

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Andreia Fernandes Coimbra

O Processo de Recrutamento e Seleção na Interecycling

O Processo de Recrutamento e Seleção na Interecycling

Andreia Fernandes Coimbra

ISCAC | 2019

Coimbra, novembro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Andreia Fernandes Coimbra

O Processo de Recrutamento e Seleção na Interecycling

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial realizado sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, novembro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

O presente projeto representa o culminar de uma das melhores etapas da minha vida, o fim do meu percurso académico, marcado por muito trabalho, esforço, dedicação e inteira devoção para com as minhas responsabilidades. Este fim vitorioso não se deve só a mim, mas também a inúmeras pessoas que fizeram com que isto se tornasse possível, e não poderia faltar o meu enorme agradecimento.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família e namorado que me ensinaram a lutar e a nunca desistir dos meus sonhos, mesmo quando essa vontade prevalecia em mim. Ensinaram-me a ter confiança nas minhas capacidades, tornando-se o meu maior pilar e a fonte de toda a minha força e motivação.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Dr. António Calheiros, que se tornou um poderoso exemplo para mim, pela ajuda, semana após semana, pelo apoio, motivação e pelos preciosos conselhos proporcionados, que tiveram um grande impacto no meu crescimento profissional e também pessoal. Muito agradeço a partilha de conhecimentos durante este último ano e durante a realização deste projeto.

Agradeço ao ISCAC, assim como a todos os docentes que incorporam este instituto pela contribuição na minha formação e crescimento, não só a nível pessoal como profissional, durante estes inesquecíveis cinco anos.

Aos meus colegas do ISCAC que me ajudaram na difícil integração a esta nova cidade e a esta nova escola. Acolheram-me e ajudaram-me a ultrapassar todos os obstáculos que surgiram. Fizeram-me valorizar certos conceitos como a entreatajuda, companheirismo e amizade.

Por último, quero fazer um especial agradecimento à empresa Interecycling pela oportunidade de fazer parte desta tão prestigiada empresa e pela colaboração prestada na realização deste projeto.

RESUMO

Este projeto teve como objetivo primordial a reestruturação do sistema de Recrutamento e Seleção (R&S) para a empresa Interecycling. Esta necessidade surgiu visto que esse sistema estava incompleto e pouco estruturado, o que resultava numa reduzida eficácia. A pertinência deste projeto deve-se ao crescimento gradual da competitividade no mercado de trabalho, havendo uma maior necessidade de evoluir e investir nos recursos humanos das empresas. Neste sentido, uma boa gestão de recursos humanos implica uma minimização de erros na contratação da pessoa indicada, que trará vantagem competitiva à empresa.

Este trabalho descreve a empresa e as rotinas de Recrutamento e Seleção previamente existentes na Interecycling, descritas por meio documental e por meio de entrevistas. Estas discriminam a maneira como a empresa identificava a necessidade de recursos humanos, como fazia a pesquisa/atração dos candidatos, como selecionava os candidatos e como procedia ao acolhimento e integração dos mesmos. A intervenção na empresa consistiu na estruturação de um novo procedimento de R&S, ajustado ao contexto real da empresa e aplicando um conjunto de boas práticas e recomendações resultantes da revisão da literatura realizada. Os trabalhos realizados passaram pela definição dos destinatários do projeto; análise de funções e divulgação das vagas; realização de um formulário de inscrição; criação de grelhas de avaliação para o processo de seleção (entrevista e work sample). Por fim, foi estruturado o processo de acolhimento e respetivo manual.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Gestão de Recursos Humanos; Projeto de intervenção; Interecycling

ABSTRACT

This project had as its main objective the restructuring of the recruitment and selection system for the company Interecycling. This need arose from the fact that the system was incomplete and unstructured, which made it very ineffective. Another reason why this project was important was the gradual growth of competitiveness in the labor market, with a greater need to involve and invest in the company's human resources. In this sense, a good management of human resources implies, consequently, a minimization of errors in the hiring of the indicated person, that will bring competitive advantage to the company.

This work describes the company and the Recruitment routines performed at Interecycling, described through document analysis and interviews. These discriminate the way the company identified the need for human resources, how it did the research / attraction of candidates, how it selected the candidates and how they integrated them. The intervention in the company consisted in structuring a new R&S procedure, adjusted to the actual context of the company and based in good practices and recommendations resulting from the literature review that was conducted. The works carried out were defined by the project recipients; job analysis and job posting; completion of an application form; creation of evaluation grids for the selection process (interview and work sample). Finally, the reception process and its manual were structured.

Keywords: Recruitment and selection process; Human Resource Management; Improvement project; Interecycling

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão da Literatura	3
1.1 Gestão de Recursos Humanos	3
1.1.1 Subsistemas de RH	4
1.2 Recrutamento & Seleção	6
1.2.1 Identificação da necessidade	8
1.2.2 Atração de candidatos	12
1.2.3 Escolha dos candidatos	16
1.2.4 Integração dos colaboradores	20
2 Metodologia	25
2.1 Questões de investigação e objetivos	26
2.2 Apresentação da empresa	27
2.2.1 História	27
2.2.2 Missão	27
2.2.3 Serviços	27
2.2.4 Linhas de reciclagem	28
2.2.5 Divisões	29
2.3 Diagnóstico	31
2.3.1 Métodos de Recolha de Informação	31
2.3.2 Levantamento de Processos	32
2.3.3 Apreciação crítica	36
3 Implementação do processo	40
3.1 Destinatários do Projeto	40
3.2 Procedimento de Análise de Funções	42

3.3	Procedimento de Divulgação das Vagas	49
3.4	Processo de inscrição	51
3.5	Sessões de formação	53
3.6	Metodologia de seleção.....	54
3.6.1	Análise curricular.....	54
3.6.2	Entrevista	57
3.6.3	Work Sample	68
3.7	Meios de comunicação- Mensagem de seleção/não seleção.....	72
3.7.1	Não seleção	73
3.7.2	Seleção	74
3.8	Acolhimento e integração	75
	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
	ANEXOS	88
	ANEXO 1	89
	ANEXO 2	90
	ANEXO 3	91
	ANEXO 4	92
	ANEXO 5	93
	ANEXO 6	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Principais Passos do Processo de Recrutamento.....	10
Figura 2- Processo de Planeamento de Recursos Humanos	12
Figura 3- Validade preditiva dos métodos de avaliação dos candidatos Fonte: adaptado de Robertson & Smith (2001).....	16
Figura 4- Organograma da Interecycling.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal). Adaptado de Correia (2005), p. 9.	14
Gráfico 2- Métodos de seleção utilizados por organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal), 2005 (% de utilizadores). Adaptado de Correia (2005), p. 11.....	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Meios de recrutamento preferidos pelos consultores	15
Tabela 2- Manual de acolhimento	22
Tabela 3- Táticas de socialização	24
Tabela 4- Eficácia dos métodos de seleção	34
Tabela 5- Análise de funções- Assistente de manutenção	42
Tabela 6- Competências comportamentais- Assistente de Manutenção.....	43
Tabela 7- Análise de funções- Chefe de Linha.....	45
Tabela 8- Competências Comportamentais- Chefe de Linha	46
Tabela 9- Análise de funções: Operário não especializado	47
Tabela 10- Competências Comportamentais- Operário Não Especializado.....	48
Tabela 11- Formulário de inscrição	52
Tabela 12- Sessão de formação	53
Tabela 13- Análise curricular Assistente de Manutenção	55
Tabela 14- Análise curricular Chefe de Linha.....	56
Tabela 15- Análise curricular Operário não Especializado	57
Tabela 16- Critérios de avaliação da entrevista	64
Tabela 17- Avaliação de competências Assistente de Manutenção	65
Tabela 18- Avaliação de competências Chefe de Linha.....	66
Tabela 19- Avaliação de competências Operário não Especializado	67
Tabela 20- Work Sample – Assistente de Manutenção	70
Tabela 21- Work Sample – Chefe de Linha	71

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

PME- Pequena, Média empresa

GRH- Gestão de Recursos Humanos

ROA- Retorno Sobre o Ativo

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

TV- Televisão

REEE's- Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos

DL- Decreto-lei

CFC- Clorofluorocarboneto

I&D- Investigação e Desenvolvimento

ABS- Acrilonitrila butadieno estireno (Acrylonitrile Butadiene Styrene)

PC- Policarbonato

PS- Poliestireno

PE- Polietileno

PP- Polipropileno

PVC- Policloreto de Vinila (Polyvinyl chloride)

DC- Departamento Comercial

DAF- Departamento Administrativo e Financeiro

DP- Departamento de Produção

DQAS- Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança

SST- Saúde e Segurança no Trabalho

L- Laboratório

B.I.- Bilhete de Identidade

INTRODUÇÃO

De há algumas décadas para cá, o fator humano tem vindo a tornar-se cada vez mais determinante para o sucesso das organizações, levando-as a atingir melhores resultados, constituindo-se uma fonte de vantagem competitiva (Barney & Wright, 1998; Weatherly, 2003; Brock & Buckley, 2013; Taylor & Collins 2000). Cunha et al. (2015) sugerem cinco aspetos em que os recursos humanos (RH) conferem vantagem competitiva às organizações, serem valiosos, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis e estarem integrados nas práticas e políticas da organização, sendo nesta retidos e não atraídos para a concorrência.

Para ter as pessoas certas que consigam criar valor, as empresas têm que ter processos de recrutamento e seleção que lhes permitam encontrar e identificar os recursos humanos mais adequados às suas necessidades. Estes processos/métodos começam pelo recrutamento, que consiste em atrair candidatos para uma vaga disponível (Armstrong, 2009). Este processo traz inúmeros benefícios para a organização, segundo Araújo e Garcia (2006), estes são “o sangue novo” que traz novos talentos, profissionais experientes e qualificados, e proporciona uma grande diversidade de equipas, capazes de responder às mais diversas questões, a “vantagem competitiva” pois o recrutamento e seleção possibilita à empresa contratar colaboradores de topo, capazes de enriquecer a empresa que, conseqüentemente, tornará a empresa mais competitiva, e, por fim, poderá garantir à empresa uma boa “inovação”, uma vez que os novos colaboradores são mais propensos a questionar a forma como a empresa funciona com algumas áreas dos seus negócios, proporcionando a mudança e o melhoramento contínuo da organização.

Assim, o recrutamento pode conferir a vantagem competitiva às organizações através da redução de custos (se o recrutamento se focalizar nos candidatos mais pertinentes); se proporcionar aos candidatos informação realista evitando expectativas desajustadas; se avaliar os candidatos de modo eficiente e eficaz; se focalizar em pessoas que demonstrem uma maior probabilidade de empenho e de serem bem-sucedidos (Delery et al, 2017), (Cunha et al., 2010: 195).

Após realizado o processo de recrutamento, segue-se a seleção, que “é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas” (Gomes et al., 2008). Com isto, nota-se que a contratação de profissionais adequados e bem qualificados ajuda a empresa a crescer e a diminuir

gastos, comprovando a importância de possuir um processo de recrutamento e seleção criterioso, estruturado e completo. Para além dos benefícios e importância do processo referida em cima, este traz inúmeras implicações para a empresa e para a gestão.

Para a Interecycling, em particular, este é um tema pertinente pois a empresa enfrenta também dificuldades na retenção de colaboradores. Com este projeto, a empresa pretende melhorar o processo de recrutamento e seleção, de forma a conseguir uma melhor adequação dos novos colaboradores aos cargos para que são contratados. Assim, espera-se que os mesmos se encontrem alinhados com a estratégia e objetivos da empresa, de modo a que façam com que a empresa atinja vantagem competitiva e eles próprios se sintam satisfeitos na empresa, potenciando a sua retenção. O processo de recrutamento e seleção será ajustado à empresa e às especificidades de cada cargo e fará com que este processo seja rápido, estruturado e eficaz na procura de candidatos que se enquadrem na realidade empresarial.

Sendo o mercado português maioritariamente constituído por pequenas, médias empresas (*PME's*), este projeto será mais um contributo para a perceção do funcionamento deste tipo de empresas. A necessidade que cada vez mais têm em aplicar processos de recrutamento e seleção completos e estruturados, o impacto individual que estes sistemas podem ter no sucesso das empresas, e o impacto global que têm no melhoramento do tecido empresarial português.

Este trabalho integra, numa primeira fase, uma breve revisão da literatura sobre gestão de recursos humanos (GRH), focando o recrutamento e seleção, com o objetivo de obtenção de um maior conhecimento relativamente a esta temática, para posterior aplicação correta no caso real. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia seguida no projeto. Define-se a finalidade do projeto e apresenta-se a empresa, seguindo-se de uma auditoria às rotinas de Recursos Humanos na mesma, com a finalidade de expor os processos atualmente realizados, e avalia-los. No terceiro capítulo, descreve-se todo o trabalho realizado, explicando tudo o que foi estruturado, apresentando os procedimentos e ferramentas de trabalho criadas.

1 Revisão da Literatura

Neste primeiro capítulo serão abordados conceitos fundamentais sobre recrutamento e seleção, para perceber o funcionamento do mesmo. Serão abordados temas integrantes da gestão de recursos humanos (GRH), referindo todos os subsistemas inseridos na mesma. Relativamente ao processo de recrutamento e seleção serão explicadas as diversas fases, nomeadamente, a identificação da necessidade, a atração de candidatos, a escolha dos candidatos e a integração dos mesmos.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A GRH tem vindo a sofrer uma evolução bastante positiva desde o século XX, mais propriamente a partir da década de 80. Essa evolução tem acontecido não só na sua designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas (Sousa et al, 2006). Segundo Veloso (2007), o próprio conceito de gestão de recursos humanos tem sofrido alterações, que foi influenciado por um conjunto de fenómenos, a importância de teorias no âmbito da gestão, nomeadamente conceitos como estratégia, adequação e eficiência organizacional, a clarificação do processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional, e a integração de diferentes atores (os gestores, os colaboradores, stakeholders, etc.)

Cunha et al. (2012, pág. 59) referem que a gestão de pessoas relaciona-se com as políticas, práticas e sistemas que têm influência no comportamento, atitudes e desempenho dos membros constituintes da empresa, com o objetivo primordial de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da empresa.

Para que esta competitividade e a performance da empresa aumentem, as práticas de gestão de recursos humanos assumem uma importância bastante relevante, como é o caso: métodos de seleção, avaliação, formação, trabalho em equipa, recompensas em função da performance e segurança no trabalho, entre outras. Com estas práticas, pretende-se gerar uma vantagem competitiva única (Godard & Delaney, 2000; Wall & Wood, 2005; Saridakis et al, 2017; Tavares, 2018).

Segundo Veloso (2007), inicialmente, a fonte da vantagem competitiva estudava-se com base no impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance da empresa. Depois, surgiram estudos empíricos que procuravam avaliar o impacto de uma só prática. Gerhart & Milkovitch (1990) procuraram avaliar a relação entre GRH e a

performance organizacional tendo em conta uma prática: a compensação. No seu estudo nomearam fatores individuais e variáveis organizacionais que se relacionam com a compensação. Avaliaram também fatores como tipo de indústria, dimensão, performance financeira e estratégia de compensação. Nas suas conclusões do estudo, estes admitem que “... é difícil separar as diferenças para cada uma das estratégias, da cultura organizacional [...]. A relação entre o retorno sobre ativo (ROA) e resultados da compensação pode ser descrita como pequena. É necessário considerar que muitos fatores determinam o ROA de uma organização.” (pp.686 e 687). Estas conclusões devem-se ao facto de existir grande dificuldade em estabelecer claramente o efeito de uma prática de GRH na performance de uma empresa (MacDuffie, 1995). Afirmam também existir uma possibilidade de determinar qual o melhor conjunto de práticas na maximização dos seus efeitos na performance organizacional.

Com isto, e segundo Veloso (2007), a importância é notória, e os impactos na performance da empresa são igualmente bastantes visíveis. No entanto, são inconclusivos. Após sistemáticos estudos, as evidências empíricas da relação entre GRH e performance não mostram grandes conclusões. Mesmo que a ligação entre estas se constitua forte e incontestavelmente existente, a relação é mais complexa do que aquela que é evidenciada por técnicas estatísticas. Isto é, estas associações estatísticas não se constituem como uma teoria ou explicação viável e capaz de demonstrar todo o impacto que uma proporciona à outra.

Assim, a importância estratégica da GRH é cada vez maior. Hoje a função de Recursos Humanos (RH) não se limita apenas às atividades isoladas, estritamente necessárias. Quando existe uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos, a organização consegue identificar potenciais problemas na empresa e possíveis soluções para os mesmos. Atualmente, dificilmente se atingem metas e se mantém a eficácia sem programas e atividades efetivas de gestão de RH (Ivancevich, 2007).

1.1.1 Subsistemas de RH

Segundo Quintela (2016), inúmeros autores (Tavares, 2001; Neves, 2002; Agarwala, 2003) salientam a existência de múltiplas dimensões que constituem a gestão dos RH, nomeadamente a formação, a remuneração, as relações sociais, a avaliação de desempenho, a análise e descrição de funções, a higiene e segurança, a comunicação, a

gestão de carreiras e o Recrutamento e Seleção (R&S). A estas dimensões chamam-se subsistemas da GRH, como se apresenta em baixo.

Chiavenato (2009) postula que a GRH detém cinco subsistemas:

1. Provisão, que incluiu a pesquisa de mercado de RH, o R&S e a integração de novos membros;
2. Aplicação, que integra a análise e descrição das funções, o planeamento e alocação dos RH, a construção do plano de carreiras e a posterior avaliação de desempenho;
3. Manutenção, que contempla a administração de salários, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e as relações sindicais;
4. Desenvolvimento, que inclui a formação e o desenvolvimento de RH e organizacional;
5. Monitorização, que é constituída pela base de dados, o sistema de informação e a auditoria aos RH.

Segundo Câmara et al (2007), para que as diversas políticas e práticas de gestão de recursos humanos sejam eficientes, eficazes e capazes de acrescentar valor à organização, atingindo os objetivos pretendidos, existem três condições primordiais:

1. É fundamental que todos os subsistemas mencionados em cima estejam operacionais, isto é, deverá existir um conjunto mínimo de políticas e práticas de RH com uma ligação coerente, tornando possível a dedução racional da existência e operacionalidade de cada subsistema. Caso isto não se verifique, toda a integração sistémica de GRH ficará debilitada;
2. Em segundo lugar, deverá existir uma interligação lógica entre os diversos subsistemas de GRH, onde estes se complementam entre si;
3. Por último, a base de todos os subsistemas deverá ser a estratégia organizacional. Estes deverão funcionar como aplicações desta mesma estratégia. Uma política ou prática de GRH não pode ser analisada de forma isolada, mas sim em conjunto para que possa ser mantida a coerência.

Com isto, deduzimos que estes subsistemas se encontram interligados entre si, funcionando de forma dinâmica. A área de R&S encontra-se inserida no subsistema de provisão, detendo um papel primordial para que os objetivos possam ser alcançados (Quintela, 2016).

1.2 Recrutamento & Seleção

O processo de R&S é tratado de forma separada pois, apesar de ser um único processo, este é composto por dois momentos: o momento de recrutar, que inclui a atração de candidatos, e o momento de selecionar, quando é escolhido o candidato a integrar a vaga, tal como Cardoso (2010) afirma.

No entanto, este processo complementa-se. A seleção só será eficaz e financeiramente sustentável se existir uma quantidade suficiente de potenciais colaboradores que se candidatem à organização. Com isto, existe um esforço crescente por parte das empresas para atrair mão-de-obra diversificada. Assim, de acordo com Ployhart (2016), existe um reconhecimento por parte do recrutamento, que se constitui como uma vantagem competitiva sustentada para a sobrevivência organizacional e para o processo de seleção acontecer da melhor forma.

Segundo afirma Antunes et al. (2016), o recrutamento é um processo que tem como objetivo primordial atrair pessoas para trabalhar em determinada organização. É um processo que ocorre quando a empresa necessita de profissionais que preencham os requisitos das vagas em questão. O mesmo autor acrescenta que, após o recrutamento segue-se a seleção, que se inicia quando o recrutamento se finaliza. Neste processo, é realizada uma seleção dos candidatos mais adequados às necessidades da empresa e à vaga em questão.

Segundo Guimarães e Arieira, (2005) e Ferreira e Vargas (2014) o recrutamento tem como objetivos o fornecimento de profissionais adequados à organização, com a finalidade de contribuir para a eficácia organizacional, a construção e consolidação da imagem da empresa, garantir o menor custo possível na contratação de RH, garantir que todos os candidatos ao cargo detenham iguais oportunidades de serem selecionados para o posto em causa, garantir que o profissional selecionado ocupará o posto que mais se adequa e que mais convém à organização.

O processo de recrutamento e seleção deverá ser realizado da melhor forma possível, utilizando técnicas e meios adequados, para que a empresa possa garantir o recrutamento da pessoa adequada ao cargo, ao mais baixo custo possível (Sousa et al. 2006).

Para Peretti (2007), o processo de recrutamento pode ser estruturado em 10 etapas, que podem ou não ser cumpridas, nomeadamente:

1. Identificação das necessidades de recrutamento (o responsável hierárquico transmite a necessidade de preencher um posto);
2. Análise (os recursos humanos analisam o pedido de um novo colaborador);
3. Definição de função (necessidades e critérios do recrutamento a ter em conta);
4. Prospecção Interna (procura-se dentro da empresa se há alguém com o perfil adequado para ocupar o lugar disponível);
5. Prospecção externa (para comparar os candidatos internos aos externos, para enriquecer a empresa com “sangue novo” e por não haver, internamente, candidatos que possam ocupar a função);
6. Triagem de candidaturas (análise de todas as candidaturas recebidas: primeira fase de eliminação de candidatos);
7. Questionários (para reunir mais informações sobre os candidatos);
8. Entrevista (com o objetivo de informar o candidato sobre a empresa e a função disponível e permitir obter informações mais completas sobre o candidato);
9. Testes (com o intuito de identificar pontos fracos do candidato e suas características, adequando o perfil do candidato ao posto de trabalho disponível);
10. Decisão (apresentação dos candidatos selecionados ao responsável hierárquico, seguida normalmente de uma entrevista final).

A necessidade de recrutamento surge de diversas formas (Sousa et al, 2006), pela substituição de um colaborador, criação de um novo cargo, aquisição de novas competências, reforço de competências já existentes na organização, introdução/criação de um novo produto/serviço, alteração do produto/serviço existente, introdução de uma nova tecnologia, reorganização do trabalho, ou pelo reforço estratégico da empresa.

Pelayo (2015) afirma que, apesar de se constituir um processo com inúmeras vantagens para a empresa, estudos comprovam que existem diversos fatores para que o processo de R&S não se constitua eficaz. Um dos exemplos onde se comprova isto, e o qual foi realçado por este autor, é nos casos onde este processo pode demorar meses a desenvolver-se, e no fim um simples “não” do candidato selecionado acaba com o trabalho muito significativo que constitui o processo de R&S. Segundo Secarã (2016),

existem diversos fatores que podem afetar o recrutamento, os quais se podem subdividir em duas categorias: fatores internos e externos:

Os fatores internos são provocados pela própria organização, nomeadamente o tamanho da empresa, a política de recrutamento e a sua imagem para o exterior e a sua credibilidade.

Os fatores externos à organização estão relacionados com questões demográficas, com o mercado de trabalho, ou com a situação de emprego/desemprego atual.

Secarã (2016) dá especial relevo a um outro fator, não mencionado em cima, e por vezes o verdadeiro entrave dos processos de recrutamento e seleção - as contra propostas. Este afirma que em diversas situações os candidatos são abordados por profissionais de recursos humanos e só se envolvem no processo até à efetivação da proposta, para ter do seu lado um “trunfo” para com a entidade patronal atual. Posteriormente, e tendo a contraposta como ferramenta do seu lado, têm a possibilidade de a apresentar e conseguirem o seu objetivo principal: uma valorização da sua remuneração.

Para concretizar estes objetivos e necessidades, e colmatar os fatores que condicionam o processo de recrutamento e seleção, esta deve ser considerada uma prática muito importante e deverá merecer especial atenção por parte da gestão. A correta adequação da estratégia aos objetivos e necessidades é fulcral para um processo adequado (Sousa et al, 2006).

1.2.1 Identificação da necessidade

No seguimento do processo de R&S descrito em cima surge, primeiramente, o recrutamento. Este relaciona-se com a decisão da gestão sobre o preenchimento de uma vaga em aberto. (Camara et al, 2007). Segundo Macaleer & Shannon, (2003), este processo é importante pois é aqui que se identificam as necessidades da empresa, relativamente a quantidades e características das pessoas a contratar.

Antes de ser tomada esta decisão de contratar, a gestão deverá encarar outras alternativas. Camara et al (2007) enumera algumas, a redistribuição das tarefas pelos restantes membros da equipa, evitando uma nova contratação, e, conseqüentemente, novos gastos, uma análise às tarefas desse cargo, com o objetivo de perceber se existem tarefas que podem ser eliminadas ou automatizadas; a reanálise dos perfis e

competências das funções próximas do cargo para analisar se é possível alterar ou enriquecer sem recorrer ao recrutamento; e o recurso ao *outsourcing*¹.

1.2.1.1 Identificação da necessidade de contratar

Segundo Camara et al (2007), esta necessidade de contratar pode surgir por dois motivos principais: (1) trata-se de um cargo já existente e o anterior colaborador que preenchia a vaga foi transferido para outra função ou saiu da empresa, (2) trata-se de um cargo novo. Segundo Mendes (2015) o profissional encarregue desta área elabora uma ficha de pedido e, posteriormente, submete-a à sua hierarquia e transmite-a ao serviço responsável pelo recrutamento para que se dê início ao processo. Para Calheiros (2019), o processo de identificação da necessidade deve estar devidamente integrado no planeamento estratégico, sendo consistente e permitindo à organização obter bases para o futuro.

Segundo Chiavenato (2006) e Ivancevich (2007), existem inúmeros métodos para obter e organizar as informações sobre a necessidade de RH, que irão depender da organização e da necessidade das mesmas. Com isto, temos os alguns métodos. A estimativas de peritos: Este caso aplica-se a organizações e/ou setores fortes e em constante mudança, onde existe grande incerteza relativamente ao futuro, sendo impossível prever o mesmo baseando-se apenas no passado. Assim, um especialista será capaz de apresentar diversos cenários futuros de evolução do setor. Os modelos estatísticos: Podem ser simples e apenas identificar o fator crítico que delimita o nível de atratividade de uma organização e delinear a necessidade de RH, tendo em conta a expectativa da evolução futura. Ou podem ser complexos que envolvam regressões múltiplas a partir de diversos fatores que afetem a necessidade de RH da organização, considerando não apenas a interligação de cada fator com a quantidade de RH como também as interligações dos fatores entre si. As previsões departamentais: Neste método o topo encarrega as várias unidades organizacionais (departamentos e equipas) que cada uma delas façam a sua previsão de necessidades de RH, pois cada departamento tem um conhecimento mais próximo e consegue avaliar de uma forma mais precisa as necessidades.

¹ “Outsourcing é um termo inglês muito empregado para definir terceirização. Trata-se do processo em que uma organização contrata outra para desempenhar determinada função. Qualquer serviço que a empresa contratante não tenha expertise ou infraestrutura para executar, mas cujos serviços sejam necessários ao seu funcionamento (Marcelino & Cavalcante, 2012).

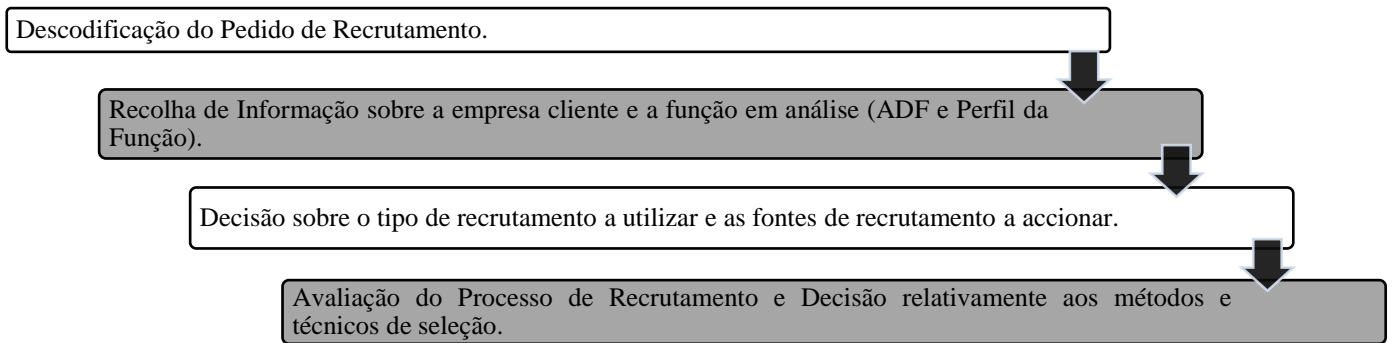


Figura 1- Principais Passos do Processo de Recrutamento

Fonte: Quintela, 2016

Posteriormente, deverão ser ponderados diversos parâmetros, antes da decisão propriamente dita ser tomada. Quintela (2016) enumera os seguintes, o custo adicional que trará à empresa, se esse custo se encontrará dentro do orçamento, se o colaborador está dentro das previsões do número de pessoal autorizado na empresa e quando é que o colaborador é realmente necessário para iniciar funções.

Estes passos são, para o autor, objeto de um processo formal de autorização, com suporte documental. Após o suporte documental ser aprovado, é realizada a análise de funções pelo profissional de R&S.

1.2.1.2 Análise de funções

Segundo Brannick e Levine (2002), a análise de funções é o “processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho”. Já segundo Sousa et al (2006) a análise das funções “consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho”. Figueiredo (2016) afirma que os objetivos da análise e descrição de funções são fornecer informações para o processo de recrutamento, determinar o perfil do candidato e elaborar testes de seleção, fornecer informação para os programas de formação contínua, prover informação para qualificações de funções, orientar a chefia no sentido da relação com o colaborador, facultar dados ao departamento de Higiene e Segurança no Trabalho, criar informação relevante para o processo de avaliação de desempenho.

Sousa et al (2006) descreve o processo de análise e descrição de funções nas seguintes fases:

1. Determinação dos objetivos: uma das primeiras questões que surgem aquando de uma análise e descrição de funções refere-se ao “Porquê?”, isto é, definir qual é a importância de iniciar uma análise e descrição de funções;
2. Identificação das funções a analisar: um segundo momento consiste em identificar as funções que devem ser analisadas e ponderadas devido, essencialmente, a possíveis constrangimentos ou limitações de ordem temporal e de recursos;
3. Aceder a trabalho anterior: para que possa existir um bom posicionamento para a organização do projeto de análise de funções, o acesso a informações já existentes, as descrições funcionais realizadas anteriormente e o acesso ao organograma da empresa, pode facilitar este posicionamento;
4. Escolha do método a aplicar: o método a usar na análise e descrição das funções pode ser de diversa ordem, nomeadamente:
 - ✓ Método de observação direta: onde é o analista que avalia o ambiente natural;
 - ✓ Método da entrevista de análise funcional: onde o analista interage com o entrevistado com o objetivo de recolher dados;
 - ✓ Método do questionário: realização de um questionário, este método é mais adequado quando existe um número de colaboradores que desempenham a mesma função;
 - ✓ Diários: registo periódico com informações sobre a função pelo próprio colaborador.

Mendes (2015) afirma que, caso a empresa não tenha uma descrição adequada ou atualizada, é necessário elaborá-la ou revê-la quando é feito o processo de recrutamento. Esta definição tem a vantagem de fornecer as necessidades e critérios para o recrutamento. Esta definição deve retratar o mais possível a realidade, para que o risco de insatisfação seja minimizado quando a integração é feita.

1.2.2 Atração de candidatos

1.2.2.1 Processo de recrutamento

Surge a necessidade de dar início ao processo de recrutamento e seleção quando um colaborador sai, ou quando há uma mudança ou necessidade de preencher um novo posto de trabalho (Peretti, 2007).

Segundo Ployhart (2017), o recrutamento é composto por um vasto leque de atividades, onde se interligam os candidatos às respetivas organizações e cargos, com necessidade desses mesmos recursos humanos. Segundo o mesmo autor, os candidatos podem ser classificados de várias formas. Os candidatos ativos: aqueles que estão à procura de emprego, candidatando-se e procurando vagas em aberto. Os candidatos passivos: aqueles que estão abertos a novas oportunidades de emprego, mas não se encontram à procura. Os candidatos internos: aqueles que procuram novas oportunidades de progredir na carreira, mas dentro da empresa onde atualmente se integram. Já os candidatos externos: aqueles que procuram novas oportunidades de progredir na carreira, mas em uma empresa diferente.

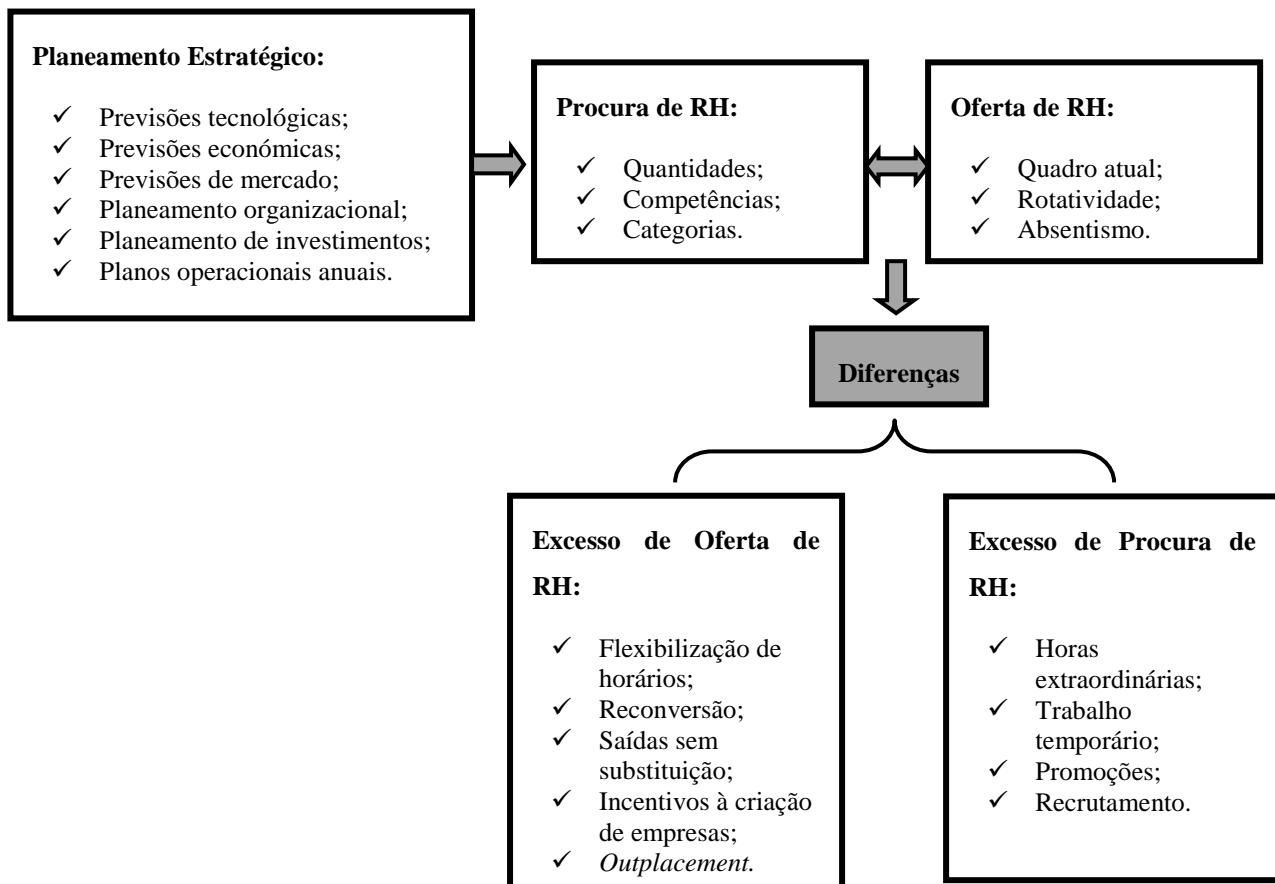


Figura 2- Processo de Planeamento de Recursos Humanos

Fonte: Calheiros (2019), adaptado de Ivancevich (2007)

Para Sekiou et al. (2001: 273) o recrutamento é visto como um conjunto de atividades de uma determinada organização para atrair candidatos com as competências necessárias para preencher, de imediato ou no futuro, uma vaga existente na organização. O candidato escolhido, ao ter as capacidades e atitudes necessárias, ajudará a organização a alcançar os seus objetivos e, conseqüentemente, a vantagem competitiva (Glueck, 1978 cit. in Absar, 2012: 436); (Silveira, 2019).

1.2.2.2 Fontes de Recrutamento

Segundo Mendes (2015), existem inúmeras fontes de recrutamento que são utilizadas pelas empresas. O recrutamento acadêmico, onde as entidades deslocam-se até às escolas com o objetivo primordial de recrutar candidatos sugeridos pelo próprio ensino, geralmente de elevado potencial e finalistas, solicitando uma listagem de alunos com estas mesmas especificidades. Neste caso, existem também parcerias por parte das escolas com as empresas, existindo a possibilidade de um maior conhecimento entre o empregador e o candidato.

Os centros de emprego, esta é uma fonte de recrutamento privilegiada, pois as entidades que procuram candidatos para vagas em aberto, encontram aqui inúmeras opções, inclusive pessoas que procuram emprego exatamente nessa área. Um exemplo desta fonte é o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

As empresas especializadas, que são entidades que a empresa contrata nos casos onde necessita de ajuda no momento do recrutamento e seleção. Esta provém de recursos capazes de selecionar um painel de candidatos adequados à vaga em aberto. Esta opção é vantajosa na medida em que retira a necessidade da empresa que precisa de recursos humanos, ter competências de recrutamento e necessidade de realização do processo.

O Head – hunting. Neste tipo de recrutamento, é identificado o melhor candidato ao lugar, identificando essa mesma pessoa e mobilizando recursos para a sua contratação. Esta fonte pode, não só, ser contratada a empresas especializadas, mas também, pode ser realizada pela empresa contratante.

Os anúncios, normalmente um anúncio de um jornal geralmente corresponde a “um posto de trabalho a preencher”, por isso as empresas dão bastante relevância a esta fonte, pois afirmam ser um meio eficaz e fácil de chegar às pessoas que procuram emprego para determinada vaga.

A candidatura espontânea, que é utilizada nas grandes empresas. Estas são arquivadas na organização e futuramente rebuscadas para eventuais necessidades de recursos humanos.

Anteriores processos de recrutamento e seleção, pois em algumas empresas, os dados de possíveis candidatos já entrevistados, com parecer positivo, mas não admitidos, ficam guardados na base de dados da empresa. Estes dados podem ser utilizados em uma outra oportunidade de contratação.

A fonte informal que é bastante conhecida pela “cunha”, e ainda é bastante utilizada em Portugal. Esta diminui os custos de recrutamento e seleção, no entanto, não é uma fonte imparcial.

Os fóruns de emprego (“Job Conventions”), que se constituem como reuniões de várias empresas não concorrentes entre si, mas que têm todas necessidades idênticas, realizadas em diferentes sítios, dependendo do público-alvo.

Segundo Serra (2017), não existem muitos estudos a nível nacional relativos a práticas de recrutamento nas organizações. No entanto, o estudo de Correia (2005) mostra algumas conclusões relativamente a isso (gráfico 1). Este estudo, que analisou 71 organizações, públicas e privadas, de várias extensões de emprego e vários setores de atividade, na região de Lisboa e Setúbal, concluiu que os métodos de recrutamento mais usados são: colocação de anúncios (67,8%), o recurso às candidaturas espontâneas (62,3%) e a obtenção de referências profissionais (57,1%). A utilização de empresas externas de recrutamento apresenta baixos níveis de utilização, pois, tendo em conta o autor, estes serviços são mais utilizados no recrutamento de quadros superiores. Segundo Serra (2017), a ausência das novas tecnologias no recrutamento deve-se ao ano de publicação do estudo.

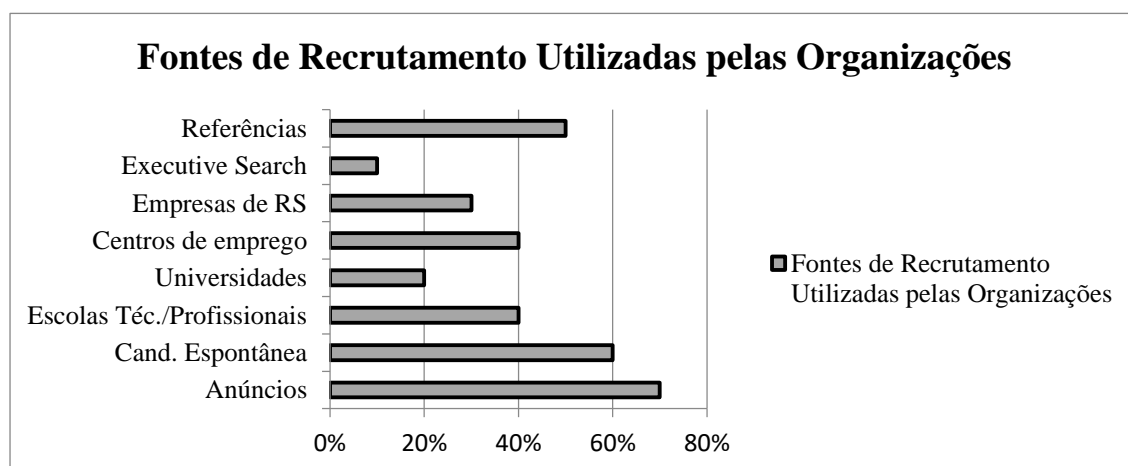


Gráfico 1- Fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal). Adaptado de Correia (2005), p. 9.

Itens	Média
Portais de emprego online	✓ 2,9
Websites da empresa/ base de dados de candidaturas	✓ 3,9
Redes sociais	✓ 6,3
Centro de emprego	✓ 6,5
Jornais nacionais	✓ 6,7
Parcerias com escolas/ universidades	✓ 7,9
Protocolos de emprego local/ feiras de emprego	✓ 8,3
Jornais locais	✓ 8,7
Referências profissionais/<i>networking</i>	✓ 9,6
Imprensa especializada/ jornais económicos	✓ 9,7
Recrutamento interno	✓ 9,8
Estágios	✓ 10,2
<i>Posters/ placards</i>	✓ 10,5
Rádio/ Televisão (Tv)	✓ 14
Outro(s)	✓ 14,7
✓ Nota: Ordem decrescente de importância	

Tabela 1- Meios de recrutamento preferidos pelos consultores

Fonte: Matosinhos (2012)

1.2.3 Escolha dos candidatos

Segundo Ployhart et al. (2017), a seleção abrange a identificação de características e pontos críticos importantes para que o desempenho seja eficaz. O objetivo primordial assenta na obtenção de vantagem competitiva, consequente do melhoramento do desempenho no trabalho e do aumento do desempenho organizacional geral. O mesmo autor afirma que estas características devem constituir-se válidas e o sistema de seleção deve tentar diminuir ou até eliminar o impacto negativo na empresa, ser consistente com o tipo de empresa e ser eficiente e económico, na medida que deve ter retorno positivo relativamente ao investimento.

Como referido em cima, o objetivo será prever o desempenho futuro do candidato no cargo em aberto, para que as pessoas escolhidas sejam as mais eficazes e eficientes. Para que isto aconteça, os métodos para a escolha dos mesmos têm de ser válidos e fiáveis. (Ivancevich, 2007); (Robertson, 2001).

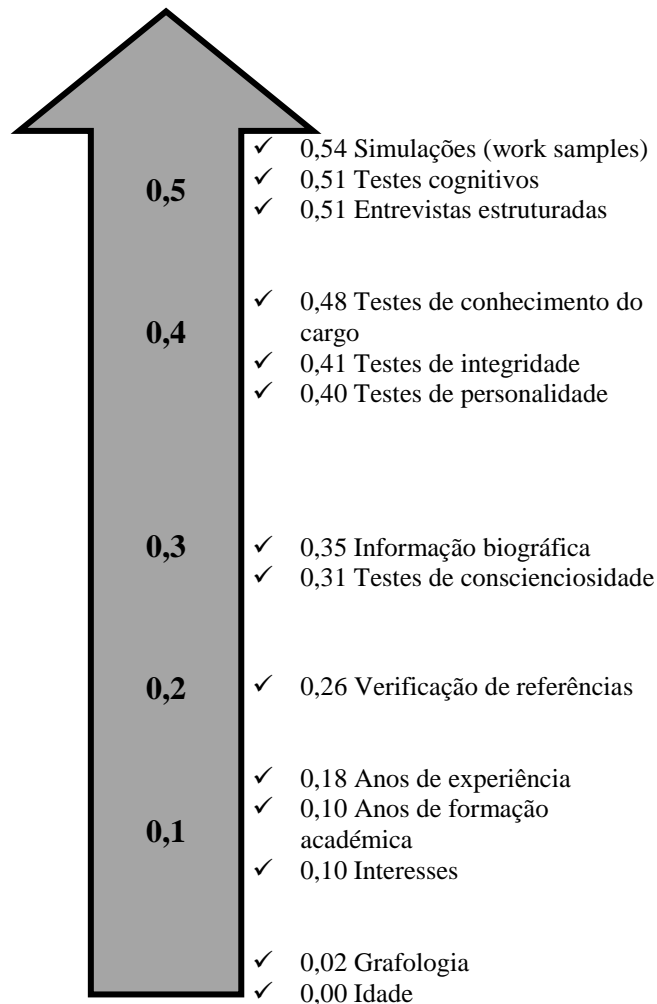


Figura 3- Validade preditiva dos métodos de avaliação dos candidatos
Fonte: adaptado de Robertson & Smith (2001)

Segundo Calheiros (2019), a fiabilidade traduz-se na consistência na aplicação dos métodos, isto é, os resultados têm de se manter os mesmos em diferentes momentos.

Já a validade está relacionada com o facto de os instrumentos avaliarem realmente o potencial desempenho futuro no cargo. Esta contempla duas dimensões, nomeadamente a validade de conteúdo e a validade de conceito. A primeira avalia se os pontos que se estão a medir são realmente relevantes para o cargo. A validade de conceito avalia se o instrumento avalia corretamente aquilo que é suposto avaliar (Calheiros, 2019).

1.2.3.1 Processo de seleção (práticas)

O processo de seleção requer uma articulação das necessidades da empresa, com as características do candidato, isto é, que exista um ajustamento entre pessoas e funções. Para isto são definidos critérios de seleção, ou seja, atributos pessoais e profissionais que o candidato deve possuir para um desempenho eficaz da função em aberto. Estes conseguem recolher-se por meio de vários métodos que permitem avaliar os candidatos relativamente aos critérios de seleção. (Gomes et al, 2010, página 232). Podemos identificar alguns métodos de seleção (Ployhart et al., 2017).

Os testes de avaliação situacional, estes testes são relevantes na medida em que expõem, aos candidatos, situações fictícias relacionadas com o trabalho. Estes, após analisar a situação específica têm, em opção, várias escolhas comportamentais para abordar a situação. Após a escolha, é pedido que sejam expostas as opções escolhidas, aquelas que são mais eficazes e menos eficazes. Esta etapa é importante na medida em que, como são apresentadas situações de trabalho realistas, consegue ser avaliada a postura do candidato perante elas, levando a que o profissional de RH tenha uma ideia mais válida de como será o candidato em situações de trabalho que possam surgir.

Os centros de avaliação, que são compostos por uma variedade de exercícios, nomeadamente, apresentação simulada, dramatização, para que sejam avaliadas múltiplas competências. Segundo o autor esta etapa usa aproximadamente cinco exercícios para medir 10 competências, sendo aquelas mais comuns: habilidades interpessoais; sensibilidade social, comunicação, motivação, persuasão; influência, organização; planeamento e resolução de problemas. As respostas destes exercícios ajudam a identificarem quais são os candidatos que demonstram mais consciência e variabilidade entre as dimensões dos exercícios.

As amostras de trabalho, esta etapa, segundo estudos comprovados pelo autor, é das melhores maneiras de obter validade e diversidade. Estas amostras apresentam candidatos com um conjunto de tarefas ou exercícios semelhantes aos realizados no trabalho.

As entrevistas que apesar do surgimento de novas etapas, as entrevistas continuam a ser a etapa indispensável num processo de R&S.

Os testes de capacidade, que o autor afirma que são os testes de capacidade cognitiva os mais utilizados e mais relevantes, no entanto, com o passar do tempo têm-se constituído um alvo de crítica na medida em que demonstram diferenças significativas nos subgrupos raciais que as outras práticas não mostram.

Os testes de capacidade cognitiva, que se constituem como a principal vertente das pesquisas atuais de seleção de habilidades cognitivas assenta na identificação de maneiras de usar a capacidade cognitiva sem afetar negativamente a diversidade racial. Esta permite identificar: capacidade cognitiva, conhecimento e habilidades, personalidade, habilidades sociais (por exemplo, liderança), interesses e preferências, ajuste e habilidades físicas e atributos.

Ployhart (2016) afirma que os estudos sobre estas e outras práticas de seleção não irão acabar. Estas têm uma importância bastante relevante na medida em que são fornecidos os dados/características necessárias para a efetiva escolha do candidato.

A validade e eficácia destes métodos são, muitas vezes, analisados tendo em conta o tipo de empresa. Peretti (2011) e Serra (2017) afirmam que a entrevista é o método de seleção mais utilizado, pois esta tem objetivos e vantagens bastante patentes. Estes são: informar o candidato sobre a empresa, incluindo as suas características, e o posto de trabalho; e, permite saber as experiências profissionais, competências e objetivos futuros. Segundo o autor, na maioria dos casos a entrevista é a única técnica de seleção utilizada, sendo, por isso, fundamental uma boa preparação por parte do profissional de recursos humanos. Este deve saber como avaliar as respostas do entrevistado e saber analisar as mesmas tendo em conta as funções em aberto.

O estudo de Correia (2005) também mostra o paralelo entre os diversos métodos de seleção mais utilizados, que se encontra no gráfico seguinte. Os métodos mais usuais neste processo são a entrevista com o responsável de departamento, a análise curricular, a entrevista com o técnico de recursos humanos e as referências de outros empregadores. Os testes psicológicos, quer os de aptidão quer os de personalidade, ainda se encontram em desuso, e as provas situacionais quase não são utilizadas.

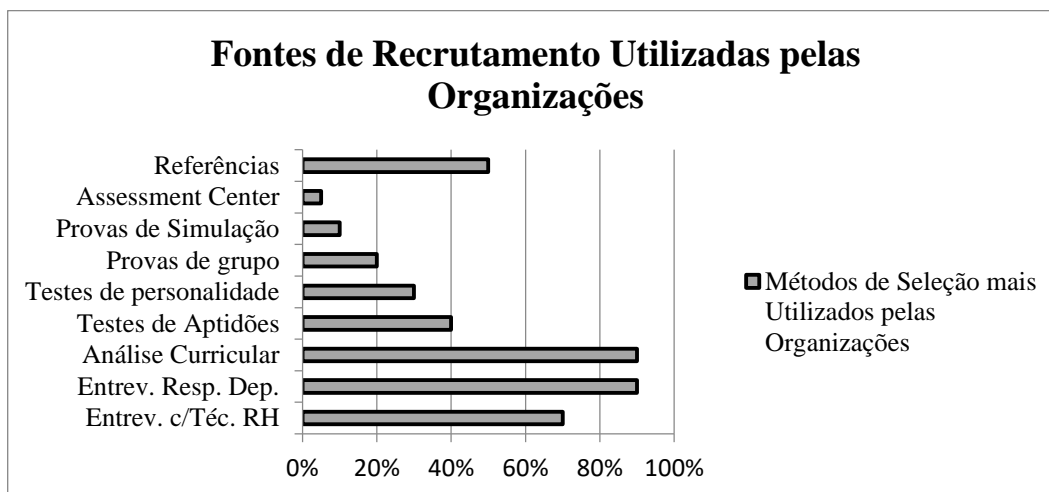


Gráfico 2- Métodos de seleção utilizados por organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal), 2005 (% de utilizadores). Adaptado de Correia (2005), p. 11.

1.2.3.2 Tomada de decisão

Segundo Mendes (2015), após terminadas as entrevistas, testes e outros métodos, os responsáveis pelo recrutamento e seleção apresentam a listagem de todos os candidatos selecionados, tendo em conta as vagas existentes, ao responsável hierárquico. Este realiza uma última entrevista, sendo ele mesmo o entrevistador, com a finalidade de selecionar o candidato adequado à vaga em aberto.

Por vezes cometem-se erros no processo de recrutamento e seleção. Os mais comuns (Fernandez-Araoz, 1999; Roberts, 2005; Wood & Payne, 2007) são os seguintes.

Reduzido envolvimento dos interessados, isto é, a escolha de uma pessoa não adequada à vaga em questão pode ser provocada pela realização deste processo, por responsáveis não participarem ativamente no processo;

As influências políticas, que ocorrem quando os candidatos são avaliados tendo em conta as suas crenças políticas e não com base no perfil adequado à vaga;

Ignorar o perfil identificado, pois quando existem muitos candidatos a candidatarem-se à vaga, por vezes, acontece que o entrevistador compara os candidatos entre si, deixando de os comparar com o perfil adequado à função;

Confiança num único elemento, pois quantos mais métodos forem usados, mais validade terá o resultado. No entanto, a maior parte das vezes é usado apenas um método que pode não traduzir as melhores opções;

Efeito auréola, que ocorre quando um candidato tem uma qualidade tão evidente, por vezes os defeitos são ignorados. Toma-se, portanto, uma decisão enviesada. Também é comum a situação inversa;

Estereótipos e preconceitos, surgindo quando o entrevistador deixa que a decisão seja afetada por aspetos não relacionados com a competência;

Clonagem, que acontece quando há preferência por parte dos entrevistadores pelos candidatos com características semelhantes às suas;

Valorização da memória recente, quando são realçados os resultados dos instrumentos mais recentes, pelo facto de estarem mais presentes na memória.

Segundo Rodrigues e Rebelo (2011), estes erros levam a custos significativos e a outras consequências igualmente prejudiciais à organização, como é exemplo das perdas de produtividade. Como forma de minimizar estes erros, a escolha dos métodos de seleção utilizados em cada etapa é crucial e deve realizar-se com base em diversos critérios, como a validade, o custo, a utilização e o impacto antagónico. Estas devem adequar-se às políticas e contexto organizacional, de maneira a que entrem em conformidade com critérios de sucesso, nomeadamente, desempenho profissional, absentismo, rotatividade, sucesso na formação, entre outros (Rodrigues e Rebelo, 2011). Segundo o mesmo autor, com isto entende-se que os métodos utilizados em todo o processo têm de se afirmar como práticas consistentes e válidas, para que o processo seja finalizado com sucesso.

1.2.4 Integração dos colaboradores

A integração dos colaboradores, segundo Silva (2014), ocorre após a seleção efetiva de um candidato a fim de exercer determinada função na organização. O processo de acolhimento e integração, que deve ser assegurado da melhor maneira, ainda está incluído no processo de recrutamento e seleção.

Primeiramente, é necessário preparar e planear o acolhimento, nesta fase o objetivo primordial é que fique claro o papel do novo colaborador perante a organização e perante os seus colegas. Esta fase é muito importante na medida em que os procedimentos adotados determinarão o sucesso da integração.

Posteriormente, começa o processo de acolhimento que consiste no momento e processo através do qual os novos recursos humanos são aceites e integrados na organização, com a finalidade de os tornar mais eficientes, no menor tempo possível.

Há dois aspetos relevantes que este procedimento deve ter em atenção nomeadamente o aspeto da organização, onde deve ser transmitido ao novo colaborador os aspetos fundamentais relativos à organização, nomeadamente: a missão, visão, história, cultura e estratégia. E a função, que para além do ponto descrito em cima, deverão também ser explicadas as especificidades da função e o posto de trabalho que o novo colaborador irá ocupar (Silva, 2014).

Silva (2014) afirma que, por fim, é realizada a integração efetiva que consiste em mostrar ao colaborador a organização, o seu acolhimento no grupo de trabalho, dando-lhe a oportunidade de partilhar informações, a integração na função/posto de trabalho e, por fim, mostrar-lhe a missão e visão da empresa. Segundo o mesmo autor existem diversas formas de integração adotadas pelas organizações, sendo independentes ou complementares, nomeadamente a distribuição de um manual de acolhimento, para que o novo colaborador conheça a empresa e todas as suas vertentes ou especificidades. A distribuição de outros documentos relevantes ao conhecimento da empresa por parte do individuo contratado. A realização de uma visita pela empresa, para que o novo colaborador conheça a empresa na sua íntegra, setores e áreas funcionais. E a realização de formações necessárias ao acolhimento e integração do mesmo.

Mosquera (2000) e Gomes (2017) afirma que o Manual de Acolhimento é um documento que deverá contemplar as informações importantes para a integração do candidato, nomeadamente, conteúdos sobre a organização, regulamentos e relações de trabalho, estrutura, benefícios sociais, serviços de apoio e a política de GRH. Segundo a autora, este deve ser elaborado pelo departamento de recursos humanos. Cardoso (2009), delimita a estrutura do manual de acolhimento, assim como a informação contida em cada parte, que se encontra descrito na tabela em baixo:

Estrutura-Tipo	Informação contida
Nota de Boas-Vindas	Mensagem de boas-vindas
Organização Regulamentos	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio.
No domínio das relações de trabalho	Acordo de empresa ou Acordo Coletivo de Trabalho- os direitos e deveres de ambas as partes: horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc.
Estruturas Representativas dos Trabalhadores	Delegados sindicais e Comissão de Trabalhadores.
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança Social, Situações específicas como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.
Serviços de Apoio e Assistência Social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

Tabela 2- Manual de acolhimento

Fonte: Mosquera 2002 in Cardoso 2009 – Adaptado

O manual de acolhimento e integração é considerado o meio mais importante no campo de integração de novos membros, variando de organização para organização, assim como a sua estrutura, que é adaptada à necessidade da mesma. Ao elaborar este manual é necessário ter em atenção o tipo de informação que se quer transmitir e a sua importância (Cristina & Gomes, 2017).

1.2.4.1 Táticas de socialização

Conforme referido em cima, o processo de socialização é muito importante na medida em que é uma adaptação e aprendizagem para o novo membro. Sendo assim, é necessário que existam táticas para que estes mesmos processos funcionem corretamente (Vala, 2002); (Fernandes & Hugo, 2017).

Segundo Van Maanen e Schein (1979) e, atualizado, por Jones (1986), Ashford (1996) e Vieira (2014) as táticas de socialização foram agrupadas em seis dimensões com dois polos opostos, utilizados pela organização no momento do processo de socialização do recém-chegado.

As táticas formais. Estas são utilizadas em organizações que detenham procedimentos oficiais de socialização, onde os novos colaboradores são acolhidos por estes mesmos procedimentos. E as táticas informais que ocorrem quando o processo de socialização é feito exclusivamente pelos colegas de trabalho do novo membro, dependendo a 100% do empenho dos mesmos.

As táticas individualizadas, que são direcionadas ao novo colaborador isoladamente. E as táticas coletivas, que são focalizadas num grupo de pessoas recém-chegadas à empresa, onde existe uma aprendizagem comum, facilitando a interação e partilha de conhecimento.

As táticas sequenciais, onde existem inúmeras fases pelas quais o novo membro terá de passar com a finalidade de aprender. Ou as táticas não sequenciais, onde a aprendizagem é realizada de forma aleatória, sem fases pré-definidas.

As táticas fixas, sendo que o processo de socialização é feito num determinado período de tempo, assim como cada fase. Ou as táticas variáveis, onde as fases são de tempo variável, dependendo unicamente da evolução do novo membro.

As táticas em série, onde é assumida pelos membros já integrantes da organização, que se disponibilizam para ajudarem e realizarem o processo de socialização dos novos membros. Ou as táticas disjuntas, onde é realizada pelo próprio novo colaborador, que assume uma autoaprendizagem.

Por fim, as táticas de investimento, onde é valorizada a autoconfiança e aptidão do novo membro. Ou as táticas de desinvestimento, que pretendem desfazer a entidade do recém-chegado, evitando sentimentos de autoconfiança para que facilite a moldagem aos valores e princípios da organização.

Como suporte ao texto explicativo apresentado em cima, o quadro que se segue elaborado por Van Maanen e Schein (1979) e, anos mais tarde, completado por Jones (1986) e Ashford (1996), acrescenta que os procedimentos da organização de socialização podem ser de natureza institucionalizada ou de natureza individualizada. Que por sua vez, podem estar inseridos no contexto da socialização, no conteúdo da socialização ou nos aspetos sociais da socialização.

As duas dimensões. Jones (1986)	Socialização Institucionalizada	Socialização Individualizada
	As seis dimensões de Van Maanen e Schein (1979)	
Contexto da Socialização	✓ Coletiva; ✓ Formal.	✓ Individual; ✓ Informal.
Conteúdo da Socialização	✓ Sequencial; ✓ Fixa.	✓ Não sequencial; ✓ Variável.
Aspetos Sociais da Socialização	✓ Em série; ✓ Investimento.	✓ Disjunta; ✓ Desinvestimento.

Tabela 3- Táticas de socialização

Fonte: Jones (1986) e Ashford (1996)

Delvas (2017) e King et al (2005), afirmam que as táticas de socialização têm como objetivo primordial gerar efeitos positivos no novo colaborador, no entanto, devem ser corretamente adaptadas consoante o mesmo, “não devem utilizar uma tática modelo para todos os profissionais, mas adaptá-las, pois, no fundo todas se encontram de alguma forma ligadas permitindo o ajuste dos vários profissionais ao papel e ao seu lugar na organização”. (King et al ,2005),

Em suma, Dias (2014) refere que as táticas de socialização são um processo bastante relevante na organização, na medida em que proporciona diversos resultados, nomeadamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a performance, as intenções do empregado de permanecer na organização e a clarificação do papel do novo membro para a consequente aceitação social na empresa.

2 Metodologia

O projeto a realizar teve uma abordagem dedutiva, utilizando um método de investigação qualitativo, devido à necessidade de avaliar os processos existentes na organização.

Durante o mesmo, foi utilizada uma metodologia investigação-ação, sendo a mesma participativa e colaborativa pelo facto de que todos os intervenientes estiveram envolvidos no processo, destinando o seu processo à melhoria da realidade empresarial.

Numa 1ª fase pretendeu-se realizar uma revisão da literatura (artigos científicos, livros técnicos, investigações, publicações, conferências) sobre o tema, com o objetivo primordial de dar um suporte teórico ao trabalho e identificar boas práticas de recrutamento e seleção.

A 2ª fase do trabalho consistiu num trabalho de análise, em estudar o tema no contexto empresarial, analisando a situação atual da empresa neste processo, isto é, as fases pelas quais os potenciais colaboradores passam, que equipa esteve a acompanhar o procedimento, e todos os procedimentos interligados ao mesmo. Isto foi exequível através, não só de pequenas reuniões ou entrevistas com os colaboradores interligados a estes processos, mas também através da recolha de procedimentos de trabalho e outros documentos que existam a descrever ou registar o processo.

Isto teve como finalidade identificar as práticas que se adequem à situação e objetivos da empresa.

Por fim, a 3ª e última fase compreendeu a implementação do modelo de recrutamento e seleção que se constituiu o mais adequado à empresa, elaborando então um manual de recrutamento e seleção para a mesma. Nesse manual estão explícitas as diversas fases a desenvolver ao longo do processo e as variações específicas para cada função. O manual incluiu a descrição das funções, procedimentos de divulgação das vagas que surgem, metodologias de seleção a utilizar e o manual de acolhimento a ser desenvolvido para a organização.

2.1 Questões de investigação e objetivos

Com este trabalho pretende-se melhorar e estruturar o processo de recrutamento e seleção da empresa em questão, que na mesma se encontra quase inexistente, de modo a que o mesmo seja um facilitador para o sucesso da organização e que melhore a eficiência da empresa.

Ou seja, é desejável que a probabilidade de escolher um candidato que não se adequa a determinada vaga seja quase nula. Isto, inevitavelmente levará ao aumento da vantagem competitiva da mesma.

A questão de investigação neste trabalho é: como estruturar um processo de recrutamento e seleção de forma a potenciar e melhorar o desempenho da empresa, diminuindo a rotatividade da mesma?

Assim, o objetivo geral é contribuir para a melhoria da competitividade da empresa, da vantagem competitiva e da rotatividade empresarial, através da melhoria dos resultados obtidos através do processo de recrutamento e seleção.

Os objetivos específicos são:

- ✓ Implementar um procedimento de recrutamento e seleção adequado às especificidades da organização;
- ✓ Reduzir a rotatividade de recém-contratados;
- ✓ Melhorar o desempenho dos recém-contratados;
- ✓ Reduzir o tempo de resposta às solicitações de contratação.

2.2 Apresentação da empresa

2.2.1 História

“Situada em Santiago de Besteiros, concelho de Tondela, desde o ano 2000, a Interecycling, S.A. é uma sociedade de reciclagem essencialmente dedicada aos resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE’s). Com um investimento superior a 12,5 M€, mais de 60 trabalhadores, cerca de 12.000 m² de área coberta e um parque de 30.000 m², a Interecycling está preparada para reciclar 9 das 10 categorias de REEE’S, de acordo com o Decreto Lei (DL) 230/04 de 10 de Dezembro, DL 132/2010 de 17 de Dezembro, DL 178/2006 de 5 de Setembro e DL73/2011 de 17 Junho.” (Interecycling, 2016)

2.2.2 Missão

A missão da empresa encontra-se descrita, pela Interecycling (2016), como: “Com elevados padrões de qualidade, serviço e inovação, trabalhar com todas as pessoas e entidades contribuindo para um melhor ambiente e desenvolvimento sustentado através da reciclagem de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE’s) e encaminhamento de produtos finais.”

2.2.3 Serviços

“Apresentamo-nos como uma solução integrada de serviços, logística, produtos e consultoria, para atingirmos a nossa missão. Somos Centro de Receção, Centro de Desmonte e Centro de Reciclagem de REEE’s. Nas diversas divisões da empresa e com as linhas de reciclagem de que dispomos, usando a melhor tecnologia e em linha com as melhores práticas mundiais, estamos preparados para tratar este tipo de resíduos em rigoroso respeito pelo Ambiente, neutralizando os seus componentes perigosos e devolvendo ao meio ambiente os diversos materiais que os compõem:

- ✓ Reciclagem de Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos;
- ✓ Processamento de Cabos Elétricos;
- ✓ Serviço de destruição e abate fiscal;
- ✓ Centro de receção de REEE’s;
- ✓ Serviço de recolha de REEE’s.” (Interecycling, 2016)

2.2.4 Linhas de reciclagem

2.2.4.1 Pequenos e Grandes eletrodomésticos

Segundo Interecycling (2016), os equipamentos reciclados são grandes e pequenos equipamentos domésticos, equipamentos informáticos, equipamentos de telecomunicações, equipamentos médicos e ferramentas elétricas e eletrônicas.

Os respetivos processos são a desmontagem manual (remoção de todos os componentes perigosos); Trituração; Granulação (redução de dimensão); Separação das diversas matérias.

2.2.4.2 Equipamentos de frio

Segundo a mesma fonte, os equipamentos de reciclagem nesta linha são os frigoríficos, arcas congeladoras.

Aqui realiza-se a remoção de prateleiras, gavetas, portas e rodas; Aspiração do óleo com Clorofluorcarboneto (CFC) do circuito de refrigeração. Separação do CFC do óleo; Remoção do moto-compressor; Trituração em ambiente inertizado com azoto, separando e isolando o CFC da espuma das paredes, através de um sistema de criocondensação (- 120°C); Separação dos materiais finais: - Ferro - Alumínio/Cobre - Plásticos - Poliuretano (espuma).

2.2.4.3 Televisores e Monitores

Recicla-se, como a própria linha indica, televisores e monitores.

Realiza-se a remoção da carcaça plástica; Remoção dos cabos e placas; Corte da cinta metálica e do canhão de imagem; Separação dos vidros do painel e do cone; Aspiração da camada luminescente. (Interecycling, 2016)

2.2.4.4 Cabos elétricos

Interecycling (2016) afirma que os materiais aqui reciclados são os cabos de cobre, cabos de alumínio, cabos de alumínio e cobre.

E os processos são a trituração; Separação de metais ferrosos; Granulação (redução de dimensão); Separação de cobre, alumínio e plástico em mesas densimétricas.

2.2.5 Divisões

2.2.5.1 Intlogistic

“Atendendo às necessidades do mercado, a Interecycling conta com uma divisão especializada no desenvolvimento de soluções logísticas para cada cliente.

Assim, com a Intlogistic disponibilizamos aos nossos clientes soluções de recolha, transporte e armazenamento temporário de REEE's , sempre sob o acompanhamento de uma equipa especializada, apta a dar todo o apoio técnico e logístico necessário, garantindo todos os procedimentos corretos no encaminhamento destes equipamentos, firmados com as nossas declarações de reciclagem, para efeitos legais.” (Interecycling, 2016).

2.2.5.2 Intconsulting

Interecycling (2016) explica que “esta divisão da Interecycling é onde se reúnem as competências de relações públicas, a componente social interna, o centro de contratação e formação dos colaboradores, as formalidades e a aplicação das disposições legais, ambientais e certificações. É também o laboratório central de controlo e análise de materiais, bem como onde se concentra toda a investigação e desenvolvimento da Interecycling.”

2.2.5.3 Intproducts

“A Intproducts é a divisão que centraliza todas as frações finais/produtos resultantes da atividade da Interecycling. Está dividida em duas áreas:

- ✓ Produtos finais do processo de reciclagem que regressam à base da cadeia de valor (commodities);
- ✓ Produtos que, após separação e reciclagem, assumem a forma de um produto com outra aplicação. Estes novos produtos, à base de materiais reciclados resultam do nosso processo de Investigação e Desenvolvimento (I&D).”

“Os principais produtos são metais: ferro fragmentado, ferro prensado, cobre, alumínio, inox, latão granulado ou à peça, mas também outros: circuitos impressos, pilhas e acumuladores, cristais líquidos e condensadores, óleo de refrigeração, PUR, gás CFC ou pentano (engarrafado), halon, diversos polímeros, etc.” (Interecycling, 2016)

2.2.5.4 Intglass

“É a divisão especializada em vidros provenientes de REEE’s. Após a separação e descontaminação, quer no centro de reciclagem, quer no centro de desmonte, estes são enviados para a Intglass para descontaminação e limpeza final. Neste processo são eliminados os elementos que impossibilitam a sua reutilização, tais como: pequenos metais, ligas têxteis, matérias plásticas, películas de óxido de ferro, alumínio ou chumbo, bem como é feita uma separação granulométrica. O produto final é acondicionado em big-bags, sendo acompanhado de análise química e de toda a documentação legalmente exigida.” (Interecycling, 2016)

2.2.5.5 Intpolymers

Por último, segundo Interecycling (2016), a Intpolymers é a “Divisão especializada em polímeros. Após a separação e identificação quer no centro de reciclagem quer no centro de desmonte, estes são enviados para a Intpolymers para seleção e limpeza final de elementos não desejados para a sua reutilização, tais como: pequenos metais, ligas têxteis, outras matérias plásticas contaminantes. Após esta fase, o material é triturado apresentando uma granulometria até 10 mm. Neste processo obtém-se uma excelente qualidade final, inovando o mercado consumidor de polímeros, que obtém a melhor relação qualidade/preço. Tipos de polímeros produzidos: Acrilonitrila butadieno estireno (ABS), Policarbonato (PC), PC/ABS, Poliestireno (PS), Polietileno (PE), Polipropileno (PP), PA , Policloreto de Vinila (PVC).”

2.3 Diagnóstico

Para que seja possível melhorar significativamente o processo de recrutamento e seleção, é necessário que, previamente, seja feita uma auditoria a todas as práticas de Recursos Humanos implementados na empresa.

Este levantamento de processos será realizado através de análises documentais e entrevistas.

A auditoria e posterior levantamento de práticas irá permitir, não só, que se identifiquem as diversas carências relativas às práticas de RH, mas também que se consigam nomear as potencialidades de intervenção.

2.3.1 Métodos de Recolha de Informação

Diversas técnicas de recolha de informação foram utilizadas para realizar o diagnóstico, e, posteriormente, o melhoramento das práticas de recursos humanos, nomeadamente a análise documental e as entrevistas.

2.3.1.1 Análise Documental

Para Mendes (2016) a análise documental é um levantamento de políticas, organização, processos e práticas de gestão de pessoas. Segundo a mesma, esta tem inúmeras vantagens, na medida em que permite identificar políticas, processos, estrutura e métodos de práticas de gestão de pessoas, para que possamos perceber qual a missão e política do departamento de recursos humanos.

Estes documentos serviram de suporte à compreensão do funcionamento da empresa, tal como a sua estrutura organizacional. Também foram examinados documentos que fornecem informações sobre os procedimentos, manuais, formulários, etc.

Um dos documentos analisados foi o manual de boas vindas, que funciona como uma espécie de “manual de acolhimento” (anexo 1). Aí estão descritas informações gerais dos recursos humanos; a política de qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho e fala sobre a proteção do ambiente.

Por fim, o outro documento que serviu de base à análise documental foi o formulário de inscrição (anexo 2), que é utilizado no processo de recrutamento e seleção no momento onde surgem candidaturas espontâneas presenciais, por parte de novos candidatos. Este formulário inclui informações como dados pessoais, experiências

profissionais e habilitações literárias, aspetos que são analisados quando é necessário recrutar mais recursos humanos.

2.3.1.2 Entrevistas

Batista et al. (2011) afirmam que a entrevista é um método de recolha de informação por meio de conversas orais. Esta conversa é, posteriormente, avaliada tendo em conta os objetivos da recolha da informação. Neste caso, será realizada uma entrevista estruturada, que, segundo o mesmo, assenta na abordagem de temas a questões já previamente preparadas consoante o objetivo das mesmas. As vantagens das mesmas relacionam-se com a fácil recolha de informação específica e com a transmissão dessa informação.

Outro meio de recolha de informação foram as entrevistas (anexo 3), que foram realizadas aos três profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, nomeadamente o diretor-geral, o engenheiro de produção, e a engenheira de ambiente.

Estas entrevistas têm como objetivo primordial consolidar a recolha de práticas de gestão de RH, realçando informações sobre a organização, a gestão e os processos envolvidos

2.3.2 Levantamento de Processos

2.3.2.1 Identificação da Necessidade

Tendo em conta os resultados da análise, a necessidade é identificada quando há despedimentos ou alocações de colaboradores para outros setores, ou quando surgem novos postos de trabalho resultantes de investimentos na organização.

Através das entrevistas, percebeu-se que a empresa utiliza apenas as previsões departamentais para identificar a necessidade de novos colaboradores. Os diversos departamentos e secções fazem previsões de necessidade de recursos humanos, pois têm noção da evolução e crescimento dessa mesma unidade e da necessidade futura de recursos humanos para acompanhar essa mesma evolução.

Antes da decisão de admissão de novos colaboradores ser tomada, a direção pondera diversos parâmetros, nomeadamente o custo adicional que trará à empresa, e se esse custo se encontra dentro do orçamento direcionado para integração de novos colaboradores. Por fim, é também analisado o período em que o colaborador é realmente necessário para iniciar as suas tarefas.

2.3.2.2 Pesquisa/Atração dos candidatos.

Após ser identificada a necessidade de recrutar, começa a fase de pesquisa e atração dos candidatos por parte da empresa. A empresa usa fontes de atração de candidatos que normalmente assentam no anúncio, colocado na empresa, na divulgação por meio do centro de emprego, nas candidaturas espontâneas, no recrutamento acadêmico, e, finalmente, na utilização de empresas especializadas de recursos humanos para ajudar neste processo.

Esta divulgação e pesquisa são realizadas tendo em conta os requisitos e as funções a qual estão abertas as vagas em aberto. Segundo os entrevistados, os requisitos são variáveis tendo em conta a função a ocupar. No caso da procura se destinar à parte administrativa, os requisitos/preferências que procuram previamente são:

- ✓ Habilitações académicas de nível superior (licenciatura ou mais);
- ✓ Ilegibilidade para realizar estágio profissional;
- ✓ Idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos.

No caso da procura se destinar à parte da produção, os requisitos mudam, sendo:

- ✓ Preferencialmente candidatos com carta de empilhador, pois a parte da logística está sempre presente na empresa, em todas as linhas de atividade;
- ✓ Preferencialmente candidatos do sexo masculino, dado o trabalho “pesado” da fábrica;
- ✓ Expectativas salariais baixas.

Após a divulgação, as respostas começam a surgir. O profissional no centro de emprego responsável reencaminha o perfil e dados dos possíveis candidatos à vaga em aberto, as candidaturas começam a surgir no site da empresa, via *e-mail*, presencialmente ou proveniente das universidades, e por via das empresas especializadas.

Através destes métodos, a triagem inicial é realizada, isto é, as pessoas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção dessa vaga em aberto analisam as opções de recursos humanos que têm. Estas analisam as candidaturas provenientes dos métodos anteriormente descritos, e tendo em conta os requisitos apresentados em cima, a(s) pessoa(s) que contemplem essas mesmas condições são chamadas. Posteriormente, será realizado o processo de recrutamento e seleção em si.

A eficácia dos métodos varia tendo em conta a função que se pretende preencher. No caso de se constituir um cargo administrativo, os métodos privilegiados são as candidaturas espontâneas ou o recrutamento académico. No caso de ser um cargo de produção, os métodos mais utilizados são o centro de emprego, as candidaturas espontâneas e empresas especializadas.

Na tabela seguinte são apresentados dados estatísticos que demonstram a eficácia dos métodos, a partir de 2017:

Método	Administrativos		Produção	
	Contratados	Mantêm-se	Contratados	Mantêm-se
Centro de Emprego	1	1	4	4
Candidaturas Espontâneas	0	0	11	10
Recrutamento académico	5	1	0	0
Empresas especializadas	0	0	2	0

Tabela 4- Eficácia dos métodos de seleção

Através da tabela apresentada nota-se que o método privilegiado são as candidaturas espontâneas. Estas detêm vantagens na medida em que mesmo que não sejam utilizadas na hora, podem ser arquivadas e rebuscadas quando necessário.

Posteriormente temos o centro de emprego. Apesar de utilizado em menor quantidade, também se constitui um método usado e com bastante eficácia, visto que já existe uma filtragem prévia, sendo mais difícil haver erros.

Depois temos o recrutamento académico que foi usado maioritariamente para os cargos administrativos. Foi utilizado com o objetivo da procura ser um pouco mais focalizada em cargos e áreas específicas.

Temos ainda as empresas especializadas, em que notamos que a eficácia é menor. Isto explica-se pelo facto de este método ser apenas utilizado quando se procuram trabalhadores temporários, por tempo determinado na empresa, daí as saídas.

2.3.2.3 Seleção

O processo de seleção inicia-se após a receção das candidaturas. No início deste processo, a responsabilidade pela seleção é atribuída ao responsável do sector que irá receber a pessoa a contratar.

A primeira filtragem de candidatos é feita através da análise curricular. As informações curriculares são obtidas por meio de fichas de inscrição previamente preenchida pelos candidatos, por candidaturas espontâneas via *e-mail*, por intermédio do centro de emprego, ou por intermédio de empresas especializadas, resultante das fontes de atração de candidatos, descritas em cima. Não está estruturada nenhuma ferramenta de análise curricular. Cada responsável analisa de forma autónoma os elementos curriculares dos candidatos.

Após esta primeira análise das candidaturas, os candidatos que sejam considerados adequados ao cargo em aberto na empresa são contactados telefonicamente, e é feito o pedido para os mesmos comparecerem presencialmente na empresa, a fim de realizarem uma entrevista com o responsável. Este contacto é feito pela rececionista e comunicado, posteriormente, ao responsável que irá realizar a entrevista.

Após isto, é iniciada uma segunda fase, que são as entrevistas com os candidatos. Estas entrevistas são realizadas apenas pelos responsáveis do setor ao qual corresponde a vaga, não tendo intervenção de nenhum profissional de recursos humanos.

Em relação à estrutura da entrevista na Interecycling, esta é iniciada com um breve enquadramento da empresa e da função que possivelmente irá exercer na empresa. O entrevistador dispõe de uma folha de rascunho onde aponta as informações consideradas relevantes no processo, como é o caso de habilitações literárias, experiências profissionais, expectativas salariais e motivações a nível pessoal e profissional. Não existe base documental com procedimentos ou práticas de recursos humanos. A organização afirmou serem realizadas entrevistas semiestruturadas, mas não foi disponibilizada nenhuma estrutura base ou guião de entrevista.

Concluídas as entrevistas, as informações reunidas são apresentadas ao superior hierárquico, membro da administração, que, por meio de uma conversa informal, discute se o candidato tem potencial para ingressar na empresa. Por fim, caso o membro da administração considere que o candidato se adequa ao cargo em aberto, o candidato é contratado.

2.3.2.4 Acolhimento e Integração

Através das entrevistas, constatou-se que os novos funcionários são bem integrados na empresa. No entanto, o processo de acolhimento e integração é pouco desenvolvido e não segue etapas pré-definidas. As práticas de acolhimento e integração assentam em práticas simples e resumidas, nomeadamente na apresentação da empresa, da equipa de trabalho e na descrição das funções do novo colaborador.

Este acolhimento e integração é realizado por diversos elementos, consoante a área/seção onde este deverá ser integrado. Normalmente o responsável pelo acolhimento é o mesmo responsável que realizou o processo de seleção, não sendo da responsabilidade do técnico de recursos humanos. O processo começa com esse mesmo responsável a reproduzir um vídeo de apresentação da empresa, e segue com uma visita guiada à fábrica na sua íntegra. Termina com a apresentação do seu posto e da sua equipa de trabalho.

A empresa não tem um manual de acolhimento, no entanto tem uma espécie de “panfleto”, denominado “manual de boas-vindas” com a apresentação da empresa e a apresentação dos valores, objetivos e procedimentos que esta defende. Este é entregue aos novos colaboradores no processo de admissão dos mesmos. Este ponto pode ser considerado uma falha grave, na medida que este é o principal meio de integração de um novo colaborador, e a empresa não tem (manual de acolhimento). Como fundamentado na revisão da bibliografia, deverá traduzir as informações fundamentais sobre a empresa.

2.3.3 Apreciação crítica

Tendo em conta o levantamento de processos descritos em cima, podemos constatar que o processo de recrutamento e seleção não é realizado da melhor forma possível, nem usa técnicas e meios adequados. Isto leva a possíveis falhas no recrutamento da pessoa adequada ao cargo. Isto, diretamente, traduz-se na

impossibilidade da Interecycling adequar os colaboradores a determinados cargos, pois, com o procedimento atual, os colaboradores dificilmente estarão alinhados com a estratégia e objetivos da empresa, não alcançando, conseqüentemente, a vantagem competitiva pretendida.

Relativamente à identificação da necessidade, esta é uma fase importante pois é aqui que se identificam as necessidades da empresa relativamente a quantidades e características das pessoas a contratar. Segundo o levantamento deste processo, percebe-se que a empresa apenas utiliza previsões departamentais para identificar a necessidade de novos colaboradores. Este método tem vantagens na medida em que cada departamento tem um conhecimento mais próximo, e consegue avaliar de uma forma mais precisa as necessidades. No entanto, deveriam ser usados métodos mais específicos para completar a informação utilizada, nomeadamente as “previsões de especialistas”, visto que um especialista será capaz de apresentar diversos cenários futuros de evolução do setor. Especificamente no setor dos plásticos, o mercado está em constante mudança devido a alterações legislativas. Estas alterações provocam variações significativas no volume de trabalho, que não estão a ser consideradas no planeamento dos Recursos Humanos.

Já relativamente à pesquisa/atração dos candidatos, a Interecycling utiliza diversas fontes de recrutamento, nomeadamente, o anúncio, a divulgação por meio do centro de emprego, as candidaturas espontâneas, o recrutamento académico, e, finalmente, a utilização de empresas especializadas de recursos humanos. Isto leva-nos a concluir que relativamente a esta fase, não há deficiências, pois estas têm diversas vantagens e têm facultado um vasto painel de candidatos sempre que utilizadas. Segundo a pesquisa realizada, apenas as empresas especializadas e o recrutamento académico apresentaram resultados menos positivos. No caso das empresas especializadas, como já referido, deve-se ao facto de terem sido contratados para picos pontuais de trabalho. No caso do recrutamento académico, a baixa retenção deve-se à reduzida capacidade de retenção da empresa, como empregadora para estes trabalhadores. Os trabalhadores não retidos saíram todos por vontade própria, em busca de melhores oportunidades de emprego. Ou seja, não consideramos uma falha do processo de atração, mas sim dificuldades resultantes da capacidade da empresa em reter trabalhadores especializados.

Relativamente ao processo de seleção, este inicia-se após os procedimentos descritos em cima, nomeadamente após a receção das candidaturas provenientes das

diversas fontes. É feita uma análise curricular, não existindo nenhum procedimento nem grelhas de avaliação pré-definidas. Cada participante, no processo, realiza a sua avaliação de forma autónoma. Isto leva a uma maior margem de erro, e uma menor precisão na seleção, sendo difícil identificar características e pontos críticos importantes para que o desempenho seja eficaz. Posteriormente é realizada a entrevista pelo responsável do setor ao qual corresponde a vaga. Mais uma vez, não existe procedimento definido, guião de entrevista ou grelha de avaliação, nem há participação de nenhum profissional de recursos humanos. Aqui denota-se uma falha grave, pois neste tipo de processos deverá ter sempre presente um profissional com formação adequada para garantir que o processo passará por todas as fases necessárias. Tendo em conta a informação obtida, há métodos igualmente relevantes no processo de seleção que deveriam estar presentes, como métodos que avaliem comportamentos situacionais, capacidades cognitivas e requisitos/características específicas. Com isto, poderiam ser avaliadas as posturas do candidato perante situações específicas, e, conseqüentemente, seriam identificados os candidatos com maior consciência relativamente às várias dimensões, com características relevantes para a vaga.

Relativamente à entrevista, através da revisão bibliográfica e estudos feitos, denota-se que estas são indispensáveis no processo de R&S, e são o método privilegiado. Isto porque fornece informações importantes, visto que, não só, é feito presencialmente e são realizadas questões com o intuito de fornecer essas informações sobre características, posto de trabalho, mas também, porque permite conhecer as experiências profissionais, competências e objetivos futuros. No entanto, esta não é realizada da melhor forma, visto que não existe base documental com procedimentos ou práticas de recursos humanos, ou seja, são entrevistas não estruturadas. As entrevistas estruturadas são válidas na medida em que informa o candidato sobre a empresa, assim como o posto de trabalho, competências e objetivos usados. No entanto esta validade só se aplica quando estas são bem preparadas e bem estruturadas, o que não se verifica no caso.

Por fim, relativamente ao acolhimento e integração, deduziu-se que este é pouco desenvolvido e não tem etapas pré-definidas. Há formas de integração simples, apenas é apresentada a empresa, a equipa, as funções são explicadas pelo responsável daquele setor e é apresentado um documento de boas-vindas. Pela análise aos conteúdos teóricos, esta deve ser preparada e planeada, pois é extremamente relevante, na medida em que os procedimentos determinarão o sucesso da integração. No entanto,

conseguimos compreender ao longo deste trabalho que há uma falha por parte da empresa, na medida em que esta não tem manual de acolhimento. Segundo os autores mencionados na revisão bibliográfica, este é um documento que deverá contemplar as informações importantes para a integração do candidato, nomeadamente, conteúdos sobre a organização, regulamentos e relações de trabalho, estrutura, benefícios sociais, serviços de apoio e a política de GRH.

3 Implementação do processo

Como se torna evidente pela apreciação crítica, o processo terá de ser melhorado e reestruturado, para que possa ser possível a otimização do mesmo.

Na fase da implementação do projeto, vão ser apresentadas os procedimentos do processo de recrutamento e seleção, para que este seja devidamente estruturado e apresente uma sequência lógica. O objetivo será a minimização de erros no processo.

A implementação terá início na descrição dos destinatários do projeto, para que o processo se possa focalizar nos cargos com mais carência de estruturação. Posteriormente irão ser descritos os processos de análise de funções e formas de divulgação das vagas. Após divulgação, será realizado um formulário de inscrição completo como forma de se candidatarem à empresa. Após recebidas as candidaturas, é necessário a realização de ações de formação, para que os profissionais se encontrem preparados para a realização do processo. Posteriormente, serão avaliadas as candidaturas através da análise curricular. Seguidamente são iniciados os métodos de seleção, com a entrevista e os work sample. Para a escolha ser correta, e como forma de minimizar erros de seleção, serão definidos parâmetros de avaliação em cada método. Após esta fase, é igualmente importante definir meios de comunicação para que os candidatos sejam devidamente avisados da sua possível seleção ou o inverso. Por fim, será definido o processo de acolhimento e seleção e respetivo manual de acolhimento como forma de integração do novo candidato.

O novo método de recrutamento e seleção não terá cursos acrescidos, visto que será realizado e planeado pelos profissionais de recursos humanos, para garantir a persecução dos objetivos de seleção, pelos engenheiros de produção, para se certificarem da veracidade dos conhecimentos técnicos, e pela profissional de publicidade e relações públicas, que realizará os meios de divulgação.

3.1 Destinatários do Projeto

O projeto aqui apresentado foca-se em três postos existentes na Interecycling, nomeadamente o de responsável de manutenção, os de chefe de linhas e os de operários não especializados. Esta escolha deve-se ao facto de serem os cargos na empresa com mais rotatividade. Nos restantes cargos, pela análise de processos, parece haver maior estabilidade de pessoas.

Apesar do projeto ser destinado aos postos descritos em cima, esta vai ter inúmeras vantagens para toda a empresa, visto que é uma melhoria dos processos e da atração e seleção de candidatos e pode ser utilizado como inspiração para outros cargos no futuro.

De forma a ser percebida a lógica do projeto, o organograma da empresa, é apresentado, de seguida.

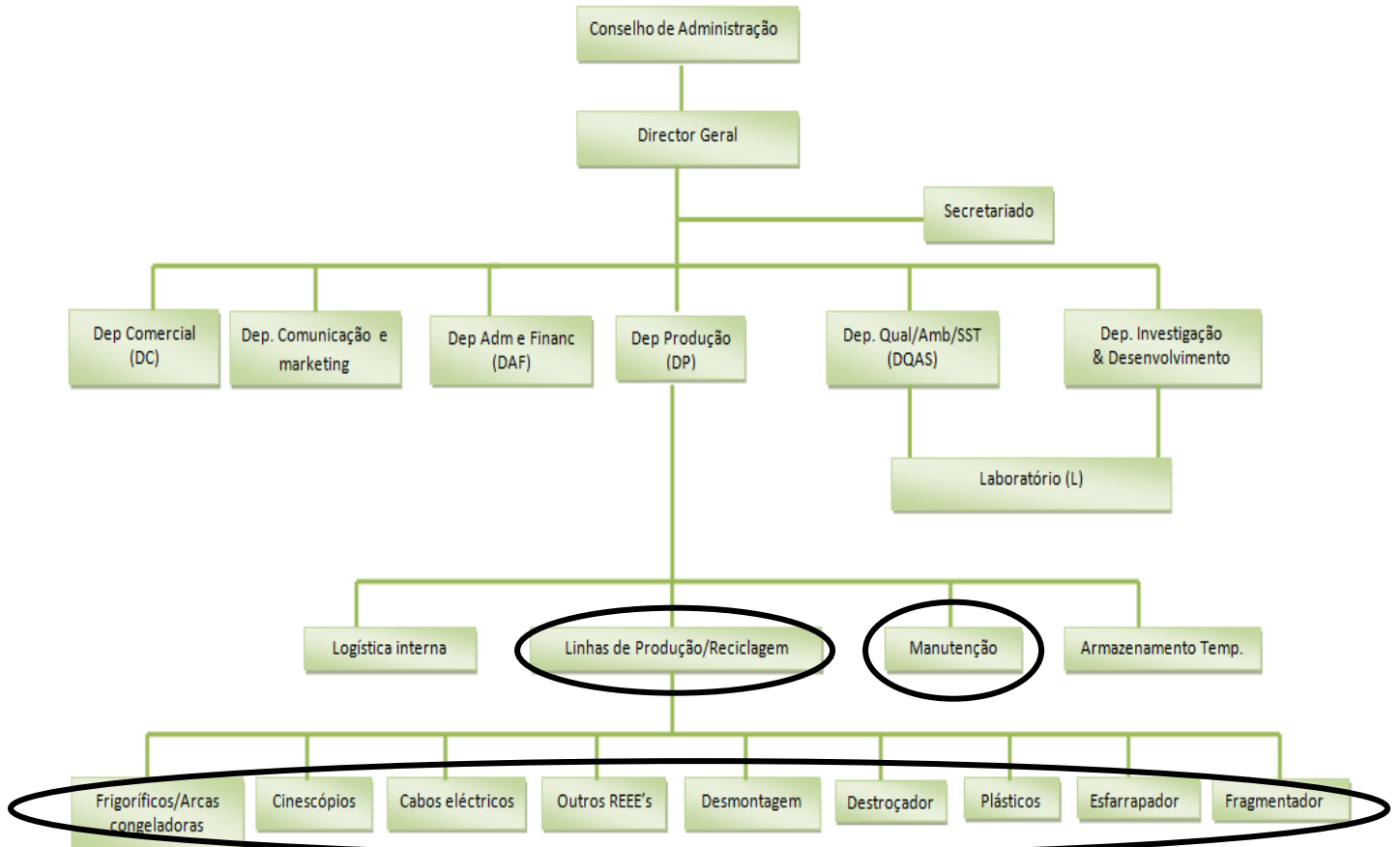


Figura 4- Organograma da Interecycling

3.2 Procedimento de Análise de Funções

Como é evidenciado na revisão bibliografia, o objetivo da análise de função é identificar o perfil da pessoa apropriada para exercer a função (Calheiros, 2019). Segundo o mesmo, este procedimento é a base para o resto do processo.

Nesta análise incluem-se certos cuidados, como forma de minimizar os erros. Deve-se estabelecer qual é o cargo, o perfil e o desempenho esperado. Outro cuidado, muito importante, são as competências, que devem ser descritas para que sejam identificadas quais as competências necessárias para ocupar o cargo em aberto. Por fim, é igualmente relevante identificar eventuais exigências legais ou certificações necessárias ao cargo em questão (Calheiros, 2019).

Para o cargo de assistente de manutenção, as funções e competências exigidas são as seguintes:

1. Cargo	
Assistente de manutenção	
2. Missão	
Garantir a disponibilidade dos equipamentos de produção	
3. Tarefas desempenhadas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajudar o responsável da produção no planeamento da produção; ✓ Controlar produção, garantindo funcionamento eficaz e em segurança; ✓ Verificação periódica das condições de segurança das máquinas e equipamentos da empresa; ✓ Aprovisionamento de peças/equipamentos de modo a assegurar produção; ✓ Controlar e pessoal necessário para assegurar a produção; ✓ Definir operações de manutenção de equipamentos e infraestruturas, ações preventivas e corretivas. 	
4. Indicadores de desempenho	
Produção mensal, das máquinas industriais.	
5. Conhecimentos e Competências	
Educação e Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de especialização na área da manutenção; ✓ Experiência fabril.
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica; ✓ Noções básicas de Saúde e Segurança no Trabalho (SST); ✓ Inglês.
Competências Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança e decisão; ✓ Criação e Conceptualização; ✓ Organização e Execução.

Tabela 5- Análise de funções- Assistente de manutenção

Como forma de analisar as competências comportamentais, será utilizado o modelo de Competências Comportamentais de Bartram. Tendo assim:

Competências Comportamentais- Assistente de Manutenção		
Competências	Definição	Dimensões
Liderança e Decisão	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade de gerir processos de manutenção frequentes;✓ Planear e dirigir pessoas com orientação para a manutenção e boas práticas de conservação de equipamentos;✓ Prever impactos de ações.	<ul style="list-style-type: none">✓ Decidir e iniciar ação;✓ Liderar e supervisionar.
Criação e Conceptualização	<ul style="list-style-type: none">✓ Criar e estruturar ideias claramente;✓ Utilizar a informação existente para gerar novas formas de trabalhar;✓ Criar estratégias para enfrentar novos desafios, ou imprevistos, utilizando recursos existentes.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aprender e investigar;✓ Criar e inovar;✓ Desenhar estratégias e conceitos.
Organização e Execução	<ul style="list-style-type: none">✓ Estruturar procedimentos de manutenção periódicos para cada linha;✓ Otimizar processos com vista à qualidade;✓ Planear procedimentos com vista à conservação dos equipamentos industriais.	<ul style="list-style-type: none">✓ Planear e organizar;✓ Orientação para a qualidade;✓ Perseverança;✓ Adaptação.

Tabela 6- Competências comportamentais- Assistente de Manutenção

Através da análise das tabelas, conseguimos explicar o porquê dos conhecimentos e competências descritos, tendo em conta a função e as tarefas desempenhadas.

Relativamente à educação e experiência, sendo esta uma função que exige conhecimentos técnicos especializados, torna-se essencial o candidato ter um curso de manutenção e, de preferência, experiência fabril para que os problemas sejam de mais fácil resolução.

Já em relação às competências técnicas, no seguimento da última afirmação, este necessita de conhecimentos técnicos, nomeadamente, na área de mecânica. Tendo esta empresa um elevado risco de segurança, procuram-se pessoas, para todos os cargos, com noções básicas de saúde e segurança no trabalho. Por fim, o Inglês é essencial na

medida em que a maioria dos nossos equipamentos físicos são de origem estrangeira. Com isto, é estritamente necessário que o assistente de manutenção saiba comunicar em Inglês, para que as avarias e possíveis problemas possam ser bem explicados a terceiros, e, conseqüentemente, resolvidos.

Finalmente, relativamente às competências comportamentais, é importante que este tenha capacidade de liderança e decisão, visto que é este que gere os processos de manutenção da empresa, na sua íntegra, e que orienta as pessoas em prol da preservação dos equipamentos. A criação e conceptualização também é muito importante na medida em que numa empresa com inúmeros equipamentos técnicos, muitos imprevistos surgem. E é o assistente de manutenção que deverá ter a capacidade de investigar, aprender e criar novos métodos para resolução de novos problemas. Por fim, o técnico de manutenção deverá ter a capacidade de organizar e executar, visto que é este que organiza procedimentos de manutenção para toda a empresa e os executa.

A análise de funções do chefe de linha irá assentar nos seguintes parâmetros:

1.Cargo	
Chefe de Linha	
2.Missão	
Garantir a eficiência da sua linha produtiva	
3.Tarefas desempenhadas	
<ul style="list-style-type: none">✓ Controlar a sua linha de produção e pessoal afeto à mesma;✓ Assegurar o cumprimento do planeamento da produção;✓ Supervisionar ações de manutenção e avarias da linha. Registo e transmissão da produção ao responsável de produção;✓ Gestão de stock's e consumíveis;✓ Assegurar e controlar a alimentação da linha;✓ Verificação periódica da separação das diferentes frações (perigosas e não perigosas) resultantes do desmantelamento dos REEE's.	
4.Indicadores de desempenho	
Objetivos de produtividade da sua linha (objetivo coletivo).	
5.Conhecimentos e competências	
Educação e Experiência	<ul style="list-style-type: none">✓ Ensino obrigatório;✓ Experiência fabril.
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none">✓ Noções básicas de SST
Competências Comportamentais	<ul style="list-style-type: none">✓ Liderança e Decisão;✓ Organização e execução;✓ Empreendedorismo e Desempenho.

Tabela 7- Análise de funções- Chefe de Linha

Relativamente às competências comportamentais do chefe de linha, são esperadas:

Competências Comportamentais- Chefe de Linha		
Competências	Definição	Dimensões
Liderança e Decisão	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade de gerir pessoas em processos;✓ Planear e dirigir pessoas com orientação para os resultados;✓ Prever impactos das ações.	<ul style="list-style-type: none">✓ Decidir e iniciar ação;✓ Liderar e supervisionar.
Organização e execução	<ul style="list-style-type: none">✓ Cumprir tarefas, procedimentos e transmiti-los ao pessoal da linha correspondente;✓ Pôr em prática a otimização de processos com vista à qualidade;✓ Seguir procedimentos com visto ao melhoramento contínuo e incuti-los aos operários não especializados da sua linha.	<ul style="list-style-type: none">✓ Planear e organizar;✓ Orientação para a qualidade;✓ Perseverança.
Empreendedorismo e desempenho	<ul style="list-style-type: none">✓ Ser empreendedor, procurando sempre a melhoria contínua;✓ Mostrar resultados, através de níveis de produção da sua linha.	<ul style="list-style-type: none">✓ Alcançar os resultados previstos;✓ Desenvolvimento de carreira.

Tabela 8- Competências Comportamentais- Chefe de Linha

Analisando os conhecimentos e competências em paralelo às funções, podemos retirar inúmeras conclusões.

Relativamente à educação e experiência, esta função não exige conhecimentos técnicos, como tal, é exigido o ensino obrigatório e experiência fabril, pois são estes que estarão à frente de uma linha, e exige-se uma resposta mais perspicaz aos problemas.

Já em relação às competências técnicas, como já referido em cima, procuram-se candidatos com noções básicas de saúde e segurança no trabalho, como forma de consciencialização para os riscos.

Finalmente, relativamente às competências comportamentais, é importante que este tenha capacidade de liderança e decisão, visto que é responsável por gerir os operários da sua linha, orientando-os. A organização e execução também é uma competência relevante para o cargo na medida em que organiza processos, orientando os operários da linha correspondente à qualidade. Por fim, o candidato deverá mostra-se empreendedor, já que terá de influenciar a sua equipa a melhorar, continuamente, o seu desempenho, mostrando resultados e uma melhoria na carreira.

Relativamente ao cargo de operário não especializado, as funções e competências são as seguintes:

1.Cargo	
Operário não especializado	
2.Missão	
Assegurar o cumprimento do plano de produção e procedimentos internos.	
3.Tarefas desempenhadas	
<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar uma correta separação de todas as frações finais resultantes do desmantelamento de REEE's;✓ Desmantelamento de equipamentos elétricos e eletrónicos;✓ Triagem de resíduos perigosos.	
4.Indicadores de desempenho	
<ul style="list-style-type: none">✓ Assiduidade e pontualidade;✓ Objetivos de produtividade da sua linha (objetivo coletivo).	
5.Conhecimentos e competências	
Educação e Experiência	✓ 9º Ano
Competências Técnicas	✓ Noções básicas de SST
Competências Comportamentais	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoio e Cooperação;✓ Interação;✓ Adaptação e Coping

Tabela 9- Análise de funções: Operário não especializado

As competências comportamentais esperadas pelo operário não especializado são:

Competências Comportamentais- Operário Não Especializado		
Competências	Definição	Dimensões
Apoio e Cooperação	<ul style="list-style-type: none">✓ Trabalhar em equipa, apoiando-se mutuamente;✓ Resolver de forma rápida e eficaz, os problemas que surgem;✓ Orientação para cumprimento das imposições do superior hierárquico.	<ul style="list-style-type: none">✓ Trabalho em equipa e apoio;✓ Orientação para os clientes e colega.
Interação	<ul style="list-style-type: none">✓ Estabelecer boas relações com os colegas, expressando interesse pelas experiências e ideias dos outros;✓ Construção de canais fortes com parceiros e pessoal da linha correspondente;	<ul style="list-style-type: none">✓ Estabelecer relações profissionais;✓ Comunicar.
Adaptação e coping	<ul style="list-style-type: none">✓ Estar preparado para eventuais mudanças;✓ Identificar causa e efeito dos problemas no local de trabalho, transmitindo-o ao chefe de linha;✓ Analisar informações existentes como forma de encontrar respostas à mudança.	<ul style="list-style-type: none">✓ Adaptação e resposta à mudança;✓ Resistência à pressão.

Tabela 10- Competências Comportamentais- Operário Não Especializado

O operário não especializado também tem de ter certas competências para integrar a empresa e realizar as suas funções da melhor maneira possível.

Relativamente à educação e experiência, sendo esta uma função que não exige qualquer tipo de conhecimentos, a preferência incide nos candidatos que possuam pelo menos o 9º ano.

Já em relação às competências técnicas, apenas se procuram candidatos com alguma consciência básica em termos de saúde e segurança no trabalho, pois são estes que se encontram expostos aos maiores riscos.

Finalmente, relativamente às competências comportamentais, é importante que este tenha a capacidade de apoio e cooperação, pois é neste cargo que a importância do trabalho em equipa ganha grande relevo. Com isto, é crucial o operário saber trabalhar bem em equipa e apoiar mutuamente os colegas. A boa interação com os colegas é outra capacidade que o operário deverá ter, visto que o trabalho em equipa e a comunicação

entre os mesmos é crucial para atingirem o objetivo coletivo de produção. Por fim, este deverá ter capacidade de adaptação na medida em que esta empresa está sempre em constante mudança. Isto significa que os operários estão sempre a “rodar” de linha em linha, de posto em posto para que as tarefas mais difíceis e exigentes não sejam alocadas sempre à mesma pessoa.

3.3 Procedimento de Divulgação das Vagas

Após descrito o perfil do candidato para a vaga em aberto, segue-se a divulgação da vaga. Para que o número de candidatos aumente, e, conseqüentemente, tenham um vasto leque de escolhas, são definidos alguns meios de divulgação da vaga. Estes vão ser utilizados consoante as particularidades da vaga.

Na divulgação efetiva, será realizado um anúncio (anexo 4), para que se encontre bem explícito o cargo com carência de colaboradores. Devem sempre ser descritos os seguintes parâmetros, nomeadamente: título da vaga; resumo da vaga; data de publicações e prazo de candidatura; local de trabalho; sobre a empresa; requisitos; responsabilidades e como se candidatar.

Este anúncio será enviado via *e-mail* às entidades que contribuiriam de forma positiva para alcançar o número de candidatos para preenchimento da vaga. Será realizado da seguinte forma:

De: Interecycling, Sociedade de Reciclagem, SA

Para: Entidade

Assunto: Pedido de divulgação da vaga de emprego

A Interecycling, Sociedade de Reciclagem, SA está a recrutar para a seguinte vaga: “”, pelo que se solicita a divulgação da mesma, em anexo, nas vossas instalações e/ou site.

Com os melhores cumprimentos,

Best Regards,

[Nome do recrutador]



Interecycling - Sociedade de Reciclagem, S.A.

Zona Industrial do Lajedo, Apartado 8

3465-157 Santiago de Besteiros

Portugal

T. [+351 232 857 040](tel:+351232857040)

F. [+351 232 851 394](tel:+351232851394)

ID SIRAPA: APA00036462

info@interecycling.com

www.interecycling.com



O anúncio será publicado nos seguintes meios de divulgação:

- ✓ Site da empresa- irá aparecer na página inicial que irá remeter o candidato para um formulário on-line. (<http://www.interecycling.com/>);
- ✓ Site do Net-Emprego- Na listagem de ofertas de trabalho (<http://www.net-empregos.com/>);
- ✓ Centro de emprego de Tondela- Balcão de ofertas profissionais ou site de ofertas de emprego
(<https://iefponline.iefp.pt/IEFP/pesquisas/search.do?cat=ofertaEmprego>)
(232 819 320).

Para a função de assistente de manutenção, o *e-mail* de divulgação será enviado para escolas de formação nas áreas de conhecimento procuradas, de forma a focalizar melhor a divulgação, fazendo as vagas serem do conhecimento das pessoas com perfil de competências adequado. No caso em questão, as entidades para onde o *e-mail* será enviado são:

- ✓ Escola Profissional de Tondela- Curso Manutenção Eletromecânica e Curso de Mecatrónica- No gabinete de ofertas profissionais ([232 819 410](tel:232819410)).

3.4 Processo de inscrição

Após divulgada a vaga e descrito o perfil do candidato a contratar, segue-se o processo de inscrição. O processo de inscrição pode ser feito de diversas formas, uma delas é o envio do currículo para um dos *e-mails* da empresa, nomeadamente: info@interecycling.com ou admin@interecycling.com. Outra forma é através de um formulário de inscrição. Este já se encontra implementado na empresa, estando, em anexo, o formulário original. No entanto requer algumas alterações, como se encontra de seguida:

Formulário de Inscrição	
Categoria da Inscrição: <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Administrativa	
Nome completo: _____	
Morada: _____ _____	
Código Postal: _____	Localidade: _____
Telefone: _____	Telemóvel: _____
E-mail: _____	
Outros Dados:	
Estado Civil: _____	Data Nascimento: _____
Carta Condução: _____	N.º B.I: _____
N.º Dependentes: _____	
Dados Fiscais:	
N.º Contribuinte: _____	Rep. Finanças: _____
N.º Seg. Social: _____	
Habilitações Literárias: _____ _____ _____	
Experiência Profissional: _____ _____ _____	
Porque decidiste candidatar te à Interecycling? _____ _____ _____	
Quais as mais-valias que achas que podes oferecer à Interecycling? Por que te deveremos escolher? _____ _____ _____	
Situação Atual: <input type="checkbox"/> Empregado(a) <input type="checkbox"/> Desempregado(a)	

Tabela 11- Formulário de inscrição

DATA: ____/____/____

Escolhi estas perguntas adicionais, pois penso que relativamente ao “Por que decidiste candidatar te à Interecycling?” será uma pergunta útil na medida em que podemos perceber o verdadeiro interesse na Interecycling. Podemos apurar se o candidato tem real interesse em ingressar na empresa.

Já em relação ao “por que te deveremos escolher” pode dar-nos informações pessoais e profissionais sobre o candidato, e também o fará pensar acerca das características mais relevantes que possui para ingressar nesta empresa.

3.5 Sessões de formação

Com o novo e melhorado sistema de recrutamento e seleção, antes que sejam iniciadas as etapas com intervenientes humanos, é necessário preparar a equipa de R&S para a utilização destas novas ferramentas/procedimentos. Depois de transmitir à administração por meio de reunião, foi planeada uma formação para integração da equipa de recursos humanos, com o objetivo primordial de apresentar o novo procedimento.

Esta ação de formação foi preparada com recurso a uma apresentação e pretende abordar objetivos e conteúdos do novo procedimento. Esta planificação encontra-se esquematizada na seguinte tabela:

Formação	Intervenientes da Formação	Objetivos	Conteúdo
Novo processo de Recrutamento e Seleção	✓ Profissional de recursos Humanos (1); ✓ Responsáveis de produção (3);	Enquadrar os intervenientes nas diversas fases, dando-lhes tarefas específicas;	Apresentação da análise de processos, mostrando as lacunas do mesmo;
		Apresentar os novos procedimentos de Recrutamento e Seleção aos intervenientes;	Explicação de todas as etapas do recrutamento e seleção;
		Pôr em prática os novos conhecimentos.	Simulação das etapas no contexto real da empresa.

Tabela 12- Sessão de formação

3.6 Metodologia de seleção

Após divulgada a vaga, reúnem-se as candidaturas e inicia-se a pré-seleção dos candidatos. A primeira fase será a avaliação curricular, nomeadamente do CV. Esta fase será eliminatória. Para os candidatos que passarão à fase seguinte, esta fase terá o peso de 20% no processo de seleção completo.

A segunda fase assenta na realização de uma entrevista entre o candidato e o profissional de recursos humanos juntamente com o engenheiro de produção. Irá pesar 30% para o cargo de assistente de manutenção e chefe de linha, e 80% para o cargo de operário não especializado, na medida em que o mesmo não terá *work sample*.

A terceira e última fase assenta na realização de um exercício de simulação, intitulado: “*work-sample*”. Esta, como evidente, terá o peso de 50% para o cargo de assistente de manutenção e chefe de linha.

3.6.1 Análise curricular

A análise curricular tem como objetivo primordial perceber se os candidatos possuem os requisitos mínimos para a vaga em aberto. Com esta análise conseguimos captar alguns pontos cruciais, como o percurso académico e profissional. Também temos informação sobre as suas competências. Como referido em cima, esta terá o peso de 20%.

Primeiramente, será avaliado o currículo para o assistente de manutenção:

Análise curricular Assistente de Manutenção			
Requisitos/ Competências	Critérios	Valores	Pontos
Curso de Manutenção	Sim	2	
	Similar	1	
	Não	0	
Noções de SST	Sim (apresentando certificado)	2	
	Noções básicas (apenas referência)	1	
	Não	0	
Inglês	Nível C (apresentando certificado)	2	
	Nível B	1	
	Nível A	0	
Experiência profissional	Exerceu na área de manutenção	2	
	Exerceu na área fabril	1	
	Não relevante para a área	0	
Competências de liderança	Refere postos de líder	2	
	Refere competências de liderança	1	
	Não refere	0	
Competências de criação	Apresenta projetos desenvolvidos	2	
	Refere competências de criação	1	
	Não refere	0	
Competências de organização	Apresenta projetos organizados por sua autonomia	2	
	Refere competências de organização	1	
	Não refere	0	
TOTAL			

Tabela 13- Análise curricular Assistente de Manutenção

Posteriormente segue-se a avaliação curricular do chefe de linha:

Análise curricular Chefe de Linha			
Requisitos/ Competências	Critérios	Valores	Pontos
Ensino obrigatório	Sim	2	
	9º ano	1	
	< 9º ano	0	
Experiência fabril	Como chefe ou responsável	2	
	Área fabril	1	
	Não	0	
Noções de SST	Sim (apresentando certificado)	2	
	Noções básicas (apenas referência)	1	
	Não	0	
Competências de liderança	Refere postos de líder	2	
	Refere competências de liderança	1	
	Não refere	0	
Competências de organização	Apresenta projetos desenvolvidos	2	
	Refere competências de criação	1	
	Não refere	0	
Empreendedorismo e desempenho	Apresenta projeto(s) empreendedorismo e/ou prêmios de desempenho	2	
	Refere competências de empreendedorismo	1	
	Não refere	0	
TOTAL			

Tabela 14- Análise curricular Chefe de Linha

Finalmente, segue-se a avaliação curricular do operário não especializado, consoante requisitos procurados pela empresa:

Análise curricular Operário não Especializado			
Requisitos/ Competências	Crítérios	Valores	Pontos
Ensino obrigatório	> 9º ano	2	
	9º ano	1	
	< 9º ano	0	
Experiência fabril	Como operário fabril em empresa semelhante	2	
	Operário fabril	1	
	Não tem	0	
Noções de SST	Sim (apresentando certificado)	2	
	Noções básicas (apenas referência)	1	
	Não	0	
Competências de interação	Refere competências de trabalho em equipa	2	
	Refere implicitamente competências de trabalho em equipa	1	
	Não refere	0	
Adaptação	Refere experiência profissional diversificada	2	
	Refere a competência de adaptação	1	
	Não refere	0	
TOTAL			

Tabela 15- Análise curricular Operário não Especializado

3.6.2 Entrevista

A fase que se segue é a entrevista. Após selecionados os candidatos, segue-se a preparação da entrevista para os mesmos. Esta terá como objetivo primordial selecionar a pessoa mais adequada à vaga em aberto, tendo em conta as competências exigidas em cima, na análise de função. Será realizada na sala de reuniões da Interecycling, pelo profissional de recursos humanos e pelo engenheiro de produção. Terá duração de 60 minutos, aproximadamente. Nesta fase os candidatos irão ter a oportunidade de realçar os seus conhecimentos, competências e aptidões.

Para esta fase, criou-se uma entrevista estruturada com base nas funções e competências pretendidas em cada fase. A entrevista será subdividida em quatro fases, nomeadamente: quebra-gelo; validação do percurso; avaliação das competências, e, percepção de ajustamento cultural.

Como referido em cima, esta terá o peso de 30% para o cargo de assistente de manutenção e chefe de linha, e 80% para o cargo de operário não especializado.

Três das quatro fases serão iguais para as três vagas em aberto, nomeadamente o quebra-gelo, a validação do percurso e a percepção de ajustamento cultural. A avaliação das competências, varia de vaga para vaga.

Relativamente à parte comum, esta deve contemplar as seguintes questões:

Quebra-Gelo:

Boas-vindas

- 1- O que sabe sobre a empresa? Relativamente a trabalho e serviços prestados?
- 2- O que o levou a inscrever-se nesta empresa?

Validação do percurso:

- 3- Fale-nos um pouco da sua experiência profissional e tarefas desempenhadas.
- 4- Porque deixou o seu último emprego?
- 5- Quais foram os maiores desafios que passou durante a sua experiência profissional? Consegue dar-nos um exemplo?

Percepção de ajustamento cultural:

- 6- O que acha que pode oferecer à Interecycling?
- 7- Como os seus colegas de trabalho o descrevem?
- 8- Pode descrever-nos o dia ideal de trabalho, para si?

Relativamente à avaliação de competências, esta será diferente para cada cargo, como referido em cima. Isto deve-se ao facto de que para cada cargo, precisamos de competências específicas.

Avaliação de competências- Assistente de manutenção:

Conhecimentos específicos:

- 9- Tem conhecimentos de mecânica? Tem formação complementar nessa área, que nos possa apresentar um certificado da mesma?
- 10- Considera ter capacidade de identificar facilmente qual a avaria apresentada por uma máquina industrial? Pode exemplificar uma situação em que tenha conseguido?

Liderança:

- 11- Existem pessoas mais recetivas a acatar ordens. Imagine que existe uma pessoa que não cumpre os procedimentos periódicos de manutenção, o que faria para contornar essa situação?

Decisão:

- 12- Já lidou com situações complexas, onde teve de tomar decisões perante dilemas? Dê um exemplo da mesma, e de que maneira lidou e ultrapassou essa situação?

Criação e conceptualização:

- 13- Suponha que uma linha avaria. E o material necessário ao concerto da mesma só chega uma semana depois, mas não pode ter a linha parada durante esse longo período de tempo. Como iria agir?

Organização:

- 14- Como pensa organizar e planear os procedimentos de manutenção para cada linha? Que ferramentas usaria para otimizar processos?

Avaliação de competências- Chefe de linha

Competências específicas:

- 9- Refira quais são as diferentes categorias dos resíduos elétricos e eletrónicos.
- 10- Consegue prever uma possível avaria na linha, prevendo o impacto de ações? Como? Exemplifique uma causa.

Liderança:

11- Como pensa gerir pessoas, de forma a motiva-las e orienta-las para os resultados?

12- Imagine que um membro integrante da sua linha se encontra desmotivado e, conseqüentemente, destabiliza o restante grupo. Como abordaria a situação?

Organização e execução:

13- Os procedimentos diários serão fornecidos pelo encarregado fabril. Como alocava estes procedimentos aos operários da sua linha? Haveria rotatividade de postos? Em que critério se iria basear?

Empreendedorismo e desempenho:

14- Como seriam os métodos que usaria para que a linha não parasse muitas vezes, para que aumentasse o desempenho da mesma. Que estratégia abordaria?

Avaliação de competências- Operário não especializado

Conhecimentos específicos:

9- Como sabe, a empresa apresenta níveis de risco elevado, devido aos equipamentos técnicos e trabalhos de força requeridos. Que práticas de saúde e segurança no trabalho são importantes neste contexto?

10- Se for contratado, terá que passar todos os dias 8h de pé. Está habituado a passar muito tempo de pé? Tem noção do desgaste que isto provoca?

11- Neste trabalho há ruídos constantes. Tem problemas de pressão arterial elevada ou tiroide?

Apoio e cooperação:

12- Em que situações prefere trabalhar em equipa e individualmente?

Interação:

13- Com que colegas de trabalho costuma ter dificuldades em lidar e comunicar?

Adaptação:

14-Como existem tarefas que exigem um esforço físico mais elevado do que outras, a empresa adota uma rotatividade mensal de postos/linhas de trabalho. Em que situações considera ter demonstrado capacidade de adaptação?

3.6.2.1 Avaliação entrevista

A entrevista será avaliada para os diversos cargos. Relativamente ao quebra-gelo, à validação do percurso e à perceção de ajustamentos e cultura, assim como as questões, a avaliação será a mesma para os diversos cargos. A avaliação de competências, sendo estas características diferenciadoras para cada cargo, será realizada uma avaliação separadamente.

Relativamente à parte comum, temos a seguinte grelha de avaliação:

Critérios de avaliação da entrevista							
	Questões	Requisitos/competências	Critérios	Resposta esperada	Avaliação		
					0	1	2
					Atrasado/a	Na hora	Antes da hora
		Pontualidade	-----	-----			
					Insatisfatória	Satisfatória	Boa
Quebra-gelo	1 a 2	Apresentação	Postura	-----			
			Facilidade em expressar-se				
		Nível de conhecimento/interessa da empresa	Conhecimento da empresa	Empresa de tratamento de REEE'S			
				Missão: contribuir para um melhor ambiente e desenvolvimento sustentável			
					Não apresenta	Apresenta / relevância	Apresenta
Validação do percurso	3 a 5	Experiência em manutenção	Experiência	Experiência mínimo 2 anos em manutenção			
		Capacidade de resolução de problemas	Resolução de conflitos	Dar um exemplo prático de um problema e sua efetiva resolução			
Percepção de ajustamento cultural	6 a 8	Interação	Capacidade de autoconhecimento e apresentação de características diferenciadoras	Identificação de pontos característicos como: organização; adaptabilidade; vontade de trabalhar; responsabilidade			
			Trabalho em equipa	Identificação da preferência pelo trabalho em equipa, evidenciando a importância das boas relações interpessoais			
TOTAL							

Tabela 16- Critérios de avaliação da entrevista

Relativamente à 4ª e última parte da entrevista, nomeadamente a avaliação de competências, temos a seguinte grelha de avaliação para o assistente de manutenção:

Avaliação de competências Assistente de Manutenção						
Questões	Requisitos/ Competências	Critérios	Resposta esperada	Avaliação		
				0 Não Apresenta	1 Apresenta S/Relevância	2 Apresenta
9 e 10	Conhecimento específico em mecânica	Formação e experiência em mecânica	Curso de mecânica (apresentando certificado)			
	Identificação de problema	Identificação da avaria	Avaria e resolução			
11	Liderança	Capacidade de liderar e motivar	Abordagem assertiva: Reunir com ele identificando o porquê de este não cumprir com os procedimentos, mostrando-lhe os mesmos, acompanhando-o e verificando.			
12	Decisão	Capacidade de decisão, autonomia e gestão do <i>stress</i>	Abordagem assertiva: Perante dilemas analisa as consequências, e perante isso toma a decisão que trará uma maior vantagem competitiva.			
13	Criação	Capacidade de criar e executar novas ideias	Abordagem assertiva do problema e criar uma solução espontânea: Juntamente com o chefe de linha e encarregado, identificar material em stock na fábrica que consiga remediar o problema até chegar o material correto.			
14	Organização	Capacidade de organizar procedimentos	Criação de uma listagem de procedimentos de manutenção diária: limpeza; verificação dos consumíveis; análise de produção da máquina.			

Tabela 17- Avaliação de competências Assistente de Manutenção

Já em relação à avaliação de competências do chefe de linha temos:

Avaliação de competências Chefe de Linha						
Questões	Requisitos/ Competências	Critérios	Resposta esperada	Avaliação		
				0 Não Apresenta	1 Apresenta S/Relevância	2 Apresenta
9	Específicos	Distinção das 6 categorias de resíduos elétricos eletrónicos	Identificação das diferentes categorias: Temperatura (1); Ecrãs (2); Lâmpadas (3); Grandes dimensões (4); Pequenas dimensões (5); Informáticos (6).			
10	Conhecimento técnico	Identificação de possíveis causas de avarias	Causas de uma avaria: Incorreta manutenção, desgaste de consumíveis, má utilização.			
11 e 12	Liderança	Capacidade de gerir, liderar e motivar pessoas	Abordagem assertiva do colaborador e motivação do mesmo: Perceber se tem problemas ou se está insatisfeito com alguma coisa; arranjar solução para o descontentamento; motivando-a, usando prémios de produtividade.			
13	Organização e execução	Capacidade de organizar procedimentos	Criação de uma ferramenta de alocação de pessoas: rotatividade mensal, cada colaborador mudará de linha todos os meses, por todas as linhas.			
14	Empreendedorismo e desempenho	Capacidade de melhoria contínua	Incutir procedimentos de manutenção e limpeza diária para minimização de avarias: manutenção e limpeza diária (20 min antes da hora de saída), e verificação do estado dos consumíveis semanalmente.			

Tabela 18- Avaliação de competências Chefe de Linha

Por fim, as competências do operário não especializado, serão avaliadas da seguinte maneira:

Avaliação de competências Operário não Especializado						
Questões	Requisitos/ Competências	Critérios	Resposta esperada	Avaliação		
				0 Não apresenta	1 Apresenta s/relevância	2 Apresenta
9	Conhecimentos Técnicos	Conhecimentos SST	Identificar práticas de saúde como: adequação do cargo às condições de saúde do colaborador; prevenção dos riscos profissionais; adequação de instalações e condições de trabalho ao colaborador.			
10	Específicos	Facilidade em permanecer 8h em pé	Refere experiências anteriores onde trabalhava 8h de pé.			
11	Específicos	Pressão arterial	Refere experiências em trabalhos ruidosos.			
12	Apoio e cooperação	Capacidade de trabalho em equipa	Apresenta preferência do trabalho em equipa em detrimento do individual, justificando: como meio de aumentar resultados e objetivos.			
13	Interação	Relacionamento com colegas	Refere ter capacidade de se adaptar com colegas com maneiras de estar e pensar diferentes. Refere características que tem apresenta dificuldade de interação: desorganizados, desrespeitosos, sem vontade de trabalhar e conflituosos.			
14	Adaptação	Versatilidade	Adaptabilidade a todas as linhas: Refere experiência profissional onde teve de trabalhar em diversas áreas e linhas como operário fabril.			

Tabela 19- Avaliação de competências Operário não Especializado

3.6.3 Work Sample

Este exercício de simulação permite, com maior fiabilidade, prever o desempenho futuro do candidato, daí ter o maior peso na escolha do candidato. No entanto, este método só se irá aplicar ao assistente de manutenção e ao chefe de linha, tendo o peso de 50% para ambos os cargos. O operário não especializado não vai ser avaliado, pois como este realiza tarefas simples e de fácil aprendizagem, não se justifica, pois não tem elevadas exigências técnicas. Nesta fase será avaliado o “saber-fazer”, que é muito relevante nestes cargos. Os candidatos estarão em contacto com o ambiente real da empresa e irá permitir avaliar as competências técnicas e o à vontade do candidato na execução de tarefas rotineiras da empresa.

Este exercício será realizado pelo engenheiro de produção e terá duração indefinida, na medida em que não conseguimos prever o tempo despendido pelo candidato, na realização das tarefas propostas. Será realizado na fábrica, em contexto de trabalho.

Relativamente ao assistente de manutenção serão preparadas 3 situações que nos permitem avaliar os conhecimentos técnicos do candidato, nomeadamente:

- ✓ Será apresentada ao candidato uma rebarbadora, sem uma peça fundamental ao seu funcionamento, nomeadamente o condensador. O candidato tem o objetivo de analisar este equipamento e identificar o porquê da avaria, neste caso, por lhe faltar peças essenciais ao seu funcionamento.
- ✓ Serão apresentados materiais que permitam que o candidato realize uma ligação elétrica, nomeadamente: disjuntores; cabos e fios; eletrodutos e tubos; lâmpadas, lustres e luminárias; tomadas; adaptadores e fita isolante. Com estes, será pedido ao candidato a assistente de manutenção que realize uma ligação elétrica eficaz.
- ✓ Serão fornecidos ao candidato duas peças metálicas das linhas da fábrica. Ser-lhe-á pedido que as solde, formando um cordão de solda o mais perfeito possível.

Já em relação ao chefe de linha, será fornecido um documento tipo Check-List, (anexo 5) para avaliar a capacidade do mesmo na verificação de determinados parâmetros, subdividindo-se na parte prática, para fazer efetivamente, e na parte de verificação, para testar. Será realizada à linha respetiva, mas os procedimentos mantêm-se os mesmos para todas as linhas.

Relativamente à componente de ação, o candidato terá de:

- ✓ Mudar lâminas;
- ✓ Lubrificação geral;
- ✓ Limpeza das mesas;
- ✓ Afinar lâminas;
- ✓ Limpeza e inspeção aos quadros elétricos;
- ✓ Verificar o estado das correias;
- ✓ Reaperto contactos (Quadros elétricos).

Já em relação à parte de verificação, o candidato terá de testar e inspecionar:

- ✓ Betoneiras de emergência;
- ✓ Cordões de emergência;
- ✓ Batentes fins de curso;
- ✓ Proteções mecânicas;
- ✓ Correntes de sinalização;
- ✓ Delimitação da linha;
- ✓ Indicações dos comandos (corretas e legíveis);
- ✓ Sinalização de segurança;
- ✓ Procedimentos escritos de utilização da máquina;
- ✓ Funcionamento de todos os botões de comando.

3.6.3.1 Avaliação do work sample

O work sample será avaliado tendo em conta a execução correta ou incorreta das funções solicitadas e consoante características necessárias á vaga em aberto e que são facilmente perceptíveis com a realização destas dinâmicas.

Relativamente ao assistente de manutenção, as atividades serão avaliadas das seguintes formas:

Work Sample – Assistente de Manutenção					
	Competências	Atitude/ Resposta esperada	Avaliação		
			Mal executado (0)	Executado (1)	Bem executado (2)
Fazer	Avaria na rebarbadora	Identificar a falta do condensador e colocação do mesmo			
	Ligação elétrica	Realizar a ligação de forma correta e sequencial: 1º Disjuntor; 2º Cabos e fios; 3º Eletrodutos e tubos; 4º Lâmpadas; 5º Tomadas; 6º Adaptadores e fita isolante			
	Soldadura	Colocar o equipamento de segurança- luvas e óculos e Soldar (dividir em 2 linhas)			
			Mau (0)	Razoável (1)	Bom (2)
Características	Identificação dos equipamentos técnicos	-----			
	Conhecimentos técnicos	-----			
	Identificação eficaz do problema	-----			
	Manuseamento do material	-----			
	Iniciativa	-----			
	Autonomia	-----			
	Organização	-----			
	Gestão do tempo	-----			
Trabalho sob pressão	-----				

Tabela 20- Work Sample – Assistente de Manutenção

Por fim, o chefe de linha, será avaliado pelo “saber-fazer” das tarefas propostas, e pela correta verificação dos equipamentos. A avaliação será feita da seguinte maneira:

Work Sample – Chefe de Linha					
	Designação	Atitude/Resposta esperada	Avaliação		
			Mal executado (0)	Executado (1)	Bem executado (2)
Executar	Mudar lâminas	----			
	Lubrificação geral	----			
	Limpeza das mesas	----			
	Afinar lâminas	----			
	Limpeza e inspeção aos quadros elétricos	----			
	Verificar o estado das correias	----			
	Afiar lâminas	----			
	Reapertos contactos (Quadros elétricos)	----			
Testar e/ou inspecionar	Betoneiras de emergência	NOK			
	Cordões de emergência	OK			
	Batentes fins de curso	OK			
	Proteções mecânicas	NOK			
	Correntes de sinalização	OK			
	Delimitação da linha	OK			
	Indicações dos comandos (corretas e legíveis)	NOK			
	Sinalização de segurança	OK			
	Procedimentos escritos de utilização da máquina	NOK			
	Funcionamento de todos os botões de comando	OK			
			Mau (0)	Razoável (1)	Bom (2)
Características	Conhecimentos técnicos (fabris e STT)	----			
	Manuseamento do material	----			
	Iniciativa	----			
	Autonomia	----			
	Organização	----			
	Gestão do tempo	----			
	Trabalho sob pressão	----			

Tabela 21- Work Sample – Chefe de Linha

3.7 Meios de comunicação- Mensagem de seleção/não seleção

Após realizados os métodos de seleção e avaliados os candidatos nesses mesmos métodos, é importante que se defina a forma como comunicar, não só, aos possíveis novos colaboradores da empresa a sua admissão, mas também a não seleção dos candidatos na empresa. Para tal, serão criados *e-mails* tipo para que, no momento, sejam enviados, mudando apenas as especificidades, como nome e função.

3.7.1 Não seleção

“Bom dia/Boa tarde [nome],

Vimos por este meio, agradecer, desde já, a sua candidatura à vaga de [Função] na Interecycling e por toda a disponibilidade. Infelizmente, não foi o candidato selecionado. Isto deve-se ao facto de estarmos à procura de alguém com mais experiência e que apresente os devidos conhecimentos técnicos.

Fique atento ao nosso *site*, caso surja nova oportunidade de emprego. O seu currículo será arquivado e, caso possível, rebuscado numa outra oportunidade.

Com os melhores cumprimentos,

Best Regards,

[Nome do recrutador]



Interecycling - Sociedade de Reciclagem, S.A.

Zona Industrial do Lajedo, Apartado 8

3465-157 Santiago de Besteiros

Portugal

T. [+351 232 857 040](tel:+351232857040)

F. [+351 232 851 394](tel:+351232851394)

ID SIRAPA: APA00036462

info@interecycling.com

www.interecycling.com



3.7.2 Seleção

“Bom dia/Boa tarde [nome],

Vimos por este meio, agradecer, desde já, a sua candidatura à vaga de [Função] na Interecycling e por toda a disponibilidade. Demonstramos os nossos sinceros parabéns, pois foi o candidato selecionado.

Após a aprovação, pedimos as seguintes providências:

- Início do Trabalho: Dia xx/xx/2016 – 3º Feira – 09:00 horas
- Apresentação de documentos: Dia xx/xx/2016 – 2º Feira – 09:00 horas

Precisamos que se apresente na empresa um dia antes para apresentar documentos (descriminados na listagem abaixo) e verificar as fardas.

Documentos necessários: 2 Fotos 3x4; cartão de cidadão; título de eleitor; certificados de habilitação; comprovativo de morada; dados bancários; cartão de vacina.

Com os melhores cumprimentos,

Best Regards,

[Nome do recrutador]



Interecycling - Sociedade de Reciclagem, S.A.

Zona Industrial do Lajedo, Apartado 8

3465-157 Santiago de Besteiros

Portugal

T. [+351 232 857 040](tel:+351232857040)

F. [+351 232 851 394](tel:+351232851394)

ID SIRAPA: APA00036462

info@interecycling.com

www.interecycling.com



3.8 Acolhimento e integração

A última e importante fase onde nos encontramos carece de cuidados especiais, pois é aqui que é determinada a forma como o novo colaborador integra a empresa. Como descrito na análise de processos, a empresa tinha apenas um manual de boas-vindas que não se encontrava devidamente completo como desejado. Como é importante para um bom acolhimento a existência de um manual de acolhimento que integre toda a informação importante para o recém-contratado, foi completado e melhorado o manual existente (anexo 6). Este contempla uma pequena mensagem de boas-vindas, o programa de acolhimento e integração, a história da empresa, a estrutura organizacional da mesma, a missão, a sua política de qualidade, segurança e saúde no trabalho, os princípios de proteção do ambiente, a segurança no trabalho, o mapa e a localização da empresa, as normas e procedimentos da empresa e as obrigações dos trabalhadores.

O processo de acolhimento e integração será feito no primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Este terá início às 9h30 com as boas-vindas do diretor geral, disponibilizando de imediato o manual de acolhimento ao mesmo. Este terá um breve texto de boas-vindas, o programa de acolhimento do dia, uma breve apresentação da empresa, da sua história, da sua estrutura organizacional, da sua missão e da sua política de qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho, abordará o programa de proteção do ambiente, a segurança no trabalho, o mapa e sua localização, e, finalmente as normas e procedimentos e as obrigações dos trabalhadores.

Posteriormente o colaborador será conduzido, pelo responsável do cargo onde será integrado, até ao edifício social, onde será reproduzido um vídeo de apresentação como forma de apresentação.

Após realizadas as apresentações, o mesmo responsável apresentará ao novo colaborador as normas internas da empresa.

Posteriormente o novo indivíduo integrante da organização, será conduzido até ao responsável do departamento de recursos humanos, que tratará do processo administrativo de admissão, nomeadamente, da apresentação e conhecimento do posto de trabalho; apresentação da função a desempenhar; e apresentação do mesmo às chefias.

Realizado, assim, o processo de admissão, o responsável do cargo onde o novo colaborador será integrado, realizará uma visita às instalações, incluindo a parte fabril, para que, depois de almoço, o novo colaborador seja integrado no novo posto de trabalho.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo primordial reestruturar o processo de R&S de forma a potenciar e melhorar o desempenho da empresa, contribuindo para a melhoria da sua competitividade e para a diminuição da rotatividade. O processo foi reestruturado, mas estes resultados não puderam ser quantificados, pois este projeto ainda não foi aplicado à empresa e, como tal, ainda não foram extraídos os resultados dessa aplicação.

Através da revisão da literatura e do diagnóstico e levantamento de processos à empresa, relativo ao modo de aplicação do processo de recrutamento e seleção, foi possível criar o processo, incrementando as potencialidades de acordo com as necessidades e carências da empresa. Concluímos que os destinatários do projeto teriam de ser definidos tendo em conta quais as funções com maior rotatividade na empresa, nomeadamente o assistente de manutenção, os chefes de linha e os operários não especializados. Conforme concluído na análise de processos, a análise de funções era uma etapa que os profissionais não tinham em conta, sendo desvalorizada por completo. Rapidamente se percebeu que era uma etapa crucial de todo o processo, pelo que foi realizada com o objetivo de perceber com uma maior profundidade qual o perfil procurado para determinado cargo, tendo em conta a missão, tarefas, conhecimentos e competências exigidas para cada cargo. Posteriormente foi dado ênfase à etapa de divulgação das vagas, visto ter-se percebido que a mesma não era devidamente desenvolvida e aprofundada. Este desenvolvimento teve como objetivo incrementar e diversificar o número de candidatos ao cargo, que concluímos ser de importância relevante. O processo de inscrição, pela análise e conclusão extraída durante o trabalho, teve a necessidade de ser igualmente reestruturado, com a finalidade de se tornar mais completo e para que se possam identificar, de imediato, pessoas que realmente tenham interesse pela empresa e aquelas com as características mais apropriadas. Para que este processo seja devidamente aplicado, chegou-se à conclusão da importância do desenvolvimento de sessões de formação. Estas foram focalizadas aos intervenientes do processo de recrutamento e seleção. Sendo um processo maioritariamente novo, é necessário e crucial formar as pessoas, para que o mesmo seja corretamente aplicado. Notando-se que as entrevistas não tinham nenhum suporte físico com o objetivo de guiar o entrevistador, foram criados guiões de entrevistas e work samples. Estes

elementos foram desenvolvidos de raiz neste processo, dado que eram inexistentes e são fonte de inúmeras vantagens, visto que são o meio que possibilita a extração de um maior número de informações relativas aos candidatos. Após isto, e para complementar a etapa descrita anteriormente, foram criadas grelhas de avaliação para estes instrumentos. Percebemos pelo estudo que não havia qualquer tipo de dado quantitativo a analisar após a realização da entrevista, deteriorando a validade dos métodos, tornando-se, portanto, uma decisão subjetiva, que, conseqüentemente, iria aumentar a margem de erro. Por fim, compreendemos que o acolhimento é o colmatar de todo o processo e é essencial que seja bem desenvolvido para que exista uma boa integração, e conseqüente motivação por parte do novo colaborador. Por isso, foram determinadas atividades e procedimentos de acolhimento e integração, que vimos serem escassos na empresa em questão. Foi organizado o dia de forma a que o novo colaborador se sinta bem integrado e devidamente informado acerca do modo de funcionamento da empresa.

Com isto, e de uma forma genérica, podemos referir que os resultados obtidos assentaram na grande valorização, entusiasmo e interesse em aplicar este novo procedimento por parte do assistente de manutenção, dos chefes de linha, por parte dos operários não especializados, e, especialmente, por parte dos profissionais responsáveis pelo papel de entrevistador, nomeadamente os engenheiros responsáveis e o responsável de recursos humanos.

Os objetivos e questões de investigação estabelecidos no início do trabalho foram cumpridos. Conclui-se que foi estruturado um processo de recrutamento e seleção de forma a potenciar e melhorar o desempenho da empresa, diminuindo a rotatividade da mesma. De forma mais pormenorizada foi implementado um procedimento de R&S adequado às especificidades da organização, pelo que foi feita uma apresentação da empresa, uma análise de processos bastante intensiva, incluindo entrevistas aos responsáveis pelo processo e responsáveis pelos cargos em questão. Com a especificidade e complexidade do processo a margem de erro irá diminuir circunstancialmente, pois a avaliação será mais quantitativa e menos subjetiva. Isto leva a que a rotatividade diminua, já que a probabilidade de escolha de um candidato errado diminui. Com os processos bem delineados, o desempenho dos recém-chegados também melhorará, visto que as tarefas se encontram bem delineadas e o processo de acolhimento e integração possibilitará uma maior integração, e, conseqüentemente, uma maior motivação na realização de tarefas futuras. O tempo de resposta às solicitações de

contratação também irá diminuir devido à correta divulgação da vaga em aberto e ao processo sequencial e organizado que foi criado.

Pelo exposto, conseguimos perceber um balanço positivo decorrente da análise das mais-valias e constrangimentos do trabalho. No entanto, ao longo do desenvolvimento deste projeto, enfrentaram-se algumas limitações. Uma delas prendeu-se com o tempo, pois este projeto exigiu um maior intervalo de tempo de análise e posterior aplicação, que impossibilitaram o cumprimento da calendarização inicialmente definida que, conseqüentemente, levou a um alargamento da data de finalização do projeto. A difícil disponibilidade dos intervenientes foi outra das dificuldades encontradas, pois foram necessárias interrupções em horário laboral para participação neste projeto. Uma dificuldade encontrada logo no início deste projeto foi a adequação do processo de R&S apenas a três funções. O ideal seria aplicar todas estas etapas a todas as funções existentes na empresa, no entanto devido à problemática temporal e à especificidade dos cargos, apenas foi possível aplicar às três funções mais carenciadas de estruturação, às quais era notória uma maior rotatividade de cargos. Dado o bom acolhimento deste trabalho, espera-se que o projeto possa ser no futuro alargado a mais cargos. Toda a complexidade técnica necessária para elaboração de novos procedimentos constitui-se também uma grande barreira. A falta de conhecimentos técnicos de produção/manutenção para a realização de todas as perguntas e, principalmente, dos work sample, exigiu não só muito mais trabalho de pesquisa, mas também a conciliação de opiniões e sugestões de diversos intervenientes adequando-as às boas práticas referidas na literatura.

Na conclusão do presente trabalho conseguimos ter uma ideia muito mais clara sobre as aprendizagens e projetos posteriores que poderão ser preconizados sobre esta temática, pensando sempre na lógica de melhoria contínua. Assim, seria de extrema importância, que outros trabalhos sejam realizados com o tempo suficiente que estes projetos carecem e necessitam. Esta maior gestão de tempo, possibilitará que o processo seja realizado na íntegra, nomeadamente para todas as funções que a empresa necessita. Este processo deveria ser integrado numa ferramenta informática de gestão de recursos humanos, possibilitando o registo, arquivo e tratamento da informação do processo de recrutamento e seleção. Por fim, embora este projeto ser específico para a Interecycling, e os procedimentos e ferramentas de trabalho desenvolvidos provavelmente não sejam adequados a outras organizações, creio que a forma como o trabalho foi desenvolvido e

estruturado pode ser um guia para a realização de trabalhos semelhantes noutras empresas.

Em suma, acredita-se que este projeto se constitua uma alavanca para outros desenvolvimentos associados a este processo, com o objetivo primordial de existir um sistema de R&S com uma maior sustentação e estruturação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Absar, M. (2012). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3): 436-449.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 175-197.
- Mendes, A. A. C. (2016). Sistemas de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo Empresarial. Projeto de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto. 98 pp.
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e Seleção. *Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista. Encitec*, 1: 1-9.
- Araújo, L. e Garcia, A. (2006). *Gestão De Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page Ltd.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. In *Journal of Applied Psychology*, 81: 199–214.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Batista, A. M. C. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Fnac Colombo Presidente. Relatório de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. 46 pp.
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2013). Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. *Public Personnel Management*, 42(2): 272-280

- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007) – *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucessos Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A., (2010), *Recrutamento & Seleção de Pessoal, (7ª edição)*, Lisboa: Editora Lidel.
- Cardoso, R. N. S. L. (2009) *A Medição das Preferências em Recursos Humanos: uma aplicação da Análise Conjunta na Implementação de um Sistema de Acolhimento e Integração – o caso da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP, EM*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Faculdade de Economia, Faro. 235 pp.
- Chiavenato, I. (2006). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. S. Paulo: Elsevier.
- Correia, A. (2005). *As Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal*. Documentos de Trabalho em Gestão (Working Papers in Management), Área Científica de Gestão, G/Nº 9, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Cunha, M., Rego, A.; Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. Jorge, F. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo
- Cunha, M.; Rego, Cunha, R, A.; Cardoso, C, Marques, C, Gomes, Jorge, F (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Delery, J., Roumpi, D., Walton, S. (2017). *Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?* *Human Resources Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Delvas, R. L. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como Instrumento de Socialização de Novos Servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro*.

- Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto. 194 pp.
- Dias, G. M. R. S. (2014). *Socialização Organizacional: a Integração de Novos Funcionários nas Organizações*. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Lisboa. 130 pp.
- Fernandez-Araoz, C. (1999). Hiring without firing. *Harvard Business Review*, 77(4), 108.
- Fernandes, V. H. M. (2017). *Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto. 84 pp.
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*. 21–39
- Gerhart, B., Milkovich, G. (1990), Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 33(4): 12-30.
- Glueck, W. (1978). *Personnel: A Diagnostic Approach*. Tx: Business Publications. 833 pp.
- Guimarães, M. e Arieira, M (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, vol.6, nº2, pp.203-204.
- Godard, J., & Delaney, J. (2000). Reflections on the “High Performance” Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field. *ILR Review*, 53(3), 482–502.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edição Silabos.
- Gomes, V. C. O. (2017). *Plano de Acolhimento e Integração: Auditrec*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto. 108 pp.

- Interecycling, Sociedade de Reciclagem, S.A. (2016). Interecycling- Reciclagem de REEE's e Encaminhamento Produtos Finais. Acedido em Fevereiro de 2019 em <https://interecycling.com/>
- Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management - International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2): 262-279.
- King, R., Xia, W., Quick, J. & Sethi, V. (2005) Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals. *Carrer Development International*, 10(1): 26-51.
- Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Macaleer, B., & Shannon, J. (2003). Does HR Planning Improve Business Performance? *Industrial Management*, 45(1), 14-20.
- MacDuffie, J. (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.48 (2), pp.197-227.
- Mendes, C. S. F. (2015). *Recrutamento e Seleccção de Recursos Humanos. Análise Comparativa Entre as Práticas de uma Instituição Pública e de uma Instituição Privada. Relatório de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia, Coimbra. 93 pp.*
- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. Capítulo X. in A. Caetano & J. Vala, (organizadores). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, 308-320.
- Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos de Conceitos e Prática*. In A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: RH Editora.

- Pelayo, J. S.D.D. (2015). A Importância do LinkedIn no Recrutamento Especializado do Mercado Português. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. 33 pp.
- Peretti, J. (2007). Recursos Humanos, 3.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ployhart, R. (2016). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, 32(6): 868–897.
- Ployhart, R., Schmitt, N., Tippins, N., Carolina, S. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology, 102(3): 291–304.
- Quintela, D. P. (2016). Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção dos Avaliadores. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto. 102 pp.
- Roberts, G. (2005). Recruitment and Selection. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology(4), 441.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e Seleção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. Imprensa da Universidade de Coimbra. Acedido em 02 e Junho de 2019, em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/handle/10316.2/31238>.
- Saridakis, G., Cooper, C., e La, Y. (2017). Exploring the relationship between HRM and Firm Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies, 1–31.UK: Elsevier.
- Secarã, C. (2016), Recruitment and Selection of Human Resources at EDP Group. Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, 103-106.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). Gestão dos Recursos Humanos, 1^a Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serra, L. F. R. (2017). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de

- Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal. 75 pp.
- Silva, M. J. G. (2014). *Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal Hotel Paraíso de Albufeira Gestão de Recursos Humanos : Hotel Paraíso de Albufeira.. Relatório de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Algarve, Algarve. 235 pp.*
- Silveira, L. (2019). A Empresa como Principal Ativadora de Consequências Positivas nos Colaboradores. Acedido em 25 de Outubro de 2019, em: <https://administradores.com.br/artigos/a-empresa-como-principal-ativadora-de-consequ%C3%Aancias-positivas-nos-colaboradores-1>.
- Sousa, M., e Cristina, B. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios - Segundo Bolonha. 7ª Edição. Lisboa: Pactor.*
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. 6ª Edição. Lisboa: Lidel.*
- Tavares, J. I. R. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal. 74 pp.*
- Tavares, S. (2001). *Vinculações dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Orgs.), Manual de psicossociologia das organizações (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill*
- Taylor, M. e Collins, C. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the Intersection of Theory and Practice. Oxford, UK: Basil Blackwell.*
- Veloso, A. L. O. M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. Dissertação de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Instituto de Educação da Universidade do Minho, Braga. 454 pp.*
- Vieira, A. P. (2014). *Socialização e o Ajustamento Pessoa- Organização. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa. 51 pp.*

Wall, Toby D. e Wood, Stephen J. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and The Case for Big Science, Human Relations, Vol. 58(4), pp. 429-462.

Weatherly, L. A. (2003). The Value of People. HR Magazine, 48(9), 1-10

Wood, R. e Payne, T. (2007). Competency Based Recruitment and Selection: A Practical Guide. Chichester. John Wiley & Sons.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6