-line*” (Cunha *et al.* 2012, p.206)

Este tipo de recrutamento comporta sempre algumas limitações, mas também vantagens. Pelo que pudemos perspetivar, por exemplo, por vezes a obtenção de respostas via *LinkedIn* nem sempre são tão imediatas quanto esperaríamos. Mas de uma forma genérica os avanços tecnológicos neste sentido serviram para reduzir significativamente o tempo despendido com os processos de recrutamento. Por outro lado, a empresa possui já desenvolvida uma plataforma de candidaturas espontâneas assim como de resposta a anúncios no próprio site, permitindo extrair os dados dos candidatos para uma tabela de *Excel*, pese embora a maior parte das candidaturas nos chegassem via email.

A figura 4, resume aquilo que fomos elencando como principais obstáculos no dia-a-dia do estágio curricular. São propostas algumas sugestões de melhoria, pese embora algumas das soluções já estejam a ser pensadas a longo prazo.

**Figura 4 – Insuficiências e propostas de melhoria nos processos de recrutamento e seleção da empresa.**

Insuficiências	Propostas de melhoria
Várias Bases de Dados desordenadas e impercetíveis quanto ao seu histórico;	Investimento num <i>software</i> de Gestão de Candidaturas integrado e acessível a todos os colaboradores;
Falta de informação referente aos projetos e perfis a recrutar;	Preenchimento adequado e obrigatório do Formulário de Pedido de Recrutamento e reunião com os responsáveis de projeto e administração antes de início do processo de recrutamento;
Uso do <i>LinkedIn</i> ainda em fase preliminar no que respeita ao recrutamento e seleção;	Curso de utilização do <i>LinkedIn</i> , estendido a todos os trabalhadores, porque possuem um papel ativo nos processos de recrutamento.
Desaproveitamento do <i>software</i> de gestão disponibilizado pela empresa.	Aquando da entrada de cada colaborador deveria ser dada uma pequena formação ao nível do utilizador do <i>software</i> .  Explorar novas potencialidades direcionadas para recrutamento e seleção, como criação e partilha de bases de dados.

## Considerações finais

Este estudo foi dedicado à compreensão das práticas de recrutamento e seleção em Portugal por forma a contemplar uma visão geral dos procedimentos que lhe estão inerentes, assim como a sua configuração até aos dias de hoje.

Como vimos, a gestão de recursos humanos, não deteve sempre o mesmo significado e aplicabilidade dentro das empresas. Visto como um domínio à parte da estratégia da organização não pressupunha um papel fundamental para atingir resultados promissores por meio das pessoas e com foco nas áreas de negócio. Essa visão de carácter meramente administrativo foi dando lugar a uma visão mais alargada e integrada da gestão de RH naquilo que é a estratégia de crescimento e começa-se a apostar verdadeiramente no capital humano, para atingir os objetivos de crescimento económico. Esta reflexão na importância das pessoas no trabalho, leva a pensar que delas depende o sucesso da organização e daí surge uma preocupação consequente, nas práticas de recrutamento e seleção. A temática não é nova mas dispõe atualmente de novos contornos, como perspetivamos através do capítulo I. A ideia de um trabalho vitalício, deu lugar a uma incerteza constante relativamente aos vínculos laborais, resultado da inovação e evolução tecnológica, formas diversificadas de trabalho e aumento da oferta de mão-de-obra qualificada.

O processo de recrutamento e seleção comporta, como vimos, diversas etapas, principalmente quando nos referimos à procura de candidatos externos, o que leva a uma exigência acrescida na definição do que são os objetivos da empresa com a contratação, os custos que estão associados, o tipo de perfil pretendido, as modalidades de contrato de trabalho e meios físicos para desenvolvimento das atividades. Desde a publicação do anúncio até à fase da primeira entrevista, existe um trabalho minucioso na triagem dos candidatos que melhor conseguem descrever as suas competências mas apenas num contacto presencial se conseguem perceber determinados comportamentos e informações ocultas não perceptíveis através dessa primeira análise do currículo. A entrevista apresenta-se, a fase mais importante e determinante no processo de recrutamento e seleção, e permite uma versatilidade na forma como as questões são colocadas, mediante os objetivos que se pretendem atingir. Para além da modalidade mais tradicional da publicação de anúncios, dispomos atualmente de outras ferramentas que vieram revolucionar a forma de recrutamento e que se apresentam inversas à primeira. São os próprios recrutadores que através de meios, como o *LinkedIn* e outras

redes sociais, entram diretamente em contacto com potenciais candidatos, estejam estas à procura ou não de novas oportunidades.

O *outsourcing*, surge como uma ferramenta de negócio em forte crescimento no seio das organizações. Uma prática que inicialmente consistia na subcontratação de pequenos serviços, desviados daquilo que é o *core* do negócio das empresas, deu lugar a uma dependência acrescida da obtenção de serviços técnicos especializados dos quais depende a sobrevivência de áreas de negócio das empresas nos dias de hoje.

O mercado de trabalho é atualmente bastante competitivo e a empresa necessita de saber em que moldes este está estruturado, quem são as empresas concorrentes e os potenciais parceiros de negócio. Conhecer esta configuração é determinante para compreender quem são os clientes, as necessidades que existem, as que podemos ser nós (enquanto empresas) a criar, quais os valores praticados, em quê que podemos ser mais competitivos, diferenciadores e inovadores. É esta capacidade de trazer algo novo que mantém vivas as áreas de negócio das organizações. Estas análises são fulcrais no entendimento do que esperam as empresas dos trabalhadores e os trabalhadores das empresas, pois, se por um lado as empresas procuram indivíduos mais disponíveis, capazes de se adaptar a horários mais flexíveis, diariamente contactáveis, por outro lado estes trabalhadores esperam das empresas a oportunidade em evoluir profissionalmente e na carreira, aquisição de conhecimento e formação. Existem de facto aspetos a reter no que respeita às configurações do trabalho nos dias de hoje, pois o salário já não é ferramenta determinante para prender um bom trabalhador na empresa. Por outro lado, uma grande parte dos trabalhadores portugueses consideram não haver grandes oportunidades de trabalho em Portugal e a emigração surge como uma solução aliciante. As empresas por sua vez, tendem a apostar em profissionais com mais experiência, ao invés de pessoas a terminar a sua formação, daí resultar um grande número de população qualificada em situação de desemprego.

O recrutamento e seleção apresenta-se neste sentido um desafio diário nas empresas, porque a escolha e definição do perfil que se pretende encontrar nem sempre está disponível no mercado de trabalho, principalmente em áreas muito especializadas, levando a desenvolver um processo que consiste em cativar os trabalhadores a abraçar novos projetos.

O estágio profissional realizado, permitiu o contacto com uma realidade empresarial, na qual o papel do departamento de RH detém uma importância bastante significativa. Uma empresa de serviços, com forte ligação e dependência de recursos

humanos para a sobrevivência do negócio, possui diariamente desafios ligados ao recrutamento e seleção, onde todas as ferramentas são acionadas e em que o trabalho de pesquisa do mercado de trabalho ao nível da oferta de recursos humanos é fundamental. Um processo muitas vezes moroso, tem de dar lugar a novas formas de procura e de atrair potenciais candidatos. Ainda que com algumas lacunas, facilmente colmatáveis, a experiência permitiu um olhar alargado sobre todo o processo inerente a uma nova contratação, seja nos desafios da procura do candidato com maiores competências, seja na sua seleção, trabalho administrativo que comporta e posterior acolhimento.

A capacidade de fazer diferença perante o mercado concorrente, está na capacidade de perceber o que os recursos humanos podem trazer de novo, nas formas de pensar as soluções e no investimento que dão no trabalho. E esse investimento, por sua vez, deverá ser mútuo, tanto das pessoas para as empresas, como das empresas para as pessoas.

## Referências Bibliográficas

BAYLÃO, André; ROLHA, Ana (2014), “A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial”, *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, pp.1-15.

BILHIM, João (2005) – *Teoria Organizacional, Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRANDÃO, Ana; PARENTE, Cristina (1998), “Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português”, *Revista Organizações e Trabalho*, nº 20, pp. 23-40.

CAETANO, António (1999) – *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAETANO, Pedro; VALA, Jorge (2002) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2007) – *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucessos Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Pedro; RODRIGUES, Joaquim (2013) – *Humanator XXI – Recursos Humanos e o Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CARDIM, José (2005), “A mão invisível da desqualificação”, *Lusitana Economia e Empresa*, nº5, pp.97-122

CARVALHO, Luísa; BERNARDO, Maria; SOUSA, Ivo (2014) – *Gestão das Organizações, uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

CHIAVENATO, Idalberto (1989) – *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, S.A.

COSTA, Lopes (2011) – *Estratégia Organizacional e Outsourcing, Os Recursos Estratégicos de Competitividade Empresarial*. Coimbra: Almedina.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos; GOMES, Jorge (2012) – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

FERREIRA, J.M.; NEVES, José; CAETANO, António (2001) – *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill.

FORNI, Ermanno (2009) – *100 Perguntas para uma Entrevista*. Lisboa: Editorial Presença.

GONÇALVES, Fernando; ALVES, Manuel (2004) – *Código do Trabalho*. Coimbra: Almedina.

GUIMARÃES, Marilda; ARIEIRA, Jailson (2005), “O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão”, *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, vol.6, n°2, pp.203-204.

GUPTA, Praveen (2009) – *Inovação Empresarial no Século XXI*. Porto: Vida Económica.

HAYS (2013), “Uma Análise de Tendências e Salários em Portugal”, *Guia do Mercado Laboral*, pp.1-78.

HAYS (2014), “Uma Análise de Tendências e Salários em Portugal”, *Guia do Mercado Laboral*, pp.1-78.

HAYS (2015), “Uma Análise de Tendências e Salários em Portugal”, *Guia do Mercado Laboral*, pp.1-136.

HAYS (2016), “Uma Análise de Tendências e Salários em Portugal”, *Guia do Mercado Laboral*, pp.1-124.

HINDLE, Tim (2004) – *Guia de Ideias e Técnicas de Gestão*. Lisboa: Caminho.

LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima; LIMA, Maria; PIRES, Leonor; FROTA, Luis (1999) – *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Observatório de Emprego e Formação Profissional.

MARQUES, Carlos; CUNHA, Miguel (1996) – *Determinantes da Gestão E Relações com o Mercado*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

MARVÃO, Susana (2009), “Outsourcing”, *Vida Económica*, nº1346, pp.1-8, [Consult. a 06/08/2016] Disponível em <[http://basededados.vidaeconomica.pt/users/0/39/outsourcing\\_cf3777945b868d53f169ca6e81e722d0.pdf](http://basededados.vidaeconomica.pt/users/0/39/outsourcing_cf3777945b868d53f169ca6e81e722d0.pdf)>.

MELO, Pedro; MACHADO, Carolina (2015) – *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas, Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.

MOURA, Estevão (1993) – *Recursos Humanos Gestão e Sociedade* – Lisboa: Edições Sílabo.

PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa; PINTO, Cláudia “Gestão dos Recursos Humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial” *IV Congresso Português de Sociologia*, pp.1-18.

Saldo Positivo, Caixa Geral de Depósitos (2015) *Programa de Literacia Financeira* [Consult. a 04/09/2016] Disponível em: <[http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2015/05/guia\\_contratos\\_trabalho.pdf](http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2015/05/guia_contratos_trabalho.pdf)>

SANTANA, Vera; CENTENO, Luís (2000) – *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário, Subcontratação*. Lisboa: Observatório do emprego e Formação Profissional.

SANTOS, António (2008) – *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos E Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SANTOS, Sofia (2015), “Vantagens e desvantagens do outsourcing”, *PME*, [Consul. a 24/06/2016] Disponível em: < <http://pme.pt/vantagens-e-desvantagens-do-outsourcing/>>.

SOUSA, Maria; GOMES, Jorge; SANCHES, Pedro; DUARTE, Teresa (2006) – *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Manual de Recrutamento e Seleção

# MANUAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



## **Objetivo do Manual**

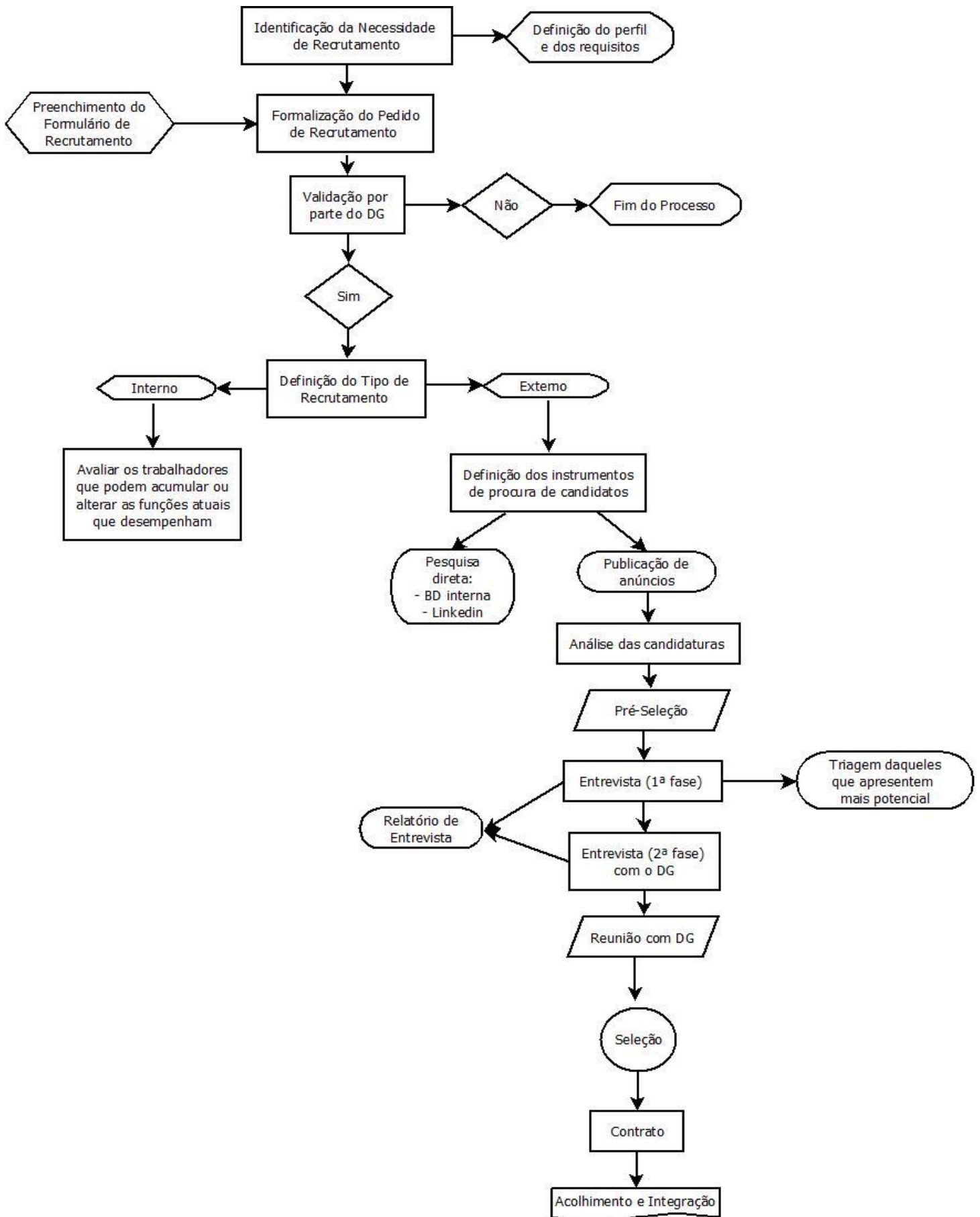
O presente documento tem por objetivo definir a metodologia de recrutamento / seleção de colaboradores, de modo a assegurar que:

- Estão claramente definidos os objetivos inerentes ao recrutamento e seleção;
- Definição das etapas de procedimentos inerentes ao recrutamento e seleção;
- São cumpridas as diretrizes de carácter estratégico definidas pela Gerência;
- O "novo" colaborador integra-se facilmente na Equipa e na Cultura da empresa.

O presente procedimento é aplicável sempre que é necessário recrutar um colaborador para funções até ao nível hierárquico imediatamente abaixo de Diretor Geral. Para este nível hierárquico, a metodologia descrita poderá implicar alterações pontuais definidas, caso a caso pela Gerência.

Convém ressaltar que estes procedimentos são aplicáveis em grande parte dos processos de recrutamento mas poderão sofrer algumas alterações, quando a função assim o exige e, por outro lado, quando a administração fornece indicações contrárias para o efeito.

### 1.Etapas



## **1.1. Identificação das necessidades de recrutamento**

A necessidade de recrutar pode resultar de diversas situações, nomeadamente:

- Alterações no negócio que impliquem o reforço de determinado departamento ou extensão da área de negócio;
- Alteração na equipa de trabalho, que implique a substituição de um trabalhador de forma permanente ou temporária;

Nesta fase deve ficar claramente definido:

- Função e tarefas a desenvolver pelo novo trabalhador;
- Objetivos pretendidos pela função;
- A quem irá reportar;
- Requisitos exigidos para a função.

## **1.2. Formalização do pedido de recrutamento**

De forma a formalizar o pedido e nova necessidade de contratação, esta deverá ser comunicada ao Diretor Geral através do preenchimento do Formulário de Recrutamento que contempla informações sobre:

- Motivo do pedido de recrutamento;
- Descrição da função;
- Requisitos exigidos para a função;
- Data prevista de início de funções ou de apresentação do perfil ao cliente (se for caso de projeto);
- Qual o nome do projeto (se for o caso);
- Vencimento associado (sempre que possível);
- Outros conhecimentos técnicos exigidos.

Este formulário deverá sempre ser preenchido por quem realiza o pedido e possua as informações indispensáveis a fornecer ao responsável pelo recrutamento.

### **1.3. Recrutamento**

Deferida a necessidade do recrutamento, é necessário perceber se este será interno ou externo, ou seja, se possuímos recursos humanos da empresa capazes de desempenhar as funções pedidas ou se, por outro lado, é necessário recorrer ao recrutamento externo. Esta escolha deverá, mais uma vez, ser validada pelo Diretor Geral.

Sendo a opção o recrutamento externo, são desencadeadas as ações necessárias para obter candidaturas. Se houver a necessidade de recorrer à publicação de anúncios, então devem ser definidas as ferramentas mais adequadas à divulgação das ofertas, dependendo da complexidade do perfil. Aqui definem-se os custos que se pretendem disponibilizar ou não para o efeito.

Pode ainda optar-se por uma pesquisa direta, ou seja, uma procura na base de dados interna da organização, ou através de redes sociais diretas como o *LinkedIn*.

### **1.4. Triagem**

Nesta fase o objetivo é selecionar os candidatos que apresentem maior potencial para o desenvolvimento da função e cujos interesses vão mais de encontro ao pretendido pela empresa.

Todas as candidaturas que não são consideradas para o processo de recrutamento a decorrer, deverão ser colocadas na base de dados interna de forma a possibilitar a sua consulta em processos de recrutamento posteriores.

### **1.5. Pré-Seleção**

Esta fase acontece após uma primeira análise dos currículos recebidos. Assim, pretende-se a seleção daqueles que despertaram maior interesse para a ocupação do posto de trabalho. Posto isto, é necessário estabelecer um primeiro contacto com os candidatos, através da marcação de uma primeira fase de entrevista, na qual poderá estar presente apenas a pessoa responsável dos RH pelo processo de recrutamento.

Após primeira fase de entrevista, e efetuada a triagem dos candidatos que demonstrem possuir maior potencial, é necessário agendar uma segunda, onde deverá estar presente o Diretor Geral, assim como alguém do departamento ou com conhecimentos técnicos para intervir nesta fase de entrevista.

NOTA: A pré-seleção dos candidatos poderá ser constituída por várias fases de entrevista, não estando limitada a duas. Essa decisão dependerá da complexidade do perfil procurado e da decisão do Diretor Geral para o efeito.

A cada fase de entrevista deverá corresponder, no final, um relatório, onde constam os dados pessoais dos candidatos, percurso académico e profissional e outras informações relevantes que permitam uma avaliação do perfil do entrevistado.

## **1.6. Seleção**

Ocorre após uma reunião final com o Diretor Geral e com os intervenientes no processo, seguida de uma reunião final com o candidato a fim de lhe ser comunicada a decisão, ao mesmo tempo que se negociarão questões de cariz contratual.

## **1.7. Integração do novo colaborador**

Tomada a decisão final, é altura de assegurar todos os procedimentos ao nível administrativo.

- Pedido de documentação ao colaborador;
- Abertura de um processo físico e digital com todos os dados referentes ao novo trabalhador;
- Elaboração do contrato de trabalho;
- Admissão na Segurança Social;
- Seguro;
- Medicina do trabalho.

### *Caráter social*

Acolhimento do colaborador recém recrutado, através da entrega do *Manual de Acolhimento*, apresentação aos colegas do departamento, explicação da história, missão, atividades e regras da empresa.

### *Caráter Logístico*

Disponibilização do local de trabalho onde o novo colaborador irá desempenhar as suas atividades;

Disponibilização das ferramentas e equipamentos de trabalho, como computador, EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), viatura.

### **Notas:**

- Deverá haver um registo controlado de todos os equipamentos, EPI's e viaturas entregues, cujo trabalhador deverá assinar aquando da sua receção e devolução. Este registo deverá constar também na plataforma de gestão para o efeito.
- No caso da atribuição de viatura, deverá ser entregue ao colaborador o *Manual de Utilização de Viaturas*.

## ANEXO II

*Formulário de Pedido de Recrutamento*  
(Originalmente utilizado na empresa)

	<b>Formulário de Recrutamento Recursos Humanos</b>	<b>Data do Pedido:</b> ___/___/___  <b>Nº Processo:</b> _____
--	--	--

<b>Responsável pelo pedido</b>	
<b>Responsável pela aprovação</b>	
<b>Responsável pelo recrutamento</b>	

<b>Motivo do Pedido</b>	
. Substituição definitiva de colaborador	<input type="checkbox"/>
. Substituição provisória de colaborador	<input type="checkbox"/>
. Projecto / obra	<input type="checkbox"/>
. Outro	<input type="checkbox"/>

<p><b>Função:</b></p> <p><b>Título da Função:</b></p> <p><b>Descrição da Função:</b> (principais tarefas a desempenhar)</p> <p><b>Superior Hierárquico:</b> (a quem irá reportar)</p> <p><b>Equipamento:</b> (material necessário ao desempenho da função e programas informáticos a que deve ter acesso)</p> <p><b>Perfil do colaborador a admitir:</b></p> <p><b>Habilitações Académicas:</b></p> <p><b>Áreas de Formação / Curso de Especialização:</b></p> <p><b>Conhecimentos específicos:</b></p> <p>Línguas:</p> <p>Programas informáticos:</p> <p><b>Experiência profissional prévia na função:</b></p>
---

**Requisitos físicos (caso se aplique):**

<b>Local de Trabalho</b>	
<b>Vencimento associado</b>	

## ANEXO III

*Formulário de pedido de recrutamento*  
(Proposta de Melhoria)

<b>FORMULÁRIO DE PEDIDO DE RECRUTAMENTO</b>	<b>Data do Pedido:</b> ____/____/____
---	--

<b>Responsável pelo pedido</b>	
<b>Responsável pela aprovação</b>	
<b>Responsável pelo recrutamento</b>	
<b>Tipo de Recrutamento</b>	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo
<b>Data de início prevista</b>	
<b>Duração prevista da função</b>	

<b>Motivo do Pedido</b>	
. Substituição definitiva de colaborador	<input type="checkbox"/>
. Substituição provisória de colaborador	<input type="checkbox"/>
. Projecto / obra	<input type="checkbox"/> Nome do Projeto _____
. Outro	<input type="checkbox"/>

<b>1. Título da Função:</b>
<b>2. Descrição da Função:</b>
<b>3. Habilitações Académicas:</b>
<b>4. Formações necessárias (caso se aplique):</b>
<b>5. Conhecimentos adicionais (caso se aplique):</b>
<b>6. Superior Hierárquico:</b>
<b>7. Experiência profissional prévia na função?</b>
<input type="checkbox"/> Sim, nº de anos _____ <input type="checkbox"/> Não

<b>Local de Trabalho</b>	
<b>Vencimento associado</b>	
<b>Equipamentos necessários</b>	
<b>Tipo de Contrato</b>	