

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **A perceção das Chefias sobre o processo recrutamento e seleção numa empresa do setor da pasta e do papel**

**Luís Carlos Gomes Ferreira**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de  
**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Júri: Presidente José Rebelo dos Santos

Arguente Principal: João Pedro Cordeiro

Orientador: Professora Doutora Anabela Correia

Setúbal, 2017



*“Quem quis, sempre pôde.”*

Luís Vaz de Camões

## **DEDICATÓRIA**

Quero dedicar aos meus pais e à minha namorada.

## **AGRADECIMENTOS**

Desde já, quero agradecer à empresa que possibilitou a realização do presente estudo, bem como pela disponibilidade sempre demonstrada.

Agradeço à Professora Doutora Anabela Correia, minha orientadora de mestrado, da Escola Superior de Ciências Empresariais, pelo seu apoio e disponibilidade no decorrer da minha dissertação de mestrado e de igual modo quero agradecer ao Professor Doutor José Rebelo e ao Professor Doutor António Almeida pelo rápido esclarecimento de alguns tópicos importantes para a conclusão desta etapa.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais e avós e em especial à Joana, o amor da minha vida, pelo apoio e ajuda e compreensão que me deu neste tempo todo.

Aos meus camaradas do exército e em especial ao Capitão Carvalho, agradeço pela ajuda e compreensão que teve sempre em me facultar as minhas idas à faculdade e também na realização dos trabalhos e exames e agradeço, também, ao Aspirante Silva pelo apoio.

Por último quero agradecer aos meus amigos pela compreensão que tiveram nas vezes que faltei aos nossos compromissos sociais e dos momentos que estive ausente.

# ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>4</b>
1.1 Recrutamento e seleção.....	4
1.2 Processo de recrutamento e seleção .....	10
1.2.1 Pedido de recrutamento.....	11
1.2.2 Descrição da função e perfil de competências .....	11
1.2.3 Fontes de recrutamento .....	12
1.2.4 Métodos de seleção .....	16
1.2.5 Decisão final.....	20
1.2.6 Acolhimento e integração .....	21
1.2.7 Avaliação e validação do processo de recrutamento e seleção .....	23
<b>2. Metodologia.....</b>	<b>25</b>
2.1 Objetivo do estudo .....	25
2.2 Natureza do estudo.....	26
2.3 Caracterização da empresa.....	27
2.3.1 Processo de recrutamento e seleção .....	28
2.4 Amostra.....	30
2.5 Procedimentos.....	31
2.6 Técnica de tratamento de dados .....	34
<b>3. Análise e discussão dos dados obtidos .....</b>	<b>35</b>
3.1 Perceção das Chefias sobre o processo de recrutamento e seleção .....	35
3.1.1 Conhecimento sobre o processo de recrutamento e seleção .....	35

3.1.2 Participação no processo de recrutamento e seleção.....	37
3.1.3 Satisfação com o processo de recrutamento e seleção .....	38
3.1.4 Percepção global sobre o processo de recrutamento e seleção .....	44
3.2 Discussão dos resultados.....	47
<b>Conclusão .....</b>	<b>51</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção .....	10
--	----

## ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1 - Itens das categorias do questionário.....	32
--	----

## ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 - A Chefia conhece as etapas do processo de recrutamento e seleção.....	35
Tabela 2 – A Chefia têm informação sobre os candidatos .....	36
Tabela 3 - A Chefia têm informação sobre o processo.....	36
Tabela 4 - Há isenção e transparência no processo .....	37

Tabela 5 - A Chefia sente-se parte importante do processo .....	37
Tabela 6 - A "qualidade" dos candidatos apresentados para seleção pelas chefias corresponde ao desejado .....	38
Tabela 7 - O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado .....	38
Tabela 8 - A carga burocrática do processo é a adequada.....	39
Tabela 9 - A Chefia é apoiada eficazmente pela área de recrutamento e seleção .....	39
Tabela 10 - Há rigor técnico na execução dos processos .....	40
Tabela 11 - Os serviços prestados pela área de recrutamento e seleção, no geral, são os desejados.....	40
Tabela 12 - O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado ...	41
Tabela 13 - A duração total do processo é adequada .....	41
Tabela 14 - O envolvimento ou participação das Chefias no processo é adequado.....	42
Tabela 15 - Qual a perceção da duração média dos processos de recrutamento e seleção para a área de Chefia, em questão .....	42
Tabela 16 - Qual a duração média "aceitável" para os processos de recrutamento e seleção ...	43
Tabela 17 - Os aspetos que a Chefia considera que merecem atenção prioritária no sentido de obter melhorias no serviço prestado ao nível do recrutamento e seleção.....	44
Tabela 18 - Média e desvio padrão dos itens por categoria.....	45
Tabela 19 - Média e desvio-padrão dos itens por categorias.....	46

## ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo 1 - Pedido de autorização direcionado via email ao Gestor de Recursos Humanos da empresa.....	58
Anexo 2 - Questionário online endereçado às Chefias da empresa.....	59
Anexo 3 – Guião de entrevista na empresa .....	64

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a percepção das Chefias, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do setor da pasta e do papel. Pretende-se em concreto conhecer a percepção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação que estes profissionais têm em relação ao processo de recrutamento e seleção prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção da empresa.

Neste sentido, é cada vez mais importante a avaliação dos processos de recrutamento e seleção no interior das empresas e a satisfação que as Chefias têm em relação ao mesmo. Todo este facto se explica por existir cada vez mais uma maior necessidade de encontrar colaboradores que sejam geradores de valor acrescentado, no interior das empresas.

Foi aplicado um questionário constituído por 17 questões, enviado aos Chefes de Departamento de uma empresa, do setor da pasta e do papel, com o intuito de avaliar a percepção, o conhecimento e a satisfação que as mesmas detêm sobre o processo de recrutamento e seleção, aplicado pelo Departamento de Recrutamento.

Segundo os inquiridos, constataram-se três aspetos a melhorar: o tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga, o grau de adequação dos candidatos às funções, e a carga burocrática do processo. Contudo, e numa perspetiva geral, constata-se que as Chefias se consideram satisfeitas com o conhecimento e respetivas participações no processo de recrutamento e seleção, bem como em relação ao conhecimento, participação e satisfação dos processos de recrutamento.

**Palavras-chave:** Processo de recrutamento e seleção, Cliente interno, Chefias, Avaliação

## ***ABSTRACT***

The main purpose of this study is to analyze the perception of the Managers, as internal customer, about the process of recruiting and selecting in a company from the pulp and paper sector. It is intended in particular to know the perception about the knowledge, participation and satisfaction that these professionals have in relation to the recruitment and selection process provided by the Recruitment and Selection Department of the company.

In this sense, it is increasingly important to evaluate the processes of recruitment and selection within the companies and the satisfaction that the Managers have in relation to it. All this is explained by the increasing need to find employees who generate added value within companies.

A questionnaire consisting of 17 questions was sent to the heads of department of a company, in the pulp and paper sector, with the purpose of evaluating the perception, knowledge and satisfaction they have about the recruitment and selection process, applied by the Recruitment Department.

According to the respondents, there were three aspects to be improved: the response time to the requests for filling the vacancy, the degree of suitability of the candidates for the functions, and the bureaucratic burden of the process. However, from a general perspective, it can be seen that the Managers consider themselves satisfied with the knowledge and their participation in the recruitment and selection process, as well as in relation to the knowledge, participation and satisfaction of the recruitment.

**Keywords:** Recruitment and selection hiring process, internal customer, heads (companies), evaluation process.

# INTRODUÇÃO

No atual mundo empresarial, torna-se imprescindível a captação de pessoas de valor acrescentado, este fato explica-se, por aí advir uma maior competitividade no interior das organizações.

É a partir da globalização e de uma facilidade de acesso a informação, que foram desenvolvidas mudanças no âmbito dos processos de recrutamento, promovendo um maior e mais fácil contato entre as empresas e os candidatos. Contudo também passou a existir uma maior divulgação das oportunidades a um maior leque de pessoas num curto espaço de tempo.

A gestão de pessoas ganha preponderância, pois permite dotar os colaboradores no seio das organizações de motivação, para que estes possam atuar como agentes solucionadores de problemáticas, resuscitando uma fonte de ideias benéficas à prosperidade da organização (Ricardo et al., 2013).

Mediante este contexto, torna-se evidente a busca de conhecimento coerente que faça jus à realidade da organização (Sformi e Oliveira, 2014). Neste sentido, os recursos humanos e o seu respetivo capital intelectual detêm uma grande fatia do sucesso de uma organização (Cardoso, 2005).

Segundo Bártolo-Ribeiro (2007), existe uma forte preocupação na ótica dos Gestores de Recursos Humanos em criarem estratégias que fomentem, em paralelo uma otimização e satisfação entre os colaboradores e o seu rendimento profissional.

É de destacar o papel primordial do processo “de recrutamento e seleção de colaboradores, já que todas as outras políticas de gestão, tendentes à motivação, desenvolvimentos e valorização do património humano das empresas, resultariam ineficazes ou mitigadas nos seus objetivos, por faltar o potencial de base ou o lastro para as escolher” (Cardoso, 2005:9). Torna-se então previsível, que o processo de recrutamento e seleção se impõe como uma das práticas de maior importância no desempenho de uma organização pois, os recursos humanos desta deverá deter uma elevada qualidade, para que a mesma possa prosperar e atingir as metas propostas (Cunha

et al., 2012). O recrutamento “desempenha um papel vital na construção, nutrição e manutenção do sucesso organizacional” (Yu e Cable, 2014:1).

Tanto os indivíduos como as organizações são levados em um processo de atração entre ambos. Este fato explica-se, que da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, procurando obter informações e a partir daí formarem uma ideia sobre a mesma, por seu turno, as organizações encetam a mesma terminologia para conceber a admissão ou não de um candidato. Contudo, o processo na ótica das organizações detém uma maior complexidade (Chiavenato, 2015). Segundo Cardoso (2005) e reiterando a informação anterior, o recrutamento e seleção, trata-se de um processo encadeado em vários procedimentos que visa uma decisão, ou seja a escolha do candidato final, que irá integrar uma função pré-estabelecida a montante deste processo. Neste sentido, e quer este processo seja levado a cabo, diretamente pela empresa ou por empresas externas de recrutamento e seleção, trata-se então de uma fase que carece de uma decisão estratégica que deve ser acompanhada pelas Chefias de uma empresa (Cardoso, 2005).

O recrutamento e a seleção tratam-se de dois processos distintos. O recrutamento é distinguido como o processo de atração de candidatos (Bártolo-Ribeiro, 2007). “O recrutamento pode ser considerado o processo através do qual a organização procura atrair pessoas (e.g. mediante anúncios nos jornais) que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais” (Cunha et al., 2012:190). O sucesso de um recrutamento assenta num processo rigoroso, na procura metódica de candidaturas internas e externas e uma qualidade dos procedimentos de acolhimento e de integração (Peretti, 2007).

Por outro lado, a seleção engloba o processo, que vai desde a chamada dos candidatos até à última decisão que culmina na admissão (Bártolo-Ribeiro, 2007). Por conseguinte, “a seleção pode ser interpretada como o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão a trabalhar” (Cunha et al., 2012:190).

Assim sendo, as “empresas com fracos processos de seleção e de socialização podem transformar-se em espaços organizacionais (do ponto de vista das relações interpessoais, das

oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal) pouco atrativos para potenciais novos e bons candidatos” (Cunha et al., 2012:190).

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção das Chefias de uma empresa do setor da pasta e do papel em relação aos processos de recrutamento e seleção na sua ótica de cliente interno. Pretende-se conhecer a percepção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação, que os Chefes de Departamento em estudo têm em relação ao processo de recrutamento e seleção, prestado pelo Departamento de Recrutamento. Assim sendo, este estudo visa melhorar o serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento através da percepção destes profissionais.

Para suprir o objetivo proposto no presente estudo, foi utilizado o método do estudo de caso. Segundo o autor Yin (2010), trata-se de um método de pesquisa, que é aplicado em diversas situações, mais propriamente para adquirir conhecimento sobre fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, políticos entre outros. O método de estudo de caso possibilita aos investigadores reter características de cariz holística e significativa de acontecimentos da vida real. Neste ponto, podemos destacar os ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, bem como as relações internacionais e a maturação das indústrias (Yin, 2010).

O presente estudo encontra-se estruturado numa primeira parte pelo enquadramento teórico, onde está contemplada a temática do recrutamento e seleção. Numa segunda parte, é apresentada a metodologia utilizada no estudo, neste item encontra-se expresso o objetivo, caracterização da empresa, a amostra, o instrumento e o procedimento. Por fim são expostos os resultados do estudo empírico, recolhidos a partir de um questionário, seguido da análise e discussão e conclusão.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1 Recrutamento e Seleção

No âmbito dos processos de recrutamento e seleção, estes podem ser aplicados de variadas formas: mediante as capacidades financeiras das organizações, os objetivos a atingir pela organização, o setor onde esta está inserida e por fim o desígnio da função e carreira a preencher. Em muitos casos a organização ambiciona somente avolumar a lista de potenciais candidatos para as funções, que no presente se encontram preenchidos, mas que num futuro podem necessitar de um novo ocupante (Cunha et al., 2012). Segundo Dery et al., (2014:46) “a capacidade de atrair e reter os melhores talentos é uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas”. Num outro contexto as organizações, podem somente levar a cabo uma auscultação de mercado, para que desta forma possam avaliar a sua política salarial, recompensas e benefícios, em relação às demais praticadas pelas suas congéneres (Cunha et al., 2012).

Neste sentido e explanando os dois conceitos, podemos desde logo definir recrutamento, como o processo de procura e atração de candidatos. No que concerne, aos vários tipos de recrutamento que se encontram aos dispor das organizações, estas podem optar por um recrutamento interno, externo ou misto (Cunha et al., 2012; Chiavenato, 2015), ou seja, podem ser “descobertos dentro ou fora da organização, ou ambos” (Jiarakorn et al., 2015:784).

Segundo Bártolo-Ribeiro (2007), o recrutamento interno, transporta-nos para os colaboradores que se encontram no interior das organizações, que por interesse da organização ou por manifesto interesse desses mesmos colaboradores, ou que por adquirirem valências ao qual possam ser melhor aproveitados em outros postos, revelam disponibilidade a se movimentarem no interior da organização. Na ótica de Cunha et al. (2012), só ocorre um recrutamento interno quando existe a necessidade de uma promoção ou transferência no seio da organização. Neste sentido e segundo o mesmo autor, o recrutamento interno acontece quando existe um elevado nível de empregabilidade ou quando a quantidade de candidatos externos à organização é diminuta. Este tipo de recrutamento faz com que as organizações

sustenham os seus colaboradores mais qualificados, este facto encontra-se evidenciado pela panóplia de oportunidades inerentes às promoções, tudo isto funciona como uma ferramenta de atração aos colaboradores internos, fazendo com que estes não sucumbam às propostas de organizações concorrentes (Cunha et al., 2012). Segundo Chiavenato (2015), o recrutamento interno não se trata de um recrutamento propriamente dito, mas sim uma movimentação interna de recursos humanos. Estas movimentações, podem ser verticais, quando os colaboradores são promovidos, ou horizontais, quando são transferidos, ou por último, diagonais, quando os colaboradores são transferidos com promoção.

Segundo os autores Chiavenato (2015), Bártolo-Ribeiro (2007) e Peretti (2007), o recrutamento interno contempla um conjunto de vantagens, sendo estas:

- i. Uma maior diminuição dos custos no processo de recrutamento e seleção;
- ii. Maior rapidez no processo de recrutamento e seleção em relação ao recrutamento externo, pois evita a demora do processo de admissão inerente ao recrutamento externo, como é o caso da publicação dos anúncios para a captação de recursos humanos;
- iii. Maior confiabilidade no candidato escolhido, pois na maioria dos casos não é necessário o período experimental, dado o conjunto de informações que a organização já reúne sobre o candidato;
- iv. Trata-se de um processo que gera uma maior motivação no seio da organização, pois permite aos colaboradores uma possibilidade para crescerem dentro da empresa.

No que confere às desvantagens do recrutamento interno, os autores Chiavenato (2015) e Bártolo-Ribeiro (2007) referem:

- i. Criação de conflitos entre os colaboradores, em concreto aqueles que ficam de fora da ascensão à nova função;
- ii. Quando sempre utilizado o recrutamento interno, pode fazer com que as médias de idade no interior da organização aumentem, produzindo uma perda de flexibilidade e dinâmica;

- iii. Quando administrado incorretamente pode “levar ao princípio de Peter” este facto explica-se, aquando da existência de promoções de forma sistemática, pode fazer com que os colaboradores atinjam a incompetência por estagnarem numa função (Chiavenato, 2015:164).

No que diz respeito ao recrutamento externo, este pauta-se pelo recrutamento, levado a cabo a candidatos no exterior da organização, devendo este tipo de recrutamento incidir sobre um determinado tipo de população, sendo esta: os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os indivíduos de outras organizações (Cunha et al., 2012; Chiavenato, 2015). Contudo e segundo Sousa et al. (2012), todo este processo deve conter no seu antecedente uma prospeção interna no interior da organização.

Neste sentido, este tipo de recrutamento, segundo Chiavenato (2015), Bártolo-Ribeiro (2007), Câmara et al. (2010) e Sousa et al. (2012), aporta algumas vantagens:

- i. Entrada de novas ideias e novas experiências no seio da organização e diferentes abordagens aos problemas da mesma;
- ii. Renovação dos recursos humanos da empresa;
- iii. Proveito da formação que os novos trabalhadores já trazem no seu currículo, minimizando desta forma os custos na formação;
- iv. Visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

Na ótica dos mesmos autores, as desvantagens deste recrutamento pautam-se:

- i. Moroso e elevado custo do processo de aquisição de candidatos em relação ao recrutamento interno;
- ii. Maiores riscos, pois envolve um desconhecimento absoluto sobre os candidatos;
- iii. Comporta riscos na política salarial da empresa;
- iv. Criação de barreiras internas no interior da organização, este facto explica-se, pois alguns colaboradores no seio da organização podem ver o recrutamento externo associado a uma política de deslealdade com os seus próprios colaboradores.

Por último, surge-nos o recrutamento misto, neste tipo de recrutamento é de evidenciar uma tentativa de colmatar as desvantagens dos dois tipos de recrutamento mencionados anteriormente (Chiavenato, 2015; Bártolo-Ribeiro, 2007; Câmara et al., 2010; Sousa et al., 2012; Cardoso, 2005; Peretti, 2007). Neste sentido, o recrutamento misto, pauta-se por um aportar tanto das fontes internas como das fontes externas de recursos humanos (Chiavenato, 2015).

As organizações nunca praticam um só tipo de recrutamento, tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo completam-se um ao outro. Ao levar a cabo o recrutamento interno o colaborador que é transferido de posto, deixa um lugar vago, necessitando esta posição de ser ocupada novamente. Assim, o recrutamento interno deixa sempre uma vaga aberta para ser ocupada pelo recrutamento externo, salvo exceções quando a vaga é cancelada pela organização (Bártolo-Ribeiro, 2007).

Segundo Chiavenato (2015:168) “sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, oportunidade ou horizonte devem ser oferecidos ao novo funcionário sob pena de este procurar desafios e oportunidades em outras organizações que lhe pareça melhor”.

Na ótica de Câmara et al., (2010) e Cardoso (2005), estes apontam no sentido da existência de um recrutamento direto e indireto. O recrutamento direto é aquele que é realizado pela própria organização que leva a cabo uma auscultação de mercado. Por seu turno, o recrutamento indireto é aquele ao qual a organização se socorre de empresas de consultoria para realizar as mesmas auscultações de mercado.

No âmbito do processo de recrutamento e seleção um dos pontos primordiais tem a ver com a atração de candidatos, sendo este um ponto desafiador no seio dos recursos humanos. Neste sentido não basta só atrair os candidatos, mas torna-se fundamental a conquista dos mesmos, através das fontes de recrutamento previamente identificadas e localizadas de entre os vários leques disponíveis no interior dos recursos humanos (Chiavenato, 2015).

Todo este processo de atrair candidatos, pode agregar um custo elevado se não for planeado de forma correta, neste sentido, toda esta engrenagem deve funcionar de forma sistemática e

metódica para que a abordagem, cujo objetivo é a atração de candidatos para a vaga, seja a mais assertiva fazendo com que este processo seja veloz e objetivo (Martin et al., 2010).

O plano de recrutamento deve incluir planos para atrair bons candidatos, assegurando-se que a organização é um lugar aprazível para que a escolha dos candidatos recaia sobre a mesma. Este facto pode ser conseguido através de um melhoramento da imagem da organização complementado por um conjunto de ofertas (Armstrong, 2006; Yu e Cable, 2014; Lee et al., 2013). Selecionar a fonte de recrutamento mais apropriada é um aspeto fundamental para o processo de recrutamento e seleção tenha os resultados desejados.

Segundo Chiavenato (2015), tanto o recrutamento como a seleção, devem ser partes integrantes do mesmo processo. Assim sendo, o recrutamento é uma atividade relacionada com a divulgação, por seu turno, a seleção encontra-se correlacionada com a escolha, seleção, decisão e filtração dos candidatos que deram entrada ao longo do processo de recrutamento. Neste contexto, a seleção tem como objetivo criar uma classificação para os candidatos e a partir desse ponto, seleccioná-los consoante as necessidades estabelecidas pela organização.

Para Rocha, (2007) a seleção é o processo no qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos. Não obstante, as organizações tendem a não selecionar um candidato, mas predispõe-se a realizá-lo com o intuito de descobrir alguém com um conjunto de qualidades e um potencial enriquecedor para os objetivos de uma determinada organização (Cunha et al., 2012).

Na ótica de Cunha et al. (2012), este reitera que a seleção se trata de um processo no qual as organizações determinam os candidatos mais apropriados ao desempenho de funções específicas após o processo de recrutamento. Assim, a seleção procura criar uma simbiose perfeita entre os candidatos e as funções a desempenhar.

Neste contexto Chiavenato (2015) preconiza que a seleção visa a pesquisa de entre os candidatos recrutados aqueles que se adequam aos cargos existentes na empresa, fazendo com

que exista um acréscimo no desempenho e na eficiência dos colaboradores, bem como da organização. Assim sendo “a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (Sousa et al., 2012:63).

Todo o processo de seleção inicia-se pela análise das cartas de candidatura ou currículos. Este processo também pode ser chamado de pré-seleção. Toda esta pré-seleção é responsável na maioria dos casos por uma “eliminação de 90% das respostas” (Peretti, 2007:220).

A partir deste mote, inicia-se todo um processo de comparação entre duas variáveis, por um lado, o conjunto dos critérios exigidos pela organização e de outro prisma, o conjunto dos perfis que se candidatam ao cargo (Peretti, 2007). Posto isto, podemos encontrar três aspetos diferentes provenientes deste processo de comparação: quando os candidatos não reúnem as condições necessárias para o exercício da função, quando o candidato preenche os requisitos para a função e por último quando o candidato possui mais no seu currículo do que é pedido para o exercício da função. Na fase seguinte, os candidatos são chamados para lhes serem aplicadas as técnicas de seleção que se encontram ao dispor de cada organização, neste momento alguns destes candidatos ficarão para trás e os que ficaram aprovados desta triagem, chegam ao momento da decisão final (Chiavenato 2015).

No âmbito da decisão final, é neste ponto que se decide o candidato ou os candidatos, que preenchem os requisitos necessários para acrescentar valor ou para colmatar lacunas no interior da organização (Cardoso, 2005; Chiavenato 2015).

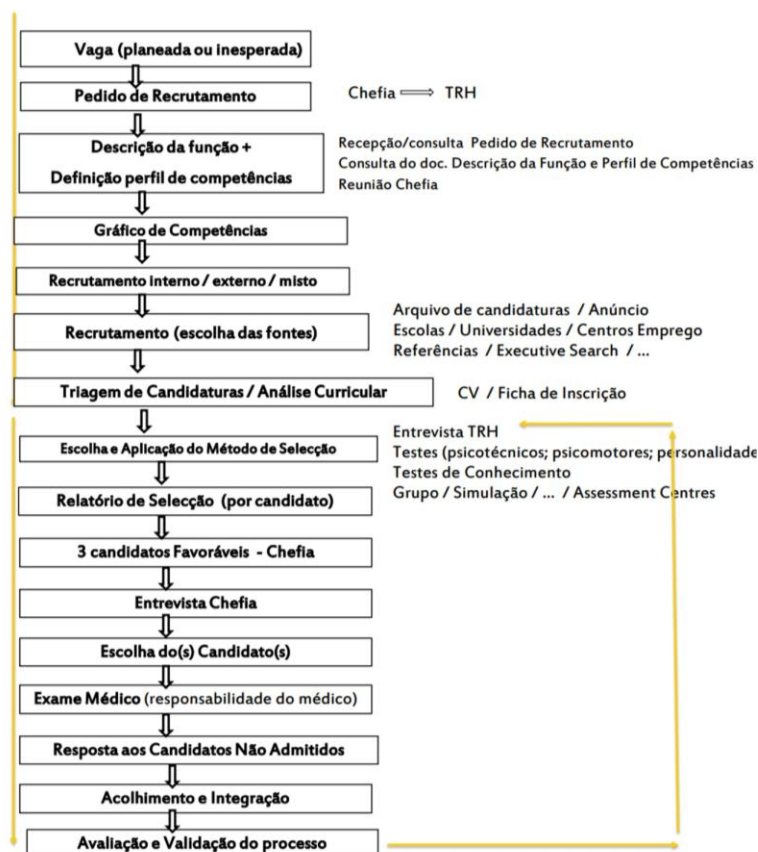
Corroborando a ideia anterior, Chiavenato (2015), realça que existem três modelos de comportamento no âmbito da seleção, são eles o modelo de colocação, ou seja existe um só candidato para uma só vaga, sendo esta preenchida pelo mesmo. Outro dos modelos trata-se é o da seleção, este modelo aporta vários candidatos para uma só vaga. Neste modelo, cada candidato sofre uma comparação mediante os requisitos pretendidos para o cargo a preencher. Neste ponto existem duas alternativas: a aprovação ou a rejeição. Por fim, observa-se o modelo de classificação, este modelo define-se por existirem vários candidatos para uma vaga e várias vagas para cada um dos candidatos, assim este “modelo fundamenta-se no conceito

ampliado de candidato” (Chiavenato, 2015:178), isto significa que a organização não contempla o candidato para uma só função, mas sim será colocado na função que mais se adequa às suas características.

## 1.2 Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção realiza-se pela necessidade de preencher uma vaga, sendo da inteira responsabilidade da Direção de Recursos Humanos, mais precisamente da área de recrutamento e seleção. Assim, o processo tem que ser devidamente planeado e organizado de forma a responder com qualidade à necessidade de ocupação da vaga. Para tal, por norma, este segue uma orientação por etapas, tal como é apresentado na Figura 1.

**Figura 1** - Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção



**Fonte:** Recuperado de apresentação de slide na aula “Processo de Recrutamento e Seleção - Fluxograma”, de Correia, (2017).

### **1.2.1 Pedido de Recrutamento**

O processo que dá pelo nome de recrutamento e seleção tem o seu início através do pedido de recrutamento, todo este pedido inicia-se com a necessidade de contratar um colaborador. Este pedido de recrutamento vai dar a conhecer à Direção de Recursos Humanos a necessidade de preenchimento de uma vaga. Neste documento devem constar informações essenciais a ter em conta para a descrição da função e perfil de competências (Bártolo-Ribeiro, 2007).

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção, inicia-se com uma decisão de linha, ou seja, o órgão responsável pelo recrutamento não pode iniciar o processo de recrutamento e seleção sem uma tomada de decisão por parte do responsável do Departamento que possui a vaga a ser preenchida (Chiavenato, 2015).

É nesta etapa que é identificada a função a ser preenchida, o departamento em que esta se insere, o porquê da necessidade de admitir um novo colaborador, e a data em que é pretendida a sua admissão. Neste pedido de recrutamento é feita uma breve descrição da função onde estão as principais funções/responsabilidades do técnico de recrutamento e seleção, e qual o perfil/ competências que o candidato deve ter para desempenhá-la (habilitações literárias, experiência profissional, competências linguísticas, competências comportamentais, ...). Também contem informações acerca do contrato tais como, o tipo de contrato, a duração, a carga horária semanal e o horário diário de trabalho, e também outros aspetos que sejam relevantes para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção (Chiavenato, 2015; Martin et al., 2010; Bártolo- Ribeiro, 2007).

### **1.2.2 Descrição da Função e Perfil de Competências**

O processo de recrutamento e seleção tem o seu ponto de partida através da descrição da função e do perfil de competências que se define pela metodologia ao qual vai descrever de forma minuciosa a função e suas respetivas tarefas e atividades inerentes à mesma, coadjuvadas do perfil do candidato ideal para o desempenho da função (Correia, 2005).

Segundo Correia (2005), a análise da função, encontra-se na maioria dos casos a cargo de um técnico de recrutamento e seleção em parceria com a Chefia direta da função a ocupar. Reiterando o autor anteriormente enunciado, a Chefia tem um papel preponderante no processo de definição da função, em especial no seu aval sobre o perfil desejado do sujeito para a função a ser preenchida.

O preenchimento da descrição da função e do perfil de competências é a base de qualquer sistema de recursos humanos, fornecendo informação relevante para as várias práticas ou subsistemas de gestão de pessoas (Martin et al., 2010). Após a verificação do pedido de recrutamento e de reunida a Chefia, são determinadas as competências necessárias e mais importantes para a ocupação da vaga.

Nesta etapa, pode ser utilizado o método de incidentes críticos que consiste em analisar qualquer incidente ou situações extremas que pode representar desempenhos muito positivos (sucessos) ou negativos (insucessos), obtendo assim, uma avaliação dos pontos fortes e fracos de cada candidato (Chiavenato, 2015). Este método permite definir e clarificar as responsabilidades e exigências inerentes a cada função. Por fim, este formulário terá que ser validado e assinado pelo Diretor de Recursos Humanos e a Chefia.

### **1.2.3 Fontes de Recrutamento**

A decisão da escolha da fonte de recrutamento está dependente de alguns fatores: a janela temporal para encontrar o candidato planeado; o estabelecimento do custo possível ou desejável que condiciona a escolha da fonte e por fim, a disponibilidade do mercado, onde a existência de muitos candidatos no mercado, indicados para o desempenho da função é sinónimo de condicionante na escolha da fonte (Sousa et al., 2012).

No que ao recrutamento interno diz respeito, podemos observar que existem três fontes de recrutamento. A transferência que proporciona uma oportunidade no interior da organização, sendo “esta uma fonte privilegia a mobilidade horizontal” (Sousa et al., 2012: 60). Outra das fontes que podemos encontrar é a reconversão, esta fonte promove e capacita os colaboradores de novas competências, que permitem a ocupação de novos postos de trabalho no interior da

organização, possibilitando assim a extinção de postos de trabalho já obsoletos no seio das empresas. Por último a promoção, esta fonte contempla um lugar de destaque a um colaborador no interior da organização premiando desta forma o seu desempenho (Câmara et al., 2010; Armstrong, 2006; Russell e Brannan, 2016, AlMarri, 2015).

No que concerne ao recrutamento externo podemos encontrar as seguintes fontes de recrutamento: o arquivo de candidaturas espontâneas, o recrutamento por *websites*, a recomendação ou apresentação de candidatos através de funcionários da organização, as agências de recrutamento, os anúncios, os *executive search*, os programas de *trainees*, as associações de classes e centros de emprego.

O arquivo de candidaturas espontâneas consiste em realizar uma pesquisa na base de dados onde se encontram as candidaturas espontâneas ou as candidaturas que não foram escolhidas no processo de recrutamento anterior. Torna-se assim vital que a organização esteja sempre receptiva a receber candidaturas espontâneas, mesmo que não esteja a decorrer nenhum processo de recrutamento. Neste sentido, o recrutamento deve ser uma atividade contínua de modo que exista sempre um *stock* de candidatos para necessidades futuras da organização. Este tipo de fonte revela um custo menor e uma rapidez maior. Contudo detém um aspeto negativo que se relaciona, com o desinteresse dos candidatos quando os mesmos forem contactados (Câmara et al., 2010; Armstrong, 2006; Russell e Brannan, 2016, AlMarri, 2015).

O recrutamento por *websites* prima por um custo reduzido ao atrair candidatos em suporte virtual. Muitas das organizações dispõem de uma página *web*, ao qual os candidatos podem carregar os seus dados biográficos. Em outros casos as organizações só publicitam a aceitação de candidaturas, dando a possibilidade de os candidatos enviarem o seu currículo pelo correio eletrónico. Contudo, este tipo de fonte é maioritariamente utilizado por organizações cujo papel é recrutar candidatos através destas plataformas de acesso gratuito na sua maioria, existindo algumas plataformas específicas com acesso *premium* que é remunerado (Câmara et al., 2010; Armstrong, 2006; Russell e Brannan, 2016, AlMarri, 2015). Por outro lado observa-se as redes sociais, esta é uma fonte de recrutamento externo muito em voga nos dias de hoje, pois possibilita a conexão das informações e o acesso a um sem número de indivíduos,

chegando a qualquer parte do mundo (Dery et al., 2014). Este tipo de *sites* possibilitam o acesso a características mais particulares dos candidatos ou seja o recrutamento para funções mais específicas. Como exemplo deste tipo de recrutamento observa-se o “*Twitter, Facebook, e LinkedIn*” (Dery et al.,2014:47), que permite mostrar o recrutador ao recrutado, detendo estas plataformas várias funcionalidades e uma grande facilidade de comunicação e consulta de recomendações e redes de contatos do candidato (Rosoiu e Popescu, 2016).

A recomendação ou apresentação de candidatos através de funcionários da organização pauta-se por um incentivo, por parte da organização em que os seus colaboradores apresentem ou recomendem candidatos da sua confiança. Este processo faz com que o colaborador da organização se sinta agraciado pela empresa. Neste contexto, esta fonte de recrutamento revela um custo diminuto, um alto rendimento e uma janela temporal reduzida (Câmara et al., 2010; Armstrong, 2006; Russell e Brannan, 2016, AlMarri, 2015).

As agências de recrutamento prestam “serviços consultivos extensivos” (Abdullah et al., 2013:14) às organizações, tendo como objetivo ajudar as organizações no recrutamento de candidatos, uma das vantagens que detêm é a utilização de processos atuais em recursos humanos.

O anúncio contempla um conjunto de informações que podem ser publicados na imprensa escrita, tais como os jornais, ou publicados ao nível do digital através da internet, ou num outro meio de comunicação que chegue mais facilmente ao público-alvo, podendo também, ser difundidos através da televisão e da rádio, nestes casos passando nos intervalos da programação (Pires, 1993). Esta fonte de recrutamento externo disponibiliza informações sobre as principais responsabilidades, competências necessárias para o bom desempenho na realização desta função, condições oferecidas pela empresa e também o tipo de contrato oferecido. No anúncio constam ainda os contatos da área de Recrutamento e Seleção para o envio das candidaturas. Este tipo de recrutamento faz com que seja o candidato a procurar a fonte, atraindo um grande número de candidatos para um limitado número de vagas (Câmara et al., 2010; Pires, 1993). O anúncio também pode ser aplicado, em suporte digital, em páginas da internet destinadas para o efeito, tais como as plataformas de emprego, pois assim permite

divulgar o anúncio por uma área geográfica mais extensa, de modo a ser visualizado por um grande número de possíveis candidatos.

Os *Head Hunter* ou *Executive Search* caracterizam-se pela procura seletiva de executivos, levada a cabo por um grupo de especialista na área. A empresa que necessita de um executivo enceta os serviços deste tipo de empresas que se socorrem dos seus *head hunters*. Estes indivíduos têm a função de elaborar uma pesquisa através das suas redes de contatos, nomeadamente nas plataformas digitais tais como o *LinkedIn*, e propor um executivo para a função. Estes executivos, são na sua maioria executivos com funções de topo, todo este processo tende a prestigiar tanto a organização que procura como o executivo contactado (Cunha et al., 2012).

Os Programas de *Trainees* procuram atrair jovens acabados de sair das universidades, como forma de os preparar para assumirem posições de quadros no seio das organizações. Esta fonte de recrutamento externo prende-se com a parceria criada entre as escolas, as faculdades e as organizações. Tudo isto possibilita palestras de promoção da organização, divulgando os seus objetivos e quais as oportunidades de emprego que têm para oferecer, nomeadamente, para estágios curriculares ou profissionais (Melnic et al, 2016).

A associação de classes é uma fonte de recrutamento externo complementar às anteriores, contudo, não tem a mesma eficácia, uma das suas vantagens é o baixo custo do seu emprego e o envolvimento de outras organizações no processo de recrutamento. A título de exemplo destas associações, podemos observar a Ordem dos Advogados ou a Ordem dos Engenheiros (Pires, 1993).

No que respeita aos centros de emprego, esta fonte de recrutamento externo é constituída por candidatos que se inscrevem à procura de emprego e que as empresas possam ir a este banco de candidatos à procura do candidato que se adequa aos requisitos da função pretendida (Câmara et al., 2010).

### 1.2.4 Métodos de Seleção

No âmbito dos métodos e técnicas de seleção, constata-se que estes têm uma grande diversidade, devendo a escolha dos mesmos ser feita mediante os critérios de seleção pré-estabelecidos, podendo ser estes: *o curriculum vitae*, a entrevista, os testes psicotécnicos, os testes de personalidade, as provas de conhecimento, os centros de avaliação, as simulações e as dinâmicas de grupo.

No que concerne a análise do *Curriculum Vitae* ou *Biodata*, tratando-se da abreviação do termo inglês, (*Biographical data*), este termo é utilizado para fazer referência às informações biográficas ou seja ao historial do candidato em termos de experiência profissional anteriores às suas habilidades e por fim, permite conhecer a sua personalidade e a sua motivação para concorrer à função, é de frisar que este detém uma extrema importância no primeiro contato entre os candidatos e as organizações (Soubrier et al., 2016). Sendo que, no que concerne ao recrutamento de expatriados estes tem que denotar alguns aspetos ao nível de personalidade mais específicos para a ocupação dos cargos (Martins e Diaconescu, 2014). O *curriculum vitae*, também assume um papel preponderante na medida em que funciona como uma espécie de filtro, para aqueles candidatos que numa primeira instancia não preenchem os requisitos propostos pela organização ao preenchimento da vaga, bem como para as fases seguintes do processo de seleção (Cunha et al., 2012). O *curriculum vitae* revela-se eficaz, quando existe um grande número de candidatos ou então na escolha em fases seguintes da seleção, quando é necessário uma recolha de dados sobre os candidatos (Martin et al., 2010).

A entrevista é uma técnica que é conduzida com um determinado objetivo deve ser elaborada, com uma certa disciplina e um certo ritmo para atingir os objetivos propostos (Câmara et al., 2010). Na ótica de Chiavenato (2015), trata-se da técnica de seleção mais utilizada, sendo a que mais influencia na decisão final para a seriação dos candidatos. Assim sendo, e segundo o mesmo autor, a entrevista caracteriza-se por ser uma comunicação entre duas pessoas, que interagem entre si, com intuito de obter informações e reações mediante determinadas perguntas sobre o candidato. Na ótica de Câmara et al. (2010), uma entrevista deve ter uma

duração de meia hora, se as funções ao qual se destina são de menor complexidade, contudo o tempo normal para uma entrevista deve ser de uma hora.

As entrevistas podem ser tradicionais ou comportamentais. A entrevista tradicional pauta-se por ser semiestruturada, caracterizando-se pelo entrevistador ter conhecimento de todos os temas aos quais tem que obter reações por parte do entrevistado, contudo a ordem e a forma como coloca estas questões são deixados ao seu critério, sendo somente estabelecida uma orientação para o início da entrevista (Sousa et al., 2012). Este tipo de entrevista tem como suporte um guião concebido a partir da análise e descrição de funções. Este guião deve variar de função para função, contudo deve ser idêntico a todos os candidatos que concorram à mesma função (Sousa et al., 2012).

A entrevista comportamental baseia-se na análise dos incidentes críticos, uma vez que, importa confrontar o candidato com experiências de situações passadas que possam representar comportamentos ilícitos, tendo por objetivo retirar uma perspectiva futura do seu desempenho (Sousa et al., 2012). Neste tipo de entrevista, o entrevistador anota o comportamento que o entrevistado teve perante a situação anterior e por fim classifica o entrevistado numa escala comportamental, dando uma classificação final à entrevista (Sousa et al., 2012). Segundo Correia (2005), esta entrevista denota uma maior validade e veracidade pois baseia-se na análise de funções o que possibilita uma redução nos erros de recolha de informação, de julgamento e de decisão em detrimento da entrevista tradicional, em que a recolha de informação e a seleção de candidatos é subjetiva e influenciada por impressões vagas.

Assim sendo, e de um modo geral, a entrevista preconiza algumas vantagens em relação às demais técnicas, de entre elas destaca-se a sua versatilidade, pois pode ser adaptada a qualquer organização, função; outra das vantagens é o facto de ser uma técnica que permite conhecer de forma pessoal os candidatos; e por fim permite aos candidatos exporem os seus méritos à organização (Cunha et al., 2012).

Segundo Martin et al. (2010) e Armstrong (2006), esta técnica é alvo de algumas críticas e armadilhas pondo em causa a sua validade, por si só. Esta afirmação é corroborada, pelos

mesmos autores, na medida em que se torna num processo moroso e dispendioso aquando da existência de um grande número de candidatos; outro dos pontos negativos é o facto de muitos entrevistadores, entrevistarem os candidatos à sua imagem de candidato ideal e não em função dos requisitos da função a preencher, redundando por vezes em julgamentos tendenciosos face aos candidatos.

Outro dos métodos de seleção são os testes psicotécnicos, estes contemplam um conjunto de provas padronizadas, que avaliam as capacidades psicomotoras, habilidades de perceção, atenção, raciocínio, velocidade de reação e coordenação. Muito destes testes são assistidos por computador na avaliação psicotécnica para perceber quais os candidatos que tem habilidade e os que não a possuem, para o desempenho da função. Os resultados deste teste são falíveis, contudo possuem como vantagem a eliminação dos casos limite que possam surgir, durante o processo de seleção (Câmara et al., 2010; Amado et al., 2015).

No que aos testes de personalidade diz respeito, estes procuram dissecar os diversos traços da personalidade dos candidatos, sendo estes traços de carácter (traços adquiridos) ou de temperamento (traços inatos). Este tipo de teste surgiu no século XX e visa compreender e prever o comportamento do indivíduo no seio da organização (Sousa et al., 2012). Neste sentido todos estes inventários de personalidade, possuíam um papel preponderante no campo da seleção em recursos humanos, sendo que o modelo mais utilizado é o *Big Five Model* ou modelo dos cinco fatores. Este modelo tem como característica perceber as mais importantes dimensões da personalidade, em diferentes dimensões culturais. Outro dos aspetos são as dimensões contidas neste modelo, explicando-se diversos comportamentos organizacionais, com especial destaque para o desempenho (Cunha et al., 2012). Segundo Wu (2016: 9) “uma mudança no *stress* do trabalho, pode facilitar mudanças nos cinco grandes traços de personalidade com especial foque para o neuroticismo e a extroversão”. Contudo este tipo de teste quando não aplicado em conformidade com a legislação pode suscitar algumas situações indevidas por parte das entidades empregadoras, dando aso a discriminações entre os candidatos, como é o caso de candidatos portadores de deficiências, de outras raças ou género (Youngman, 2017).

No âmbito das provas de conhecimento ou também apelidadas de provas de capacidade, estas têm como objetivo avaliar os conhecimentos e as capacidades conseguidas através do estudo ou de exercícios exigidos para a função (Pires, 1993). Assim sendo e na ótica de Pires (1993), existem três grupos de provas de conhecimento, os gerais, os específicos e/ou de capacidade. As provas gerais são fundamentadas em testes de cultura geral, como exemplo o conhecimento de línguas ou os conhecimentos ecléticos de cada candidato. Quanto aos específicos estes destinam a aferir a cultura profissional e os conhecimentos profissionais de cada candidato, por fim os testes de capacidade estão relacionados com aspetos mais técnicos e práticos de cada candidato, como exemplo os empregados fabris (Pires, 1993).

Os centros de avaliação (*assessment center*) são uma forma de avaliação padronizada, onde os candidatos são postos à prova em várias avaliações. Esta abordagem foi criada em 1920, pelo exército Britânico para a seleção de oficiais de extrema qualidade. Contudo, só em 1950 é que esta técnica foi implementada no meio organizacional (Cunha et al., 2012). Segundo Martin et al. (2010), os centros de avaliação são utilizados não só quando se trata de um grande número de candidatos, como também, para a escolha de candidatos a altos cargos ou quando se trata da nomeação de um grande número de especialistas. Neste sentido, os centros de avaliação oferecem uma abordagem mais abrangente no que concerne à seleção. Os próprios centros oferecem um conjunto de técnicas de avaliação de entre estas podemos destacar: um foco sobre o comportamento do candidato e simulações de situações que ocorram no dia-a-dia da função a preencher. Neste aspeto são aplicados exercícios de grupo, entrevistas e ensaios (Armstrong, 2006). Assim sendo, os centros de avaliação oferecem um conjunto de opções para que se perceba até que ponto o candidato coincide com a cultura da organização. Não obstante, também através dos centros de avaliação, o candidato decide e compreende se encaixa no perfil indicado para a função (Armstrong, 2006).

No que respeita às simulações, segundo Pires (1993), esta técnica comporta um aspeto sequencial, ou seja decisão de resultados, implicações-situações vivenciais, idênticos em termos funcionais à realidade. Segundo a mesma autora, existindo dois tipos de simulações a prática e a teórica. Este tipo de testes tem como objetivo identificar características pessoais dos candidatos, que se adequem aos comportamentos exigidos para a função (Pires, 1993).

Assim sendo, os comportamentos dos candidatos são observados em situação de laboratório tentando reproduzir uma cena do cotidiano laboral o mais próximo da realidade. No decorrer do exercício são avaliados os comportamentos dos candidatos, as competências interpessoais, a determinação dos candidatos, a sua capacidade de gestão de conflitos e a sua tolerância face aos mesmos (Pires, 1993). Num outro quadrante, estes são levados a mostrar as suas capacidades de estratégia negocial (Pires, 1993).

Por fim, podemos observar as dinâmicas de grupo, esta técnica visa reunir os candidatos em torno de uma mesa lançando um tema para discussão. Esta técnica permite observar um conjunto de pessoas ao mesmo tempo, analisando as suas reações numa situação social, onde se possam revelar os líderes e descobrir os mais inibidos ou reservados (Pires, 1993).

### **1.2.5 Decisão Final**

No âmbito da decisão final, esta contempla a fase final do processo de recrutamento e seleção, onde só resta um número reduzido de candidatos.

Na ótica de Bártolo-Ribeiro (2007), existem cinco escalões de avaliação dos candidatos sendo estas:

- i. Favorável e aceitável: onde o candidato tem fortes probabilidades de vir a desempenhar a função com enorme sucesso;
- ii. Aceitável com ligeiras reservas: neste item o desempenho é evocado dentro dos parâmetros, contudo pode denotar alguns comportamentos fora dos parâmetros normais;
- iii. Aceitável com reservas: neste tópico existem enormes reticências ao sucesso do candidato, tendo de passar por uma supervisão apertada;
- iv. Desfavorável: ocorre quando o candidato não tem nenhuma hipótese no sucesso mediante o desempenho da função.

Neste contexto, e findas as etapas anteriormente mencionadas, os candidatos são apresentados ao responsável hierárquico que elaborou o pedido de requisição de um novo funcionário (Peretti, 2007).

Nesta fase, a Chefia deve decidir pelo candidato ou candidatos que correspondam à generalidade do perfil traçado para a função, neste contexto devem ser selecionados os candidatos que venham a solucionar as lacunas da equipa de trabalho, realizando um acréscimo de valor coletivo, não só em termos de equipa como em termos organizacionais (Cardoso, 2005).

Por fim, tomada a decisão do candidato final, este é apresentado a uma junta médica para a realização de um exame médico e por sua vez uma verificação do seu registo criminal (Chiavenato, 2015).

### **1.2.6 Acolhimento e Integração**

Todo o processo de acolhimento e integração baseia-se na capacidade que a organização disponibiliza para acolher o melhor possível um novo elemento, oferecendo-lhe as melhores condições de integração, para que este rapidamente se sinta integrado no seio da empresa (Sousa et al., 2012).

Neste sentido, todo este processo de acolhimento e integração, inicia-se antes da admissão do próprio candidato na organização; partindo deste pressuposto, todo este processo, tem o seu início durante as fases de recrutamento e seleção, onde existe uma recolha de informações e imagens sobre a função e a organização, por parte do candidato (Cunha et al., 2012). Contudo, Martin et al. (2010), enfatiza que todo este processo pode ter o seu início logo no ato do conhecimento do anúncio de recrutamento por parte do candidato.

Assim sendo, as organizações têm como objetivo a aplicação deste processo, a existência de uma climatização e de um condicionamento, através de um conjunto de cerimoniais que favorecem uma aculturação social das ideias e filosofias, que imperam no seio da organização (Chiavenato, 2015).

É então a partir dos pressupostos anteriores, que se evidencia a chamada socialização organizacional, este processo pode ser caracterizado de vários planos, sendo estes o pré-ingresso, onde é contido o processo de seleção, mas também outros momentos e acontecimentos anteriores; de seguida, o encontro, é neste momento que o indivíduo assume as novas funções e é aqui que começa a assimilar as ferramentas necessárias para o pleno exercício da nova função; por fim, a metamorfose, é aqui nesta etapa que existe o culminar da assimilação de todos os pressupostos enunciados anteriormente e é a fase em que o indivíduo estará apto ao pleno exercício da função (Cunha et al., 2012).

Um dos itens de extrema importância prende-se com o manual de acolhimento no processo de socialização. O manual de acolhimento assenta numa publicação sobre a organização, que é a cessada pelos recém-chegados novos funcionários. Este manual contém no seu interior uma espécie de guia, onde aporta todos os aspetos inerentes à cultura da organização, como o organograma da empresa, produtos e os serviços da empresa, código de ética da empresa, programa de formação da organização, cópias dos documentos de avaliação de desempenho, informação sobre o plano de carreiras e cópia do manual de políticas da organização (Bártolo-Ribeiro, 2007; Cunha et al., 2012; Sousa et al., 2012; Russell e Brannan, 2016).

Após o programa, que engloba o acolhimento e a integração, a organização procede à avaliação do novo funcionário. Neste sentido, convém salientar que todo este período que aporta o acolhimento e a seleção coincide com o período experimental, período este, em que a organização pode decidir pelo parecer negativo da não admissão do novo funcionário, mediante os resultados do processo de socialização (Bártolo-Ribeiro, 2007).

Partindo do pressuposto anterior é possível através da avaliação, aferir os conhecimentos técnicos, estabelecidos no perfil da função e se estes se adequam à cultura da organização. Outro dos aspetos contidos na avaliação prende-se com o desempenho profissional do novo funcionário durante este período (Sousa et al., 2012).

Contudo, para que esta avaliação seja elaborada de forma correta e eficaz, esta é auxiliada pela ficha de acompanhamento de avaliação, que vai seguindo o novo funcionário, durante o período de avaliação. Esta ficha é elaborada através dos objetivos da organização e dos

requisitos que se pretendem para a função, a partir desta ficha a organização consegue apreciar a integração do candidato (Cardoso, 2005).

Por último e para que este processo seja bem executado, muitas empresas socorrem-se de entrevistas a meio do período experimental, ajudando a fazer um balanço a meio do processo de avaliação, possibilitando correções e procedimentos a adotar (Sousa et al., 2012).

No âmbito do acolhimento e integração, também aqui as Chefias detém uma intervenção crucial, uma vez que as “informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes mas não suficientes para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. O papel dos colegas, da Chefia, do diretor ou técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do gestor ou diretor-geral da organização e do próprio colaborador contribuem para o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso” (Sousa et al., 2012:77).

### **1.2.7 Avaliação e Validação do Processo de Recrutamento e Seleção**

Depois de terminado todo o processo de recrutamento e seleção, é necessário validá-lo e avaliá-lo. A validação é realizada com o intuito de averiguar se o candidato corresponde às expectativas que havia aquando da seleção. Este processo ocorre 3 meses após a integração do candidato na empresa.

Cabe ao Departamento de Recrutamento e Seleção a consulta da avaliação de desempenho do candidato, onde foram referidos os seus pontos fortes e fracos, bem como a realização de uma reunião com a Chefia e outra reunião de *follow-up* com o novo colaborador para verificar a integração deste na empresa. (Bártolo-Ribeiro, 2007). Esta tem como objetivo analisar a adaptação à organização, os principais problemas, progressos e aspirações ou outros assuntos relevantes, bem como, analisar a sua avaliação de desempenho procurando averiguar as principais dificuldades sentidas por este, analisando a necessidade de formação.

Segundo Sousa et al. (2012), a avaliação torna-se assim, uma ferramenta necessária, para que as Chefias possam analisar o desempenho profissional do novo colaborador através de uma

auto-avaliação e uma avaliação por parte da Chefia. Corroborando a informação anterior o autor Bártolo-Ribeiro (2007:323) enfatiza que “é preciso não esquecer que o acolhimento, habitualmente coincide no tempo com o período experimental durante a qual a organização ainda pode decidir pela não admissão desse novo membro, se assim o entender, face aos resultados do processo de socialização. Esta avaliação é feita pelo responsável do processo (normalmente o tutor) e pela hierarquia. Estes avaliam o desempenho ao longo das várias fases do processo e chegam a uma classificação qualitativa e/ou quantitativa”.

A avaliação dos processos de recrutamento e seleção é realizada anualmente, por todas as direções que preenchem um questionário em que estes demonstram o seu grau de satisfação quanto aos processos de recrutamento e seleção. O objetivo deste é saber quais os aspetos que podem ser melhorados no desenvolvimento destes processos.

## **2. METODOLOGIA**

Concluído o enquadramento teórico, procedeu-se à realização do estudo empírico que se encontra representado na segunda parte da dissertação. Desta feita, apresenta-se o percurso metodológico elaborado, contemplando a questão de partida e os objetivos definidos, a caracterização da natureza do estudo, a contextualização da investigação, a caracterização do processo de recrutamento e seleção da empresa, a amostra, os procedimentos, e as técnicas e tratamento de dados.

### **2.1 Objetivo do Estudo**

No que concerne à questão de partida esta consiste na apresentação de um problema individualizado, específico e único, assim sendo é fundamental consultar estudos prévios do qual se consiga desenvolver um problema de investigação assente num quadro de referência próprio, que possibilite a ordenação adequadamente de todos os elementos constituintes desse problema (Freixo, 2010).

Segundo os autores Quivy e Champenhoudt (2008), um projeto de investigação contempla uma questão de partida, sendo esta constituída numa primeira instância para colocar em prática uma das dimensões essenciais do processo científico, fornecendo elementos para lhe dar uma resposta.,

O objetivo deste estudo é analisar a perceção dos Diretores de Departamento, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do setor da pasta e do papel. Pretende-se em concreto conhecer a perceção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação que estes profissionais têm em relação ao processo de recrutamento e seleção prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção da empresa.

## 2.2 Natureza do Estudo

Assim e para suprir o objetivo proposto no presente estudo, foi utilizado o método do estudo de caso. Segundo Yin (2010), trata-se de um método de pesquisa, que é aplicado em diversas situações, mais propriamente para adquirir conhecimento sobre fenômenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, políticos entre outros.

Neste contexto o método de estudo de caso possibilita aos investigadores reter características de cariz holística e significativa de acontecimentos da vida real. Neste ponto, podemos destacar os ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, bem como as relações internacionais e a maturação das indústrias (Yin, 2010).

”O estudo de caso é uma coisa específica, uma coisa complexa e em funcionamento” (Stake, 2012:18). Neste contexto a utilização do estudo de caso tem a intenção de compreender outras coisas. Segundo Stake (2012) o estudo de caso é instrumental, visa alcançar algo mais do que compreender algo específico, assim sendo podemos apelidar a nossa investigação de instrumental.

Segundo Yin (2010), existem estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios, sendo o presente estudo um estudo de caso exploratório, pois visa analisar a perceção das Chefias sobre os processos de recrutamento e seleção. Neste, o que distingue os variados métodos não é a hierarquia, mas sim três fundamentais condições. Estas condições consistem, “no tipo da pergunta de partida proposta para a pesquisa, a extensão do controle que um investigador tem sobre os acontecimentos comportamentais reais, por fim o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos” (Yin, 2010: 28).

## 2.3 Caraterização da Empresa

A empresa em estudo trata-se de uma empresa nacional com uma forte presença mundial no setor da pasta e do papel, sendo nos dias de hoje uma empresa que se encontra nos lugares cimeiros a nível Europeu na produção de papel fino e para a indústria gráfica uma referência de qualidade a nível internacional não só pelas suas dimensões como também pela alta tecnologia comportada no interior da empresa.

A empresa tem seguido uma política de inovação e desenvolvimento de marcas próprias, que nos presentes dias representam cerca de 60% das vendas dos produtos transformados. A empresa é contemplada por um leque de cem países para dar escoamento aos seus produtos, com destaque para a Europa e para os Estados Unidos da América.

Uma das vertentes desta organização é a preservação florestal, gerindo esta um universo de cerca de 110 mil hectares, destaca-se como um dos líderes na produção de energia verde através da biomassa, sendo esta uma fonte renovável de energia.

Ao nível da estrutura organizacional a empresa encontra-se representada pelo seu organograma apresentando a comissão executiva e quatro áreas: Florestal, Industrial, Comercial e Corporativa, que englobam as dezoito Direções. A Área Florestal é constituída pela Direção Comercial de Logística e Biomassa. A Área Industrial abarca a Direção de Complexo Industrial. A Área Comercial congrega a Direção de Pasta, a Direção de Papel Vendas, a Direção Papel *Supply Chain*, a Direção de Marketing e a Direção de Logística. Por último, a Área Corporativa agrega a Direção de Auditoria Interna e Análise de Risco, a Direção de Comunicação e Marca, a Direção Financeira, a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão, a Direção de Contabilidade e Fiscalidade, a Direção Jurídica, a Direção de Gestão de Talentos e Desenvolvimento Organizacional, a Direção de Pessoal e Organização, a Direção de Processos e Sistemas de Informação, a Direção de Inovação e Consultoria Interna e a Direção de *Procurement*.

A Direção de Gestão de Talentos e Desenvolvimento Organizacional é a responsável pelo processo de recrutamento e seleção da empresa, engloba dois membros, o Diretor do

Departamento e um Técnico de Recursos Humanos. Este órgão tem a responsabilidade de cooperar na adaptação da estrutura dos vários departamentos da organização aos objetivos e planos definidos, envolvendo a descrição de funções, os perfis de caracterização, valoração das funções e normas de funcionamento da organização.

A estrutura da empresa é funcional, ou seja, as direções estão agrupadas por funções, ou seja, racionaliza o trabalho e divide as tarefas atribuindo a sua gestão a especialistas de cada área funcional. De acordo com o organograma, o fluxo do poder parte do vértice numa direção descendente, levando à formalização da informação e à standardização dos processos de trabalho.

### **2.3.1 Processo de Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção na empresa tem o seu início através de necessidades das Direções. Como prática de um bom recrutamento, nesta empresa, procedem à elaboração da descrição da função e da descrição do perfil de competências a recrutar. Este documento é constituído pela identificação da função, pelo departamento em que se insere, identificação de quem supervisiona, neste caso o técnico de recursos humanos, e quem é o superior hierárquico. É também composto pela descrição das competências técnicas, linguísticas, informáticas, para tal foi consultado o pedido de recrutamento.

Após esta análise do documento, é realizada uma reunião com a Chefia. Esta reunião é composta pelo Técnico de Recrutamento e Seleção, o Diretor de Departamento da função a preencher. Esta reunião tem como propósito a definição do perfil e nível de competências (quantidade) que o candidato deve possuir para o bom desempenho da, futura, função. Concluída a reunião, o Diretor de Departamento reportará ao Diretor de Gestão de Talentos e Desenvolvimento Organizacional, sendo este quem dará o aval sobre a descrição da função e perfil de competências.

Quanto ao recrutamento a empresa utiliza o recrutamento interno e externo. Como fonte de recrutamento interno é utilizado a intranet para difusão do anúncio na empresa. Contudo, quando não existe viabilidade no recrutamento interno, torna-se necessário recorrer ao recrutamento

externo, sendo utilizados como fonte o banco de candidaturas espontâneas, os anúncios em jornais nacionais e regionais ou anúncios na web, como exemplo no *LinkedIn*. Estes anúncios antes de serem difundidos são enviados em *draft* para a área da função a preencher para a validação do anúncio. Os interessados têm um prazo de 15 dias para responder ao anúncio, a partir do dia em que este é difundido.

Posto o término de recepção de candidaturas, procede-se a uma primeira triagem pelo Técnico de Recrutamento, onde os currículos, cartas de apresentação e boletins de candidatura são analisados e selecionados face aos requisitos exigidos para a função. Desta fase são apurados, por norma, 10 a 12 candidatos com parecer favorável (perfil adequado à função), que irão ser submetidos a uma entrevista com o Responsável da Direção e pelo Técnico de Recrutamento e Seleção, sendo nesta, selecionados os candidatos que passam às provas de seleção. As provas de seleção são escolhidas pelo Técnico de Recrutamento e Seleção, consoante a função a desempenhar.

Contudo, se tratar-se da contratação de Quadros Superiores e Quadros Médios, os candidatos serão submetido a um *assessment center* Nesta fase de recrutamento, para os Quadros Superiores e Médios são aplicados testes numéricos, testes de raciocínio, *business cases* e por fim, passam à fase da entrevista.

Esta é uma entrevista de competências, conduzida pelo Técnico de Recrutamento e Seleção. Desta fase são selecionados três candidatos, posteriormente, os três candidatos selecionados, irão realizar uma última entrevista com o Diretor do Departamento da vaga a preencher.

Se os candidatos forem operadores fabris, em vez da realização de um *assessment center*, são aplicados testes psicotécnicos que engloba testes de destreza manual, testes de aptidão geral e inteligência geral.

Por fim, será aplicada uma entrevista com o Técnico de Recrutamento e Seleção e o Diretor do Departamento da vaga a preencher.

Todo este processo culmina com a admissão dos novos colaboradores ou colaborador, dando-se início à fase de acolhimento e integração, onde o Diretor de Departamento acompanha todo o processo até a sua respetiva avaliação com o Técnico de Recrutamento e Seleção.

O acolhimento e integração na empresa são fundamentais, pois potencia a integração dos novos colaboradores, sendo esta aplicada a todos os colaboradores admitidos independentemente da função a desempenhar. No primeiro dia, os novos colaboradores, são integrados numa ação de formação, tratando-se de um programa que abrange um dia. Nesta formação são disponibilizadas informações gerais sobre a empresa e a sua atividade, práticas e procedimentos internos de recursos humanos, bem como todos os direitos e deveres do colaborador e ainda as normas e regras de segurança da empresa. Num outro período deste primeiro dia é dada primazia a uma visita em detalhe ao local de trabalho, sendo realizada uma apresentação do novo membro da equipa aos seus colegas e às suas Chefias diretas. Toda esta integração inicial é complementada por um plano de integração, ou seja, formação em sala e *on-job*, onde é aplicada uma estratégia de socialização coletiva. Nesta fase, o colaborador é acompanhado e avaliado ao longo deste processo pelo Diretor de Departamento e pelo Responsável de Área.

## **2.4 Amostra**

Na presente dissertação esta adota o processo de amostragem não-aleatória por conveniência: “este tipo de estudo baseia-se na premissa de que certo tipo de respondentes tem maior disponibilidade ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito” (Reis e Moreira, 1993: 129). De acordo com Hill e Andrew (1998), o método em questão, possibilita um conjunto de vantagens que englobam uma maior facilidade, rapidez e uma menor dispendiosidade. Por outro lado, o mesmo método acarreta algumas desvantagens sendo estas, os resultados e as conclusões, que só são aplicados à mesma amostra e não ao universo.

No que diz respeito à população-alvo, esta é definida como o “grupo de indivíduos com uma ou mais características em comum” (Reis e Moreira, 1993:118). Segundo Hill e Andrew (2005), a população-alvo define-se como o conjunto total dos objetos, indivíduos ou valores do qual se ambiciona extrair conclusões. Por outro lado, a amostra, define-se como a parte da população ao qual é exequível a recolha e a análise dos dados fundamentais ao estudo da característica desejada.

A amostra do nosso estudo é composta por 14 indivíduos, num universo de 18 indivíduos com função de Chefia (Diretores de Departamento) existentes em toda a empresa.

Segundo Reis e Moreira (1993) a dimensão da amostra obtida tendo em conta quatro fatores: o tipo de informação pretendida, a fiabilidade e rigor dos resultados, a variabilidade da população-alvo, os custos totais abarcados no processo amostral.

## **2.5 Procedimentos**

Para tornar possível a validação das hipóteses de investigação foi incrementado um inquérito por questionário.

Este método possibilita “descrever de forma mais perspicaz as opiniões e os comportamentos que procuramos estudar; podemos verificar hipóteses complexas; recorrendo a outros modos de questionamento diferentes do questionário, como por exemplo as entrevistas não-diretivas, podemos compreender aspetos mais complexos das representações e das atitudes” (Ghiglione e Matalon, 1992:17). Neste sentido o objetivo do inquérito é especialmente indicado para analisar uma população-alvo, levando ao conhecimento das suas “condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 189).

Segundo Cervo e Bervian, (1983: 159) o inquérito por questionário é “a forma mais usada para recolher dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

Numa primeira instância foi redigido um pedido de autorização, direcionado via *email* ao Gestor de Recursos Humanos da empresa, a solicitar para a recolha de dados (anexo 1), tendo sido anexado uma cópia do questionário.

Procedeu-se à aplicação de um questionário *online* endereçado às Chefias da empresa solicitando a participação no estudo (anexo 2). Este questionário foi elaborado com base no questionário produzido por Santos (2016).

Segundo Lopes (2008), o questionário estruturado deve obedecer a regras com algumas especificidades: devendo ser colocadas questões objetivas, deve-se evitar questões com mais do que um dado, por fim deve-se incitar à elaboração de perguntas próximas no tempo.

O questionário é constituído por 17 itens e irá ser avaliado numa escala de *Likert* de 4 pontos em que 1 corresponde a “Completamente de acordo” e 4 corresponde a “Discordo completamente”.

Os 17 itens abordam as seguintes categorias: conhecimento, satisfação e participação (quadro 1). Os itens da categoria conhecimento são quatro, descrevem o conhecimento que as Chefias da empresa têm em relação ao processo de recrutamento e seleção. Os dois itens da categoria participação descrevem a participação das Chefias no processo de recrutamento e seleção. A categoria satisfação, com seis itens, correspondem à satisfação das Chefias em relação ao processo. O questionário contém ainda dois itens que estão relacionados com a duração média do processo de recrutamento e seleção. Por último, é pedido às Chefias que indiquem os três aspetos que merecem atenção prioritária no sentido de obter melhorias quanto ao recrutamento e seleção.

**Quadro 1** - Itens das categorias do questionário

Categoria	Itens
Conhecimento	1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção. 2. É-me prestada informação sobre os candidatos. 3. É-me fornecida informação sobre o processo. 4. Existe isenção e "transparência" no processo.
Participação	5. Sinto que sou parte importante do processo. 6. A "qualidade" dos candidatos apresentados para a seleção pelas Chefias corresponde ao desejado.

<p><b>Satisfação</b></p>	<p>7. O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado.</p> <p>8. A carga burocrática do processo é a adequada.</p> <p>9. É-me prestado um eficaz apoio pela área de recrutamento e seleção.</p> <p>10. Existe rigor técnico na execução dos processos.</p> <p>11. Os serviços prestados pela área de recrutamento e seleção, no geral, são os desejados.</p> <p>12. O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.</p> <p>13. A duração total do processo é adequada.</p> <p>14. O seu envolvimento ou participação no processo é adequada.</p>
<p><b>Duração do Processo</b></p>	<p>15. Qual é a sua perceção da duração média dos processos de recrutamento e seleção para a sua área?</p> <p>16. Qual é, na sua opinião, a duração média "aceitável" para os processos de recrutamento e seleção?</p>
<p><b>Aspetos a melhorar no processo de recrutamento e seleção</b></p>	<p>17. Quais destes aspetos, na sua opinião, merecem atenção prioritária no sentido de obter melhorias no serviço prestado ao nível do recrutamento e seleção? Marque até 3 os que considerar mais urgentes e que poderão não ser necessariamente os que classificou pior.</p>

**Fonte:** Elaboração Própria tendo por base Santos (2016).

## 2.6 Técnicas de Tratamento de Dados

A recolha de dados decorreu entre 1 de Março e 30 de Abril de 2017, e foi elaborada através de uma aplicação *online* desenvolvida para o efeito.

Finda a etapa da recolha de informação procedeu-se à codificação dos dados, e à elaboração de uma base de dados que suportasse as informações extraídas através dos questionários. Neste sentido, e para efeitos da codificação dos dados, atribuiu-se dentro de cada questão um número diferente para cada resposta e, no caso das questões que não foram respondidas, considerou-se a resposta omissa (*missing value*) e atribuiu-se o código -1 – não resposta. Após a codificação da informação os dados foram inseridos em base de dados, no programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0., e foram posteriormente analisados.

A análise dos dados recolhidos foi realizada em uma fase que corresponde à análise descritiva dos dados, nomeadamente na caracterização descritiva das questões relacionadas com o conhecimento, participação e satisfação, utilizando-se as caracterizações estatísticas descritivas como frequências absolutas e frequências relativas.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

#### 3.1 Percepção das Chefias sobre o processo de recrutamento e seleção

Descrito o percurso metodológico do presente estudo, vão ser apresentados os resultados obtidos, a análise e a discussão dos dados.

##### 3.1.1 Conhecimento sobre o processo de recrutamento e seleção

De acordo com a Tabela 1, verificamos que 78% das Chefias têm conhecimento das etapas de recrutamento e seleção, ou seja, 21% destes estão “completamente de acordo” e 57% concordam com a afirmação.

**Tabela 1** - A Chefia conhece as etapas do processo de recrutamento e seleção

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	3	21%
Concordo	8	57%
Discordo	2	14%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

No que diz respeito à informação dos candidatos fornecida às Chefias pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, constata-se através da Tabela 2, que 72% das Chefias dispõem de informação sobre os candidatos, uma vez que 43% esteve “completamente de acordo” e 29% concordou com a afirmação.

**Tabela 2 – A Chefia têm informação sobre os candidatos**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	6	43%
Concordo	4	29%
Discordo	2	14%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

Em relação à Tabela 3 podemos verificar que é fornecida informação sobre como está a decorrer o processo de recrutamento e seleção dos novos candidatos à maioria das Chefias da empresa (57%), uma vez que 21% estão completamente de acordo e 36% concordam com a afirmação.

**Tabela 3 - A Chefia têm informação sobre o processo**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	3	21%
Concordo	5	36%
Discordo	4	29%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

O quarto item do questionário, apresentado no Tabela 4, demonstra que 72% das Chefias concordam com existência de isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção na empresa, ou seja, 36% estão “completamente de acordo” e outros 36% concordam com a afirmação.

**Tabela 4 - Há isenção e transparência no processo**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	5	36%
Concordo	5	36%
Discordo	3	21%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

### 3.1.2 Participação no processo de recrutamento e seleção

Em relação à participação das Chefias no processo de recrutamento e seleção, verificou-se na Tabela 5, que 79% dos inquiridos têm a percepção que são parte importante no processo de seleção dos candidatos, confirmados pelos 29% que estão “completamente de acordo” e os 50% que concordam com esta.

**Tabela 5 - A Chefia sente-se parte importante do processo**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	4	29%
Concordo	7	50%
Discordo	1	7%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

Verifica-se, através da Tabela 6, que as Chefias estão bastante satisfeitas em relação à qualidade dos candidatos apresentados para o preenchimento das vagas (78%), sendo que 7% de se encontra “completamente de acordo” e 71% “concorda” com a mesma.

**Tabela 6** - A "qualidade" dos candidatos apresentados para seleção pelas chefias corresponde ao desejado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	10	71%
Discordo	2	14%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

### 3.1.3 Satisfação com o processo de recrutamento e seleção

No que concerne ao grau de adequação dos candidatos às funções, está retratado na Tabela 7, 71% das Chefias consideram-se satisfeitas com a adequação dos candidatos às funções, assim 7% encontra-se “completamente de acordo” e 64% concordam com a afirmação.

**Tabela 7** - O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	9	64%
Discordo	3	21%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

De acordo com a Tabela 8, pode-se observar que 71% das Chefias se encontra satisfeita com a carga burocrática do processo de recrutamento e seleção, sendo representada por 7% estar completamente de acordo e 64% concordar com a afirmação.

**Tabela 8** - A carga burocrática do processo é a adequada

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	9	64%
Discordo	2	14%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

Segundo a Tabela 9, a maioria (85%) das Chefias sentem que são apoiados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, ou seja, 21% estão completamente de acordo e 64% concordam com a afirmação.

**Tabela 9** - A Chefia é apoiada eficazmente pela área de recrutamento e seleção

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	3	21%
Concordo	9	64%
Discordo	1	7%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

Na Tabela 10 está retratada de forma positiva a percepção das Chefias em relação ao rigor que o processo de seleção é executado (85%), em que 14% está completamente de acordo e 71% concordam com a afirmação.

**Tabela 10 - Há rigor técnico na execução dos processos**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	2	14%
Concordo	10	71%
Discordo	1	7%
Discordo completamente	1	7%
Total	14	100%

De acordo com a Tabela 11, verificou-se que 78% das Chefias sentem-se satisfeitas com os serviços prestados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção em relação ao processo de seleção, representado por 21% indivíduos que estão “completamente de acordo” e 57% que concordam com a afirmação.

**Tabela 11 - Os serviços prestados pela área de recrutamento e seleção, no geral, são os desejados**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	3	21%
Concordo	8	57%
Discordo	3	21%
Discordo completamente	0	0%
Total	14	100%

Na Tabela 12, 64% das Chefias têm uma percepção negativa em relação ao tempo de resposta que o Departamento de Recrutamento e Seleção leva a apresentar um candidato para o preenchimento da vaga, ou seja, 50% discordam e 14% discordam completamente com a adequação do tempo de resposta dado.

**Tabela 12** - O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	4	29%
Discordo	7	50%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

De acordo com a Tabela 13, verificou-se que 50% das Chefias sentem-se satisfeitas com a duração total do processo de recrutamento e seleção e outros 50% sentem-se insatisfeitos.

**Tabela 13** - A duração total do processo é adequada

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	6	43%
Discordo	5	36%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

Na Tabela 14, as Chefias foram questionados em relação ao seu envolvimento e participação nas etapas dos processos de seleção, verifica-se assim que 71% das Chefias consideram a participação nas etapas do processo adequada, uma vez que 7% está “completamente de acordo” e 64% concorda com a afirmação.

**Tabela 14** - O envolvimento ou participação das Chefias no processo é adequado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Completamente de acordo	1	7%
Concordo	9	64%
Discordo	2	14%
Discordo completamente	2	14%
Total	14	100%

As duas penúltimas questões expostas às Chefias, Tabelas 15 e 16, referem-se à duração do processo de seleção e sobre qual a percepção da duração média do processo e qual a duração que gostariam que demorasse o processo de recrutamento e seleção.

Está representado na Tabela 15, que a percepção da duração média do processo de recrutamento e seleção das Chefias incide maioritariamente entre os 2 e os 4 meses (79%), sendo de seguida mais de 4 meses com 14% e com 7% até um mês.

**Tabela 15** - Qual a percepção da duração média dos processos de recrutamento e seleção para a área de Chefia, em questão

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até 1 mês	1	7%
entre 2 meses e 4 meses	11	79%
mais de 4 meses	2	14%
Total	14	100%

De acordo com a Tabela 16, 71% das Chefias gostariam que o processo de recrutamento e seleção tivesse uma duração entre 1 mês e 2 meses, até 1 mês com 14% das Chefias e entre 2 meses a 4 meses com 7%, encontrando-se igualmente com 7% a duração superior a 4 meses. Neste sentido, pode-se afirmar que a duração aceitável incide num período de tempo inferior a 4 meses.

**Tabela 16** - Qual a duração média "aceitável" para os processos de recrutamento e seleção

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até 1 mês	2	14%
entre 1 mês e 2 meses	10	71%
entre 2 meses e 4 meses	1	7%
mais de 4 meses	1	7%
Total	14	100%

Relativamente ao aspeto que merece uma atenção prioritária no sentido de obter melhorias no serviço prestado ao nível do recrutamento e seleção, podemos verificar através da Tabela 17, que se destaca três aspetos a melhorar: “o tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga...” com 27%, “o grau de adequação dos candidatos às funções” com 13.5% e por último “a carga burocrática do processo” com 10.8% das Chefias.

**Tabela 17** - Os aspetos que a Chefia considera que merecem atenção prioritária no sentido de obter melhorias no serviço prestado ao nível do recrutamento e seleção

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<sup>a</sup> 1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção.	3	8,1%
2. É-me prestada informação sobre os candidatos.	1	2,7%
3. É-me fornecida informação sobre o processo.	3	8,1%
4. Existe isenção e 'transparência' no processo.	1	2,7%
5. Sinto que sou parte importante do processo.	2	5,4%
6. A 'qualidade' dos candidatos apresentados para seleção pelas chefias corresponde ao desejado.	3	8,1%
7. O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado.	5	13,5%
8. A carga burocrática do processo é a adequada.	4	10,8%
9. É-me prestado um eficaz apoio pela área de Recrutamento e Seleção.	1	2,7%
10. Existe rigor técnico na execução dos processos.	1	2,7%
12. O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.	10	27,0%
13. O seu envolvimento ou participação no processo é adequada.	3	8,1%
Total	37	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

### 3.1.4 Perceção global sobre o processo de recrutamento e seleção

Após uma análise detalhada da perceção das Chefias em relação ao processo de recrutamento e seleção, na Tabela 18 está exposta a média e o desvio-padrão dos itens por categoria, e na Tabela 19 a média e o desvio-padrão por categorias (conhecimento, participação e satisfação).

**Tabela 18 - Média e desvio padrão dos itens por categoria**

		N	Média	Desvio- Padrão
<b>Conhecimento</b>	1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção.	14	2,07	,829
	2. É-me prestada informação sobre os candidatos.	14	2,00	1,109
	3. É-me fornecida informação sobre o processo.	14	2,36	1,008
	4. Existe isenção e 'transparência' no processo.	14	2,00	,961
<b>Participação</b>	5. Sinto que sou parte importante do processo.	14	2,07	,997
	6. A 'qualidade' dos candidatos apresentados para seleção pelas Chefias corresponde ao desejado.	14	2,21	,699
<b>Satisfação</b>	7. O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado.	14	2,29	,726
	8. A carga burocrática do processo é a adequada.	14	2,36	,842
	9. É-me prestado um eficaz apoio pela área de Recrutamento e Seleção.	14	2,00	,784
	10. Existe rigor técnico na execução dos processos.	14	2,07	,730
	11. Os serviços prestados pela área de Recrutamento e Seleção, no geral, são os desejados.	14	2,00	,679
	12. O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.	14	2,71	,825
	13. A duração total do processo é adequada.	14	2,57	,852
	14. O seu envolvimento ou participação no processo é adequada.	14	2,36	,842
	N válido (de lista)	14		

**Legenda:**

verde – corresponde a valores em concordância com as afirmações.

vermelha – corresponde a valores em desconcordância com as afirmações.

Primeiramente à análise da Tabela 18 é necessária a descrição da numeração e os graus de concordância presentes: 1 - Completamente de acordo, 2 - Concordo, 3 - Discordo, 4 - Discordo completamente.

De acordo com a Tabela 18, e numa perspectiva geral, podemos verificar que as Chefias consideram-se satisfeitas com o conhecimento e respectivas participações no processo de recrutamento e seleção. Analisando o desvio-padrão, verificamos que não existe uma grande disparidade entre os valores, o que demonstra uma boa fiabilidade relativamente ao grau de concordância, exceto relativamente à informação prestada sobre os candidatos e quanto à informação prestada sobre o processo, que demonstrou uma maior disparidade de concordância entre as Chefias.

Por outro lado, e segundo a Tabela 19, quando agrupadas as variáveis, não se evidenciam diferenças nos três grupos, obtendo a mesma conclusão, que de uma forma geral as Chefias estão satisfeitas em relação ao conhecimento, participação e satisfação dos processos de recrutamento, uma vez que segundo a tabela 19, a maioria das respostas dos itens por categoria incidiu em “completamente de acordo” e “concordo” com as afirmações. Através da análise do desvio-padrão também não são verificadas disparidades relativamente ao grau de concordância por parte das Chefias, sendo que, o grupo que registou uma maior fiabilidade/concordância foi o grupo da Satisfação.

**Tabela 19 - Média e desvio-padrão dos itens por categorias**

	N	Média	Desvio-Padrão
Conhecimento	14	2,1071	,85886
Participação	14	2,1429	,79490
Satisfação	14	2,3429	,59963
N válido (de lista)	14		

**Legenda:**

verde – corresponde a valores em concordância com as afirmações.

## 3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a explanação dos resultados no capítulo anterior, constatou-se que, a maioria destes mesmos resultados, são corroborados pelos autores já referenciados no enquadramento teórico.

Verificou-se que 78% das Chefias têm conhecimento das etapas de recrutamento e seleção e que 72% das mesmas dispõem de informação sobre os candidatos. Estas afirmações são corroboradas no sentido em que o processo de recrutamento e seleção, inicia-se com uma decisão de linha, ou seja, o órgão responsável pelo recrutamento não pode iniciar o processo de recrutamento e seleção sem uma tomada de decisão por parte do responsável pelo Departamento que possui a vaga a ser preenchida (Chiavenato, 2015).

Relativamente ao fornecimento de informação sobre o processo de recrutamento e seleção dos novos candidatos à maioria das Chefias da empresa, 57% das Chefias responderam afirmativamente. Segundo Cardoso, (2005) quer o processo de recrutamento e seleção seja realizado diretamente pela empresa ou por empresas externas de recrutamento e seleção, trata-se de uma fase que carece de uma decisão estratégica que deve ser acompanhada pelas Chefias de uma empresa.

Quanto à isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção 72% das Chefias concordam que esta existe na empresa. Segundo Cunha et al. (2012), a seleção trata-se de um processo ao qual as organizações determinam os candidatos mais apropriados ao desempenho de funções específicas após o processo de recrutamento. A seleção destes candidatos deve ser levado a cabo mediante alguns aspetos criteriosos, sendo estes fundamentados na justiça e na ética. Neste sentido, a seleção procura criar uma simbiose perfeita entre os candidatos e as funções a desempenhar.

Relativamente a 79% das Chefias, estes têm a perceção que são parte importante no processo de seleção dos candidatos. Assim sendo, a Chefia deve decidir pelo candidato ou candidatos que correspondam à generalidade do perfil traçado para a função, neste contexto deve ser selecionado candidatos que venham a solucionar as lacunas da equipa de trabalho, realizando

um acréscimo de valor coletivo, não só em termos de equipa como em termos organizacionais (Cardoso, 2005).

Verificou-se que as Chefias estão bastante satisfeitas em relação à qualidade dos candidatos apresentados para o preenchimento das vagas (78%). Segundo Cardoso (2005), os recursos humanos e o seu respetivo capital intelectual detêm uma grande fatia do sucesso de uma empresa.

Constatou-se que 71% das Chefias consideram-se satisfeitas com a adequação dos candidatos às funções. Este aspeto pode ser retratado no âmbito da escolha da fonte de recrutamento mais apropriada, pois trata-se de um aspeto fundamental para que o processo de recrutamento e seleção tenha os resultados desejados (Sousa et al., 2012).

Relativamente a 71% das Chefias, estes sentem-se satisfeitos com a carga burocrática do processo. A maioria (85%) sente que são apoiados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção e 71% considera que está envolvida e participa no processo de forma adequada. Podemos observar este facto na análise da função, esta encontra-se na maioria dos casos a cargo de um técnico de recrutamento e seleção em parceria com a Chefia direta da função a ocupar. Assim sendo a Chefia tem um papel preponderante no processo de definição da função, em especial no seu aval sobre o perfil desejado do sujeito para a função a ser preenchida (Correia 2005).

A perceção das Chefias relativamente ao rigor do processo de seleção está retratada de forma positiva (85%). Neste contexto, Chiavenato (2015) preconiza que a seleção visa a pesquisa de entre os candidatos recrutados aqueles que se adequam aos cargos existentes na empresa, fazendo com que exista um acréscimo no desempenho e na eficiência dos colaboradores, bem como da organização.

Verificou-se que 78% das Chefias sentem-se satisfeitas com os serviços prestados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção. No âmbito do processo de recrutamento e seleção o Responsável deve decidir pelo candidato ou candidatos que correspondam à generalidade do perfil traçado para a função, neste contexto devem ser selecionados candidatos que venham a

solucionar as lacunas da equipa de trabalho, realizando um acréscimo de valor coletivo, não só em termos de equipa como em termos organizacionais (Cardoso, 2005).

Num outro prisma, observou-se que 64% das Chefias têm uma perceção negativa em relação ao tempo de resposta que o Departamento de Recrutamento e Seleção leva a apresentar um candidato para o preenchimento da vaga. Também verificou-se que 50% das Chefias sentem-se satisfeitas com a duração total do processo de recrutamento e seleção e outros 50% sentem-se insatisfeitos. Estas afirmações podem ser corroboradas pela janela temporal, no intuito de encontrar o candidato planeado, pelo estabelecimento do custo possível /desejável, que condiciona a escolha da fonte (Sousa et al., 2012).

A perceção da duração média do processo de recrutamento e seleção das Chefias incide maioritariamente entre os 2 e os 4 meses (79%) e 71% das Chefias gostaria que o processo de recrutamento e seleção tivesse uma duração entre 1 mês e 2 meses. Este processo é mais moroso do que aquilo que as Chefias pretendem uma vez e de acordo com Peretti (2007) inicia-se todo um processo de comparação entre duas variáveis, por um lado o conjunto dos critérios exigidos pela organização e de outro prisma o conjunto dos perfis que se candidatam às funções.

Verificaram-se três aspetos a melhorar: o tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga, o grau de adequação dos candidatos às funções, e a carga burocrática do processo. Segundo Cunha et al. (2012), os processos de recrutamento e seleção, podem ser aplicados de variadas formas: mediante as capacidades financeiras das organizações, os objetivos a atingir pela organização, o setor onde esta está inserida e por fim o desígnio da função e carreira a preencher. Em muitos casos a organização ambiciona somente avolumar a lista de potenciais candidatos para funções, que no presente encontram-se preenchidos, mas que num futuro podem necessitar de um novo ocupante.

Numa perspetiva geral, podemos verificar que as Chefias consideram-se satisfeitas com o conhecimento e respetivas participações no processo de recrutamento e seleção, bem como, em relação ao conhecimento, participação e satisfação dos processos de recrutamento. De

acordo com Dery et al., (2014:46) “a capacidade de atrair e reter os melhores talentos é uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas”.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a percepção das Chefias de uma empresa do setor da pasta de papel em relação aos processos de recrutamento e seleção na sua ótica de cliente interno. Através de um inquérito por questionário, obteve-se uma amostra representada por 14 indivíduos portadores de um cargo de Chefia numa empresa no setor da pasta e do papel.

De uma forma genérica, podemos referir que as principais conclusões no presente estudo sublinham que as Chefias têm conhecimento das etapas de recrutamento e seleção, de informação sobre os candidatos e de informação sobre o processo de recrutamento e seleção de novos candidatos, considerando, deste modo, o processo isento e transparente.

Conclui-se, também, que as Chefias consideram-se uma parte importante e participativa no processo de recrutamento e seleção, estando satisfeitas com o mesmo, bem como, com a qualidade dos candidatos apresentados, a adaptação dos candidatos às funções e a carga burocrática do processo.

Relativamente ao Departamento de Recrutamento, as Chefias sentem-se apoiadas, mas têm uma percepção negativa em relação ao tempo de resposta dado por este. Contudo, apenas metade das Chefias sente-se satisfeita com os serviços prestados pelo Departamento e a maioria considera que há rigor no processo de seleção.

Verificaram-se três aspetos a melhorar: o tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga, o grau de adequação dos candidatos às funções, e a carga burocrática do processo.

Numa perspetiva geral, podemos verificar que as Chefias consideram-se satisfeitas com o conhecimento e respetivas participações no processo de recrutamento e seleção, bem como, em relação ao conhecimento, participação e satisfação dos processos de recrutamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, D., Yoke, O. & Zakaria, R. (2013). Investigating effective ways to maximize the role of recruitment agencies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107: 13-21. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813050167](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813050167)

AlMarri, M. (2015). The effectiveness of online recruitment advertisements and recruitment websites in applicant attraction. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 3 (6). Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://eprawisdom.com/jpanel/upload/articles/818pm3.Maryam%20Tareh%20Saif%20AlMarri.pdf>

Amado, S., Koyuncu, M., & Kaça, G. (2015). Comparison of three systems for psychotechnical assessment used in Turkey. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 32: 78-90. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1369847815000765>

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. (10ª ed). Philadelphia: Kogan Page.

Bártolo-Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Seleção. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 265-300). Lisboa: Editora RH.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. (4ªed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e selecção de pessoal*. (5ª ed.). Lisboa: Lidel-edições técnicas.

Chiavenato, I. (2015). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (10ª ed). Lisboa: Editora Atlas.

Correia, A. (2005). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. Universidade de Aveiro, DEGEI. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1 (1): 42-54.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dery, K., Tansley, C. & Hafermalz, E. (2014). Hiring in the age of social media: new rules, new game. *University of Auckland Business Review*, 17 (1): 45-51. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/3248/>

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito - teoria e prática*. Oeiras: Edições Celta.

Hill, M. M. & Andrew, H. (2005). *Investigação por Questionário*. (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Jiarakorn, H., Suchiva, S. & Pasipol, S. (2015). Development of recruitment and selection process for assistant teachers using multiple approaches. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191: 783-787. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815029924>

Laureano, R. (2013). *Testes de Hipóteses com o SPSS: O meu manual de consulta rápida*. (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Lee, C. H., Hwang, F. M., & Yeh, Y. C. (2013). The impact of publicity and subsequent intervention in recruitment advertising on job searching freshmen's attraction to an organization and job pursuit intention. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1): 1-13. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2012.00975.x/abstract>

Lopes, J. (2008). *Fundamental dos estudos de mercado: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martin, M., Whiting, F. & Jackson, T. (2010). *Human Resource Practice*. (5ªed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *Tékhné*, 12: 48-57. Disponível em: 21, Agosto, 2017: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S164599111500002X>

Melnic, A., Trandafir, N., Dumitrescu, C. (2016) The Evaluation of Training Programs in Qualifications for the Automobile Industry in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221:236-245. Disponível em: 21, Agosto, 2017: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301847>

Peretti, J-M. (2007). *Recursos humanos*. (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Sílabo.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Edições Cetop.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reis, E. & Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ricardo, R. G., Costa, D. V. F., & Ferreira, V. C. P. (2013). Recrutamento e seleção nas organizações na perceção do gestor como cliente interno: um estudo de caso. *Revista de Administração da UEG*, 4 (2): 10.

Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting platforms: features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informatica Economica*, 20(2): 46.

Disponível em: 21, Abril, 2017, em: [https://econpapers.repec.org/article/aesinfoec/v\\_3a20\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a46-55.htm](https://econpapers.repec.org/article/aesinfoec/v_3a20_3ay_3a2016_3ai_3a2_3ap_3a46-55.htm)

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34 (2): 114-124. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316000037>

Santos, L. (2016) *A percepção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do setor da restauração.* (Dissertação de Mestrado, IPS - Escola Superior de Ciências Empresariais) Retirado de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17771/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20L%C3%ADgia%20Santos\\_05-12-2016.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17771/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20L%C3%ADgia%20Santos_05-12-2016.pdf)

Sformi, G., & Oliveira, E. (2014). O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. *II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde.* Disponível em: 21, Abril, 2017, em: [http://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio\\_arquivo/9af7e1b521dd96270334b0da75e3b869.pdf](http://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/9af7e1b521dd96270334b0da75e3b869.pdf)

Soubrier, C., Pelissou, A., Le Floch, V., Py, J., & Brunel, M. (2016). Utilisation de références: pratiques de recruteurs et influence sur la sélection d'un candidat. *Pratiques Psychologiques*, 22(2): 191-203. Disponível em: 21, Abril, 2017, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1269176315000723>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas.* (10.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Lidel-edições técnicas.

Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas.* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Wu, C-H. (2016). Personality change via work: A job demand–control model of big-five personality changes. *Journal of Vocational Behavior*, 92: 157-166. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879115300191>

Yin, R., (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* (4.<sup>a</sup> ed.) Porto Alegre: Bookman.

Youngman, J. F. (2017). The use and abuse of pre-employment personality tests. *Business Horizons*. 261-269. Disponível em: 21, Agosto, 2017, em: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630132X?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630132X?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Yu, K., & Cable, D. (2014). *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Pedido de autorização direcionado via email ao Gestor de Recursos Humanos da empresa**

Estimados Senhores,

Sou aluno do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a desenvolver um estudo sobre a perceção das Chefias, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção da empresa.

Venho por este meio solicitar autorização para aplicar um questionário (em anexo) às Chefias desta empresa, que será efetuado via *online* ou deixado na receção/portaria da empresa.

Pretende-se, com esta investigação, dotar o Departamento de Recrutamento e Seleção, de um maior conhecimento sobre este assunto em estudo e desta forma contribuir para uma organização mais eficaz e eficiente.

Não se pretende com este estudo qualquer tipo de avaliação individual, nem desta empresa em particular, assegurando-se se assim o considerarem, a sua confidencialidade e o seu anonimato.

Após o término do estudo, comprometo-me a enviar os resultados obtidos na investigação.

Agradeço desde já a colaboração e alguma dúvida poderá contactar-me para o seguinte e-mail: [luiscarlosferreira@gmail.com](mailto:luiscarlosferreira@gmail.com) ou para o meu telemóvel 96 777 50 20.

Com os melhores cumprimentos.

Luís Ferreira

## **Anexo 2 - Questionário online endereçado às Chefias da empresa**

Estimado(a) Senhor(a),

Sou aluno do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (não tenho qualquer vínculo laboral com esta empresa) e estou a desenvolver um estudo sobre a perceção das Chefias, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção da empresa.

A sua participação é muito importante para melhorar o serviço prestado pelo Departamento de Recursos Humanos.

Este questionário é anónimo (não terá que se identificar - não mencione o seu nome em lado nenhum) e destina-se exclusivamente a fins de investigação científica (as respostas serão enviadas diretamente para o investigador).

Para qualquer dúvida poderá contactar-me através do e-mail [luisarlosferreira33@gmail.com](mailto:luisarlosferreira33@gmail.com) ou para o meu telemóvel 96 777 50 20.

Nesse sentido, peço a sua colaboração no preenchimento de um questionário que pode encontrar no seguinte endereço: <https://goo.gl/forms/> ou preencha, por favor, o Questionário e coloque-o na caixa destinada para esse efeito (na zona da receção/portaria da empresa).

Agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos.

Luís Ferreira

## Questionário

# Percepção das Chefias sobre o Processo de Recrutamento e Seleção

Leia atentamente cada afirmação sobre o recrutamento e seleção na Navigator e indique, por favor, o grau em que está de acordo ou desacordo com cada uma delas, assinalando a que mais se aproxima da sua opinião.

\*Obrigatório

### 1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção. \*

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. É-me prestada informação sobre os candidatos. \*

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. É-me fornecida informação sobre o processo \*

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Existe isenção e 'transparência' no processo. \*

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Sinto que sou parte importante do processo. \*

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. A 'qualidade' dos candidatos apresentados para seleção pelas chefias corresponde ao desejado. \***

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado. \***

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. A carga burocrática do processo é a adequada. \***

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. É-me prestado um eficaz apoio pela área de Recrutamento e Seleção. \***

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Existe rigor técnico na execução dos processos. \***

Completamente de acordo	Concordo	Discordo	Discordo completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11 Os serviços prestados pela área de Recrutamento e Seleção, no geral, são os desejados. \***

Completamente de acordo

Concordo

Discordo

Discordo completamente

**12. O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado. \***

Completamente de acordo

Concordo

Discordo

Discordo completamente

**13. A duração total do processo é adequada. \***

Completamente de acordo

Concordo

Discordo

Discordo completamente

**14. O seu envolvimento ou participação no processo é adequada. \***

Completamente de acordo

Concordo

Discordo

Discordo completamente

**15. Qual é a sua percepção da duração média dos processos de recrutamento e seleção para a sua área? \***

- até 1 mês
- entre 1 mês e 2 meses
- entre 2 meses e 4 meses
- mais de 4 meses

**16. Qual é, na sua opinião, a duração média 'aceitável' para os processos de recrutamento e seleção? \***

- até 1 mês
- entre 1 mês e 2 meses
- entre 2 meses e 4 meses
- mais de 4 meses

**17. Quais destes aspectos, na sua opinião, merecem atenção prioritária no sentido de obter melhorias no serviço prestado ao nível do recrutamento e seleção? Marque até 3 os que considerar mais urgentes e que poderão não ser necessariamente os que classificou pior.**

- 1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção.
- 2. É-me prestada informação sobre os candidatos.
- 3. É-me fornecida informação sobre o processo
- 4. Existe isenção e 'transparência' no processo.
- 5. Sinto que sou parte importante do processo.
- 6. A 'qualidade' dos candidatos apresentados para seleção pelas chefias corresponde ao desejado.
- 7. O grau de adequação dos candidatos às funções é o desejado.
- 8. A carga burocrática do processo é a adequada.
- 9. É-me prestado um eficaz apoio pela área de Recrutamento e Seleção.
- 10. Existe rigor técnico na execução dos processos.
- 11. Os serviços prestados pela área de Recrutamento e Seleção, no geral, são os desejados.
- 12. O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.
- 13. O seu envolvimento ou participação no processo é adequada.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

### **Anexo 3 – Guião de Entrevista na empresa**

**1º** - No âmbito do pedido de recrutamento - existe um pedido? O pedido é enviado pela Chefia direta para a área Recursos Humanos?

**2º** - Descrição da função e perfil de competências – quem é o responsável pela DAF? Qual o método utilizado para recolher a informação? A Chefia participa na recolha da informação?

**3º** - Que fontes de recrutamento são mais utilizadas?

**4º** - Qual os métodos de seleção mais utilizados – as Chefias participam? Por exemplo na primeira entrevista? Na prova de grupo ou simulações?

**5º** - Fase final – são apresentados 3 candidatos favoráveis à Chefia? A Chefia faz entrevista aos 3 e seleciona um candidato?

**6º** - No que concerne ao Acolhimento – a Chefia participa neste Programa de Acolhimento?