



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO DE INTERVENÇÃO

**Validação dos Métodos
de Seleção**

Orientação:

Professor Dr. Luís Andrade

Co-orientação:

Isabel Ratado

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Alexandre Miguel Pinheiro Bonito

50038730

2020

RESUMO

No âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos, este relatório de estágio resulta numa descrição e reflexão das atividades desenvolvidas durante o estágio, realizado no Grupo Multipessoal. As atividades estão relacionadas com o processo de recrutamento e seleção, tais como: ativar fontes de recrutamento, análise de CV, acompanhamento e realização de entrevistas, visitas ao IEFP e a inserção de fichas de inscrição. Ao longo da realização deste relatório de estágio, o objetivo partiu por analisar de forma crítica a validade dos métodos de seleção. Realizou-se uma comparação de dois estudos de investigação entre dois autores, mais especificamente, (Matosinhos, 2012), que cita um estudo de (Hunter, 1998) e (Ribeiro R. B., 1995). Com esta comparação verificámos que o (Ribeiro R. B., 1995) considera a Entrevista com maior validade, ao contrário do (Hunter, 1998), que considera Work Sample o método com maior validade. Após a verificação destes dados, realizou-se uma comparação com os métodos de seleção utilizados na Multipessoal de modo a constatar se o processo de seleção da empresa é o mais eficaz.

Palavras chave: métodos de seleção; validade; entrevista

ABSTRACT

Within the scope of the Master of Human Resources Management, this internship report results in a description and reflection of the activities developed during the internship, carried out in the Multipersonal Group. The activities are related to the recruitment and selection process, such as: activating recruitment sources, CV analysis, monitoring and conducting interviews, visits to the IEFP and the insertion of registration forms. Throughout this internship report, the objective started by critically analyzing the validity of the selection methods. A comparison of two research studies was carried out between two authors, more specifically, (Matosinhos, 2012) who cites a study by (Hunter, 1998) and, (Ribeiro R. B., 1995). With this comparison, we found that (Ribeiro R. B., 1995) considers the Interview to be more valid, unlike (Matosinhos, 2012), who considers Work Sample to be the most valid method. After verifying these data, a comparison was made with the selection methods used in Multipersonal in order to verify if the company's selection process is the most effective.

Keywords: selection methods; validity; interview

INDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3
1.1 Acolhimento e Integração	4
1.2 Avaliação do Desempenho	5
1.3 Sistema de Recompensas	6
1.4 Formação Profissional	6
1.5 Gestão de Carreiras.....	7
1.6. Recrutamento e Seleção.....	8
1.6.1. Tipos de Métodos de Seleção	11
1.6.1.1 Aptidões Cognitivas, Sensoriais e Psicomotoras	12
1.6.1.2 Provas de Grupo	13
1.6.1.3 Work Samples	13
1.6.1.4 Testes de avaliação de competências para o desempenho da função .	14
1.6.1.5 Curriculum Vitae	14
1.6.1.6 Referências profissionais.....	15
1.6.1.7 Entrevistas	15
1.6.1.8 Grafologia.....	17
1.6.1.9 Assessment Center	17
2. Validade dos Métodos de Seleção	18
2.1 Métodos de Seleção mais utilizados	18
2.2 Método de Seleção mais válido	20
2.3 Método de Seleção utilizado pela empresa.....	22
PARTE II - ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO	24
3.1 Apresentação da Entidade	24
3.2 Localização	25
3.3 Atividade da Empresa	25
3.3.1 Recrutamento e Seleção.....	25
3.3.2 Trabalho temporário.....	26
3.3.3 Outsourcing	27
3.3.4 Consultoria.....	28
3.4 Setores de Empresa.....	28
3.5 Organograma	29
PARTE III - PLANO DE ESTÁGIO	30
4.1 Área de intervenção	30
4.2 Atividades desenvolvidas durante o Estágio.....	30
4.3 Descrição das atividades desenvolvidas	30

4.3.1 Fichas de Inscrição	31
4.3.2 Abrir Processo e Atualizá-lo	31
4.3.3 Ativar fonte de Recrutamento.....	32
4.3.4 Atualizar Anúncios	33
4.3.5 Análise de CV/Base de Dados	34
4.3.6 Triagem Telefónica	34
4.3.7 Agendar Entrevista	34
4.3.8 Acompanhamento e Condução de Entrevistas	34
4.3.9 Feedback de Entrevistas.....	35
4.3.10 Visitas ao IEFP	36
4.3.11. Participação em Eventos	36
4.3.12. Formações/Seminários	36
PARTE IV - ANÁLISE E REFLEXÃO CRÍTICA.....	37
5.1 Pontos de melhoria	38
5.2 Reflexões Finais.....	40
5.2.1 Pontos Fortes	41
5.2.2 Fraquezas.....	41
5.2.3 Ameaças.....	41
5.2.4 Oportunidades	42
PARTE V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de (Guest, 1997), citado por (Pauwe & Boselie, 2005)	4
Figura 2 - Logotipo da Empresa.....	24
Figura 3 - Atividades da Empresa.....	25
Figura 4 - Objetivos do Recrutamento e Seleção.....	26
Figura 5 - Objetivos do Trabalho Temporário.....	27
Figura 6 - Objetivos do Outsourcing.....	27
Figura 7 - Setores da Empresa	28
Figura 8 – Organograma.....	29
Figura 9 - Exemplo de anúncio através do site do Grupo Multipessoal	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de seleção mais utilizados pelos autores.....	19
Tabela 2 - Métodos de seleção menos utilizados pelos autores	20
Tabela 3 - Métodos de Seleção com maior validade segundo os autores.....	22
Tabela 4 - Equipa de Recrutamento	29
Tabela 5 - Análise Crítica do Estágio	40

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi realizado no âmbito da unidade curricular Projeto Aplicado, do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Europeia. Esta UC compreende-se em 30 ECTS, tornando-se assim, uma das unidades curriculares mais importantes do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Através desta UC o aluno consegue aplicar os seus conhecimentos num contexto prático, conhecimentos estes aprendidos durante os 2 anos de curso.

Tendo em conta a minha reduzida experiência na área dos Recursos Humanos o meu objetivo pessoal passava por escolher um estágio, sem preferência, dentro de um sector relacionado com os Recursos Humanos. Neste caso surgiu a oportunidade dentro do departamento de Recrutamento e Seleção do Grupo Multipessoal.

O relatório de estágio é composto por quatro capítulos. No primeiro capítulo, nomeado de enquadramento teórico, primeiramente é explicado as diferentes práticas de recursos humanos existentes, onde posteriormente existe um enquadramento para uma dessas práticas, neste caso para o recrutamento e seleção. Este relatório de estágio conta com uma investigação sobre a validade dos métodos de seleção. Assim, tendo em conta que a prática de recrutamento e seleção engloba dois processos diferentes, apenas foi analisado o processo de seleção. Após esta revisão literária sobre as práticas de recursos humanos e sobre o processo de seleção foi realizado uma investigação entre dois autores, nomeadamente (Matosinhos, 2012) que cita um estudo de (Hunter, 1998) e o estudo de (Ribeiro R. B., 1995), onde procuramos perceber qual os métodos de seleção com maior validade para, num momento posterior, compararmos com os métodos de seleção utilizados pela empresa.

No segundo capítulo, nomeado de enquadramento da entidade acolhedora, apresentarei toda a informação referente à empresa onde realizei o estágio, explicando a sua localização, toda a sua atividade e como esta é dividida em setores, e como todos atuam de forma independente no mercado de trabalho.

No terceiro capítulo, irei apresentar o meu plano de estágio. Neste capítulo é referida toda a atividade realizada durante o período de estágio. Inicialmente, é apresentado o horário e o período de estágio, de seguida as diferentes áreas de intervenção onde pretendo explicar em que área se encontra o meu estágio dentro da empresa e, por último é apresentado todas as atividades desenvolvidas durante o estágio com uma descrição individual em cada função e tarefa. Esta descrição é

complementada com revisões de literatura de diversos autores, que procurem validar as atividades e as funções que eram realizadas.

Por fim, no quarto capítulo é efetuada uma conclusão onde, inicialmente, procuro realizar uma comparação entre os estudos de investigação analisados e os métodos de seleção utilizados pelo Grupo Multipessoal. Através dessa análise procuro concluir se os métodos de seleção utilizados durante o meu estágio foram os mais válidos para o processo de seleção da empresa ou se, realmente, os métodos utilizados não são os mais apropriados e podem criar dificuldades no processo de seleção. Após esta comparação, procuro abordar também alguns aspetos de melhoria que considero pertinentes, a fim de promover um desenvolvimento na empresa. Deste modo, neste último capítulo, através de uma reflexão profunda, explico tudo aquilo que consegui retirar durante o estágio, desde conhecimentos e experiências pessoais, que de certa forma contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Segundo, (Cardoso L. , 2012), “a Gestão de Recursos Humanos de uma organização não é apenas e só composta por um mero processo, esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões.”. Deste modo, de acordo com (Pauuwe & Boselie, 2005), a empresa para funcionar e para ter sucesso, precisa de encontrar um equilíbrio entre todas as práticas, procurando ir ao encontro dos seus colaboradores e das suas motivações. Os recursos humanos acabam por ser um recurso interno muito importante e de grande valor para a empresa, dando a possibilidade de garantir uma grande vantagem competitiva. Estas práticas acrescentam valor capital humano, pois possibilitam um desenvolvimento de competências. De acordo com (Huselid, 1995), a vantagem competitiva das empresas prende-se por práticas de recursos humanos eficazes, que de certa forma, potenciam o capital humano, procurando potenciar sinergia e complementaridade entre práticas originando uma estratégia competitiva perante as outras empresas. No entanto, de acordo com Way e Johnson, citado por (Cardoso L. , 2012), “as práticas de recursos humanos para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional” da empresa. De acordo com, (W.Chang & Huang, 2005), esta gestão estratégia consiste num conjunto de práticas e políticas internas que procuram garantir um maior desempenho dos colaboradores, facilitando assim o alcance aos objetivos definidos pela empresa.

No fundo, tendo em conta (Pauuwe & Boselie, 2005) os recursos humanos têm um potencial bastante elevado e pode ser utilizado como um poderoso recurso interno, único, inimitável e de grande valor para a organização. (Guest, 1997), citado por (Pauuwe & Boselie, 2005), desenvolveu um modelo concetual, no qual nos mostra que o desempenho individual do colaborador depende de inúmeros fatores que a empresa tem de ter em consideração e que de certa forma estão representadas através das práticas de gestão de recursos humanos.



Figura 1 - Modelo de (Guest, 1997), citado por (Pauuwe & Boselie, 2005)

Através do modelo acima apresentado, podemos verificar que as práticas não estão diretamente relacionadas com os resultados financeiros da empresa, mas fazem parte do processo para a obtenção dos mesmos. As práticas de recursos humanos procuram influenciar e alterar os resultados comportamentais dos colaboradores, como as suas motivações, a cooperação, o envolvimento de trabalho. Estes comportamentos são influenciados pelas práticas de recursos humanos, e quanto melhor forem estes comportamentos, melhor o desempenho dos colaboradores na empresa, logo os resultados e os objetivos estabelecidos serão mais facilmente alcançados.

1.1 Acolhimento e Integração

Esta prática de recursos humanos, é realizada após o recrutamento e seleção. De acordo com (Serra, 2017), “as informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes, mas não suficientes para que o novo trabalhador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma”. Deste modo, esta prática de recursos humanos revela-se fundamental para a integração do novo colaborador na empresa. Esta integração pode consistir: na preparação do espaço físico e material de apoio; preparação de toda a documentação necessária; as boas vindas à equipa de trabalho (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006).

Para facilitar esta integração do novo candidato, a empresa pode assumir diferentes instrumentos e/ou formas que auxiliem o processo, segundo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), tais como: distribuição de um manual de acolhimento ou outros documentos; *turn around* pela empresa, para que o colaborador conheça as diferentes áreas funcionais; formações de acolhimento e integração.

1.2 Avaliação do Desempenho

Esta prática de recursos humanos refere-se a um conjunto de instrumentos que a empresa pode utilizar, visando uma avaliação e melhoria de desempenho por parte dos seus colaboradores. De acordo com (A.Caetano, 1999), esta prática prende-se com “comunicação e negociação de objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para atingirem os níveis de desempenho desejados”.

De acordo com (J.Bilhim, 2009), este tipo de prática pode estar relacionada com duas funções distintas, uma administrativa onde a avaliação está relacionada com a renumeração e promoção do colaborador e uma de desenvolvimento, onde o objetivo passa pela identificação de competências e perceber quais aquelas que precisam de ser desenvolvidas para aumentar o desempenho do colaborador na sua função.

A avaliação de desempenho pode ser realizada de diferentes formas, dependendo de organização para organização. Os métodos mais utilizados, segundo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), são os seguintes:

- Escala gráfica – avaliação do desempenho através de gráficos previamente definidos e graduados;
- Escolha forçada – avaliação do desempenho feita através de frases descritivas de diferentes tipos de desempenho individual;
- Pesquisa de campo – avaliação feita pelo chefe durante o trabalho;
- Incidentes críticos – avaliação de pontos positivos e negativos do desempenho do colaborador;
- Comparação aos pares – avaliação dos colaboradores através da comparação;
- Frases descritivas – o avaliador assinala as frases que caracterizam o seu desempenho e aqueles que demonstram o oposto;
- Autoavaliação – o colaborador faz uma análise das suas próprias competências e do seu desempenho;
- Avaliação por objetivos – avaliação do desempenho dos colaboradores através dos seus objetivos alcançados;
- Avaliação por competências – procurar, através de uma reflexão pessoal e do apoio das chefias e dos gestores de recursos humanos, as competências dos colaboradores de forma a relacionar com o seu desempenho e com as necessidades da empresa.

1.3 Sistema de Recompensas

De acordo com (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), citado (Serra, 2017), afirma que um sistema de recompensas “ é um conjunto de princípios e diretrizes, relacionadas com retribuições, que a empresa define para os seus trabalhadores, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado.”. Para (J.O.Dias, S.J.Mancuso, Almeida, Rosa, & R.Y.Tamae, 2009), a mercado do trabalho está em constante mudança, principalmente devido à evolução tecnologia. Isto leva a uma necessidade de recrutar os melhores colaboradores, com maior conhecimento para a empresa, colaboradores estes que alcancem resultados a curto prazo, devido à forte concorrência. Esta realidade leva com que a empresa dê maior valor ao seu sistema de recompensas.

Este sistema tem de permitir um conjunto de objetivos que de acordo com (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), citado por (Serra, 2017), são fundamentais para empresa, para dessa forma conseguir manter a competitividade no mercado de trabalho. Esses objetivos são os seguintes:

- Fortalecer e contribuir para a cultura da empresa;
- Atrair e reter os melhores profissionais;
- Aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa;
- Reforçar o papel de cada um, tendo em conta os níveis de hierarquia da empresa.

No entanto, de acordo com (Chiavenato, 2009), este sistema é constituído por três componentes fundamentais que variam de empresa para empresa. A **primeira** é a remuneração base, esta componente prende-se por um pagamento fixo que o trabalhador recebe pela função que irá realizar dentro da empresa. A **segunda** é incentivos salariais, são programas organizados pela empresa que procuram recompensar funcionários que alcancem um bom desempenho e conseguiram alcançar os objetivos definidos pela empresa. A terceira é os benefícios, esta componente, também é programada pela empresa e compreende-se por pagamentos de férias, seguro de vida, planos de saúde, refeição e transporte.

1.4 Formação Profissional

Este tipo de prática de recursos humanos revela-se cada vez mais importante ao longo dos tempos. Cada vez mais, o mercado de trabalho está em constante mudança e se a empresa não conseguir estabelecer um bom plano de formação para os seus

colaboradores, o mais provável é que o conhecimento dos colaboradores não seja o suficiente para acompanhar o mercado, levando assim a um decréscimo de rendimento e de resultados pela empresa. Segundo (J.Gomes, P.Cunha, A.Rego, & R.Cunha, 2010), citado por (Serra, 2017), “a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos.”

Esta prática tem três tipos de necessidades tendo em conta, (Peretti, 2001):

- Necessidade tendo em conta as competências necessárias profissionalmente para a empresa;
- Necessidade a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos;
- Necessidade a partir da análise da situação do trabalho.

No entanto, segundo (J.Gomes, P.Cunha, A.Rego, & R.Cunha, 2010), o plano de formação é composto por um ciclo de cinco fases: alinhamento entre políticas de formação e estratégia da organização, identificação das necessidades da formação, programação/planeamento da formação, a realização da formação, e a avaliação.

No fim, esta prática de recursos humanos pode promover diversos benefícios para os colaboradores e para a empresa, como o aumento do nível de desempenho dos colaboradores, pois existe paralelamente um aumento exponencial do conhecimento, como também, o aumento a motivação dos colaboradores, pois estes sentem que a formação é um sinal de interesse por parte da empresa no desenvolvimento pessoal. Todas estas vantagens promovem uma resolução de problemas organizacionais (J.Gomes, P.Cunha, A.Rego, & R.Cunha, 2010).

1.5 Gestão de Carreiras

Esta prática de recursos humanos procura acompanhar o passado, o presente e o futuro dos trabalhadores na empresa, através de um sistema de gestão onde promova a evolução das pessoas na estrutura hierarquia da empresa, tendo em conta as necessidades da empresa e as expectativas manifestadas pelos trabalhadores (Peretti, 2001), citado por (Serra, 2017).

De acordo com (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), esta gestão de carreira permite diversos benefícios para a empresa e para os trabalhadores, tais como: o conhecimento da empresa face aos interesses de carreira do trabalhador; um conhecimento das opções de carreira do trabalhador; desenvolvimento das

competências do trabalhador; uma melhor gestão interna, tendo em conta as necessidades e cultura da empresa.

Esta prática de gestão de carreira pode ser categorizada por seis formas diferentes, tendo em conta Guérin & Wils (1992), citado por (Ascensão, 2009), tais como:

1. Apoio ao individuo procurando auxiliar a sua carreira através de planos de carreira;
2. Criação de planos de desenvolvimento;
3. Atividades que visam o crescimento da sua carreira, através de formações ou programas de formação;
4. Apoio na resolução de problemas relacionados com a sua carreira profissional;
5. Redefinir o sucesso de carreira do trabalho, através de painéis de discussão, documentação ou programas de formação;
6. Atividades que procurem monitorizar a carreira do colaborador, de forma a controlar a progressão e o crescimento da sua carreira.

No entanto, de acordo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), os movimentos de carreira dentro de uma empresa podem assumir duas formas: horizontais, onde a empresa procura uma rotação de postos de trabalho e uma polivalência de competências dentro das funções disponíveis, verticais, sendo movimentos que promovam uma progressão de carreira através da subida hierárquica na empresa, e por ultimo, um movimento interno, que visa a obtenção de influencia e poder dentro do mesmo setor.

1.6.Recrutamento e Seleção

Para o processo de recrutamento e de seleção se inicie, é necessário que a empresa se aperceba que existe uma necessidade em contratar uma pessoa, para um determinada função e/ou tipo de trabalho.

O recrutamento, é, para (Chivenato, 2000) “ um conjunto de atividades que visam atrair candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização.” Segundo, (Coradini & Murini, 2009), todo o processo de recrutamento de uma empresa tem como início uma necessidade interna, que pode originar-se por vários motivos e onde é expressa através de uma requisição de pessoal procurando preencher a necessidade existente.

Segundo, (Rego, et al., 2015), os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de várias maneiras, tendo em conta diferentes fatores e procedimento. Antes da empresa iniciar o processo de recrutamento e seleção, tem de ter em conta os objetivos da empresa, as possibilidades financeiras da organização, o meio em que esta se insere e o tipo de função ou carreira a preencher.

(Torrington, Hall, & Taylor, 2005) define recrutamento como um processo de localização, identificação e de atração de candidatos com potencial, capazes e interessados em realizar a tarefa disponível pela empresa. No entanto seleção entende-se por um processo de escolha, onde a partir de um conjunto de candidatos referenciados através de fontes de recrutamento, a empresa seleciona aquele que mais se aproxima à função disponível, tendo em conta o seu rendimento. Existe dois tipos de recrutamento habitualmente utilizados, o recrutamento interno e o recrutamento externo.

No recrutamento interno a empresa recorre à procura de trabalhadores para a função em aberto, dentro da sua empresa. Este tipo de recrutamento ocorre por via de um bom desempenho por parte dos colaboradores, pela aquisição de novas competências e a evidencia de potencial e disponibilidade dos colaboradores para a função em aberto. Neste tipo de recrutamento é importante a empresa conhecer bem os seus colaboradores, logo pressupõem que exista sistemas de avaliação eficazes que revelem verdadeiramente as competências do candidato (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006).

De acordo com, (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), estes tipos de recrutamento interno têm inúmeras vantagens, desde:

- Economicidade, pois a empresa consegue aproveitar o investimento realizado em formações;
- Rapidez;
- Segurança, uma vez que os colaboradores já são conhecidos na empresa;
- Aumento da motivação dos colaboradores, uma vez que estimula a carreira profissional dos mesmo, como também, pela aquisição de novas competências e conhecimentos.

No entanto, também apresenta algumas desvantagens, como:

- Desmotivação e frustração dos colaboradores que não foram escolhidos;
- Investimento da empresa no desenvolvimento de novas competências.

A empresa pode realizar este recrutamento através de diversas fontes, segundo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006):

- Transferência: uma mobilidade horizontal onde possibilita que os trabalhadores encontrem novos desafios com funções diferentes;
- Reconversão: promove a aquisição de novas competências;
- Promoção: ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um trabalhador interno.

O recrutamento externo, consiste na procura de candidatos externos à organização, sejam estes desempregados ou indivíduos à procura do seu primeiro emprego (J.Gomes, P.Cunha, A.Rego, & R.Cunha, 2010). Este tipo de recrutamento também apresenta as suas vantagens, segundo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), tais como:

- Aproveitamento dos investimentos feitos, por outras organizações em formações para o desenvolvimento de competências;
- Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho;

Relativamente às desvantagens, este tipo de recrutamento apresenta:

- Velocidade, pois trata-se um recrutamento mais lento;
- Custos, por ser mais elevado que o recrutamento interno;
- Maior o risco, pois a empresa não conhece os colaboradores;
- Desmotivador e frustrante para os colaboradores que trabalham na empresa, pois sentem que a empresa não apresenta uma continuidade nas suas carreiras;
- Política salarial;
- Riscos de incompatibilidade cultural.

As fontes de recrutamento externo são mais em comparação com o recrutamento interno. As fontes existentes, segundo (Sousa, T.Duarte, Sanches, & J.Gomes, 2006), são:

- Recrutamento académico;
- Centros de emprego;
- Empresas especializadas em recrutamento;
- Head-hunting;
- Anúncio;
- Candidaturas espontâneas;
- Anteriores processos de recrutamento e seleção;
- Recrutamento online;

➤ Informal

A seleção é uma fase que vem logo após a fase do recrutamento, logo para partirmos para esta fase temos de partir do predisposto que a fase do recrutamento foi concluída com sucesso. A seleção é um conjunto de métodos que visam a obtenção do melhor candidato tendo em conta a função e as competências requeridas. O processo de recrutamento e seleção é um processo bastante complexo, pois está associado diretamente ao sucesso da empresa. “Uma má seleção não significa somente que a empresa escolheu os maus empregados para si (erro tipo I) como também não recrutou os indivíduos aceitáveis deixando-os para a concorrência (erro tipo II)” (Ribeiro R. B., 1995).

Para (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011) a seleção pode ser feita de diferentes formas, dependendo das características da função, do perfil do candidato, dos meios financeiros e organizacionais disponíveis como também dos objetivos organizacionais.

De acordo com (Torrington, Hall, & Taylor, 2005) o processo de seleção é constituído por 4 fases dependentes uma das outras. A **primeira etapa** consiste na definição de critérios de seleção, isto é, para conseguirmos avaliar o candidato adequado para a função, inicialmente tem de existir um conjunto de critérios que definem o sucesso da função. Dentro destes critérios de seleção é necessário ter em conta a cultura da organização, os atributos valorizados pela função, os objetivos do candidato e também as características do cargo. A **segunda fase** refere-se à aplicação dos instrumentos de seleção, podendo ser utilizados diversos instrumentos, tais como, curriculum vitae, fichas de candidaturas, testes de grupo, entrevistas, testes individuais, referências. Este tipo de instrumentos depende do tipo de função e do grau de complexidade da mesma. A **terceira fase** corresponde à recolha de informação sobre os candidatos. Nesta fase, através dos instrumentos de seleção, a empresa recolhe a informação, considerada mais relevante para a função em causa sobre o candidato para pôr fim passar para a **quarta fase**, análise da informação para a escolha do candidato.

1.6.1. Tipos de Métodos de Seleção

De acordo com (Sparrow, 1997) citado por (Correia, As práticas de recrutamento e seleção em Portugal, 2002) o mercado tem sofrido alterações ao longo dos anos, isto leva para que os seus procedimentos mudem também. De organizações burocráticas e estáveis passamos para organizações onde a inovação, criatividade, flexibilidade e aptidão para trabalhar em equipa se revela fundamental. Toda esta mudança leva para

que os métodos de seleção sofressem alterações. Assim surgem novos métodos, mais eficientes, que procurem avaliar com mais precisão os candidatos de forma a predizer o seu desempenho profissional futuro na organização. (Correia, As práticas de recrutamento e seleção em Portugal, 2002).

Existem vários métodos de seleção, no entanto, a sua utilização depende de cada organização, tendo em conta o seu ramo e os seus objetivos.

1.6.1.1 Aptidões Cognitivas, Sensoriais e Psicomotoras

Este tipo de método de seleção baseia-se num conjunto de testes de cariz psicológico que realizamos ao candidato de forma a percebermos se o candidato é o mais adequado ou não para o trabalho. De acordo com (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003), “a escolha de um teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, e este deve observar determinados fatores”. De acordo com (Noronha & Vendramini, 2003), “os testes psicológicos são instrumentos utilizados na prática do psicólogo e podem fornecer importantes informações de um diagnóstico”, logo tendo em conta (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003), este tipo de testes tem um objetivo claro de analisar determinadas características dos candidatos, tanto a sua personalidade, conhecimentos e competências. No entanto, de acordo com (Alves, Dias, Sardinha, & Conti, 2010) “para que um teste psicológico seja considerado em condições de uso, ele necessita de apresentar estudos atualizados relativos aos seus parâmetros psicométricos”.

Pode existir dois tipos de avaliação, ou de inteligência ou de personalidade. Para cada avaliação existe um conjunto de testes. Apesar de existir inúmeros testes de inteligência e de personalidade no mundo é importante termos em consideração que estes testes são instrumentos exclusivos do psicólogo e que dispõem de um Código de Ética Profissional a seguir. (Noronha & Vendramini, 2003)

Estes procedimentos, tanto de custo, como de logística, dificultam a sua aplicação na área de recursos humanos, na seleção de pessoal. Como (Ribeiro R. B., 1995) afirma “os instrumentos de avaliação das aptidões sensoriais e psicomotoras são caros e o facto de as aplicações serem individuais encarece ainda mais o processo.”, logo apesar de se tratar de um método de seleção com altos níveis de validade, tendo em conta os estudos abaixo analisados, é um método bastante difícil de aplicar nas empresas. Esta dificuldade na aplicação de este método de seleção pode justificar os dados obtidos por (Ribeiro R. B., 1995), que procuram mostrar o grau de importância das empresas para diferentes métodos de seleção, onde as Aptidões Sensoriais e Psicomotoras apresentam apenas 9% e 7% respetivamente.

1.6.1.2 Provas de Grupo

Este método de seleção é utilizado em grupo e normalmente pretende avaliar os comportamentos dos candidatos em determinadas situações. Tendo em conta (Coradini & Murini, 2009), este método “procura promover um clima de integração e harmonia entre candidatos” para dessa forma conseguirmos observar melhor as atitudes do candidato e a sua interação com o grupo, esta fase permite “conhecer o melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia”

De acordo com (Matosinhos, 2012), “esta técnica é derivada do modelo comportamentalista, presenta na psicologia clinica”. De acordo com (Santos) esta “abordagem comportamentalista analisa o processo de aprendizagem, desconsiderando os aspetos internos que ocorrem na mente do agente social, centrando-se no comportamento observável”. Ou seja, o ser humano começou a ser estudado como um ser de associações e relações que são estabelecidas ao longo da sua vida, manifestadas por respostas comportamentais.

De acordo com (Matosinhos, 2012), o gestor de RH escolhe um tema ou um problema e apresenta ao conjunto de candidatos para estes conseguirem através da discussão arranjar uma solução. O objetivo do gestor de RH passa por observar o comportamento dos candidatos na resolução do problema. De acordo com (Coradini & Murini, 2009) estas provas passam por ser processos projetivos, nos quais os candidatos são submetidos a determinadas situações relacionadas com aquilo que iram encontrar no seu trabalho. De acordo com (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007), normalmente procuramos observar características de personalidade como por exemplo, a liderança, a passividade ou agressividade, a comunicação, a capacidade para resolver conflitos, etc.

1.6.1.3 Work Samples

Este método de seleção consiste num conjunto de avaliações e tarefas idênticas aos realizados no trabalho na determinada função (Plohart, 2006). De acordo com (Silva, 2016), estes testes procuram avaliar as competências necessárias para a realização de um bom desempenho no trabalho. Tendo em conta (Callinan & Robertson, 2000). existem três tipos de testes possíveis de aplicar ao candidato. Existe os testes de treino, este teste é constituído por um pequeno período, controlado e estruturado, onde o candidato realiza as funções do seu trabalho. Este tipo de teste beneficia os

candidatos que não tem qualquer experiência e desta forma, podem adquirir treino, para desta forma, quando contratados apresentarem os conhecimentos necessários. Outro teste também utilizado é os testes situacionais. Aqui o candidato é posto á prova com cenários semelhantes aqueles que ir encontrar no seu trabalho, e terá de descrever como se comportaria durante aquele momento. As respostas podem ser ou verbais, escritas ou uma combinação de ambos. Um último teste também utilizado por ser os testes de conhecimento. Estes testes são normalmente escritos e procura medir o nível de informação que o candidato tem acerca do trabalho e da função. Este método de seleção apresenta uma grande validade (Hunter, 1998).

1.6.1.4 Testes de avaliação de competências para o desempenho da função

Este método de seleção procura avaliar, através de testes, sejam eles escritos ou desenhados, o nível de competências do candidato para a função em aberto. (Matosinhos, 2012)

Quando um gestor de RH elabora um plano de seleção baseado num conjunto de competências que o candidato necessita de dominar para conseguir executar a função da melhor maneira, tem de ter em consideração que as competências, segundo (M.Ceitel, 2010) dividem-se em duas categorias: as competências transversais/soft, são **competências transversais** e aplicáveis em qualquer contexto profissional. Normalmente são competências adquiridas pelo candidato ao longo da sua vida e que não estão diretamente associadas ao trabalho ou função; as **competências específicas/hard**, são competências que estão diretamente relacionadas com as capacidades técnicas de um individuo. Estas competências influenciam o nível de produtividade do candidato para a função em causa.

1.6.1.5 Curriculum Vitae

Este tipo de método de seleção permite á empresa observar e analisar os dados biográficos do candidato, como as suas experiências passadas, a satisfação profissional, ou a progressão na carreira, o turnover. A análise destas variáveis pode ajudar a prever o desempenho do colaborador nas suas funções passadas. (Matosinhos, 2012)

Segundo, (Coradini & Murini, 2009) a análise do CV corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, isto porque apresenta toda a informação do candidato. Durante esta fase é possível realizar uma pré-seleção dos candidatos

eliminando aqueles que não apresentam os requisitos necessários para a função em aberto.

1.6.1.6 Referências profissionais

Este método é bastante simples, consistindo apenas na recolha de informação, que a empresa considera pertinente para a sua função, sobre o candidato a terceiros. De acordo com (Matosinhos, 2012), estas informações procuram “comprovar competências profissionais apresentadas no currículo do candidato.” (Matosinhos, 2012) afirma também que este método de seleção é apenas um complemento da análise de curriculum e que pode apresentar algumas lacunas na sua conclusão, pois as informações transmitidas sobre o candidato dependem da relação que o candidato tinha com as pessoas a quem a empresa procura informações e isso pode enviar o processo de seleção.

1.6.1.7 Entrevistas

Como é possível observar mais à frente, as entrevistas é um dos métodos de seleção mais utilizados nas empresas. Este método, de acordo com (Rego, et al., 2015), consiste numa interação entre o candidato e o gestor de RH, com o objetivo de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos do candidato que possam ter influência na função em aberto. O entrevistador não pode simplesmente analisar o candidato com vista ao preenchimento dos requisitos que a função exige, mas sim outras variáveis importantes que podem ou não influenciar o processo de seleção, como por exemplo o aspeto físico e a empatia.

De acordo com, (Coradini & Murini, 2009), “a entrevista é considerada uma das mais importantes etapas de um processo de seleção”, “todas as etapas que envolvem um processo de recrutamento e seleção de pessoal são de extrema importância, mas nenhuma delas é mais importante que a etapa das entrevistas”. Nesta fase de seleção é onde existe uma tomada de decisão sobre a continuidade do candidato para a função. Na entrevista procurávamos aprofundar informações relevantes no currículo e obter informações pessoais e profissionais do candidato. (Coradini & Murini, 2009). De acordo com (Boni & Quaresma, 2005), as entrevistas podem ser destacadas de diferentes formas, desde: entrevista estruturada, semiestruturadas, não estruturada, em grupo, história de vida e projetiva. No entanto, as entrevistas podem ser conduzidas de diferentes formas. A forma existente é através de perguntas abertas e fechadas.

Com a técnica de **entrevistas abertas**, o entrevistador promove uma maior liberdade no entrevistado, procurando uma maior exploração do tema abordado, onde normalmente as perguntas são efetuadas e respondidas num contexto informal. A interferência do entrevistador deverá ser a mínima possível, assumindo apenas uma posição de ouvinte (Boni & Quaresma, 2005). A técnica de entrevista fechada já procura um maior restringimento no candidato, procurando direcionar as perguntas para respostas mais fechadas e precisas.

A **entrevista estruturada**, de acordo com (Robertson & Smith, 2001) citado por (Matosinhos, 2012), é planeada e obedece a conjunto de perguntas anteriormente definidas, tendo em conta as características da função em causa, procurando recolher informações relevantes no currículo do candidato. De acordo com, (Boni & Quaresma, 2005), podemos utilizar um questionário onde as perguntas são previamente formuladas, procurando ir ao encontro daquilo que pretendemos descobrir sobre o candidato.

A **entrevista semiestruturada**, pode combinar com perguntas abertas e fechadas. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador procura juntar um conjunto de questões previamente definidas, mas que são aplicadas num contexto aberto, procurando não condicionar o candidato nas suas respostas. Neste tipo de entrevista, o entrevistador deverá de estar atento e procurar conduzir a entrevista para as respostas que procura, procurando criar um contexto semelhante a uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005). O entrevistador pode aliar uma técnica de entrevista aberta, permitindo assim uma maior elasticidade no conteúdo, como uma maior relação entre entrevistador e entrevistado, favorecendo assim a honestidade das respostas e a possibilidade do entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados (Boni & Quaresma, 2005).

A **entrevista não estruturada**, ao contrário da estruturada, não tem nenhum tipo de planeamento inicial. Esta pode ser feita por telefone e presencial. Este tipo de entrevista é utilizada quando pretendemos acelerar o processo de recrutamento, correndo o risco de selecionarmos inadequadamente o candidato para a função em causa. (Matosinhos, 2012)

A **entrevista em grupo** é uma entrevista que permite avaliar um conjunto de candidatados ao mesmo tempo, num determinado contexto, onde requeira um tipo de interação social entre todos. (Matosinhos, 2012). Neste tipo de entrevistas o objetivo é estimular os entrevistados a discutir sobre um assunto de interesse em comum, onde

procure promover determinadas interações sociais e comportamento que leve ao encontro de respostas anteriormente definidas.

A **entrevista de história de vida** tem a finalidade de retratar experiências vivenciadas pelo candidato, de forma a obter informações relevantes para a função em aberto. Estas podem ser de dois tipos: completa, onde o candidato retrata um todo de um conjunto de experiências vivenciada; tópica, onde o candidato foca apenas numa determinada etapa ou setor de experiência (Minayo, 1993). De acordo com, (Boni & Quaresma, 2005), este tipo de entrevista procura que o candidato vivencie determinadas experiências que poderão estar relacionadas com o tipo de trabalho. Muitas vezes, durante estas entrevistas, acontece a libertação de pensamentos reprimidos do candidato, podendo levar a uma conclusão pelo entrevistador.

As **entrevistas projetivas** são aquelas que são centradas em técnicas visuais, através da utilização de recursos visuais, como filmes, fotos etc. Esta entrevista procura evitar respostas diretas e procura obter respostas de uma determinada situação importante para a função em aberto (Minayo, 1993).

1.6.1.8 Grafologia

De acordo com (Frade, 1960), citado por (Matosinhos, 2012), este método de seleção procura descobrir determinados traços de personalidade do candidato, determinantes para a função em sim, através da escrita. Neste método, o gestor de RH procura avaliar a caligrafia, como a inclinação do texto, a altura e a forma das letras. Este método de acordo com (Ribeiro R. B., 1995) é aquele que apresenta menor validade na seleção de um candidato, como é aquele que é menos utilizado pelas organizações.

1.6.1.9 Assessment Center

Este tipo de método de seleção caracteriza-se por um conjunto de testes realizados a um conjunto de candidatos de forma a avaliar as suas competências e perceber se possuem os requisitos necessários para o preenchimento da função. (Matosinhos, 2012).

De acordo com (Cooper & Robertson, 1991), citado por (Ribeiro R. B., 1995), este método é caracterizado por quatro critérios: **primeiro** o processo de avaliação ocorre dentro de um ou dois dias; **segundo** os candidatos são avaliados em grupos de 10 a 20 elementos; **terceiro** o rendimento dos candidatos é avaliado por múltiplos

avaliadores; **quarto** o resultado final obtém-se através de um conjunto de resultados obtidos por uma grande variação de exercícios.

De acordo com (Matosinhos, 2012), este tipo de método de seleção necessita de ter vários observadores que entram em contacto com os participantes regularmente, para dessa forma conseguirem analisar os dados obtidos em cada exercício.

2. Validade dos Métodos de Seleção

Cada método de seleção apresenta a suas vantagens e as suas desvantagens, no entanto, cada uma apresenta um tipo de validade, ou seja, a capacidade de prevermos as competências do colaborador e se o mesmo é adequado para a função em aberto. De acordo com (Cooper & Robertson, 1991), citado por (Ribeiro R. B., 1995), existem quatro critérios de avaliação: **primeiro** a sua amplitude de aplicação, ou seja, se o método de seleção é possível de ser aplicado a mais de um grupo profissional; **segundo** o seu custo, por vezes um método de avaliação tem um custo demasiado elevado e a empresa opta por outros métodos de seleção, correndo o risco da validade do mesmo diminuir; **terceiro** o *fairness*, a capacidade de o método ser aplicado a um conjunto de indivíduos tendo em conta a diferenciação em termos de sexo, raça, idade, etc.; **quarto** a capacidade de predição. Este último critério expressa-se pela capacidade de prever o comportamento do sujeito na função a que se está a candidatar. Quando maior a relação mais segura é a decisão final.

2.1 Métodos de Seleção mais utilizados

A análise da validade dos métodos de seleção vai ter em consideração dois estudos de investigação. O estudo realizado por (Ribeiro R. B., 1995), foi aplicado em 54 organizações, baseado numa listagem de 100 empresas, através de questionários anónimos. Antes de ter sido analisado a validade dos métodos, (Ribeiro R. B., 1995), começou com uma análise dos métodos de seleção mais utilizados considerando apenas os métodos que apresentavam valores acima dos 85%, concluindo que os métodos mais utilizados são os Curriculum Vitae (90%) e Entrevistas (87%). Dos menos utilizados o autor apenas considera os dados com valores abaixo dos 20%, concluindo que os métodos menos utilizados são os testes de Aptidão Psicomotoras (5%), Work sample (9%), Assessment Center (11%) e a Grafologia (1%).

O estudo realizado por (Matosinhos, 2012), retrata duas publicações realizadas por dois autores que analisam as diferentes práticas de recrutamento e seleção. O estudo de (Correia, 2005) envolveu 71 organizações publicas e privadas em diferentes

setores de atividade na região de Lisboa e de Setúbal. Este estudo contribuiu para a realização do estudo de (Ribeiro R. B., 1995), onde envolveu uma listagem de 100 empresas portuguesas. Esta investigação concluiu que os métodos de seleção mais utilizados são a análise de curriculum vitae, entrevistas, avaliação de aptidões cognitivas e questionários auto descritivos. Os métodos menos utilizados são a grafologia e a avaliação das capacidades psicomotoras.

A tabela abaixo mostra em comparação, tendo em conta os dois estudos de investigação apresentados anteriormente, os métodos de seleção mais utilizados.

(Matosinhos, 2012)	(Ribeiro R. B., 1995)
Curriculum Vitae	Curriculum Vitae
Entrevistas	Entrevistas
Avaliação de aptidões cognitivas	
Questionários auto descritivos	

Tabela 1 - Métodos de seleção mais utilizados pelos autores

Como podemos verificar através da tabela 1, ambos os autores concluíram que o Curriculum Vitae e as Entrevistas são os métodos de seleção mais utilizados pelas empresas. No entanto apesar desta evidência, (Ribeiro R. B., 1995) afirma que “As Entrevistas se apresentam em segundo lugar com uma importância média ligeiramente superior”. Ou seja, apesar da Entrevista ser um método de seleção bastante utilizado, as empresas não consideram o método como o mais importante para prever as capacidades do candidato. Isto pode estar relacionado ou com o custo do próprio método, por se tratar de um método de seleção mais económico as empresas tendem a optar pelo mesmo, ou então por uma questão cultural. De acordo com (Matosinhos, 2012), um estudo onde envolveu 104 estudantes portugueses e 125 espanhóis concluiu que os métodos de seleção mais desejáveis, são a entrevista, o curriculum vitae, formação de equipas de trabalho, testes de personalidade/psicotécnicos e a recolha de informação biográfica.

Segundo (Sparrow, 1997), a diferença existente nos diferentes países quanto à utilização dos métodos de seleção depende de três fatores, a cultura, ao papel desempenhado pelo psicológico e ao papel desempenhado pelo especialista em gestão de recursos humanos. Em relação à cultura esta está relacionada com a posição relativa dos países e com a sua dimensão cultural. Países como o Reino Unido, Estados Unidos e Austrália estão virados para o desempenho tendem a utilizar critérios mais objetivos e mensuráveis, enquanto outros países como a França e Itália procuram avaliar os candidatos tendo em conta a sua personalidade e integração no trabalho. Quanto ao

papel do psicólogo, depende da perceção dos próprios pais, tendo em conta o grau importância dado a este método científico nas ciências sociais. Países como Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, Holanda e Bélgica, são países onde a psicologia se encontra bem afirmada e valorizada, nesse caso existe uma maior utilização de métodos e técnicas de seleção mais validades e fidedignas. No caso dos especialistas em gestão de recursos humanos também é diferente em vários países, enquanto uns países valorizam estes especialistas através de leis e atividades outros não tendem a dar tanta importância considerando que estes especialistas, como (Sparrow, 1997) afirma, “não têm um papel ativo na educação, formação e investigação em gestão de recursos humanos.”.

A tabela 2 mostra em comparação com os dois autores, quais os métodos de seleção menos utilizados.

(Ribeiro R. B., 1995)	(Matosinhos, 2012)
Aptidões Psicomotoras	Grafologia
Work Samples	Capacidades Psicomotoras
Assessment Center	
Grafologia	

Tabela 2 - Métodos de seleção menos utilizados pelos autores

Como podemos verificar na tabela 2, os autores concluíram que os métodos de seleção menos utilizados são as Aptidões Psicomotoras, Work Samples, Assessment Center e Grafologia. No entanto, (Ribeiro R. B., 1995) refere que “os métodos mais utilizados, não significa que sejam os que mais contribuem para uma decisão final”, “este facto pode estar relacionado não com a validade dos métodos, mas eventualmente, com os custos.” Posto isto, podemos prossupor que a não utilização de um método de seleção não significa necessariamente a sua validade.

2.2 Método de Seleção mais válido

Como se verificou anteriormente, a validade de um método de seleção é a capacidade de predição que o método apresenta tendo em conta as competências e capacidades de um candidato. De acordo com (Matosinhos, 2012), quando melhor a validade de um método de seleção maior a capacidade de prever o desempenho do colaborador no exercício das suas funções.

Para (Ribeiro R. B., 1995), tendo em conta o seu estudo de investigação, é importante referir que a investigação do autor relaciona dois tipos de validade, uma

psicométrica, baseado nos dados e uma racional baseada na importância que os responsáveis de seleção atribuem ao método. Nesse caso o autor considera os métodos de seleção com maior validade psicométrica aqueles que estão acima dos 50%, sendo os seguintes as entrevistas com 70%, os Assessment Centres com 68% e as provas de aptidão cognitiva com 63% e as provas de grupo 61%. Apesar de conseguirmos identificar qual os métodos com maior validade psicométrica, (Ribeiro R. B., 1995), procurou também perceber se existia ou não uma grande validade racional nos métodos de seleção, pois dessa forma é possível descobriremos se as empresas tem ou não conhecimento dessa validade e se o têm o porque de não aplicarem, e de acordo com (Ribeiro R. B., 1995), “à exceção das entrevistas, os restantes métodos apresentam uma configuração de valores de validade racional idêntica á validade psicométrica”, o que revela que “a tendência é não serem utilizados apesar de se reconhecer que possuem validade”. Por exemplo, tendo em conta (Ribeiro R. B., 1995), os Assessment Centers é sem dúvida um método de seleção criado apenas para uma função específica da empresa e normalmente tem uma longa duração, exigindo também múltiplos observadores por cada trabalho. Apesar de (Ribeiro R. B., 1995) não conseguir concluir no seu estudo o porque da sua não utilização, possivelmente, os métodos de Aptidões Psicomotoras e os Work Samples estão relacionados com o custo. Para uma empresa conseguir realizar testes sensoriais e psicomotores tem de conseguir contar com gabinetes e laboratórios próprios para a realização desses testes, o que torna difícil a realização dos mesmos pela empresa. Os únicos métodos que apresentam uma elevada validade e estão relacionados também com uma elevada taxa de utilização são as entrevistas, os questionários, as referências e a análise de curriculum vitae.

De acordo com o estudo de investigação de (Hunter, 1998), citado por (Matosinhos, 2012), os métodos de seleção os métodos de seleção com maiores níveis de validação, sendo estes enunciados através de uma regressão linear com uma escala de 0 a 1, onde os métodos mais próximos do 1 são aqueles que apresentam maior validade, são os Work Samples com (.54), os testes de aptidão intelectual (.51), a entrevista (.51) e a avaliação dos colegas de trabalho (.49).

A tabela 3 mostra em comparação com os dois autores, quais os métodos de seleção com maior validade.

(Ribeiro R. B., 1995)	(Hunter, 1998)
Entrevistas	Work Samples
Assessment Centres	Aptidão intelectual
Provas de Aptidão Cognitiva	Entrevista
Provas de Grupo	Avaliação dos Colegas

Tabela 3 - Métodos de Seleção com maior validade segundo os autores

Através da tabela acima representada conseguimos perceber que existem semelhanças nos métodos de seleção com maior validade tendo em conta os dois autores. Apesar de métodos como a entrevista e testes de aptidão cognitiva revelarem, em ambos os estudos, taxas de elevada validade, no entanto, existe uma grande discrepância nos restantes métodos. De acordo com (Ribeiro R. B., 1995), “os Assessment são, sem dúvida, dos métodos mais validos”, apesar de considerar que são métodos bastante difíceis de aplicar, tendo em conta o seu custo. Este tipo de conclusão revela que não existe uma relação nos dois estudos, porque para (Matosinhos, 2012), tendo em conta o estudo de (Hunter, 1998), os Assessment Centres estão associados a baixos índices de validade.

2.3 Método de Seleção utilizado pela empresa

O processo de recrutamento e seleção por norma demora entre 1 e 2 semanas dependendo do tipo de cliente e função disponível, quando melhor o processo de recrutamento e seleção, mais rápido será a integração do candidato no posto do trabalho, e com isto mais rápido conseguimos fechar o processo e passar para o próximo cliente. Logo torna-se fundamental que os métodos de recrutamento e seleção tenham níveis altos de validade.

Os métodos de seleção utilizados pela minha empresa são as entrevistas estruturadas e não estruturadas, com técnica aberta e análise de curriculum vitae. Apesar de termos verificado que são métodos de seleção com uma grande taxa de utilização, estes tipos de métodos têm algumas limitações, na sua validade, o que por sua vez pode dificultar a seleção do melhor candidato.

Tendo em conta os dados em cima apresentados, tanto pelo estudo de (Ribeiro R. B., 1995) como pelo estudo de (Hunter, 1998), conseguimos concluir que a entrevista é um método de avaliação com altos níveis de aplicabilidade, como também, tendo em conta o estudo de (Ribeiro R. B., 1995), um método com níveis altos de importância e de utilização. No entanto, de acordo o estudo de (Hunter, 1998), citado por (Matosinhos, 2012), a entrevista é dividida em dois grupos, a entrevista estruturada que apresenta

dados relativamente altos, tendo em conta a sua validade (.51), como entrevistas não estruturadas que já apresentam dados bastante baixos em comparação com a estruturada, tendo apenas (.38). Até mesmo (Ribeiro R. B., 1995) afirma que, “ quando mais estruturada for a entrevista com aspetos situacionais do emprego a que o sujeito se candidata, maior é a tendência para os coeficientes de validade se distanciarem dos obtidos com as entrevistas individuais não estruturadas.”

O tipo de entrevista que a minha empresa utilizava, maioritariamente, era a entrevista não estruturada. Este tipo de entrevista é utilizado pela empresa, porque normalmente, no nosso setor, o tipo de trabalhos e funções para o qual o recrutamento e a seleção existiam, eram de baixa complexidade e provavelmente não justificava outro tipo de método, no entanto, a taxa de candidatos rejeitados pelos nossos clientes era elevado e isso podia estar relacionado com o método de seleção utilizado, como também, devido aos resultados anteriormente apresentados pelos autores.

Apesar disso é importante reforçar que a não utilização por parte da nossa empresa, de métodos de seleção com alta validade, (Ribeiro R. B., 1995), afirma que métodos como Assessment Centers, Aptidões psicomotoras e Work Samples são métodos menos utilizados devido ao seu elevado custo, acabando por não ser métodos com grande aplicabilidade nas empresas. Esta razão pode ser confirmada no estudo de (Matosinhos, 2012), onde o autor conclui que os métodos de seleção com maior custo são: Assessment Centers; testes de competência e testes psicotécnicos.

Posto isto, a empresa pode ter conhecimento de quais os métodos com maiores níveis de validade, mas devido ao seu custo e à sua aplicabilidade, acaba por descartar esses métodos e por utilizar outros com menores custos e maior aplicabilidade.

A justificação da empresa em utilizar apenas os métodos de seleção, como a entrevista e o CV, pode também estar relacionada com o seu custo, pois de acordo com o estudo de (Matosinhos, 2012), a análise do curriculum é o método de seleção mais económico. A entrevista obtém resultados médios em relação à totalidade de métodos avaliados, no entanto a entrevista estruturada é um método mais dispendioso que a não estruturada, porque, na primeira, deverá existir uma preparação previa e uma análise de dados, ao contrário da não estruturada que apenas é realizada uma análise subjetiva dos pontos abordados (Hunter, 1998). Isto pode justificar, o porque da empresa utilizar com maior frequência entrevistas não estruturadas em vez das estruturadas.

PARTE II - ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

3.1 Apresentação da Entidade

O Grupo Multipessoal é uma empresa de referência na área dos recursos humanos que procura gerar emprego e auxiliar as pessoas na procura do mesmo. Neste momento pode ser considerada a empresa portuguesa líder no mercado dos recursos humanos. (Multipessoal, s.d.)

Fundada em 1993, atua em diferentes áreas de recursos humanos, desde trabalho temporário, outsourcing, recrutamento e seleção, formação e consultoria. “O objetivo parte por identificar o melhor candidato e adaptá-lo para a melhor oferta de trabalho, procurando cumprir com as exigências dos clientes, como dos colaboradores.” (Multipessoal, s.d.)



Figura 2 - Logotipo da Empresa

A visão desta entidade centra-se em “elevar o posicionamento das empresas do Grupo como uma referência nos setores de atividade em que atua, alcançando as expectativas das partes interessadas relevantes.” (Multipessoal, s.d.)

Em 1997 a empresa conseguiu afirmar-se nos recursos humanos. Neste ano, a empresa começou a dar os seus primeiros passos como uma empresa de recrutamento e seleção na área de limpeza, refeitórios e carregadores (Multipessoal, s.d.).

Em 1998 a Multipessoal adquire a empresa SGL – Sociedade Geral de Limpezas e começa a crescer no mundo do mercado, como empresa de recrutamento e seleção (Multipessoal, s.d.).

Depois de 20 anos da sua criação, em 2013 a empresa consegue, pela primeira vez, ultrapassar os 100 milhões de euros de faturação, atingindo os 11 mil colaboradores colocados em diferentes áreas de trabalho (Multipessoal, s.d.).

Em 2020 a imagem da empresa mudou para um tom laranja. Agora com vários serviços numa só marca, como Service, Sourcing, Msearch, Branding e Upgrade, a Multipessoal começa a crescer e a transformar-se (Multipessoal, s.d.).

3.2 Localização

O Grupo Multipessoal está presente em Portugal e Angola. Em Portugal atua em sete espaços de atendimentos distribuídas de norte a sul do país. As zonas existentes são as seguintes: Porto, Gaia, Águeda, Marinha Grande, Alverca, 5 de outubro e Parque das Nações. Em Angola atua na Luanda.

3.3 Atividade da Empresa

A atividade da empresa engloba três tipos de dimensões de trabalho. Recrutamento e Seleção, Trabalho Temporário, Outsourcing e Consultoria.



Figura 3 - Atividades da Empresa

3.3.1 Recrutamento e Seleção

Pode ser considera a prática de recursos humanos mais importante para a empresa, pois todas as outras atividades têm como base esta prática.

Esta prática assegura que a empresa consegue garantir as necessidades dos seus clientes, da melhor forma possível.



Figura 4 - Objetivos do Recrutamento e Seleção

3.3.2 Trabalho temporário

De acordo com (Santana, Centeno, & Ferreira, 2001) o trabalho temporário é “uma situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores que ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora”. No entanto de acordo com (Kovács, 2004), “apesar de serem denominados temporários, podem ser de duração indeterminada, já que nem sempre é possível identificar previamente durante quanto tempo se manterá a necessidade de mão-de-obra”.

Podemos caracterizar o trabalho temporário em **quatro** dimensões:

- 1) um contrato temporário tem uma duração reduzida e data de término previamente definida;
- 2) os trabalhadores não exercem a sua atividade diretamente no seu empregador: trabalham numa empresa cliente;
- 3) os vínculos temporários não estão associados a benefícios sociais como o ordenado mínimo, subsídio de Satisfação no Trabalho Temporário 3 desemprego e subsídio de férias (tal não acontece em Portugal);
- 4) os trabalhadores a “recibos verdes” são vistos como trabalhadores temporários. (Cuyper, et al., 2008)

Por fim, tendo em conta a informação no site da empresa, “o Grupo Multipessoal acompanha todo o processo iniciando-o com a criação de uma eficaz estratégia de recrutamento”, “recruta, contrata e coloca profissionais em regime de trabalho temporário cumprindo os curtos prazos de tempo exigidos pelas empresas.” (Multipessoal, s.d.)



Figura 5 - Objetivos do Trabalho Temporário

3.3.3 Outsourcing

Outsourcing é um dos serviços aplicados pelo Grupo Multipessoal, este serviço tem como objetivo a melhoria da produtividade e a maximização da eficiência das empresas. A empresa procura criar processos de apoio à empresa cliente, tendo em conta todas as práticas de gestão de recursos humanos, desde o recrutamento e seleção, até ao processamento de salários e gestão contratual. Este reajustamento liberta os recursos humanos da empresa para outras tarefas que sejam de importância fulcral potenciando o negócio da empresa. (Multipessoal, s.d.)

Este tipo de serviço procura dar suporte à empresa cliente em determinadas áreas de gestão de recursos humanos, procurando tornar a empresa cliente mais eficiente em processos de gestão mais relevantes.



Figura 6 - Objetivos do Outsourcing

3.3.4 Consultoria

“A consultoria possui uma ênfase para processos; pode ser definida como um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, facilitando a percepção do cliente para os acontecimentos no ambiente de trabalho.” segundo (Schein, 1972). O consultor externo tem a função de auxiliar a empresa cliente nos processos administrativos e estratégicos além de fornecer assistência a todas as áreas. No entanto não tem o controle direto da situação. (Orlickas, 2001)

Existe dois tipos de consultoria, a interna e a externa. A consultoria utilizada pela nossa empresa é a externa, onde segundo (Feitosa & Pederneiras, 2010; Kovács, 2004) “estão diretamente ligados à cúpula da empresa para o desenvolvimento de projetos, possibilitando uma participação estratégica da consultoria.” Segundo (Oliveira, 2001) “o consultor externo é representado por outro consultor ou profissional que atua diariamente na empresa. O consultor externo tem como vantagens uma maior experiência, maior aceitação dos superiores da empresa cliente, tem liberdade para dizer e fazer as coisas, maior imparcialidade devido ao fato de não estar presente na empresa todos os dias.”

3.4 Setores de Empresa

Ao longo que o mercado nacional foi evoluindo, o Grupo Multipessoal também. Inicialmente começou como uma empresa de limpeza, a SGL, e ao longo do tempo foi criando várias áreas de atuação no mercado, passando para a existência de seis áreas de atuação. A Service pelo trabalho temporário. A Sourcing pelo outsourcing. A Search pelo recrutamento e seleção de quadros médios e superiores. A Upgrade, recrutamento e outsourcing de cargos em áreas de mercado mais específicas como IT. Branding pela organização de eventos e de marketing.



Figura 7 - Setores da Empresa

3.5 Organograma

Independentemente dos diversos setores existentes na empresa, cada um deles é composto por três direções, uma comercial, uma operacional e uma de recrutamento.



Figura 8 – Organograma

Fonte: Elaboração própria com base em informação do Grupo Multipessoal

A direção comercial é responsável pela ligação com o nosso cliente. Os clientes transmitem a oferta e a função em aberto aos comerciais e estes transmitem à nossa direção de recrutamento, para então iniciarmos o respetivo recrutamento.

A direção operacional é uma direção mais administrativa, responsável pela primeira interação com o cliente, tratando de toda a burocracia e legislatura.

A direção de recrutamento é a direção responsável pelo recrutamento e seleção da empresa para as respetivas funções em aberto. Esta direção era composta por uma equipa composta por sete elementos, uma team leader, três recrutadores e três estagiários.

Colaboradores	Função
Isabel Ratado	Team-Leader
Sérgio Antunes	Recrutador
Joana Henriques	Recrutadora
Sandrina Torrado	Recrutadora
Diana Pereira	Estagiária - Recrutadora
Margarida Branco	Estagiária – Recrutadora
Alexandre Bonito	Estagiário - Recrutador

Tabela 4 - Equipa de Recrutamento

Fonte: Elaboração própria

PARTE III - PLANO DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na sede do Parque das Nações, em Lisboa, na secção de Recrutamento e Seleção para trabalho temporário.

Foi realizado no período compreendido de 1 de setembro de 2019 a 18 de novembro de 2019, de 2f a 6f no seguinte horário 9H às 18H, tendo realizado **440 horas** no total.

4.1 Área de intervenção

O meu estágio atuava na área Core da empresa, onde engloba as seguintes áreas de atuação: a Service e o Sourcing. Dentro destas áreas de atuação a minha intervenção era no Recrutamento e na Seleção de trabalho temporário e de Outsourcing.

4.2 Atividades desenvolvidas durante o Estágio

As atividades abaixo mencionadas estão apresentadas pela sua relevância.

- Inserir fichas de inscrição;
- Abrir Processos e Atualizá-los;
- Ativar fonte de Recrutamento;
- Atualizar Anúncios;
- Análise de CV/Base de Dados;
- Triagem Telefónica;
- Agendar Entrevista;
- Acompanhamento e Condução de Entrevistas;
- Feedback de Entrevistas;
- Visitas ao IEFP;
- Participação em Eventos;
- Formação/Seminários.

4.3 Descrição das atividades desenvolvidas

Ao longo do tempo, as atividades que fui realizando procuravam ir ao encontro da sua relevância e da sua dificuldade, procurando existir uma progressão na minha aprendizagem e uma assimilação de processos.

4.3.1 Fichas de Inscrição

Inicialmente a minha primeira tarefa consistia em inserir fichas de inscrição. Inseriria os dados do candidato na nossa base de dados (ARNET). Quando um candidato se dirigia à nossa empresa, ou pela marcação de uma entrevista, ou por livre vontade, o mesmo tinha de preencher uma ficha de inscrição onde colocava todos os dados, considerados relevantes, para uma futura seleção ou para processos salariais, caso existisse uma admissão.

Procurávamos auxiliar o candidato durante o preenchimento da ficha, como garantir que os mesmos colocassem o máximo de informação acerca da sua experiência profissional, isto porque, até mesmo uma experiência de curta duração, poderia justificar a chamado do candidato para entrevista, podendo ser considerado para a oferta em aberto.

4.3.2 Abrir Processo e Atualizá-lo

Sempre que recebíamos um novo pedido, este teria de ser colocado no ARNET, uma base de dados da empresa. Nesta base de dados era colocada a oferta e as suas condições, o nome do cliente e a data de início, para dessa forma termos uma noção de quanto tempo estava a demorar o processo de recrutamento e seleção. A partir do momento que o processo se encontrava aberto, começávamos a adicionar todas as candidaturas que considerávamos válidas para o processo.

Este processo era atualizado sempre que acrescentamos ou um novo candidato ou uma nova fase relativa ao candidato. Por exemplo, o candidato poderia ser considerado para entrevista, no entanto, após a entrevista poderia ser rejeitado e nesse momento era adicionada uma nova fase ao processo. O candidato era admitido se passasse por todas as fases, que eram as seguintes: Considerado/Não Considerado – momento onde avaliávamos, por chamada telefónica, se o candidato apresentava todos os requisitos para a oferta em aberto; Entrevista Presencial; CV enviado ao cliente – nesta fase, se o candidato fosse validado pela nossa entrevista, era enviado o seu CV ao cliente, para respetiva análise; Entrevista no Cliente – caso o cliente valida-se o CV do candidato era marcada uma entrevista no cliente para o candidato; Admissão – a ultima fase do processo, aqui obtemos o feedback do nosso cliente em relação ao candidato. Caso o cliente valide o candidato pela sua entrevista, ele nesse caso é admitido.

Depois de concretizada a última fase, podemos dar por terminado o processo de recrutamento e seleção para aquela oferta.

4.3.3 Ativar fonte de Recrutamento

Inicialmente começávamos por abrir processos, colocando as necessidades (nº de candidatos necessários para a oferta de emprego), a duração e a localização da oferta de emprego. Esta fonte de recrutamento era importante pois possibilitava divulgar a nossa oferta no site da empresa, aumentando o leque de intervenção.

Após a abertura do processo no ARNET, começávamos a divulgar a oferta de emprego em diferentes sites, tais como, Net-emprego, Expresso Emprego e Sapo Emprego. Com a colocação da oferta em todos os sites de recrutamento teríamos de renovar os anúncios por menos 2 x/semana para garantir que a oferta esteja sempre ativa e disponível de ser observada.

Sendo uma empresa de consultoria, o recrutamento é uma fase fundamental para o seu sucesso. Para, (Coradini & Murini, 2009), “é um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo”. O sucesso de interessados depende diretamente dos métodos utilizados, como também das características dos empregos oferecidos.

Para (Chivenato, 2000), “o mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser externo, interno ou misto.” A nossa empresa tinha um tipo de recrutamento externo, pois procurava preencher as necessidades de outras empresas.

O recrutamento externo é aquele que é realizado fora de uma organização, onde a empresa procura os seus candidatos em outros mercados de trabalho. A vantagem deste tipo de recrutamento é que possibilita a entrada de novas ideias para a organização, como o aumento de conhecimento e habilidades. (Coradini & Murini, 2009)

Tratando-se de um recrutamento externo, o leque de candidatos disponíveis é maior, possibilitando assim um maior rigor no nosso trabalho, e um melhor preenchimento da vaga para o nosso cliente.

A desvantagem deste tipo de recrutamento, segundo (Chivenato, 2000), é que por vezes, existe dificuldade de adaptação dos candidatos à empresa, havendo a necessidade de um maior período de adaptação. Isto pode levar à rutura ou enão a um decréscimo de rendimento.

Estes fatores eram difíceis de controlar, pois a nossa análise de seleção não era feita consoante o tipo de empresa e os seus hábitos e cultura. Ou seja, por vezes ocorria situações em que recrutávamos um candidato para a empresa cliente, mas ao final de

um tempo, antes do termino do contrato, o candidato e/ou a empresa queriam rescindir o contrato.

Também era utilizado como fontes de recrutamento os portais de emprego, sites de internet próprios para a divulgação de ofertas de emprego. Parcerias com escolas/entidades, onde procurávamos, tendo em conta a função que procurávamos recrutar candidatos que frequentavam as instituições. As redes sociais, tendo em conta a oferta disponível procurávamos divulgar a mesma através, ou do Facebook em grupos de ofertas de emprego, ou através do LinkedIn. Normalmente quando se tratava de ofertas mais específicas e onde exigia um elevado grau de escolaridade divulgávamos no LinkedIn, quando se tratava de ofertas de trabalho menos complexas divulgávamos nos grupos do Facebook.

Estamos a recrutar Rececionista para um cliente na área da consultoria especializada em Tecnologias de Informações e Sistemas.

O que terás de fazer

- Gerir todas as tarefas inerentes à função de Receção;
- Organizar e preparar as salas de reuniões;
- Gerir economato.

O que deves garantir

- Habilitações literárias ao nível do 12º ano;
- Experiência profissional em funções similares;
- Fluência na língua inglesa;
- Horário de Trabalho: de segunda a quinta-feira das 08h30 às 19h00 (com período de almoço entre as 12h30 e as 14h30) e sexta-feira das 08h30 às 16h30 (com período de almoço entre as 12h30 e as 14h30).

O que te proporcionamos

- Contrato de trabalho com perspectivas de continuidade e integração no cliente;
- Vencimento Mensal Base: 635€ e Subsídio de Alimentação: 6,41€.

Figura 9 - Exemplo de anúncio através do site do Grupo Multipessoal

4.3.4 Atualizar Anúncios

Era importante atualizar os anúncios todos os dias, isto para mantermos as ofertas sempre atualizadas de forma a aumentar o número de candidatos. Normalmente esta tarefa era realizada todos os dias de manhã.

4.3.5 Análise de CV/Base de Dados

Segundo, (Coradini & Murini, 2009), esta etapa corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, é neste momento em que começamos por eliminar candidatos que não correspondam aos requisitos necessários. Esta análise tem de ser bastante cuidadosa pois irá direcionar o candidato para as próximas fases, mais direcionadas para os conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato.

A análise dos currículos dependia muita da função e do perfil da oferta de emprego. Se o perfil pretendido, tivesse como requisitos, uma vasta experiência na área, o nosso foco seria mais para a experiência profissional do candidato e para as funções realizadas durante as mesmas, mas se tivesse como requisitos, um nível académico numa determinada área, então o nosso foco seria mais direcionado para a educação do candidato.

Segundo (Proença & Oliveira, 2009), a própria apresentação do CV, pode de certa forma influenciar positivamente ou negativamente a possibilidade do candidato ser contactado independentemente do conteúdo existente.

No entanto, de acordo com (Coradini & Murini, 2009), “a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato”, de tal modo, quando existiam ofertas de emprego, em que os requisitos estavam mais virados para as Soft Skills dos candidatos, procurávamos agendar uma entrevista com o candidato.

4.3.6 Triagem Telefónica

Nesta função procurava ligar ao candidato com o intuito aprofundar algumas informações encontradas no CV, como também perceber se o individuo se encontrava ou não interessado para a oportunidade de emprego.

4.3.7 Agendar Entrevista

Com os candidatos referenciados, passaríamos para uma abordagem onde procurávamos agendar uma entrevista com o candidato.

4.3.8 Acompanhamento e Condução de Entrevistas

Tendo em conta os diferentes tipos de entrevista aquele que era utilizado na empresa era a estruturada e a não estruturada. Sendo que, a entrevista não estruturada pode ser feita por telefone e presencial, acabando por ser um método de seleção mais

rápido, normalmente, esta técnica era a mais utilizada pela empresa, pois é considerada como uma vantagem, pois quando maior o número de colaboradores colocados, melhor seria os resultados da empresa. A técnica utilizada era de entrevista aberta, onde normalmente, estimulávamos o candidato através de perguntas abertas, de forma a obter algumas respostas relevantes para a candidatura. No entanto, este tipo de entrevista, originava uma seleção menos eficaz, levando assim à existência de candidatos que não eram aceites pelos nossos clientes, levando a um atraso no processo, demorando assim, mais tempo para a nossa equipa conseguir fechar o cliente com as suas necessidades.

No entanto, nem sempre era utilizada esta técnica. Para processos mais complexos onde exigia um maior conhecimento do candidato, pois tratava-se de clientes mais importantes e funções mais exigentes, o tipo de entrevista que utilizávamos era a estruturada, pois desta forma conseguíamos filtrar, com maior precisão, toda a informação referente ao candidato. Apesar de utilizarmos este tipo de estrutura a técnica utilizada era na mesma a aberta. No entanto, a utilização desta técnica, não levava necessariamente a uma colocação do candidato na empresa cliente. Como vimos anteriormente, a entrevista estruturada revela ser um método de seleção com bastante validade, no entanto, existe outros métodos com valores mais altos. A utilização de apenas um método de seleção, revela-se insuficiente para a seleção do melhor candidato, e por vezes, isto, levava a processos não concluídos ou concluídos, mas com longa duração.

A minha função no início era de acompanhar os meus colegas de trabalho apontando pontos importantes do candidato e da entrevista. Estas entrevistas inicialmente eram de processos bastante simples. Ao longo do estágio comecei a acompanhar processos cada vez mais complexos, acabando, no final do estágio por conduzir entrevistas com a presença da minha Team Leader. A técnica que eu utilizava na realização de entrevistas era a não estruturada, estilo aberto, pois tratando-se apenas de um estágio de três meses, nunca tive a possibilidade de conduzir processos mais complexos e de utilizar outros tipos de técnicas.

4.3.9 Feedback de Entrevistas

Assim que terminávamos as entrevistas tínhamos de realizar um pequeno relatório, onde realizamos uma pequena avaliação do candidato, identificando os pontos fortes assim como os pontos a desenvolver do candidato. Este relatório servia para sintetizar

toda a informação obtida durante a entrevista. No final, este relatório era enviado para a análise do cliente.

4.3.10 Visitas ao IEFP

Por fim, também realizávamos visitas ao IEFP, quando os perfis eram demasiados complicados e existia escassez de candidatos, costumávamos realizar visitas ao IEFP tendo em conta a localização da oferta de emprego. Em sintonia com o IEFP, conseguimos realizar entrevistas a candidatos que a IEFP arranjava, para fazermos uma triagem e conseguirmos direcionar o candidato para a oferta de emprego mais adequada, tendo em conta o seu perfil.

4.3.11. Participação em Eventos

Por vezes a empresa realizava eventos abertos ao público, onde o objetivo passava por tentar encontrar novos candidatos para as ofertas de emprego em aberto. Nesses eventos, o candidato fazia a inscrição na nossa base de dados e era entrevistado por um dos colaboradores da área de recrutamento. A nossa função passava por perceber o perfil dos candidatos e as suas competências, para deste modo conseguirmos enquadrar com as ofertas que tínhamos. De qualquer forma, mesmo que o candidato não fosse valido para as ofertas disponíveis, a sua inscrição ficaria na nossa base de dados.

4.3.12. Formações/Seminários

A formação e o desenvolvimento de competências são práticas bastante valorizadas pela empresa.

Apesar de ter comparecido apenas numa formação, sobre leis de trabalho, ao longo do mês, existia inúmeras formações, específicas para cada departamento.

PARTE IV - ANÁLISE E REFLEXÃO CRÍTICA

O processo de recrutamento e seleção é o início de um processo duradouro de desenvolvimento e de crescimento de uma empresa. Como verificamos anteriormente “Uma má seleção não significa somente que a empresa escolheu os maus empregados para si (erro tipo I) como também não recrutou os indivíduos aceitáveis deixando-os para a concorrência (erro tipo II)” (Ribeiro R. B., 1995). O crescimento de uma empresa depende necessariamente dos melhores colaboradores do seu lado, no entanto, por vezes determinadas empresas desvalorizam esta prática de recursos humanos, e não reconhecem o seu valor. Durante o processo de seleção de um pessoal para uma empresa tem de ter em conta os seguintes passos: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4) desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para chegar ao conhecimento e habilidade do candidato; 5) uso de instrumentos no processo de seleção de candidatos. (Cascio, 1998)

Tratando-se de uma empresa de recursos humanos em que a sua principal função é o recrutamento e seleção, torna-se vital perceber se os métodos de seleção aplicados transmitem ou não algum tipo de validade, para dessa forma conseguirmos perceber se o candidato é o mais indicado para a função em aberto. Todos estes passos anteriormente referidos eram respeitados pela minha empresa no seu processo de seleção, no entanto, alguns deles podiam sofrer algumas melhorias, nomeadamente o critério quatro.

Como vimos anteriormente, a minha empresa apenas utilizava dois tipos de métodos de seleção, a análise de curriculum e a entrevista estruturada e não estruturada. No entanto, tirando a análise de currículo que não foi possível concluir a sua validade, a entrevista não estruturada apresenta uma baixa validade. Normalmente este tipo de entrevista era apenas aplicada em perfis mais simples, ao contrário da entrevista estruturada que era aplicada em momentos em que a empresa avaliava os critérios um, dois e três e concluía que o trabalho era mais complexo, logo a predição das capacidades do candidato tornava-se mais importante

No entanto, a taxa de candidatos rejeitados pela nossa empresa por vezes era elevado, ou porque os clientes não forneciam todas as informações necessárias para a função em aberto, o que dificultava depois o processo de recrutamento, nomeadamente a primeira, segunda e terceira etapa do processo de seleção como também poderia existir uma maior variabilidade nos métodos de seleção que aplicávamos, para dessa

forma conseguirmos reduzir a taxa de rejeitados e aumentar a taxa de candidatos aceites.

Agora é importante percebermos o porquê de não existir essa variabilidade nos métodos de seleção. Tendo em conta (Ribeiro R. B., 1995), os métodos de seleção são avaliados por quatro critérios: amplitude, custo, *fairness* e predição/validade. Apesar de não conseguirmos concluir qual o critério com mais relevância para as empresas, foi possível de acordo com o estudo realizado por (Matosinhos, 2012), perceber quais os fatores mais perturbadores durante um processo de recrutamento e seleção. O autor analisou seis fatores diferentes, desde restrições temporais, financeiras, escolhas de métodos de seleção pelas chefias, falta de material, ausência de novos métodos credíveis de avaliação e restrições legais. De todos os fatores analisados o autor concluiu que as restrições temporais e financeiras são os fatores mais perturbadores num processo de recrutamento e seleção para uma empresa. Posto isto podemos prever que o fato da minha empresa em não aplicar outros métodos de seleção, pode estar relacionado com o custo associado ao método à sua aplicação, apesar de provavelmente, terem conhecimento que existe métodos mais válidos.

No entanto de acordo com (Correia, 2005), “A melhoria das práticas de recrutamento e seleção em Portugal depende da tomada de consciência destes problemas, sobretudo por parte da empresa”. Logo, a consciência da minha empresa em todos os problemas inerentes no processo de recrutamento e seleção pode ser o primeiro passo para o seu crescimento e desenvolvimento.

5.1 Pontos de melhoria

Tendo em conta o trabalho de investigação realizado existem dois pontos de melhoria que considero importantes e que podem fazer a diferença no processo de seleção da empresa.

- Aplicação de outros métodos de seleção com maior validade que possam auxiliar a entrevista, apesar do seu custo.

Apesar de entrevista estruturada ser um método de seleção com grande validade, pode existir também outros métodos que ajudem a validação e promovam uma melhor seleção, como por exemplo testes de conhecimento da função e de aptidão intelectual. Como vimos anteriormente, a aplicação destes estudos não é fácil e requer algum gasto financeiro por parte da empresa, no entanto a sua taxa de validade é bastante alta

e para processos mais complicados em que seleção têm de ser mais rigorosa, penso que este custo justifica o sucesso na seleção do melhor candidato.

No entanto, a empresa pode também realizar um teste que apresente um baixo custo económico, como entrevistas em grupo por exemplo. Este tipo de entrevistas ia ajudar a percebermos o comportamento do candidato em algumas situações e possivelmente ajudaria a retirar algumas conclusões que não seriam possíveis apenas com a entrevista estruturada e não estruturada.

No fundo, a aplicação de mais métodos de seleção iria levar a um maior dispêndio temporal, algo que a empresa valoriza no seu setor, no entanto este dispêndio era compensado, provavelmente, pela redução da taxa de candidatos rejeitados pelas empresas clientes. A empresa demoraria mais tempo a encontrar o candidato certo, mas no fundo, ganhava mais tempo porque conseguia fechar o processo mais rápido.

- Maior ligação com a empresa cliente para dessa forma as etapas de processo de seleção sejam mais rigorosas e exista menor possibilidade de falha.

Como observamos anteriormente, de acordo com (Cascio, 1998), existe cinco critérios fundamentais num processo de seleção. Se um dos critérios não for respeitado o processo de seleção pode ficar comprometido e por vezes existia dificuldade em algumas etapas pois existia por vezes uma dificuldade na ligação com a empresa cliente. Esta ligação dificultava a análise do candidato e por vezes a nossa equipa considerava alguns candidatos que depois não eram considerados pelos nossos clientes, devido à falta de informação sobre a função, ou mesmo porque a função já foi preenchida, e isto levava com que os processos demorassem mais tempo a serem fechados.

Esta falta de ligação com a empresa cliente, não causava apenas problemas na falta de informação sobre a função em aberto, mas também, na perceção do mercado de trabalho em relação aquilo que a empresa pretendia oferecer e para aquilo que o mercado de trabalho estava avaliado. Muitas vezes, a empresa cliente, estabelecia requisitos e oferecia condições muito abaixo daquilo que era praticado no mercado, e esta falta de ligação não favorecia a procura de candidatos adequados. Se esta ligação aumentasse, assim a nossa equipa teria possibilidades de explicar todo o processo de recrutamento e seleção expondo todos os problemas, procurando em conjunto, arranjar uma solução para tornar o processo mais eficiente. Isto trazia ganhos, tanto para a empresa cliente, como para a Multipessoal, pois assim conseguimos fechar os processos mais rápido.

A solução passa por procurar marcar reuniões, semanalmente ou trimestralmente, com a empresa cliente, no entanto, isto também envolve um investimento na deslocação dos colaboradores, por parte da empresa Multipessoal, algo que a empresa poderia não estar disposta.

5.2 Reflexões Finais

Após o término do estágio curricular, realizado no ano letivo de 2019/2020, posso concluir o meu estágio curricular contribuiu imenso para um aumento do meu conhecimento pessoal dentro desta área, como também me deu uma visão prática do mundo do trabalho dentro da área dos recursos humanos.

Este estágio curricular foi importante pois segundo (Rocha-de-Oliveira, 2012) “o estágio curricular tem um papel ativo na inserção profissional dos estudantes, sendo este o momento em que o trabalho e a profissão vinculam.”, para (Cardoso, Varandas, & Madruga, 2012) “uma primeira ligação com o mercado de trabalho e experiências profissionais reais das quais poderá retirar novas competências e conhecimentos bem como definir o seu próprio estilo de atuação enquanto profissional de Marketing.” Logo tendo em conta que a minha área de formação inicial é diferente, penso que o facto de existir uma integração pessoal e um voto de confiança por parte da empresa contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional nesta nova área, e com isso só tenho a agradecer à empresa, à escola, e principalmente a minha equipa pelo conhecimento e ajuda durante a realização do estágio.

Pontos Fortes	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências na prática de recrutamento e seleção. • Espírito de Equipa; • Autonomia no trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma pressão para alcançar os objetivos da empresa;
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de aplicar vários métodos de seleção; • Falta de comunicação com os clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida e com perspetiva de crescimento; • Experiência dentro da área de RH;

Tabela 5 - Análise Crítica do Estágio

Fonte: Elaboração própria

5.2.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes da empresa demonstram ser a possibilidade de desenvolvimento de competências na prática de recrutamento e seleção, no sentido em que nos era atribuída uma grande autonomia no trabalho e conseqüente responsabilidade para lidarmos com os vários acontecimentos dos processos que nos eram encarregues. Aliado a estas características benéficas está também o espírito de equipa. Os colegas e as hierarquias do departamento permitiram, desde o início, uma boa inserção nas dinâmicas da empresa, com o cuidado e dedicação de me proporcionarem a melhor aprendizagem que poderia retirar.

5.2.2 Fraquezas

Um ponto menos positivo destacado no funcionamento da empresa é alguma pressão para alcançar os objetivos da mesma. Por vezes, esses objetivos eram considerados desajustados, tendo em conta a dificuldade em recrutar novos colaboradores para as ofertas de emprego que estariam disponíveis, devido ao mercado de trabalho não nos disponibilizar condições para recrutar e contratar com facilidade e as vezes que desejaríamos. Esta ideia dependia também, muitas vezes, do facto dos processos que os recrutadores tinham em mão serem em grande quantidade e algo complexos, o que não correspondia com a possibilidade de fazer face aos objetivos estabelecidos.

5.2.3 Ameaças

Como vimos anteriormente, o facto de a empresa utilizar apenas dois métodos de seleção, nomeadamente o Curriculum Vitae e a Entrevista (Estruturada e Não Estruturada), isso não facilitará o processo de seleção. Apesar da Entrevista se tratar de um método de seleção com alguma validade, a sua utilização de forma isolada não garante a confiabilidade no momento da seleção dos candidatos, o que originava uma elevada taxa de não aceitação dos mesmos pelo cliente.

Outra ameaça destacada seria a falta de comunicação com os clientes, isto é, não era permitido ao departamento de recrutamento da empresa uma comunicação direta com o cliente, sendo a mesma realizada por via da área comercial (outro departamento da empresa que não o departamento de recrutamento). Esta condição não possibilitava a completa comunicação relativamente às ofertas de emprego para os

clientes, o que dificultava o processo de recrutamento por muitas vezes, restarem dúvidas acerca do desejo principal do cliente referente ao perfil pretendido do candidato.

5.2.4 Oportunidades

A realização deste estágio deu-me a oportunidade de ganhar experiência dentro do mercado de trabalho na minha área de formação. Apesar da sua curta duração (três meses), sinto que consegui consolidar o essencial do trabalho feito em Gestão de Recursos Humanos nas empresas. Este ponto foi bastante importante tendo em conta que seria o primeiro estágio realizado na área, ao qual não possuía qualquer experiência profissional até esse momento.

Esta oportunidade só poderia ser realizada numa empresa sólida e estruturada como a Multipessoal. É uma empresa que fornece aos seus colaboradores/estagiários uma perspetiva de crescimento dentro da mesma, o que possibilita o desenvolvimento de competências essenciais na área de Recursos Humanos,

PARTE V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, I., Dias, A., Sardinha, L., & Conti, F. (2010). Precisão entre juízes na avaliação dos aspetos formais do teste de Wartegg. *Aletheia*. 31, 54-65.
- Ascensão, C. (2009). Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel. Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Bilhim, J. (2009). Gestão estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boni, V., & Quaresma, S.J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. (2ª ed), 68-80.
- Caetano, A. [coord] (1999). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa:OEFP
- Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work Sample Testing. *International Journal Of Selection and Assessment* (pp. 252-255).
- Cardoso, J., Varandas, M., & Madruga, P. (2012). Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal. *Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior*.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Cascio, W. (1998). *Applied psychology in human resource management*. (5ª ed.). NY: Prentice Hall.
- Chang, W.-j. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance - a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.
- Chivenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. (3ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1991). *International Review of Industrial Organizational Psychology*. Vol. 6. John Wiley & Sons.
- Coradini, J., & Murini, L. (2009). Recrutamento e Seleção de Pessoal. *Disciplinarum Scientia*. Vol. 5, 55-78.
- Correia, A. (2002). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 1, 1: 42 - 54.
- Cuyper, N. D., Jong, J. D., Witte, H. D., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 10, 25-51.
doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x

- Dias J. O., Mancuso, J.S., Almeida, N.B., Rosa, V.M. & Tamae, R.Y. (2009). A Importância da Remuneração por Habilidade e Competência. *Revista científica eletrónica de administração*, 14: 2-10.
- Feitosa, M. G., & Pederneiras, M. (2010). *Consultoria Organizacional: Teorias e Práticas* Vol. 1. São Paulo: Atlas.
- Frade, A. (1960). *Técnicas Modernas de Escolhas de Homens*. Lisboa: Editorial Pórtico
- Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda; *Journal of Human Resource Management*, 8:3, pp. 273-276.
- Hunter, J. E., & Schmidt (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-872.
- Kovács, I. (2004). Emprego Flexível em Portugal. *Sociologias*. 6(12), 32-67.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Gestão dos Recursos Humanos: Introdução à Gestão de Organizações*. (3ª ed.). Porto.
- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Silabo.
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultorias de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Económica da Universidade do Porto.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- Multipessoal, E. (s.d.). *Multipessoal.pt*. Obtido em 18 de Dezembro de 2019, de Grupo Multipessoal: <https://www.multipessoal.pt/>
- Noronha, A., & Vendramini, C. (2003). Parâmetro psicométrico: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), 177-182.
- Oliveira, D. d. (2001). *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologias, Práticas*. Vol. 11, São Paulo: Atlas.
- Orlickas, E. (2001). *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What's Next? *Hum. Resour. Manage.* 68-83
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*. 5, 83-98.
- Peretti, Jean Marie, (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Plohart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Proença, M., & Oliveira, E. (2009). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*. 31(4), 427-447.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (1995). Métodos de Seleção: Soluções Teóricas vs Realidade Portuguesa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 1(1), 49-65.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74(4), 441-472.
- Rocha-de-Oliveira, S. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 44-75.
- Santana, V., & Centeno, L. G. (2000). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário: Subcontratação*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Santos, J. A. (s.d.). Teorias de Aprendizagem. *Comportamentalistas, Cognitivista e Humanista*.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional*, Vol. 1. Rio de Janeiro: Edgar Blucher.
- Serra, L. (2017). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais
- Silva, R. J. (2016). *O recrutamento e seleção de pessoas na área das tecnologias de informação*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.
- Sparrow, P. (1997), Organizational competences: creating a strategic behavioural framework for selection and assessment, in Anderson, N. e Herriot, P. (eds) *International Handbook of Selection and Assessment*, pp.1-34, Chichester, John Wiley & Sons.
- Stewart, D., Shamdasani, P., & Rook, D. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. California: Sage Publications .
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. (1ª ed.). Prentice Hall.