



RUI FILIPE
ESTEVES
BORGES

**CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO -
ESTUDO DE CASO NUMA PME**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica
de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor, José Rebelo

PRESIDENTE DE JURÍ

Professora, Odete Pereira

ARGUENTE

Professora, Célia Quintas

VERSÃO FINAL

Dezembro, 2018

Dedicatória

A toda a fé dos meus pais, **consagro** este trabalho.

Agradecimentos

Sem dúvida, a parte fundamental desta dissertação.

Os agradecimentos não são apenas para ser ditos de uma forma banal, isentos de qualquer sentimento. Durante este percurso educacional aprendi que, o que nos torna humanos é o sentimento de partilha.

Quero desta forma partilhar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que estiveram próximas de mim e ajudaram a terminar esta etapa. Nomeadamente Catarina Carmo, por toda a genuinidade, Perpétua Esteves pelo suporte incalculável e Albino Borges, por toda a sua crença e votos de sucesso! À minha restante família, por toda a aprendizagem e suporte que me proporcionam desde nascença! Fábio Antunes, parceiro, um brinde à felicidade. Rodrigo Mourão, forte abraço amigo. A todos os meus amigos e amigas, um bem-haja e obrigado pelo sentimento de partilha!

Descobri também que existem outros seres Humanos com os quais podemos partilhar o mesmo sentimento de segurança e apoio. Talvez porque o sangue é vermelho em todos os Humanos.

Deixo desta forma um enorme e humilde agradecimento ao Professor José Rebelo pela pessoa que se demonstrou ser enquanto por esta etapa desconfiava de mim próprio. Grato!

Por último, tenho a agradecer á empresa 360fit, mais concretamente ao João Rego por ter feito acreditar que existe boa vontade, mesmo quando estamos no mundo empresarial onde tempo é dinheiro. Gratidão!

O meu agradecimento, como sempre, será contínuo.

“A educação é uma forma de amor”

Resumo

Este estudo tem como foco principal o tema do recrutamento e seleção. Foi realizado durante 2018 num ambiente empresarial onde é notável a mudança permanente do mercado de trabalho; a Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais, uma elevada importância na criação e desenvolvimento de empresas.

Através da realização de um estudo qualitativo, é pretendido dar a conhecer as características da prática de recrutamento e seleção na PME 360fit.

Esta empresa serve como objeto de estudo, permitindo a constatação dos factos no contexto empresarial.

Podemos afirmar que existem cada vez mais estudos sobre as práticas de recrutamento e seleção nas PME's denotando-se um acrescido interesse nesta matéria onde este estudo se insere.

O objetivo deste estudo é perceber e salientar características específicas durante o processo de recrutamento e seleção da empresa *360fit*.

Foram referenciadas particularidades do processo de seleção, nomeadamente sobre entrevistas de seleção, onde foi possível obter informações quanto a características comuns a todos intervenientes no processo de R & S.

GRH Recrutamento Seleção Entrevista PME

Abstract

This dissertation falls within the scope of the master's degree in strategic human resources management, focusing on recruitment and selection.

Held during the year 2018, in a business environment where the permanent change of the labor market is remarkable, Human Resources Management is increasingly important in the creation and development of companies.

By conducting a qualitative study, it is intended to make known the characteristics of the practice of recruitment and selection in PME 360fit.

This company serves as an object of study, allowing the verification of the facts in the business context

We can affirm that there are more and more studies on the recruitment and selection practices in SMEs, denoting an increased interest in this matter where this study is inserted.

The purpose of this study is to realize the particular characteristics highlight during the process of recruiting and selecting the 360fit company.

It is expected to refer to particularities of the selection process, namely on selection interviews, where it is expected to obtain information on the common characteristics that all stakeholders in the R & S process share.

HRM

Recruitment

Selection

SME

Interview

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	2
1 - Gestão de Recursos Humanos	2
1.1 - Diferentes conceitos de Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.2 - Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Definição e objetivos	3
1.3 – Gestão de Recursos Humanos numa Pequena Média Empresa	4
1.3.1 - O que é uma Pequena Média Empresa (PME)?.....	4
1.3.2 – Formalização da GRH nas PME.....	5
1.3.3 - Práticas de GRH nas PME	7
2 – Práticas de GRH - Recrutamento e Seleção	8
2.1 - O Recrutamento e a Seleção.....	8
2.2 - O Recrutamento.....	9
2.2.1 – Processo de Recrutamento	11
2.2.2 - Tipos de Recrutamento	12
2.3 - Recrutamento em contexto PME	16
2.4 - A Seleção	17
2.4.1 – Processo Seletivo	19
2.4.2 – Métodos e técnicas de Seleção	21
2.5 - Seleção em contexto de PME.....	27
2.5.1 - A posição do proprietário da PME na GRH	29
Capítulo II – Metodologia	31
3 - Trabalho empírico	31
3.1 – Tema e objetivos de estudo	31
3.2 – Opções metodológicas.....	32
3.3 – Escolha da empresa e procedimento.....	35

3.4 - Instrumentos para recolha de informação.....	36
3.5 – Técnicas de análise de dados.....	39
Capítulo III – Análise do caso.....	40
4- Contextualização, apresentação e discussão de resultados	40
4.1 – Caracterização da empresa	40
4.2– Caracterização dos Recursos Humanos.....	43
4.3– Caracterização da GRH e do processo de R & S	44
4.4– Caracterização do Recrutamento.....	51
4.5– Caracterização da Seleção e suas derivações	58
Conclusão	69
Bibliografia.....	74
Anexos	78
Anexo 1. Participação e consentimento informado do entrevistado.....	79
Anexo 2. Guião de entrevista	80
Anexo 3. Consentimento <i>Team Leader</i> , Oeiras	82
Anexo 4. Consentimento Diretor, <i>360fit</i>	83
Anexo 5. Consentimento <i>Team Leader</i> , Alfragide	84
Anexo 6. Consentimento Area Manager, Lisboa.....	85
Anexo 7. Entrevista ao Diretor, <i>360fit</i>	86
Anexo 8. Entrevista à <i>Area Manager</i>	90
Anexo 9. Entrevista ao <i>Team Leader</i> , Alfragide.....	96
Anexo 10. Entrevista ao <i>Team Leader</i> , Oeiras	101

Índice de Quadros

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	13
Quadro 2. Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo.....	15
Quadro 3. Modelos de tratamentos	19
Quadro 4. Etapas da entrevista de seleção.....	26
Quadro 5. Relevância da GRH.....	44
Quadro 6. Gestão do processo de R & S	45
Quadro 7. Relevância do R & S.....	47
Quadro 8. Influência do R & S no Crescimento Empresarial	48
Quadro 9. Participação no R & S.....	49
Quadro 10. Etapas durante o R & S	50
Quadro 11. Planeamento do recrutamento	52
Quadro 12. Perfil do candidato	53
Quadro 13. Fontes de recrutamento.....	54
Quadro 14. Recrutamento interno ou externo	56
Quadro 15. Dificuldades no recrutamento	57
Quadro 16. Importância do processo de seleção	58
Quadro 17. Critérios de seleção	60
Quadro 18. Realização de entrevistas de seleção	63
Quadro 19. Competências valorizadas na seleção	64
Quadro 20. Influência na seleção	65
Quadro 21. Decisão final	66
Quadro 22. Dúvidas na seleção	67

Índice de tabelas e imagem

Tabela 1. Definição de PME	5
Tabela 2. Referências frequentes no processo seletivo	24
Tabela 3. Características qualitativas	33
Tabela 4. Métodos de seleção mais utilizados.....	61

Imagem 1. Organograma da empresa.....	42
--	----

Lista de siglas

RH - Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

PME - Pequenas e Médias Empresas

R & S - Recrutamento e Seleção

RP - Requisição de pessoal

RE - Requisição de empregado

PT - Personal Trainer

CV - *Curriculum Vitae*

Introdução

O presente estudo surge pelo interesse em investigar as particularidades da prática de Recrutamento e Seleção de uma PME.

Objetivamente, este estudo pretende caracterizar a prática de Recrutamento e Seleção numa PME. Especificamente, é pretendido compreender o funcionamento deste processo, assim como, perceber características específicas e derivadas decisões presentes nesta prática de Gestão de Recursos Humanos.

Esta investigação científica de natureza qualitativa vai incidir num estudo de caso de uma pequena média empresa na área do Desporto. Com esta fonte de informação, serão realizados inquéritos por entrevista aos responsáveis pela GRH, mais concretamente, recolher dados importantes para esta investigação, conduzindo para a análise das características presentes na prática de Recrutamento e Seleção.

Este relatório é então constituído por três capítulos.

O primeiro capítulo diz respeito a toda a literatura selecionada para realizar o enquadramento teórico sobre o tema em questão relacionando, de uma forma estruturada, as perspetivas de diferentes autores quanto à GRH e à prática de R & S.

O segundo é onde estão referidas todas as opções metodológicas que foram selecionadas para recolher e tratar a informação, assim como a fundamentação das opções escolhidas.

No terceiro capítulo são explicitadas as características da empresa, assim como as características dos seus recursos humanos e as especificidades das suas práticas de recrutamento e seleção.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1 - Gestão de Recursos Humanos

No âmbito do Mestrado de GERH, faz todo o sentido enquadrar este estudo em algumas definições de GERH, assim como perceber a sua importância no mundo empresarial, mais concretamente nas PME's.

No caso das PME's a GRH tem ganho visibilidade, havendo uma mudança de mentalidades no seio empresarial e a prova está no intenso investimento em recursos, nos processos de recrutamento e seleção, no investimento ao nível da formação e desenvolvimento, bem como na maior relevância da gestão do desempenho dos colaboradores (Melo e Machado, 2015).

1.1 - Diferentes conceitos de Gestão de Recursos Humanos

Após o entendimento das noções gerais de GRH, podemos então direcionar este conceito para uma vertente mais estratégica através da análise de alguns autores.

Para Caetano (1999, *cit. in* Fonseca, 2004) a GRH integra as políticas de gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização.

Na perspectiva Sousa *et al.* (2006), a gestão de recursos humano é considerada como um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos.

Segundo Des Horts (1987, *cit. in* Fonseca, 2004), os recursos humanos são entendidos como recursos estratégicos e a própria função conquista o estatuto de grande função estratégica.

Através da análise das perspectivas dos autores, podemos concluir que a evolução destes dois termos (GRH e GERH) advém da consideração que os recursos humanos acrescentam valor nas empresas onde trabalham,

salientando a integração de ações, práticas e objetivos em torno da organização, fomentando assim um trabalho com visão estratégica.

1.2 - Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Definição e objetivos

A gestão de recursos humanos passa a ter um novo significado quando é adicionado a componente estratégica à sua essência.

A GERH é o conjunto de princípios que estabelece os critérios segundo os quais a organização quer tratar os seus trabalhadores, de modo a que sejam alcançados objetivos estratégicos (Cordeiro, 2009).

Para Delery e Doty (1996) as principais perspectivas teóricas da GERH são:

- Perspetiva universalista: assenta em políticas que valorizam o indivíduo, sendo que as práticas de RH têm sempre como resultado uma melhor performance organizacional. Por exemplo, avaliações de desempenho ou melhores mecanismos de seleção.
- Perspetiva contingencial: sendo mais complexa que a universalista, implica interações fundamentadas na estratégia da organização.
- Perspetiva configuracional: diz respeito ao conjunto ideal de práticas de RH implementadas de forma equilibrada e consistente.

Segundo Cordeiro (2009), os objetivos da GEHR são essencialmente:

1. Criar, manter e desenvolver os recursos humanos necessários em quantidade e qualidade para se alcançarem os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições de satisfação das necessidades individuais e da organização, e obter os melhores compromissos entre ambas.
3. Aumentar a eficácia e eficiência da organização pela utilização otimizada dos recursos humanos.

O autor defende ainda que na atualidade a GERH é uma área contingencial e situacional, sendo sensível aos diferentes fatores que envolvem

as organizações configurando um modelo sistémico, permitindo perceber o possível inter-relacionamento entre as condições externas de mercado, as estratégias de negócio e as estratégias de RH. Estas podem ser estruturadas cinco grandes pilares:

1. Procura (recrutamento, seleção e integração);
2. Aplicação (descrição e análise de funções e gestão de competências);
3. Manutenção (salários e benefícios);
4. Desenvolvimento (formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de carreiras);
5. Controlo (sistema de informações e auditorias).

1.3 – Gestão de Recursos Humanos numa Pequena Média Empresa

A utilização de práticas de gestão de recursos humanos nas pequenas empresas engloba normalmente práticas utilizadas nas grandes empresas, mas adaptadas à dimensão de recursos e culturas das pequenas empresas (Melo e Machado, 2015). Neste caso, será importante delimitar o universo das PME's, assim como perceber as características e formalização das suas práticas de gestão de recursos humanos de forma generalista.

1.3.1 - O que é uma Pequena Média Empresa (PME)?

Um das definições mais populares entre os investigadores baseia-se no número de trabalhadores, contudo, esta definição tem algumas desvantagens, como ser dependente do sector de atividade e a não especificação dos horários de trabalho dos colaboradores (Melo e Machado, 2015).

Segundo Churchill e Lewis (1983, *cit. in* Melo e Machado, 2015), as empresas passam por cinco fases: existência, sobrevivência, sucesso, imitação e maturidade. Todas estas fases de uma empresa vão importar certas mudanças quanto à forma como os seus recursos humanos são geridos e que tipo de práticas e mudanças estas empresas acabam por aplicar, dependendo da fase em que se encontram.

Melo e Machado (2015) conseguiram reunir as seguintes características para definir uma PME:

- Estrutura de organização simples;
- Limitação de recursos financeiros e humanos;
- Limitação de acesso a tecnologia;
- Proximidade do mercado e dos clientes;
- Relativa flexibilidade e adaptabilidade à mudança do ambiente externo.

Tabela 1. Definição de PME segundo as Recomendações da Comissão de 2003

Categoria	Efetivos	Volume de negócio	Balço total
Média empresa	<250	<= 50 Milhões €	<= 43 Milhões €
Pequena empresa	<50	<= 10 Milhões €	<= 10 Milhões €
Microempresa	<10	<= 2 Milhões €	<= 2 Milhões €

Adaptado de IAPMEI (2005)

Através de dados PME apresentam pelo menos três contribuições para a economia mundial (IAPMEI, 2005):

1. Criação de postos de trabalho.
2. São fontes consideráveis atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo e da competitividade.
3. Acrescentam uma maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem dinamismo à economia.

1.3.2 – Formalização da GRH nas PME

Em relação ao conceito de formalização, Kok *et al.* (2003, *cit. in* Santos, 2016) afirmam que no contexto das práticas de GRH, a formalização foi por diversas vezes referido como:

1. A medida em que uma regra ou procedimento está escrito;
2. O grau em que um procedimento é regularmente aplicada dentro da organização;
3. O grau em que o empregador assegura que uma atividade deverá ter lugar.

Na tentativa de explicar os padrões de informalidade da GRH nas PME, o autor afirma que uma abordagem informal é mais adequada para a pequena empresa sugerindo que as PME devem ser mais flexíveis e informais para serem capazes de lidar com níveis mais elevados de incerteza no ambiente onde operam (*Kok et al., 2003*).

Os dados empíricos demonstraram que geralmente as organizações menores não têm departamentos formais de GRH nem adotam práticas de GRH formais (*Kok et al., 2003*).

Kotey e Slade, (2005, *cit. in Santos, 2016*) salientam que PME's familiares têm práticas de gestão de recursos humanos menos formalizadas concluindo a partir da pesquisa que a GRH em empresas menores tende a ser informal em comparação com os sistemas e práticas formais de GRH em empresas de maior dimensão e, geralmente continuam a ser dominadas pelo proprietário-gerente.

O grau de formalização das práticas de gestão de recursos humanos depende da dimensão da empresa, da sua cultura, da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra, do setor de atividade, do acesso à tecnologia, do tipo de empresa e das suas opções estratégicas (*Khan et al., 2013*).

Trabalhos de pesquisa recentes sobre as práticas de GRH nas PME apontam uma associação positiva entre o tamanho da empresa e do grau de formalidade das práticas de RH e que o grau de formalidade nas funções de RH é uma dimensão importante na forma como são adotadas as práticas de RH (*Khan et al., 2013*).

Podemos concluir através da análise e cruzamento de perspectivas dos diferentes autores que embora o tamanho da empresa apresente-se como sendo fator importante na determinação das práticas de GRH, claramente não é o único fator, visto que existem outras variáveis que influenciam a formalização de práticas de GRH encontradas entre as PME, como a fase do ciclo de vida da empresa e as suas opções estratégicas.

1.3.3 - Práticas de GRH nas PME

Na União Europeia alargada a 25 países, cerca de 23 milhões de PME's, asseguram aproximadamente 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas (IAPMEI, 2005).

As PME's podem ser divididas em **dois** grupos: aquelas que operam independentemente em pequenos negócios e aquelas que pertencem a uma grande organização, sendo que existem evidências que comprovem que o segundo grupo utiliza procedimentos mais formais sobre as especificidades das relações humanas (Melo e Machado, 2015).

Para os autores observa-se, em termos conceptuais, que a definição de GRH nas PME's é influenciada por dois aspetos significativos:

1. Informalidade nas pequenas empresas *versus* formalidade nas grandes empresas;
2. Práticas GRH de grandes empresas adaptadas às pequenas empresas.

As práticas de GRH nas PME são, muitas vezes, definidas como informais. Existem variáveis contextuais que predizem a existências ou não de práticas de GRH nas empresas e o seu grau de formalidade. Estas variáveis contextuais correspondem ao tamanho da empresa, à estratégia, à tecnologia, assim como à estrutura (Melo e Machado, 2015).

Procedimentos de recrutamento que oferecem um conjunto de candidatos qualificados, combinado com um confiável e válido regime de seleção, terão uma influência substancial sobre a qualidade dos recursos humanos da empresa (Melo e Machado, 2015).

Analisando a perspectiva dos autores podemos concluir que a GRH nas PME's tem algumas semelhanças com a GRH de grandes empresas. A perspectiva dos autores permite ter uma noção comparativa destes pontos presentes na dimensão da empresa assim como a influência que esta causa na formalização das práticas de GRH.

No próximo ponto será abordado o tema de recrutamento e seleção como foco principal de estudo desta dissertação contextualizando no estudo de caso de uma PME.

2 – Práticas de GRH - Recrutamento e Seleção

Após a contextualização anterior referente à GERH e as PME's, é importante focar o estudo para uma das práticas da GRH, que no decorrer dos últimos anos levou à criação de matéria científica e até mesmo, carreiras profissionais: recrutamento e seleção.

Ainda neste tema, o estudo fica subdividido por duas partes, sendo uma referente ao recrutamento e outra à seleção e o seu processo.

No desenvolvimento de matéria científica referente a cada uma destas práticas de GRH, serão abordados aspetos relativos ao processo de recrutamento enquanto um subsistema de recursos humanos, assim como, o processo de seleção, tendo em consideração alguns métodos e características desta prática.

Estas duas partes estão inerentemente ligadas, sendo que através do recrutamento, a seleção de candidatos fica mais limitada. O contexto de PME ajuda a reduzir o nosso universo de análise.

O recrutamento e a seleção são das práticas mais utilizadas nas PME (Melo e Machado, 2015).

2.1 - O Recrutamento e a Seleção

Quanto à prática de recrutamento e seleção, a realidade portuguesa é pouco conhecida devido à pouca investigação realizada nesta área. Correia (2002) diz que é reduzido número de estudos disponíveis baseia-se em populações muito específicas ou na análise da utilização dos métodos de seleção e não no processo de recrutamento e seleção.

O recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME devido à insubstituível necessidade de ter os trabalhadores necessários para a empresa continuar a produzir (Cassell *et al.*, 2002 e Ribeiro, 2010).

Para Chiavenato, (1999, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Em conjunto, outros autores defendem que o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (Rocha, 1997, Chiavenato, 2000 e Câmara *et al.*, 2003 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009).

Quanto à participação da política interna da empresa, o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função (Chiavenato, 1999 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Conseguimos concluir que R & S é uma prática utilizada recorrentemente, contudo é quase evidente que para as PME's, devido aos seus poucos funcionários, é extremamente difícil manter ou desenvolver um mercado de trabalho interno baseado no recrutamento (Taylor e Collins, 2000 *cit. in* Cunha *et al.*, 2010).

2.2 - O Recrutamento

Para Araújo e Garcia (2009) o recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais serão selecionados alguns para serem contratados.

Baylão e Rocha (2014) referem outras duas definições importantes e que se complementam são as seguintes:

- O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (Câmara *et al.*, 2003).
- Recrutamento é um processo que visa atrair pessoas com potencial e qualificação para ocupar cargos dentro da organização.

É um sistema de informação, que a organização utiliza, divulga e oferece ao mercado de profissionais oportunidades de empregos que querem preencher. Para obter eficácia, o recrutamento deve obter um número suficiente de candidatos para se obterem processo de seleção adequado (Chiavenato, 2000 *cit. in* Baylão, 2014).

- O recrutamento é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca e alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização (Caxito, 2012).

Perante os conceitos citados anteriormente pode-se verificar que seguem a mesma linha de pensamento, focando no recrutamento de pessoas para a organização como algo que deve ser estruturado, contudo, Chiavenato (2009) refere a eficácia deste processo como um ponto importante para o processo seguinte.

O recrutamento, enquanto subsistema de recursos humanos, pretende atingir três objetivos essenciais, segundo Sousa *et al.* (2006):

1. Elaborar meios que permitam à empresa recrutar candidatos competentes.
2. Fornecer à empresa RH com menor custo possível.
3. Colocar cada candidato na função que melhor lhe convém a si e à empresa, para que cada um utilize, de forma adequada, as suas aptidões, formação, competências e motivação.

Em Chiavenato (2009) faz referência a três fases no planeamento do recrutamento:

1. Pesquisa Interna/Planeamento de Recursos Humanos - Trata-se de verificar eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas para desenvolvimento da empresa, devendo este processo ser contínuo e constante. A pesquisa interna constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e orienta todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos.

2. Pesquisa Externa de Mercado - Refere-se a uma pesquisa de mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento permitindo à organização aumentar o rendimento e reduzir o tempo de todo processo de recrutamento assim como, em acréscimo, reduzir os custos operacionais.
3. Técnicas de Recrutamento - Feita a pesquisa interna e a externa a próxima prioridade é escolher as técnicas de recrutamento que constitui a última fase do planeamento.

Cruzando a informação com Taylor e Collins (2000, *cit. in Cunha et al., 2010*) o recrutamento pode ser definido como o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo (Cunha *et al., 2010*).

Em suma, pode definir-se como um **processo** a que as empresas recorrem para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos (Salgado *et al., 2006*).

2.2.1 – Processo de Recrutamento

Quanto a esta estrutura de atuação podemos definir através de autores, o que é o processo de recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento deve ser pensado em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas. Trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis.

Para o autor, o processo de recrutamento passa por vários momentos tais como:

- Decisão de Preenchimento de um Cargo e Requisição de Pessoal - Segundo Chiavenato (2009), a decisão é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada de requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP), contendo dados necessários da função para o preenchimento da vaga solicitada;

- Definição do Perfil da Função - A requisição deverá conter dados da função, ou seja, requisitos para o preenchimento da vaga. Detalhes envolvidos no documento que dependem do grau de sofisticação existente na área de RH (Chiavenato, 2009);
- Escolha do Tipo de Recrutamento - Chiavenato (2009) inclui o recrutamento *online* (ou site da empresa) no recrutamento externo. Cada um destes tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor e a área de gestão de pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas fazer uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual o tipo mais efetivo para a escolha do candidato a ocupar a vaga.

Consequentemente, as empresas que decidem por estratégias prospetoras tenderão a recrutar mais intensamente no exterior, pois os atuais colaboradores poderão não ser suficientes para o negócio atual (Cunha *et al.*, 2010).

Podemos desta forma concluir que o processo de recrutamento acaba por ser uma estruturação das etapas para iniciar e concluir o processo da melhor forma. O processo de recrutamento inicia-se com a decisão de preenchimento de uma vaga numa determinada empresa, sendo necessária a recolha de informação relativamente a essa empresa e a função em aberto. A partir daqui, existe a decisão relativamente ao tipo de recrutamento a utilizar e as principais fontes de recrutamento a acionar.

2.2.2 - Tipos de Recrutamento

Recrutamento Interno: Quando a organização se socorre de membros internos para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência ou promoção (Cunha *et al.*, 2010).

O recrutamento interno pode envolver vários aspetos tais como: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Chiavenato, 2009).

Câmara *et al.* (2003) cita ainda “recomendar um amigo” que vem em adição ao concurso interno consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago.

Estas políticas podem ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados - pois a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para cativá-los, impedindo a sua saída para organizações que lhes endereçam propostas atrativas.

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
Economia para a empresa – Rocha (1997), Câmara <i>et al.</i> (2003), Chiavenato (2009)	Conflitos de interesses – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)
Rapidez – Chiavenato (2009)	Exige potencial de desenvolvimento – Chiavenato (2009)
Motivação para os funcionários – Chiavenato (2009), Câmara <i>et al.</i> (2003)	Provocar rotatividade excessiva – Câmara <i>et al.</i> (2003)
Maior índice de validade e segurança – Chiavenato (2009)	Promoção excessiva até chegar à incompetência – Rocha (1997) e Chiavenato (2009)
Desenvolve sadio espírito competitivo – Chiavenato (2009)	Pessoas conservadoras - Chiavenato (2009)
Aproveita investimentos em formação – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)	Não pode ser feito em termos globais dentro da organização - Chiavenato (2009)

Adaptado de Câmara *et al.* (2003).

Recrutamento Externo: quando os candidatos são recrutados no exterior da organização - seja entre desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Caxito (2012) o recrutamento externo incentiva a interação da organização com o mercado de profissionais, permitindo a incorporação de pessoas que renovem os ares da organização com os seus talentos, habilidades e expectativas. Devido a isso, o capital intelectual da empresa torna-se mais rico e variado bem como a sua cultura organizacional.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta (Chiavenato, 2009):

1. Recrutamento Direto: É realizado pela própria empresa sendo ela a recorrer ao mercado, podendo esta estar identificada ou não (Câmara et al., 2003).
2. Recrutamento Indireto: Quando a empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo contato com empresas especializadas como *headhunters* e consultores de recrutamento (Câmara et al., 2003).

As principais técnicas segundo Chiavenato (2009) e Rocha (1997 cit. in Baylão e Rocha, 2014) são:

- Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos.
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa.
- Cartazes ou anúncios na recepção das empresas.
- Contactos com sindicatos e associações.
- Contactos com universidades e escolas, associações de estudantes.
- Conferências e palestras em universidades e escolas.
- Contacto com outras empresas dos mercados.
- Viagens de recrutamento a outras localidades.
- Anúncios em jornais e revistas.
- Agências de recrutamento.
- Recrutamento *on-line*.
- Programas de *trainees*.

Quadro 2. Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo

Traz “sangue novo” e novas experiências para a organização – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)	Mais demorado do que o recrutamento interno – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)
Renova e enriquece os recursos humanos da organização – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)	Mais caro em técnicas de recrutamento – Chiavenato (2009)
Traz novas competências para a organização – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)	Menos seguro do que o recrutamento interno – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)
	Pode frustrar o pessoal da casa – Chiavenato (2009) e Rocha (1997)
	Geralmente afeta a política salarial da empresa - Chiavenato (2009) e Rocha (1997)

Adaptado de Câmara et al. (2003).

Recrutamento Misto: envolve o recrutamento interno e externo sendo que aposta em minimizar ao máximo as desvantagens de cada um deles e conjugar as vantagens dos dois tipos de recrutamento. É considerado como alternativo para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por um tipo de recrutamento (Aires, 2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

De acordo com Chiavenato (2004), devido às desvantagens dos recrutamentos internos e externos, criou-se uma solução diversificada que tem sido a preferida das organizações: o recrutamento misto.

As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a existir as mesmas oportunidades sendo que, a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (Aires, 2007, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Chiavenato (2009) enumera três alternativas de sistema a ser adotado no recrutamento misto:

1. Inicialmente recrutamento externo, seguido de recrutamento interno.
2. Inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo.
3. Recrutamento externo e recrutamento interno simultaneamente.

Concluimos assim que o reconhecimento do recrutamento misto aparece mediante a necessidade de interpolar entre o recrutamento interno e externo, conciliando as vantagens de ambos o que se torna imprescindível para o universo das PME's.

2.3 - Recrutamento em contexto PME

Seguindo a estrutura das etapas dos autores previamente referidos, é importante planear o recrutamento, sendo esta uma fase crucial para a estratégia das empresas, todavia, apenas uma minoria de empresas tem um plano de recrutamento (Melo e Machado, 2015).

Deshpande e Golhar (1994, *cit. in Santos, 2016*) indicam que é necessário que as PME estejam mais recetivas ao recrutamento externo, pois existem formas de baixo custo, e que permitem o aumento do leque de possíveis candidatos com os requisitos necessários, bem como o crescimento sustentado da empresa.

O desafio fundamental de recrutamento para as PME é efetivamente atrair e selecionar candidatos, na ausência de pessoal de RH com formação ou experiência de gestão significativa nesta área (Arthur, 1995 *cit. in Cardon e Stevens, 2004*).

O sucesso das PME's depende do recrutamento e retenção do capital humano, o que torna esta prática num elemento-chave para a empresa (Moheno e Calzada, 2008).

A atração e retenção do capital humano constitui um dos principais problemas enfrentados pelas PME (Moheno e Calzada, 2008), uma vez que as grandes empresas conseguem proporcionar mais oportunidades de progressão na carreira e um conjunto de recompensas mais atrativo, com os quais as PME não conseguem competir.

As constantes mudanças e exigências do mercado requerem trabalhadores cada vez mais qualificados que facilitem a mobilidade funcional fazendo com que as empresas alterem os seus métodos de recrutamento e seleção (Moheno e Calzada, 2008).

Atualmente, as PME deveriam criar e fortalecer relações com as universidades e politécnicos apostando mais nestas fontes de recrutamento, pois

ao mesmo tempo que ajudariam jovens a ingressar no mercado de trabalho, estariam mais perto de um centro de investigação: faculdades e politécnicos.

Esta relação pode favorecer ainda uma melhoria das capacidades competitivas das empresas e ajudar as escolas a preparar profissionais com as características que as empresas realmente precisam e valorizam (Correia, 2002).

Cardon e Stevens (2004) argumentam que apesar de a maioria das PME não terem departamento de RH formais, todas as empresas têm políticas de recrutamento e de seleção, mesmo que estas sejam apenas subentendidas.

Com isto, Correia (2002) constatou que em Portugal os métodos mais utilizados para a análise de funções, tanto nas grandes empresas como nas PME, são: a entrevista com a chefia direta/ responsável da área e a entrevista com o trabalhador que desempenha essa função.

Devemos também salientar as relações entre os estudantes e as PME's, pois pelos autores acima citados, é possível a inserção de estudantes no mercado de trabalho, constituindo vantagens na experiência profissional para o estudante, proporcionando assim uma fonte conhecimento para as PME's.

Podemos concluir que todo o processo de recrutamento, quer numa grande organização quer numa PME têm semelhanças quanto ao seu objetivo, mas diferenças quanto à forma como o processo é criado, desenvolvido e terminado.

2.4 - A Seleção

Quando falamos da prática de seleção em gestão de recursos humanos, automaticamente associamos este processo sequente ao processo de recrutamento, daí fazer sentido abordar os dois como consequentes. O ato de selecionar merece atenção especial, já que é ele que vai definir por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual é o candidato que vai ficar com a vaga.

Amplamente, a seleção procura entre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias (Chiavenato, 2009).

Para além de Chiavenato (2009), Milkovich e Boudreau (2000, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) ressaltam que provavelmente existe uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas

continuam sendo criadas a cada dia. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas (Milkovich e Boudreau, 2000, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Correia (2002) defende que as empresas continuam a favorecer estes mesmos métodos tradicionais devido à “ (...) inadequada formação dos técnicos de recrutamento e seleção da organização (...), à falta de qualificação ou competências específicas por parte dos técnicos de recrutamento e seleção (...) e ao seu baixo custo ”.

Para Martins (2012, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014), a seleção consiste na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, idealizando que o perfil e a função se ajustem.

Guimarães e Arieira (2005 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) indicam também que, todo processo de seleção é único e dever ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa se apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”.

Tecnicamente, a seleção é um processo que consiste na escolha, de entre as diversas candidaturas, aquela que melhor satisfaz as exigências do posto a ocupar e das necessidades do empregador e do candidato, tendo em conta as condições de trabalho (Werther e Davis, 2008).

O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (Guimarães e Arieira, 2005).

Tendo em conta que as pessoas diferem entre si (no que concerne a atributos e condutas) e que as funções também diferem (no que concerne a requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos) a seleção requer que se procure o ajustamento entre pessoas e funções (Cunha *et al.*, 2010).

Assim, é necessário escolher entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal (Martins, 2012 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Em síntese, podemos constatar que com o desenvolvimento surgem novas formas e métodos de seleção, no entanto, as empresas optam pelos tradicionais, muitas vezes devido à falta de qualificações ou competências específicas por parte dos seus técnicos de R & S, sendo que os autores referidos acabam por criar teorias muito idênticas no que diz respeito a esta prática de RH.

2.4.1 – Processo Seletivo

De acordo com a definição de Cunha *et al.* (2010) a seleção é um processo através do qual “as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas”.

O processo de seleção ou processo seletivo, na visão de Chiavenato (2009), comporta quatro modelos de tratamentos que serão referidos no quadro seguinte:

Quadro 3. Modelos de tratamentos

<ul style="list-style-type: none">• Modelo de colocação <p>Onde há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida. Neste modelo não se inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O apresentado deve ser admitido sem sofrer nenhuma rejeição;</p>
<ul style="list-style-type: none">• Modelo de seleção <p>Tem várias vagas e vários candidatos para as vagas. Faz se uma comparação com os candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo que quer preencher. Nesse caso tem as duas alternativas onde se é admitido ou rejeitado, mas caso seja rejeitado passa a ser comparado para outra vaga a ser preenchida, até que se esgotem as vagas e as alternativas restantes;</p>
<ul style="list-style-type: none">• Modelo de classificação <p>Tem várias vagas e vários candidatos para as vagas. Faz se uma comparação com os candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo que quer preencher. Nesse caso também tem as duas alternativas onde se é admitido ou rejeitado, mas caso seja rejeitado passa a ser comparado para outra vaga a ser preenchida, até que se esgotem as vagas e as alternativas restantes;</p>
<ul style="list-style-type: none">• Modelo de agregação <p>O candidato é visualizado pelo ponto de competências para a organização, se as competências individuais oferecidas interessarem para as competências organizacionais, o candidato será admitido caso contrário será rejeitado;</p>

Adaptado de Chiavenato (2009).

O processo de seleção inclui a definição dos critérios, ou seja, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (desde traços de personalidade e conhecimentos técnicos ou experiência prévia) para um eficaz desempenho da função (Cunha *et al.*, 2010).

Este processo depende da especificidade da organização e da prática de seleção, pelo que podem surgir algumas diferenças de atuação, embora seja possível chegar ao mesmo resultado, pois o objetivo que se pretende atingir é o mesmo (Werther e Davis, 2008).

Segundo Chiavenato (2009), a seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha (tomada de decisão). Deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar certa validade na comparação. Este padrão deve se referenciar nas informações sobre o cargo a ser preenchido ou nas competências desejadas.

França (2010) complementa dizendo que antes de iniciar o processo seletivo, deve-se obter informações sobre as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para execução do cargo, ou seja, ter uma descrição e análise das competências necessárias. Tais informações podem ser obtidas com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários ao candidato incluindo pré-requisitos, habilidades gerais e específicas.

Isto ganha significado para a empresa conseguir visualizar o candidato que mais atende às suas necessidades, tendo previamente definido o perfil desejado e elaborando formas, métodos, critérios e técnicas que permitam investigar e conhecer as características e competências dos profissionais que se apresentam para então comparar com as exigências do cargo e optar pelo mais adequado (França, 2010).

Cunha *et al.* (2010) apresentam algumas razões para que as organizações optem por procedimentos e testes tecnicamente apropriados:

1. O processo de decisão de escolha dos candidatos torna-se mais eficiente e eficaz.
2. Os custos de uma má decisão são, para algumas funções, muito elevados.

3. Alguns atributos e comportamentos podem ser desenvolvidos mediante processo de formação, no entanto, requisitos para exercício das funções (honestidade, estabilidade emocional, inteligência) não são passíveis de modificação (a curto prazo).
4. As organizações podem ser consistentes com os candidatos, podendo estabelecer comparações mais ajustadas entre eles. Desta forma asseguram justiça nos procedimentos, melhoram a reputação organizacional atraindo novos talentos.

As tendências de analisar a inteligência emocional baseiam-se em pesquisas realizadas em mais de 500 empresas no mundo, as quais também concluem que a inteligência emocional afeta, do mesmo modo, a todos no ambiente de trabalho, dos postos mais modestos aos altos cargos de direção (Ribeiro, 2010).

De acordo com Ribeiro (2010), além da capacidade intelectual e competência técnica, os candidatos devem ser investigados nas suas qualidades pessoais como: iniciativa, liderança, adaptabilidade, empatia ou capacidade de persuasão. O autor afirma que é importante avaliar os candidatos não só quanto ao seu raciocínio lógico e capacidade analítica como também a sua inteligência emocional.

2.4.2 – Métodos e técnicas de Seleção

Cada etapa de seleção representa um momento de decisão, visando aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e motivações do empregado.

Os atributos devem ser diferenciadores do bom e do mau desempenho na função, permitindo à organização estimar a *performance* futura, sendo a recolha destas informações feita através de métodos de seleção (Cunha *et al.*, 2010).

Cunha *et al.*, (2010) indica também que os critérios de seleção devem ser preditores do sucesso dos candidatos, afirmando que na generalidade são utilizados dois grandes critérios de avaliação de validade preditiva: o desempenho profissional e o desempenho de aprendizagem.

Alguns dos melhores preditores do desempenho são a inteligência, os conhecimentos do posto, o julgamento situacional, a orientação para o serviço, a integridade, a entrevista comportamental, os *biodata* e os *assessment centres* (Salgado *et al.*, 2001 *cit. in* Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Chiavenato (2009), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através da amostra do seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

Chiavenato (2009) destaca cinco grupos de técnicas de seleção:

1. Provas / testes de conhecimento ou capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos através de estudo, prática ou de exercício (Chiavenato, 2004). As amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho do candidato (Chiavenato, 1999 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Segundo o autor as provas de capacidade vão avaliar o desempenho real do candidato em certa atividade sendo estas classificadas quanto à sua maneira, área abordada e à forma:

- Classificação da maneira como as provas são aplicadas:
 - **Orais:** Aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais.
 - **Escritas:** Aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas.
 - **Realização:** Aplicadas por meio da execução de uma tarefa, uniforme e com tempo determinado.

- Classificação quanto à área de conhecimentos:
 - **Provas Gerais:** Aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimentos.
 - **Provas específicas:** Pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos relacionados ao cargo.

-
- Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas:
 - **Provas tradicionais:** Longas e explicativas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas. Dissertativo e expositivo.
 - **Provas objetivas:** Estruturadas na forma objetiva, cuja aplicação e correção são rápidas. Testes de alternativas; testes de lacuna; escolha múltipla; conjugação de pares e ordenação.

Com isto é importante concluir que nesta técnica de seleção, o candidato que possui capacidades (teoricamente) elevadas, não é equivalente de boa avaliação, ou seja, existe a necessidade de complementar com conhecimentos práticos do cargo que exerce.

2. Testes psicológicos

Servem para medição e avaliação do desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos entre outros (Chiavenato, 2004). A sua função é analisar amostras de comportamento humano, focando principalmente nas aptidões (Chiavenato, 2009).

Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, podendo ser físicas, intelectuais ou de personalidade quando comparadas com um determinado padrão (Chiavenato, 2009).

O autor ainda refere que, uma prova de conhecimento mede a capacidade de realização, enquanto os testes psicológicos enfatizam aptidões individuais (Chiavenato, 2004).

A diferença entre uma e outra é que aptidão nasce com a pessoa é inata, já capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade (Chiavenato, 2004).

3. Testes de personalidade

Como o nome sugere, servem para descrever a personalidade do candidato analisando os diversos traços de personalidade, sejam aqueles

determinados pelo carácter (traços adquiridos ou fenótipos) assim como pelo temperamento (Chiavenato, 2009).

Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade e recebem o nome de psicodiagnósticos (Chiavenato, 2009).

Segundo o autor, os testes de personalidade revelam também certos aspetos das características superficiais das pessoas, como o equilíbrio emocional, frustrações, interesses e motivações.

4. Técnicas de simulação

Esta técnica corresponde ao recursos da dinâmica de grupo, fazendo com que o processo deixe de ser individual, para se tornar coletivo (em grupo).

O erro provável intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido e, inclusive, o próprio candidato pode verificar a sua adequação ou não ao cargo pretendido (Chiavenato, 2009). O autor sugere que esta técnica deve ser conduzida por psicólogos.

Tabela 2. Referências frequentes no processo seletivo

Apresentação	Cada participante fará uma descrição da sua vida pessoal e profissional.
Atividade individual	Busca examinar a capacidade do candidato, competência na argumentação e fluência verbal.
Redação	Escrever um texto para avaliar o domínio da língua escrita e revisar a sua ortografia.
Simulação de vendas	Criar uma estratégia de venda. Ocorre geralmente em requisitos de profissionais de vendas
Trabalho em equipa	Avaliar como o candidato interage em grupo – Extroversão Capacidade argumentativa e de liderança

Adaptado de Chiavenato (2009).

Para Chiavenato (2004), a principal técnica de simulação é o psicodrama, em que é proposto ao candidato uma situação onde este terá de mostrar as suas características e comportamentos na interação com outras pessoas.

5. Entrevista de seleção e as suas etapas

Chiavenato (2009) afirma que a entrevista de seleção é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Por outro lado, Guimarães e Arieira (2005 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) partilham a mesma perspetiva afirmando que a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de carácter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser uma mais-valia para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

As entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas em vários tipos (Chiavenato, 2009):

1. Entrevista totalmente padronizada: Estruturada, fechada ou direta a responder questões padronizadas e previamente elaboradas;
2. Entrevistas padronizadas apenas quanto às questões: Perguntas elaboradas, permitem resposta aberta. O entrevistador recebe uma listagem (*checklist*);
3. Entrevista diretiva: Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista;
4. Entrevista não diretiva: Não especifica nem questões, nem as respostas requeridas. São entrevistas livres e cuja sequência e orientação fica a cargo de cada entrevistador;
5. Entrevista comportamental: Permite avaliar as habilidades do candidato, descrevendo as ações, comportamentos e sentimentos.

A entrevista deve ser planeada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais. Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes: Contexto – como era a situação; Ação – o que ele fez; Resultado – quais os resultados obtidos a partir da ação tomada.

De acordo com Chiavenato (2009) a entrevista de seleção requer alguns cuidados, passando por cinco etapas:

Quadro 4. Etapas da entrevista de seleção

<ul style="list-style-type: none">• <u>Preparação da entrevista</u> Objetivos específicos da entrevista; tipo de entrevista; leitura do <i>curriculum vitae</i>; maior número de informações do candidato e maior número de informações do cargo.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Preparação do ambiente</u> Importante para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar as entrevistas. O ambiente físico deve ser privado e confortável. O ambiente psicológico deve ser ameno e cordial, sem receios, sempre pressão de tempo, coações ou imposições.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Processamento da entrevista</u> Etapa fundamental do processo onde existe intercâmbio de informação. Conteúdo da entrevista - é o aspeto material - conjunto de informações que o candidato fornece; Comportamento do candidato - é o aspeto formal - maneira como o candidato comporta / reage à situação.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Encerramento</u> A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sendo o entrevistador responsável por sinalizar o fim da entrevista, informando o candidato de um futuro contacto sobre o resultado.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Avaliação do candidato</u> Após a saída do candidato, o entrevistador deve avaliar o candidato. Deve proceder à análise de dados escritos na folha de avaliação. Caso contrário, deverá proceder ao registo dos mesmos.

Adaptado de Chiavenato (2009).

Para Caxito (2012) entrevista é a mais utilizada e mais importante técnica de seleção.

Outra função da entrevista é estabelecer um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, que interagem entre si, no qual o objetivo é se conhecer melhor, o entrevistador e o candidato (Chiavenato, 2009).

6. Seleção por competência

É o método de seleção de pessoas que utiliza como base para o perfil as competências exigidas para a ocupação do cargo (Caxito, 2012).

Para Caxito (2012), é uma das formas mais aceites de seleção, desta forma, destacando o que realmente é essencial num candidato para o desempenho adequado num futuro cargo. Ou seja, esta técnica de seleção está baseada no mapeamento do perfil, da atribuição do cargo e das competências presentes e ausentes no comportamento do candidato.

De acordo com Gramigna (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque e excelência em determinados contextos.

Gramigna (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) identifica algumas competências universais que o selecionador deve apresentar discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado: Capacidade empreendedora; Capacidade de trabalhar sob pressão; Comunicação, criatividade e inovação; Cultura da qualidade; Capacidade negocial; Liderança; Planeamento e organização; Tomada de decisão; Visão sistêmica.

2.5 - Seleção em contexto de PME

A noção de «adaptação» é um tópico recorrente na literatura do processo de recrutamento e seleção nas PME, sendo que estas procuram, colaboradores que se adaptem à função e não tanto pelas suas qualificações ou competências profissionais (Melo e Machado, 2015).

A maioria das PME não tem uma abordagem sistemática e formal, não existindo planeamento a longo prazo, descrição de funções nem instrumentos de recrutamento e seleção formais (Mendoza e Hernández, 2008; Kotey e Slade, 2005).

Ao nível dos procedimentos de seleção nas PME, Kotey e Sheridan (2004) afirmam que estes são notados por serem em grande parte baseados no julgamento pessoal do proprietário/gerente, estabelecido através de entrevistas um-para-um, com maior ênfase no ajustamento do funcionário (*fitting in*).

Quanto ao processo de seleção, as PME preferem selecionar pessoas conhecidas, preferindo familiares seus ou dos trabalhadores, considerando que estes serão mais leais e os custos inerentes ao processo serem mais reduzidos levando a uma baixa rotatividade de pessoal (Cassell *et al.*, 2002).

Os métodos de seleção mais utilizados nas PME são as entrevistas individuais com os responsáveis da área, os testes escritos, as cartas de referência; a análise curricular, o período experimental e a entrevista com o técnico de RH (Correia, 2002).

Nas PME, as entrevistas de seleção dão ênfase à adaptação, relegando para segundo plano as qualificações ou registo das experiências profissionais (Carrol, 1999 *cit. in* Santos, 2016).

Os métodos de seleção menos utilizados nas PME são a análise de caligrafia, os testes de integridade / honestidade e os testes sobre consumo de drogas (Melo e Machado, 2015).

Os métodos de seleção privilegiados em Portugal não são os métodos com maior validade preditiva. Correia (2002) enumera alguns motivos para estas empresas favorecerem estes mesmos métodos:

- Inadequada formação de técnicos de R & S da organização;
- Falta de qualificações e competências específicas por parte dos técnicos de R & S;
- Baixo custos que estes processos requerem.

Aquando da seleção de novos trabalhadores, a maioria das PME não tem uma abordagem sistemática e formal, não existindo planeamento a longo prazo, descrição de funções nem instrumentos de recrutamento e seleção formais (Behrends, 2007 *cit. in* Kotey e Slade, 2005).

Por outro lado, existe um aumento considerável das formas de aplicação e mecanismos de controlo no processo de seleção quando a empresa aumenta de tamanho (Melo e Machado, 2015).

Para fazer um termo de comparação, as grandes empresas baseiam-se em grande parte em métodos formais e procedimentos burocráticos, desenvolvidos pelo departamento de RH, nas PME o proprietário/gerente provavelmente tem que lidar com as questões de seleção (Jameson, 2000).

Podemos concluir que a seleção é muito importante para as pequenas empresas e pode até ser o componente-chave da gestão global dos RH de uma empresa pois tem influência direta nos custos da GRH, assim como na redução de tempo para que sejam atingidos os resultados pretendidos.

2.5.1 - A posição do proprietário da PME na GRH

Esta associação do dono / gestor da empresa ao processo de recrutamento e seleção numa PME é recorrente, na medida em que, derivado à dimensão da empresa, é frequente os casos de influência direta pelos membros de posição superior na empresa.

Quando as empresas têm até 50 trabalhadores, normalmente são os donos/gestores das empresas que tratam dos assuntos relacionados com a gestão de recursos humanos (Hornsby *et al.*, 1999). Quando as empresas já empregam mais trabalhadores é normal contratarem trabalhadores especializados para desempenhar as atividades de gestão de recursos humanos, sendo que algumas funções são apenas desempenhadas pelo dono/gerente da empresa (Hornsby *et al.*, 1999).

Uma PME pode ter até 250 trabalhadores, o que justifica a necessidade de se devolver e aplicar um conjunto de práticas formais de gestão de recursos humanos que se adequem à realidade e necessidades da empresa (Cunha *et al.*, 2010).

Empresas com menos de 5 trabalhadores não precisam de um conjunto de práticas de recursos humanos muito sofisticado.

A gestão de recursos humanos é realizada pelo dono/gestor da empresa limitando-se geralmente ao processamento salarial, ao cumprimento de obrigações legais e ao planeamento de férias e folgas recorrendo por vezes a

contabilistas e advogados para desempenhar atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, não estando estes normalmente a par das evoluções na área (Barrett e Mayson, 2007).

Em consequência Hornsby e Kuratko (1990, *cit. in* Santos, 2016) argumentam que, alguns donos/gestores de PME acabam por não conseguir lidar corretamente com a gestão de recursos humanos porque têm dificuldade em aceitar que existam situações que não conseguem controlar.

Kotey e Sheridan (2004) defendem que candidatos com elevadas qualificações não são selecionados porque representam uma ameaça à valorizada independência do proprietário-gerente.

Nos últimos anos, com o aumento da formação e da competitividade das empresas, este problema tem vindo a desaparecer (Melo e Machado, 2015).

Podemos concluir este tema afirmando que existe uma coerência entre os autores na medida em que, todos estes defendem que a prática de recrutamento e seleção em uma PME é muitas das vezes influenciada pelo proprietário-gerente, podendo colocar em causa os parâmetros socioculturais do responsável e do candidato selecionado.

Capítulo II – Metodologia

3 - Trabalho empírico

Neste capítulo será apresentado o tema desta dissertação, assim como os seus objetivos de estudo.

De seguida serão explicitadas as opções metodológicas escolhidas para desenvolvimento deste estudo assim como os critérios que levaram à escolha da empresa presente neste estudo de caso, através de determinados procedimentos.

O capítulo termina com a identificação dos instrumentos para recolha de informação assim como das técnicas de análise de dados necessárias para o tratamento dos dados.

Dada a natureza do estudo, foi esboçado um guião de entrevista de forma a estruturar as informações mais relevantes que serviram para caracterizar os RH da empresa, assim como a prática de recrutamento e seleção.

3.1 – Tema e objetivos de estudo

É imprescindível a formação clara dos objetivos de pesquisa, pois a falta deles poderá levar o pesquisador a perder o foco, gastar tempo e esforço desnecessário na realização de tarefas que não contribuirão para a conclusão desses objetivos (Maxwell, 2005 *cit. in* Bickman e Rog, 2009).

O tema deste estudo incide na prática de GRH, nomeadamente o processo de recrutamento e seleção numa PME do setor do desporto.

Por sua vez, o objetivo geral deste estudo é caracterizar a prática de Recrutamento e Seleção dessa empresa.

Pretende-se perceber quais são as características específicas durante o processo de recrutamento e seleção da empresa *360fit*. É expectável referenciar particularidades durante todo o processo de R & S, visando obter informações quanto a características comuns presente na forma como todos os intervenientes do processo de R & S partilhem, assim como correspondência com a teoria previamente referenciada.

Quanto às características do processo de recrutamento e seleção, pretende-se atingir determinados objetivos, sendo eles:

- Descrever e analisar o processo de R & S da empresa;
- Perceber a relevância que a prática de R & S tem para a empresa;
- Identificar e salientar características do processo de R & S;
- Perceber a importância das entrevistas no processo de seleção;

É expectável que se identifiquem indicadores de boas e más práticas de condução de entrevista, assim como, outras características que coincidam com a contexto teórico deste estudo. No entanto, atendendo á natureza do estudo, serão tidas em consideração informalidades presentes no processo de R & S e perceber que tipo de influência tem na empresa.

É também previsível que existam membros da empresa que estejam mais familiarizados com este tema, estando estes mais envolvidos com o processo de R & S do que outros acrescentando diversidade ao estudo.

3.2 – Opções metodológicas

Para a realização duma pesquisa desta natureza é necessário afastar o senso comum e as ideias preconcebidas procurando interrogar as evidências. É uma atitude indispensável a qualquer tipo de pesquisa e o primeiro obstáculo epistemológico é a familiaridade com o objeto de análise (Guerra, 2006).

A escolha de um método depende da orientação do investigador, das suas crenças, da sua preferência e, sobretudo, da questão colocada (Fortin, 2009).

Enquanto a investigação quantitativa examina conceitos precisos e a suas relações, com vista a uma eventual verificação da teoria e da generalização dos resultados, a investigação qualitativa explora fenómenos e visa a sua compreensão alargada, com vista à elaboração de teorias (Fortin, 2009).

Tendo em conta os aspetos referidos por Fortin (2009) e Guerra (2006) e os objetivos desta investigação, o tipo de abordagem escolhida para desenvolvimento deste estudo será qualitativa explorando assim as particularidades de um caso (fenómeno).

Podemos afirmar que é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e verificáveis no mundo empírico, isto é, no mundo que é acessível aos nossos sentidos, com vista a descrever, explicar, predizer ou controlar fenómenos. (Seaman, 1978 *cit. in* Fortin, 2009).

No quadro seguinte podemos constatar as principais características da pesquisa qualitativa (Guerra, 2006).

Tabela 3. Características qualitativas

Inferência:	Indutivo.
Objetivo:	Interpretação.
Finalidade:	Descrição de realidades variadas, perspetivas humanas
Realidade investigada:	Subjetiva e complexa.
Foco:	Natureza do objeto.
Amostra:	Determinada por critérios diversos
Instrumento de coleta de dados:	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação pesquisador-entrevistado.
Procedimentos:	Examina todo o contexto, interage com os participantes.
Análise de dados:	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise de conteúdo.
Plano de pesquisa:	Evolução de uma ideia com o aprendizado. Proposta flexível.
Resultados:	Proposições e especulações. Resultados são situacionais e limitados ao contexto.
Confiabilidade e validade:	Difícil determinação, natureza subjetiva da pesquisa.

Fonte: Terrence e Filho, 2006 *cit. in* Guerra, 2006.

Analisando a tabela anterior podemos enquadrar o estudo com a intenção que este seja indutivo, interpretativo e que descreva as variadas realidades de perspetivas humanas. Atendendo aos objetivos deste estudo e à finalidade do

mesmo a realização deste estudo terá um carácter qualitativo permitindo a abertura das interpretações dos resultados obtidos.

Estes métodos qualitativos designam uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente, sendo que dá-se mais atenção ao significado dos fenómenos do que á sua frequência (Guerra, 2006).

A estas características podemos acrescentar também que a investigação qualitativa depende do paradigma naturalista, segundo o qual a realidade é múltipla, e descobre-se progressivamente no decurso de um processo dinâmico, que consiste em interagir com os indivíduos no meio e de que resulta um conhecimento relativo ou contextual (Fortin, 2009).

Os métodos de pesquisa qualitativa são desenhados para que o pesquisador entenda as pessoas e o que elas dizem e fazem (Myers, 2009). Sendo um dos objetivos, perceber o funcionamento do recrutamento e seleção numa PME, consideramos então o aspeto social e cultural mais relevante do que propriamente um estudo estatístico.

Considerando a natureza da pesquisa qualitativa, e visto que o objeto de estudo será o recrutamento e seleção de uma PME específica, podemos considerar o estudo de caso como a medida mais apropriada para realização deste estudo tendo em conta as limitações da amostra.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a conceção lógica do sistema operacional, técnicas de recolha de dados e abordagens específicas para análise de dados (Yin, 2003).

“ A sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando todo o seu partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações, questionários, documentos e artefactos” (Freixo, 2011: 110).

Para Stake (2012), uma investigação com estudo de caso não se trata de uma investigação por amostragem, ou seja, não se estuda o caso com o objetivo de entender outros casos, mas sim, com o objetivo central de compreender o caso específico.

É pressuposto escolher pessoas que viveram o objeto de estudo e onde a recolha de informação será feita através dos participantes (Fortin, 2009).

O estudo de caso pressupõe investigar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003).

O planeamento de toda a investigação exige organização conceptual, ideias para exprimir a compreensão necessária, pontes conceptuais a partir do que já se conhece, estruturas cognitivas para orientar a recolha de dados e linhas gerais para apresentar as interpretações (Stake, 2012).

Em suma e tendo em conta a particularidade dos objetivos de estudo serem de natureza qualitativa onde existe uma análise e caracterização dos dados recolhidos, todos os autores acima citados fortalecem a decisão de optar por um estudo qualitativo, utilizando o estudo de caso como estratégia para desenvolvimento do estudo, mostrando os objetivos e vantagens do mesmo.

3.3 – Escolha da empresa e procedimento

Após a formação dos objetivos deste estudo e da seleção da bibliografia necessária para a contextualização da temática, surgiu a escolha por empresas que estivessem relacionadas com processos de R & S constantes.

Convenientemente, a empresa selecionada atua na área do desporto tendo uma prática de R & S bastante ativa, na medida em que são responsáveis pela contratação de profissionais de Treino Personalizado (*Personal Trainers*).

A localização foi outro fator considerado, pois devido à sua facilidade de acesso e disponibilidade, foi possível poupar tempo e recursos para a recolha de dados.

A particularidade desta empresa é, por fim, outro fator. Criada num 10º andar de habitação, tendo um crescimento exponencial desde a sua criação, passando assim a ter escritórios no Porto e Lisboa, tornando-se rapidamente líderes de mercado neste tipo de prestação de serviços. Surge assim o interesse em perceber como é que a prática de R & S é instrumentalizada.

Sendo o estudo direcionado para o universo das PME's, a dimensão da empresa e a estrutura dos seus RH apresentam-se como fatores essenciais para a escolha do caso a estudar.

Quanto ao procedimento, em 2017 foi definido o tema tendo em consideração a sua pertinência e a variedade de casos. Em Fevereiro de 2018

foi feita a estruturação do trabalho científico em função da empresa em questão (tendo sofrido alterações imprevistas e urgentes, alterando assim a empresa onde as informações foram recolhidas).

Foram selecionadas, no total, 5 pessoas para participar em entrevistas semi-estruturadas tendo como objetivo inquirir todos os responsáveis influentes no processo de R & S da empresa, assim como a entidade máxima da mesma.

O procedimento iniciou-se por contacto via rede social através de uma pessoa conhecida, depois houve um troca de *email* pessoal entre mim e o diretor da empresa, que posteriormente levou a um contacto telefónico. De seguida foi marcada uma visita pessoal de forma a explicar o que era pretendido, sendo que o contacto com os outros responsáveis dos RH da empresa foi feito através do diretor. Este mostrou-se bastante interessado no estudo, realizando a assim a primeira entrevista, enquanto surgiam datas para as próximas (com os outros responsáveis dos RH).

Seguidamente, foi combinado com o diretor da empresa datas específicas com os restantes 4 elementos de modo a aferir a sua recetividade e disponibilidade para participar no presente estudo.

Por fim, foi agendado a entrevista para o dia e hora com cada um dos responsáveis.

As entrevistas foram gravadas para constatar a veracidade e facilitar a análise do conteúdo das mesmas. Não foi possível realizar a entrevista por Skype com um dos responsáveis da zona Norte, limitando a amostra para apenas 4 responsáveis entrevistados.

3.4 - Instrumentos para recolha de informação

Atendendo à natureza deste estudo e à empresa escolhida, é importante considerar os instrumentos necessários para a colheita de informação visando os objetivos específicos deste estudo convidando a uma reflexão das suas interpretações.

Em estudos de caso, a recolha de dados deve ser tratada como uma questão de *design* que irá reforçar a construção e validade interna do estudo, bem como a validade externa e confiabilidade (Yin, 2003).

“A atividade primária é a recolha de dados” (Tellis, 1997) pois após a consciência da mesma, inicia-se a escolha do método para a realização da mesma.

Yin (1994 *cit. in* Tellis, 1997) identifica seis formas de recolha de informação:

1. Documentação;
2. Documentos de arquivo;
3. Entrevistas;
4. Observação direta;
5. Observação participante;
6. Artefactos físicos.

Para Tellis (1997) nenhuma fonte isolada tem vantagem sobre as outras. O estudo de caso deve por sua vez, para conter as evidências obtidas entre o cruzamento das diferentes formas de recolha de informação.

Como instrumento para a recolha de dados, privilegiar-se-á o inquérito por entrevista aos responsáveis do processo de R & S e ao diretor da empresa. Estas perguntas têm uma estrutura semi-directiva com perguntas essencialmente abertas e outras de resposta mais precisa de modo a limitar a análise do objeto de estudo, assim como a aplicação das questões abertura maior propõe a reflexão do entrevistado.

As entrevistas semi-directivas recorrem a um guião pré-definido deixando margem para o entrevistador e o entrevistado poderem abordar outros tópicos ou explorar o sentido das respostas (Hill e Hill, 1998).

Como tal, foi elaborado um guião para as entrevistas com perguntas semi-directivas sobre os aspetos a estudar nomeadamente: (1) Políticas de GRH na empresa, (2) Caracterização da prática de R & S (3) Processo de recrutamento e seleção (4) Seleção por entrevista. O guião de entrevista pode ser consultado no apêndice 1.

Este guião tem questões centrais com função de servir os objetivos específicos do estudo devendo este ser flexível e ao mesmo tempo limitador para que o entrevistador consigo recolher informações concisas e ao mesmo tempo consiga limitar a reflexão do entrevistado.

A utilização da entrevista leva a processos fundamentais de comunicação e interação humana, que, aplicados corretamente, permitem retirar informações e elementos de reflexão (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Segundo os autores, a entrevista permite a análise completa das práticas e acontecimentos dos casos a estudar, bem como a possibilidade de percepção da problemática específica, funcionamento da organização, sistemas de valor e suas referências normativas, interpretação de situações, entre outros (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Para acrescentar valor a este estudo, o guião de entrevista integra questões relacionadas com o género, a idade, a área de formação, que posição ocupa na empresa e os anos de experiência na área dos RH.

A racionalidade desta estratégia consiste em atingir o melhor de cada um dos métodos, ou seja, os defeitos de um método são, muitas vezes, os pontos fortes de outro, pelo que a combinação de métodos permite que se ultrapasse determinadas deficiências (Creswell, 2009).

No âmbito de acrescentar validade e valor ao estudo, foi feita uma análise documental e observação direta do processo de recrutamento e seleção. Foram providenciadas atas empresariais e consultado o *website* da empresa com o intuito de recolher informações complementares durante este estudo.

A validade interna pode ser realizada através do recurso à triangulação em combinando dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa para que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar (Creswell, 2009).

Os dados qualitativos ou interpretativos têm significados diretamente reconhecido pelo investigador (Stake, 2012).

Em suma, as opções metodológicas quantos aos instrumentos de recolha de dados incidem nas possibilidades empíricas que este estudo caso possibilita tendo em conta algumas limitações. Atendendo à natureza do estudo qualitativo, a escolha dos instrumentos selecionados tendem a servir melhor os objetivos deste estudo de caso.

3.5 – Técnicas de análise de dados

Após a definição específica dos instrumentos para recolha dos dados é importante delimitar quais as técnicas de análise de dados que serão considerados na interpretação da informação recolhida.

Neste estudo qualitativo, a técnica de tratamento de dados mais adequada é a análise de conteúdos, que é por sua vez, imprescindível para compreensão das entrevistas e interpretação dos resultados.

Esta irá permitir contextualizar os dados recolhidos tendo como base os objetivos da pesquisa, proceder a inferências a partir dos dados e da articulação dos conceitos analíticos em estudo. O método de entrevista está sempre associado a um método de análise de conteúdo (Quivy e Campenhoudt, 1995).

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a conteúdos e continentes diversificados (Bardin, 2011).

Esta técnica de análise da informação tem como principal objetivo criar um conjunto de técnicas de análise de comunicações / discursos que servem para fazer a descrição objetiva e sistemática do conteúdo da comunicação / discurso (Guerra, 2006).

Descartando a forte vertente sociopsicológica que a entrevista semi-directiva poderá assumir, será tido em conta uma análise de conteúdo clássica, que privilegia a repetição de frequência de temas (Bardin, 2011).

A mesma técnica concede significado aos conteúdos das informações recolhidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Bardin, 2011).

Este sistema de categorias terá como característica a homogeneidade, onde os elementos de uma dada categoria devem remeter para a mesma unidade semântica (Guerra, 2006).

Em suma, perante o método de recolha de dados apresentado, a análise de conteúdo será imprescindível para a compreensão da informação obtida assim como colocar em causa em diferentes perspetivas, toda a informação recolhida, provenientes de pessoas envolvidas no processo.

Capítulo III – Análise do caso

4- Contextualização, apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo será apresentado a contextualização do estudo referenciando a empresa, assim como a perspetiva que os responsáveis têm sobre a GRH e a forma como funcionam quanto ao seu processo de R & S.

De seguida serão apresentadas os princípios pelos quais a empresa é dirigida, assim como é formada a sua estrutura caracterizando a mesma e os seus RH.

Seguindo o encadeamento lógico, serão abordadas questões quanto à relevância da GRH e conseqüentemente, a importância de todo o processo de R & S, salientando práticas que a empresa operacionaliza. Desta forma, foram elaborados quadros para facilitar a interpretação de dados obtidos provenientes da realização dos inquéritos por entrevistas aos responsáveis pelo R & S.

Estes quadros são compostos por um título que corresponde à pergunta respondida na entrevista. O corpo do quadro é constituído pelas respostas de três inquiridos, cruzando perspetivas empíricas com teóricas previamente referidas. Após a interpretação destes quadros, é exposta uma reflexão própria.

O capítulo termina com um sumário de toda a informação recolhida e comparada com as perspetivas de autores referidas no primeiro capítulo deste estudo, visando desta forma a compreensão das opções escolhidas pela empresa e os seus motivos.

4.1 – Caracterização da empresa

Uma PME pode ser definida pelo número de trabalhadores, contudo, esta definição tem algumas desvantagens, como seja ser dependente do sector de atividade e a não especificação dos horários de trabalho dos colaboradores. (Melo e Machado, 2015.)

A empresa escolhida para este estudo de caso é uma empresa (PME) com o foco na área do desporto, mais concretamente na prestação de serviços através do fornecimento de profissionais de Treino Personalizado.

Através da análise documental foi possível constatar que a sua atividade empresarial está na prestação de serviço a ginásios (fitness), modalidades desportivas, *personal trainer*, comércio a retalho de produtos de cosméticos e higiene em estabelecimentos específicos e institutos de beleza.

A 360fit foi criada em 2013, sendo atualmente o maior especialista de Treino Personalizado em Portugal, com mais de 100 profissionais nas áreas de Exercício Físico e Saúde, servindo diariamente mais de 1000 clientes em todo o país (www.360fit.pt, 2018).

Visão: A 360fit tem como visão alcançar os melhores profissionais no mercado de forma a prestar e proporcionar aos seus clientes um serviço de excelência.

Através do seu *website* a 360fit acaba por referenciar os clubes onde presta serviço, criando uma parceria, não só ao nível dos RH, mas como parceiros de negócio visando um crescimento mútuo. Os locais de prestação de serviços são: Alfragide, Braga, Gaia, Lagos, Lisboa, Matosinhos, Oeiras, Vila do Conde, Porto, Maia e Viana do Castelo.

A 360fit é hoje o principal fornecedor de técnicos de Treino Personalizado da Solinca HF a maior cadeia de ginásios em Portugal, e é reconhecida pelos seus planos de formação e carreira (www.360fit.pt, 2018).

Esta informação foi obtida através da análise documental feita a um arquivo criado em 2013 e onde é exibido no *website* da empresa de uma forma modificada.

Missão: A missão da 360fit é bastante simples. Fornecer os melhores técnicos de Treino Personalizado aos seus clientes, contribuindo para o seu reconhecimento a nível de planos de formação e carreira.

De acordo com Câmara *et al.* (2003), a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. Desta forma, a missão deve servir de inspiração e motivação para todos os colaboradores, ou seja, expressa as suas intenções proporcionando orientações para o seu futuro desenvolvimento empresarial.

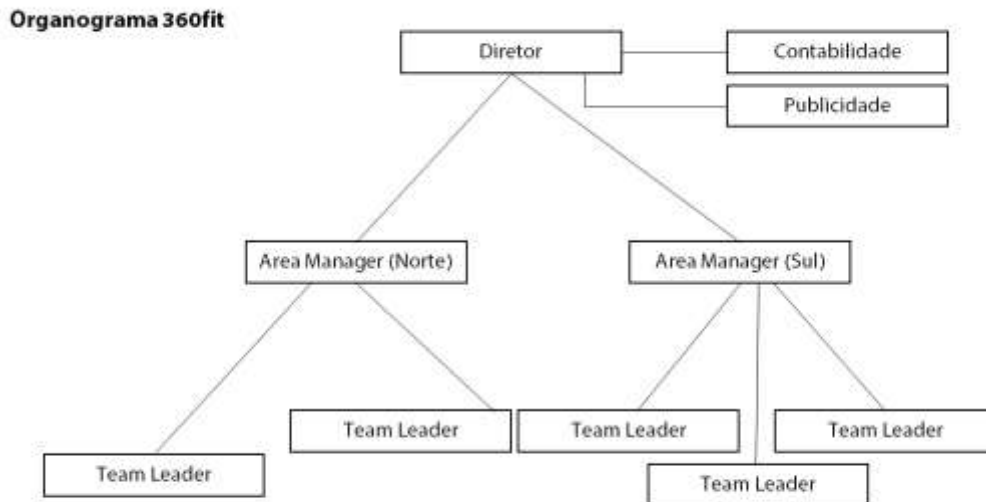
Valores: Qualidade, Humildade, Profissionalismo, Empenho e Dedicção.

Segundo Câmara *et al.* (2003), os valores constituem um nível de cultura organizacional mais consciente com todos os padrões de comportamento a eles

associados e que consubstanciam as filosofias, os objetivos e a estratégia da organização, manifestam-se a um nível mais visível.

Analisando a estrutura organizacional da empresa, o diretor geral é um elemento que está presente em todas as operações sendo ele o responsável máximo pelo processo de recrutamento e seleção. Existe uma divisão de responsabilidades por áreas geográficas, mais concretamente no Norte e Sul do país. Os gabinetes da contabilidade e publicidades são funções que estão relacionados diretamente e apenas com o diretor.

Imagem 1. Organograma da empresa



Fonte: Própria

Segundo Mintzberg (1995) apesar do organograma não mostrar os relacionamentos informais, retrata fielmente a divisão do trabalho e exibe de forma clara: quais as posições que existem na organização; como estas são agrupadas em unidades; e como a autoridade formal flui entre elas.

Como não existe um gabinete especificamente para as responsabilidades inerentes à função de gestor de recursos humanos, acaba por ser a equipa que lida com estes processos de uma forma hierárquica. Todo o processo de R & S tem a influência do *Team Leader* e do Diretor, onde este por sua vez, inicia o processo de recrutamento e realiza a triagem curricular.

4.2– Caracterização dos Recursos Humanos

Segundo Melo e Machado (2015) as empresas que têm limitações de recursos financeiros e humanos, têm uma proximidade com o seu mercado e flexibilidade à mudança de trabalho, são categorizadas de PME's atendendo ao fator dimensional da mesma.

No caso estudado, a empresa é composta por 14 elementos, distribuídos pelos clubes do Norte e Sul do país, com especial foco em Lisboa e no Porto.

A 360fit tem maioritariamente colaboradores do sexo feminino, no entanto a amostra que foi utilizada neste estudo é predominada por colaboradores do sexo masculino, mais especificamente por 3 colaboradores masculinos e 1 colaboradora feminina. Sendo que as suas idades estão compreendidas entre os 31 e os 53 anos, havendo 3 elementos dentro da faixa etária dos 30 anos.

Relativamente à área de formação dos colaboradores entrevistados, são todos da área do desporto, sendo que o grau de qualificação varia entre o grau V e o VII, nomeadamente cursos técnico profissionais, licenciaturas e mestrados, assim sendo podemos verificar que existe uma variedade de qualificações dentro dos RH da empresa.

O diretor da empresa é pós-graduado em Gestão do Desporto e é responsável pela gestão geral da empresa, a *area manager*, mestre em Ensino de Desporto é responsável pelas ações formativas executadas. Os *team leaders* têm o título profissional de técnico de exercício físico, contudo devido ao posto de trabalho acabam por desenvolver características comerciais, onde é possível observar um dinamismo e relação interpessoal com o público em geral.

Todos os membros entrevistados trabalham há mais de 2 anos na empresa, sendo que a mesma foi criada no final do ano 2012 através do diretor geral e um *area manager*.

No passado, a empresa teve uma pessoa responsável pela GRH, no entanto, não foi possível manter essa política devido a redução de custos.

Como denunciado anteriormente, o diretor é a única pessoa que é considerada experiente ao nível da GRH, embora não tenha formação académica, já trabalha na área há 5 anos o que faz com que adquira conhecimento a esse respeito.

Os restantes trabalhadores acabam por ter uma influência ativa nas práticas e processos de RH no entanto, estes declaram nunca ter trabalhado especificamente na área da GRH.

É pressuposto escolher pessoas que viveram o objeto de estudo e onde a recolha de informação será feita através dos participantes (Fortin, 2009).

4.3– Caracterização da GRH e do processo de R & S

A empresa estudada não tem (atualmente) um gabinete de RH, sendo a própria equipa a fazer a sua própria GRH. Os candidatos são atraídos através de determinados formas e processos, sendo encaminhados para as respetivas equipas.

O grau de formalização das práticas de gestão de recursos humanos depende da dimensão da empresa, da sua cultura, da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra, do setor de atividade, do acesso à tecnologia, do tipo de empresa e das suas opções estratégicas (Khan *et al.*, 2013).

Quadro 5. Relevância da GRH

Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?
“ A verdade é que os RH é uma questão muito importante (...) um gabinete de RH, para mim, é extremamente importante. No fundo, é um dos elos mais fortes que pode existir.” (<i>Team Leader, Oeiras</i>)
“É fundamental! (...) Não precisamos de mais quantidade, mas sim, mais qualidade... por isso é fundamental que os RH escolherem bem as pessoas.” (<i>Team Leader, Alfragide</i>)
“Acho que é muito importante, mas não temos capacidade ainda para ter isso na nossa dimensão.” (<i>Diretor, 360fit</i>)

Fonte: Própria

Todos os entrevistados manifestaram de maneira diferente, a importância que a GRH teria para as políticas da empresa, no entanto, devido ao tamanho da empresa e posicionamento no mercado, todos os entrevistados estão em concordância em dividir tarefas de RH pelas pessoas responsáveis por cada área ou clube onde exercem funções.

Cruzando com a perspetiva universalista de Delery e Doty (1996), estes definem que uma das principais perspetivas teóricas da GERH são as políticas que valorizam o individuo, sendo que as práticas de RH têm sempre como resultado uma melhor performance organizacional.

Atualmente não existe possibilidade de contratar alguém para trabalhar especificamente num gabinete de RH, sendo esta opinião partilhada pelo diretor, assim como, por todos os outros colaboradores entrevistados. Em conformidade com essa situação e apesar do reconhecimento, a GRH tem uma grande relevância mas sem possibilidade de existência em termos práticos.

Apesar de a maioria das PME não terem departamento de RH formais, todas as empresas têm políticas de recrutamento e de seleção, mesmo que estas sejam apenas subentendidas (Cardon e Stevens, 2004).

Quanto ao processo de recrutamento e seleção existe uma passagem de candidatos desde a fonte até ao diretor, e a partir deste, o candidato segue uma determinada diretriz pelo processo seletivo.

Denote-se que o objetivo deste processo é conseguir satisfazer as necessidades que cada equipa tem em várias zonas do país.

Quadro 6. Gestão do processo de R & S

Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido o processo de Recrutamento & Seleção?
“(…) Não é propriamente um departamento de RH, utilizamos os profissionais que temos no momento.” (Diretor, 360fit).
“ Eu sou <i>team leader</i> , e assumo um pouco esse papel (…) isto acaba por ter um papel muito importante, porque cada um conhece o clube á sua maneira.” (<i>Team Leader</i> , Alfragide)
“(…) a nossa empresa não tem um departamento de RH (…) Acaba por ser gerido pelo patrão e os <i>team leaders</i> . Cada um tem a sua forma de gerir.” (<i>Area Manager</i> , Lisboa)

Fonte: Própria

O processo de R & S é dividido por equipas e por zona geográfica (Norte ou Sul), mediante as necessidades que o clube tem. Todo o processo de recrutamento inicia-se com o diretor sendo os candidatos enviados para o

responsável de cada equipa. Esta é uma situação que corresponde à realidade do universo das PME's. Chiavenato (1999, *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) afirma que, quanto à participação da política interna da empresa, o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de gestão de pessoas.

Existe um consentimento por todos os membros da empresa, em como o processo seja efetuado dessa forma, estando assim todos de acordo que as tarefas estejam inerentes a cada *team leader*, especialmente as de seleção, na medida que o *team leader* reconhece quais as características necessárias para o candidato fazer parte da sua equipa de trabalho.

Denote-se que, devido à fase em que empresa se encontra, certas mudanças vão importar quanto à forma como os seus recursos humanos são geridos e que tipo de práticas e mudanças estas empresas acabam por aplicar (Churchill e Lewis, 1983 *cit. in* Melo e Machado, 2015).

Atualmente, a gestão do processo de recrutamento acaba por ser feita pelo seu órgão máximo de modo a garantir a supervisão em toda a estrutura empresarial, assim como os descendentes hierárquicos, que acabam por intervir durante o processo de seleção.

Na prática, a empresa não possui de um gabinete de RH, no entanto, existe uma consciência da importância que o processo de R & S tem para os objetivos empresariais.

A seguinte questão tem como finalidade, uma descrição de realidades variadas de perspetivas humanas (Guerra, 2006) de modo a conseguir contextualizar os dados recolhidos tendo em conta os objetivos da pesquisa (Quivy e Campenhoudt, 1995). Um dos objetivos que foi proposto ser estudado é de perceber a relevância que a prática de R & S tem para a PME em estudo.

Correia (2002) afirma que a realidade portuguesa das práticas de recrutamento e seleção é pouco conhecida devido à pouca investigação realizada nesta área. Posto isto esta pergunta tem como objetivo contribuir para o enriquecimento dessa temática.

Quadro 7. Relevância do R & S

Qual a relevância que dá ao processo de R & S?
“ O processo de recrutamento está muito eficiente estando presente em feiras e tudo isso facilita a imagem da empresa.” (<i>Area manager</i>)
“É muito importante para a empresa recrutar e estar constantemente a par, porque só assim é que ela se mantém.” (<i>Area manager</i>)
“ (...) Obviamente, não temos só a parte do recrutamento e seleção, temos todas as outras para garantir o sucesso profissional (...) “ (<i>Diretor, 360fit</i>)

Fonte: Própria

Apesar de não estarem referidas as perspetivas de todos os entrevistados, foi perceptível a forma como todos os membros entrevistados admitem que o processo de R & S tem uma importância muito elevada para a empresa, pois existe uma forte relação entre esta prática e o exercício profissional que a empresa pratica. O recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME (Cassell *et al.*, 2002). Esta afirmação contextualiza-se com o estudo de caso elaborado, na medida em que, a *360fit* é uma PME cujo foco de trabalho é a implementação de equipas (recursos humanos) na cadeia de ginásios, Solinca HF. Podemos confirmar a visão desta prática através da análise documental, no entanto, sem possibilidade de acesso público. É possível destacar o crescimento contínuo que tem existe, há medida que a empresa ganha mais posicionamento de mercado, tendo consciência da importância que existe para o mundo das PME's, em começar processos de recrutamento junto de instituições de formação técnico-superior.

A relevância que esta prática tem para a empresa, está diretamente relacionada com o sucesso empresarial. No entanto, como o próprio diretor da empresa indica, «Obviamente que não temos só a parte do recrutamento e seleção, temos todas as outras para garantir o sucesso profissional (...)» (Diretor, *360fit*). Completando esta perspetiva para o estudo de caso, o sucesso das PME depende do recrutamento e retenção do capital humano, o que torna esta prática um elemento-chave para a empresa (Moheño e Calzada, 2008).

É possível concluir que existe consciência, conhecimento e entusiasmo por parte de todos os entrevistados da *360fit* quanto à importância / relevância

deste processo. Seguramente, pelo espírito demonstrado enquanto entrevistados, a formalidade deste processo não tende a sobrepor-se às tarefas inerentes do próprio trabalho. Ou seja, mesmo que o processo não esteja formalizado por alguém com formação na área dos RH, o processo de recrutamento e seleção tem sido bem executado, onde foi possível observar esse contentamento em cerca de 90 minutos de entrevistas realizadas em diferentes clubes, horários e responsáveis.

Como referido anteriormente por um entrevistado, a qualidade do recrutamento e seleção está diretamente relacionada com o desenvolvimento empresarial. Posto isto, é importante perceber as diferentes perspetivas dos entrevistados quanto ao R & S e o crescimento empresarial

Segundo Chiavenato (2009), deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas.

Quadro 8. Influência do R & S no Crescimento Empresarial

Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial?
“ Neste caso, é um crescimento direto (...) mais pessoas mais faturação.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ Interessa ter uma mistura equilibrada entre experientes e novos (...) o recrutamento e seleção estão diretamente relacionados com o crescimento empresarial.” <i>Team leader, Oeiras</i>
“ (...) se tivermos bons elementos, o processo de venda é melhor e o crescimento da empresa também.” (<i>Team Leader, Alfragide</i>)

Fonte: Própria

Analisando e interpretando a noção que cada entrevistado tem relativamente a este tema, é possível salientar que existe um cuidado ao nível da qualidade do recrutamento e especialmente da seleção imposta pelos *Team Leaders*.

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários

à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009).

«Terei de dispensar das minhas funções de *Personal Trainer*, da venda e parte comercial, para me focar mais a eles. O crescimento empresarial será menor (...)» esta frase citada pelo *Team Leader* da equipa do Solinca HF, de Oeiras, compreende uma preocupação que diz respeito á qualidade do processo de R & S. Quer isto dizer, quanto mais equilibrado e pormenorizada for a seleção dos candidatos, menor a perca de tempo por parte do responsável de equipa, podendo este manter a GRH de encontro ás necessidades impostas.

Em suma, e indo de encontro ao que anteriormente foi dito por Chiavenato, (2004) lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Conhecer os intervenientes no processo de recrutamento e seleção é importante para perceber a complexidade do mesmo, e consequentemente prever algumas etapas e características que os candidatos terão de suportar.

Na inexistência de um processo uniforme para todos os clubes, acabam por ser os responsáveis relacionados com o ambiente que aplicam os seus critérios de avaliação do candidato.

Quadro 9. Participação no R & S

Quem participa consigo nos processos de R & S?
“ Os <i>team leaders</i> . O <i>area manager</i> e o <i>team leader</i> . E alguns <i>club managers</i> também podem participar.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ Se houver necessidade por parte do clube, ou existir essa exigência, será o coordenador do clube a acompanhar.” (<i>Area Manager, Lisboa</i>)
“ Sou só eu, de uma forma local, sempre aqui no clube. Sou só eu.” (<i>Team leader, Alfragide</i>)

Fonte: Própria

Quanto à perceção dos entrevistados quanto a este tema, é notável um foco no processo de seleção, devido à atividade da empresa. Pelo fato do processo de recrutamento ser elaborado apenas pelo diretor, os outros membros

da empresa acabam por dar mais relevância ao processo de seleção, libertando-se de praticas e processos de recrutamento.

Através das respostas obtidas pelos entrevistados podemos caracterizar o processo de R & S como um processo bastante simples, onde existe uma colheita de informação por parte do diretor, que é reencaminhado mediante a candidatura e a necessidade local de cada clube.

Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores são as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função o que por sua vezes coincide “forçadamente” com a politica da empresa estudada (Chiavenato, 1999 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014).

Caso haja necessidade ou por exigência do clube, é enviado um elemento com responsabilidades quanto ao funcionamento do ginásio de forma a poder avaliar o candidato, sendo este um processo existente apenas na última fase de entrevista onde consequentemente é feita a decisão final.

É importante a colocação de várias etapas ao candidato para que seja possível quantificar o interesse e a disponibilidade que este tem pela vaga de trabalho. Podemos contextualizar esta realidade com um critério usado por Bardin (2011), onde este define que o principal objetivo da entrevista é conceder significado aos conteúdos das informações recolhidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações.

Quadro 10. Etapas durante o R & S

Sintetize as etapas que o candidato é submetido durante o processo de R & S?
Triagem via telefone (...) Se tiver cédula, entrevista (...) Se gostarmos do perfil, enviamos para o <i>team leader</i> e ele faz a entrevista final.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ Resumidamente, primeiro o CV e depois a entrevista.” – <i>Team Leader</i>
“Recolha e avaliação do CV (...) enviado para os <i>team leaders</i> desse clube (...) entrevista pessoal e posteriormente o seu acolhimento” – <i>Team Leader</i>

Fonte: Própria

Após a análise do CV e triagem telefónica, o candidato é submetido a uma entrevista com o diretor da empresa (maior parte das vezes, telefónica). Em caso de urgência ou não falta de possibilidade de ser entrevistado pelo responsável máximo, este é encaminhado diretamente para o *team leader* responsável pelo clube.

O candidato indica qual o local de trabalho que tem preferência e se, por sua vez, possui cédula profissional. Isto leva os responsáveis a recalcularem a necessidade do novo candidato, no clube em questão. Mediante esta informação, é feito um levantamento dos critérios de seleção e marcação das entrevistas consequentes.

Para Melo e Machado (2015), os procedimentos de recrutamento que oferecem um conjunto de candidatos qualificados, combinado com um confiável e válido regime de seleção, terão uma influência substancial sobre a qualidade dos recursos humanos da empresa.

Em suma, é perceptível que é atribuída elevada importância à entrevista de seleção, tornando-se o meio fundamental para a decisão final. No entanto, existe uma atenção aos elementos técnicos presentes no CV do candidato. Mediante o resultado obtido em cada etapa, o candidato segue o passo seguinte do procedimento. Mesmo que este não esteja propriamente formalizado em nenhum documento da empresa é concordado e seguido por toda a empresa.

4.4– Caracterização do Recrutamento

Após uma caracterização geral sobre o processo de R & S, foram elaborados questões para aprofundar a recolha de informação inerente ao processo de recrutamento, especificamente com o objetivo de descrever e analisar o processo de recrutamento da empresa assim como características particulares do processo seletivo, como uma fase consequente.

O recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais serão selecionados alguns para serem contratados (Araújo e Garcia, 2009).

Perante a falta de formalização do processo de recrutamento surge o interesse em perceber as características quanto ao planeamento e o perfil do candidato no recrutamento. Após o levantamento destas características é pretendido qual a preferência quanto ao tipo de recrutamento assim como as dificuldades que surgem pelas opções tomadas.

O planeamento serve para levantar futuras aquisições a serem feitas para o desenvolvimento da empresa, devendo este processo ser contínuo e constante (Chiavenato, 2009).

Quadro 11. Planeamento do recrutamento

Que tipo de planeamento de recrutamento existe?
“Nós temos targets anuais do crescimento da empresa que envolvem naturalmente o recrutamento (...).” (Diretor, <i>360fit</i>)
“Se o clube tem potencialidade para ter mais pessoas, naturalmente vamos recrutar mais pessoas.” (Team Leader, <i>Alfragide</i>)
“Eu vejo a forma de recrutamento de uma forma diferente que o diretor.” (Team Leader, <i>Oeiras</i>)

Fonte: Própria

Feita a pesquisa interna e a externa a próxima prioridade é escolher as técnicas de recrutamento, que constituindo a última fase do planeamento é possível salientar de que não existe uma preocupação com a forma como este processo acontece.

Existe uma discordância entre os membros quanto ao planeamento do recrutamento, ou é subentendido de que existem formas diferentes de planeamento. No entanto, como todo o processo é direcionado pelo diretor, existe uma subordinação por parte da equipa quanto às medidas efetivamente aplicadas. Quanto a esta discordância, um dos entrevistados afirma que o planeamento de recrutamento que existe no clube (*Oeiras*) onde este exerce funções é feito por ele, com o consentimento acordado com o diretor da *360fit*.

O conteúdo estratégico presente nesta fase do processo é da responsabilidade do diretor, sendo que as propostas são discutidos em reuniões

anuais quanto aos *targets* existindo, em certas alturas do ano (Agosto e Dezembro), um *forcing* na comunicação interna.

A decisão é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, contendo dados necessários da função para o preenchimento da vaga solicitada (Chiavenato, 2009).

Neste caso estudado, existe apenas um elemento responsável pelo recrutamento, e a partir deste, existem então um levantamento de necessidades por parte dos elementos da equipa, para que o perfil seja o mais próximo possível das necessidades de cada clube, sendo que a requisição deverá conter dados da função, ou seja, requisitos para o preenchimento da vaga.

Após perceber qual o tipo de planeamento de recrutamento existe, é pertinente perceber a forma como é definido o perfil do candidato e salientar, nesta fase, a forma como é realizado.

Quadro 12. Perfil do candidato

Como é definido o perfil do candidato?
“ (...) Nós criamos essas pessoas com formação comercial e técnica dando a conhecer o racional por detrás de todos esses processos, criando esse tipo de perfis.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ Eu criei uma estratégia para esta empresa, para este clube.” (<i>Team Manager, Oeiras</i>)
“ (...) Quem faz as entrevistas acaba por ser a pessoa que define o que é melhor. Quando não temos mesmo (...) Acabamos por mudar esse perfil mediante a necessidade.” (<i>Area Manager, Lisboa</i>)

Fonte: Própria

Caracteristicamente, o perfil do candidato submete-se para um contexto associado ao cumprimento de objetivos de equipa, ou seja, para um perfil mais comercial.

No entanto, foi perceptível ao longo do desenvolvimento da entrevista com o responsável da empresa, que a atração de candidatos que sejam de acordo ao perfil estipulado é quase inexistente, tornando isto uma dificuldade estudada

adiante no estudo. Neste caso, existe uma necessidade de criar o perfil pretendido em vez de defini-lo como um fator eliminatório á seleção de candidatos.

Outra característica na definição de perfil baseia-se na interação entre o candidato e o contexto de trabalho onde vai ser inserido. Todas estas imposições requerem uma forte componente flexível e de adaptabilidade por parte da empresa e do futuro colaborador.

“O recrutamento passa aqui por criar uma equipa para atingir objetivos.”
Area Manager, Lisboa.

Em suma, cada *team leader* tem a possibilidade de estabelecer o perfil pretendido porque estes são responsáveis pelas suas equipas e estão dentro do contexto das necessidades que o clube tem, mediante os objetivos que foram estipulados e deveram ser cumpridos com novos colaboradores.

A atração e retenção do capital humano constitui um dos principais problemas enfrentados pelas PME (Moheno e Calzada, 2008).

É importante perceber qual é a fonte mais conveniente para o nosso recrutamento, pois cada uma tem diversos tipos de candidatos, sendo a sua escolha, uma vantagem ao nível da poupança de tempo e facilidade dos processos seguintes.

Quadro 13. Fontes de recrutamento

Quais as fontes de recrutamento que utiliza?
“Utilizamos o net-empregos, que é o sítio onde nos chegam mais candidaturas, redes sociais e campanhas de referênciação internas.” (Diretor, 360fit)
“ Utilizamos mais a internet e (...) amigos na área que possam ter interesse.” (<i>Team Leader, Alfragide</i>)
“ (...) temos recrutamento presentes nas faculdades e nos cursos profissionais(...)”. (<i>Area manager, Lisboa</i>)

Fonte: Própria

É possível constatar a utilização do recrutamento *online*, nomeadamente plataformas de emprego *online* e utilização das redes sociais com a finalidade de dar reconhecimento à empresa e atrair candidatos para a mesma.

Para além do recrutamento *online* existe a procura da realização de parcerias com entidades de ensino superior e técnico-profissionais, atraindo desta forma candidatos mais jovens e com necessidades de experiência profissional, indo de encontro à perspectiva de Correia (2002) as PME deveriam criar e fortalecer relações com as universidades e politécnicos apostando mais nestas fontes de recrutamento, pois ao mesmo tempo que ajudariam jovens a ingressar no mercado de trabalho, estariam mais perto de um centro de investigação: faculdades e politécnicos.

Estes candidatos são vistos muitas vezes como os mais indicados, pois são existe uma maior facilidade em forma-los para conseguirem atingir resultados positivos, visto que esta relação pode favorecer ainda uma melhoria das capacidades competitivas das empresas e ajudar as escolas a preparar profissionais com as características que as empresas realmente precisam e valorizam (Correia, 2002).

Outra característica presente é o facto de existir também um trabalho interno no que consta a pessoas que eventualmente conheçam outras pessoas na área e as consigam trazer para a empresa, onde por sua vez, são premiadas internamente pela qualidade que acrescentam á empresa.

Após a análise das respostas à pergunta anterior é possível identificar a existência de um recrutamento misto (interno e externo). Aires (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) define o recrutamento misto como o envolvimento entre o recrutamento interno e externo, sendo que aposta em minimizar ao máximo as desvantagens de cada um deles e conjugar as vantagens dos dois tipos de recrutamento. Este é considerado como alternativo para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por um tipo de recrutamento.

Mediante a previsão do género de respostas obtidas na questão anterior, foi colocada a seguinte pergunta de modo a aferir as decisões tomadas pelos responsáveis deste processo.

Quadro 14. Recrutamento interno ou externo

Em que circunstância prefere o recrutamento interno ou externo?
“Eu diria que prefiro sempre interno. Até é uma forma de premiar o trabalho de quem temos dentro de casa (...).” (Diretor, <i>360fit</i>)
“Não prefiro o recrutamento interno ao externo (...) às vezes, eu prefiro alguém de fora, é mais fácil moldar.” (<i>Team Leader, Alfragide</i>)
“Eventualmente se as pessoas são conhecidas e alguma coisa corre mal (...) prefiro o recrutamento externo ao interno.” (<i>Team Leader, Oeiras</i>)

Fonte: Própria

Em estudos prévios, Deshpande e Golhar (1994 *cit. in* Santos, 2016) indicavam que as PME's devessem estar recetivas ao recrutamento externo, pois existem formas de recrutamento externo de baixo custo, e que permitem o aumento do leque de possíveis candidatos com os requisitos necessários, bem como o crescimento sustentado da empresa. Com isto, é possível constatar essa mesma abertura por parte dos *team leaders* da empresa.

Câmara *et al.* (2003) cita ainda “recomendar um amigo” que vem em adição ao concurso interno consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago.

Esta visão é notavelmente mais presente na perspetiva do diretor, onde este vê o recrutamento interno como uma possibilidade de incentivar e premiar quem já está dentro da empresa.

Em suma, existe uma distinção de preferências entre o diretor da empresa e os seus *team leaders*. Por parte do diretor, existe uma perspetiva mais incentivadora nos recursos já existentes, mas por outro lado, os *team leaders* são quem na prática lidam com os novos candidatos e como tal, apresentam maior preferência pelo recrutamento externo, enumerando fatores como maior facilidade de formação e separação entre amizade – trabalho.

A pertinência deste estudo baseia-se na interpretação que podemos retirar de diferentes respostas à mesma pergunta, por diferentes pessoas da mesma empresa.

Quanto à questão seguinte, o objetivo é recolher a opinião de cada elemento entrevistado, tentando perceber quais são as dificuldades gerais que a empresa enfrenta nesta fase do processo de recrutamento e seleção definindo desta forma algumas variáveis interpretativas.

Quadro 15. Dificuldades no recrutamento

Quais são as suas dificuldades nesta fase?
“(…) recebíamos 40 CV’s por dia e agora recebemos 10 (…)A maioria das pessoas não tem experiência (…) E depois é a resiliência das pessoas.” (Diretor, 360fit)
“(…) muitas das dificuldades passam por pessoas que nos enviam o CV sem terem realmente interesse.” (Area Manager, Lisboa)
“(…) vamos descobrindo que a pessoa não é bem assim (…) A dificuldade é então as revelações das pessoas.” (Team leader, Alfragide)

Fonte: Própria

Analisando a informação anterior, conseguimos encontrar respostas com naturezas diferentes. Segundo os entrevistados, existem dificuldades ao nível da quantidade de candidatos e conseqüentemente, o interesse que estes vão manifestando no decorrer do processo adaptativo.

A perspetiva do *team leader* é que a personalidade dos candidatos que aparecem, constituindo um problema devido à forma como estes encaram o trabalho. Isto relaciona-se diretamente com a perspetiva do diretor onde este, refere “como não é um trabalho assalariado mas sim comissional, acaba por existir necessidade das pessoas irem procurar o seu próprio trabalho.” Em consequência Hornsby e Kuratko (1990 *cit. in* Santos, 2016) argumentam que, alguns donos/gestores de PME acabam por não conseguir lidar corretamente com a gestão de recursos humanos porque têm dificuldade em aceitar que existam situações que não conseguem controlar.

Outro fator é a quantidade de candidatos que manifestam interesse o que reduz a quantidade de CV’s que a empresa recebe limitando assim a escolha dos concorrentes. Esta realidade vai de encontro ao que foi analisado previamente na questão relativa á definição de perfil do candidato, onde existe uma necessidade dos responsáveis adaptarem aos concorrentes.

O desafio fundamental de recrutamento para as PME é efetivamente atrair e selecionar candidatos, na ausência de pessoal de RH com formação ou experiência de gestão significativa nesta área (Arthur, 1995 *cit. in* Cardon e Stevens, 2004)

Em suma, podemos afirmar que as dificuldades por parte do responsável máximo do recrutamento reside maioritariamente na insuficiência de quantidade de candidatos, limitando assim a escolha. Num contexto mais prático a dificuldade reside na adaptação ao contexto laboral por parte dos novos empregados.

4.5– Caracterização da Seleção e suas derivações

Tendo como fio condutor os objetivos específicos deste trabalho onde é pretendido salientar motivos e características que são tidas em consideração na escolha de candidatos.

A seleção, como consequência do recrutamento, visa a criação de um processo através de critérios considerados pela organização, assim como a utilização de diferentes métodos mediante as situações terminando na tomada de decisão por parte do responsável desse mesmo processo.

As constantes mudanças e exigências do mercado requerem trabalhadores cada vez mais qualificados que facilitem a mobilidade funcional fazendo com que as empresas alterem os seus métodos de recrutamento e seleção (Moheno e Calzada, 2008).

Quadro 16. Importância do processo de seleção

Qual a importância do processo de seleção?
“Para nós é vital (...) se tivermos pessoas qualificadas iremos obter pessoas qualificadas e melhor a qualidade das nossas equipas.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“(...)Se selecionarmos bem, a pessoas fica, rapidamente se adapta e a equipa se uniformiza.” (Area Manager, <i>Lisboa</i>)
“Eu acredito que seja necessário fazer o processo de seleção de acordo com um enquadramento (...)”. Prefiro mais um planeamento, do que um processo só por si.” (Team Leader, <i>Oeiras</i>)

Fonte: Própria

Todos os entrevistados atribuíram uma importância muito elevada por diversos motivos. Desde o fator tempo (que condiciona todos os outros), ao dinheiro gasto, ao descontentamento dos outros membros das equipas devido à entrada e saída de candidatos, entre outros motivos.

A preocupação residente na resposta dada pelo diretor da empresa, é manifestada na qualidade dos seus recursos humanos, ou seja, quanto maior for a qualidade da seleção, melhor serão os membros da sua empresa.

Guimarães e Arieira (2005) referem que o processo de seleção não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa se apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Esta perspetiva está presente nos outros elementos da empresa como podemos constatar nas entrevistas realizadas. Os mesmos preferem o planeamento da seleção de candidatos para que haja uma consequência mais positiva. Ou seja, após a seleção é preciso que a integração e a adaptação do novo membro seja bem-sucedida.

Em suma, para a atividade profissional da 360fit assim como para os seus membros entrevistados, o processo de seleção é de extrema importância devido a colocar em causa muitos outros fatores que podem condicionar o desempenho empresarial influenciando diretamente o sucesso da mesma.

O planeamento do processo de seleção incide numa delimitação interna para decidir quais os motivos que leva um candidato a ser selecionado perante outros.

Cunha *et al.* (2010) refere que este processo inclui a definição dos critérios de seleção, ou seja, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (desde traços de personalidade e conhecimentos técnicos ou experiência prévia) para um eficaz desempenho da função.

Mediante a citação anterior, a pergunta seguinte foi colocada com o objetivo de perceber quais as razões que à partida leva a empresa a escolher determinado candidato durante o processo de seleção.

Quadro 17. Critérios de seleção

Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?
“Cédula ou não cédula. Se tem experiência ou não, que formação é que tem...” (Diretor, <i>360fit</i>)
“É obrigatório a pessoa ter cédula de técnico de exercício físico (...) ter um curso profissional ou superior ligada há área do desporto.” (<i>Area Manager, Lisboa</i>)
“Muita importância à empatia. Uma pessoa que é simpática por natureza, facilmente cria empatia com outras pessoas.” (<i>Team leader, Alfragide</i>)

Fonte: Própria

Os critérios são uniformes entre os entrevistados na medida em que, todos referem a cédula profissional como o critério de seleção obrigatório.

Para além de características técnicas e de conhecimento na área, existe uma preferência por candidatos que tenham uma personalidade específica. O *team leader* apresenta e fundamenta empatia e simpatia como o critério principal devido a ser um elemento intrínseco a cada pessoa.

Quanto aos restantes responsáveis apresentam uma preferência mais técnica tendo em consideração elementos de formação e experiências profissionais anteriores.

Cunha *et al.* (2010) indica também que os critérios de seleção devem ser preditores do sucesso dos candidatos, afirmando que na generalidade são utilizados dois grandes critérios de avaliação de validade preditiva: o desempenho profissional e o desempenho de aprendizagem.

É importante ter em consideração que pela diferença entre cada local de trabalho, sirva como exemplo para a diferenciação de critérios. Ou seja, mediante a especificidade do público em questão, os critérios variam para que haja uma flexibilidade dentro da equipa para alcançar a satisfação.

Com o decorrer das entrevistas feitas aos responsáveis foi possível notar uma constante utilização da entrevista como um mecanismo de aquisição de informação no que diz respeito a conhecer um candidato.

França (2010) refere que é importante definir o perfil desejado criando formas, métodos, critérios e técnicas que permitam investigar e conhecer as

características e competências dos profissionais que se apresentam para então comparar com as exigências do cargo e optar pelo mais adequado.

A questão do quadro seguinte foi elaborada para aprofundar a recolha de informação inerente ao tipo de método mais utilizados no processo de seleção da empresa mostrando desta forma, as diferentes opções que cada responsável utiliza colmatando de forma diferente as necessidades de cada clube.

Tabela 4. Métodos de seleção mais utilizados

Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados:					
	Diretor	Area Manager	Team Leader	Team Leader	%
Testes de conhecimento	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	25%
Testes psicológicos	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	0%
Testes de personalidade	NÃO	NÃO	SIM	SIM	50%
Técnicas de simulação	NAO	SIM	SIM	NÃO	50%
Entrevista de seleção	SIM	SIM	SIM	SIM	100%
Seleção por competência	NAO	SIM	NÃO	NAO	50%
Quantidade	1 / 6	3 / 6	3 / 6	3 / 6	

Fonte: Própria

Analisando o quadro anterior podemos afirmar a maioria dos entrevistados utiliza mais que um método de seleção, no entanto, durante o processo seletivo, não são utilizados mais que 3.

O método mais utilizado é a entrevista de seleção, onde existem diferentes fases da mesma durante todo o processo de recrutamento e seleção. Por outro lado, o método que não é utilizado pela empresa é o teste psicológico.

A utilização métodos como a seleção por competência, simulação e testes de personalidade são utilizados por pelo menos 2 dos 4 entrevistados. Por fim, o teste de conhecimento é o método apresentado utilizado apenas por 1 responsável.

Correia (2002) constatou que em Portugal os métodos mais utilizados para a análise de funções, tanto nas grandes empresas como nas PME, são: a entrevista com a chefia direta/ responsável da área e a entrevista com o trabalhador que desempenha essa função.

Com o auxílio da observação direta, foi possível reparar que durante a fase seletiva do candidato, os responsáveis possuíam um documento que constata os parâmetros e características dos candidatos, escritas a título pessoal. Ao que indica, cada entrevistador toma nota de características específicas dos candidatos. No caso observado, foi apenas utilizada a entrevista de seleção, pois já tinha existido um despiste telefónico por parte do diretor.

Deve ser tida em consideração as opções do diretor, visto este ser o que tem mais responsabilidades durante todo o processo e reparar que apenas utiliza a entrevista como método de seleção, enquanto os *team managers* utilizam métodos diversificados mediante o candidato e a situação. Foi possível constatar essa situação através de observação direta. A entrevista foi referente ao primeiro contacto presencial entre o candidato e a empresa.

Mediante o objetivo de salientar pormenores relativos às particularidades do processo de seleção, avançamos o nosso interesse para o método mais utilizado pela empresa, quer isto dizer, a entrevista de seleção.

Chiavenato (2009) afirma que “é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos”.

Pela diversidade de interpretações que podem surgir num diálogo entre dois indivíduos, a entrevista é o método mais completo, na medida que a sua essência deriva de um diálogo entre duas ou mais pessoas.

Como tal, a criação de uma pergunta com um sentido aberto, deixando margem para o entrevistador e o entrevistado poderem abordar outros tópicos ou explorar o sentido das respostas (Hill e Hill, 1998), apesar de ser aplica num sentido seletivo.

Quadro 18. Realização de entrevistas de seleção

Como são feitas as entrevistas de seleção?
“Começo por perguntas do que gosta (...) perguntas técnicas, depois a componente comercial se tem experiencia. Depois existe um teste para saber se o candidato está preparado para o modelo de negócio.” (Diretor360fit)
“Uma conversa normal: apresento-me e depois faço perguntas-chave. Existem técnicas (...) as pessoas que trabalham nesta área tem mais sensibilidade para fazer isto e conseguir informação.” (Team leader, Oeiras)
“Apresento-me partir daí peço à pessoa para falar (...) porquê que está ali (...) explico os objetivos da empresa (...).” (Area manager, Lisboa)

Fonte: Própria

França (2010) acrescenta que antes de iniciar o processo seletivo, deve-se obter informações sobre as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para execução do cargo, ou seja, ter uma descrição e análise das competências necessárias.

É perceptível que existe uma necessidade de tornar a conversa menos formal deixando os candidatos mais confortáveis no momento da entrevista. Talvez possamos dizer que é uma tentativa de transformar a entrevista numa conversa casual onde o entrevistador, indiretamente, recolhe informação sobre o candidato que tem na sua presença.

Qualquer entrevista de seleção carece de uma preparação prévia e uma preparação do ambiente onde a entrevista vai decorrer, de acordo com alguns cuidados (Chiavenato, 2009).

No decorrer da entrevista de seleção existe um cuidado por parte dos entrevistadores relativamente à forma como dão a conhecer ao candidato a entidade empresarial, assim como, a si próprios. Podemos considerar que são boas práticas por parte dos entrevistadores, facilitando a empatia e interligação entre ambos. Após apresentação do modelo de negócio e aplicação de questões-chave, existe uma recolha de dados referente ao candidato para que o seu perfil seja futuramente comparado com outros candidatos presentes no processo de recrutamento e seleção.

Nesta fase de processamento de entrevista e encerramento da mesma, existe a necessidade de saber os motivos que levaram o candidato a concorrer

a essa vaga de trabalho, bem como o interesse que o candidato demonstra pela mesma.

Associado à utilização de uma entrevista, a seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias (Chiavenato, 2009).

A aplicação desta pergunta teve como consequência respostas das características que um candidato deve reunir e demonstrar durante a entrevista, para além das competências transversais referidas por Gramigna (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014), assim como o dever das aplicar durante a sua atividade profissional.

Quadro 19. Competências valorizadas na seleção

Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?
“ (...) Humilde e quiser muito vencer, se tiveres exemplos de resiliência, superação (...) para mim é o que é mais valorizado.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ Pro-atividade, vontade de trabalhar e ganhar (...).” (<i>Area manager, Lisboa</i>)
“ (...) Não me interessa (...) não tenha uma carga horária para estar aqui (...).” (<i>Team leader, Alfragide</i>)

Fonte: Própria

Com respostas mais curtas, é possível salientar a preferência por características comportamentais e psicológicas. Quer isto dizer, os responsáveis preferem candidatos com um nível de carácter acentuado na humildade e predisposição ao trabalho.

A carga horária é outro argumento apontado por um responsável entrevistado onde salienta de que, apesar das competências positivas que um candidato possa reunir, este também precisa de um horário para poder começar a exercer e a ser bem-sucedido na sua função.

De acordo com Gramigna (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014) competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque e excelência em determinados contextos.

Humildade, resiliência, superação, pro-atividade, trabalhador e pré-disponibilidade são requisitos que os candidatos às vagas de trabalho devem de possuir.

Concluimos que as competências valorizadas pela empresa conjuga-se com a perspectiva de Cunha *et al.* (2010) onde este refere que alguns atributos e comportamentos podem ser desenvolvidos mediante processo de formação, no entanto, requisitos para exercício das funções (honestidade, estabilidade emocional, inteligência) não são passíveis de modificação (a curto prazo).

Após a compreensão das competências que cada entrevistador realça nas entrevistas, é importante perceber qual é o grau de influência que cada elemento tem durante o decorrer do processo de seleção.

Mediante as respostas dadas previamente às perguntas anteriores, é previsível um resultado equilibrado entre a influência que cada elemento tem no processo.

A seguinte pergunta tem um carácter mais fechado, onde o objetivo é perceber qual a posição que cada entrevistador tem durante todo o processo de seleção.

Quadro 20. Influência na seleção

Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?
“É quase total. O <i>team leader</i> tem também uma palavra a dizer.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“ (...) a ultima palavra é sempre minha porque sou eu que faço a ponte entre as pessoas e o club manager.” (<i>Team leader, Oeiras</i>)
“A minha influência é total. Se eu disser que não, não.” (<i>Area Manager, Lisboa</i>)

Fonte: Própria

Podemos atribuir a influência de igual forma por todos os entrevistadores que conduzem o processo de seleção do candidato. Isto porque existe uma aprovação por parte de, pelo menos, 2 entrevistadores e a decisão de um é colmatada com a do outro (salvo casos excepcionais).

Segundo Chiavenato (2009) após a saída do candidato, o entrevistador deve avaliar o candidato. Deve proceder à análise de dados escritos na folha de avaliação. Caso contrário, deverá proceder ao registo dos mesmos.

Ao longo da entrevista foi possível denotar o sentido de liderança por parte do diretor, onde este considera que os seus *team leaders* tem sempre que contribuir com a sua perspetiva, mesmo quando este é o responsável máximo da empresa.

Por outro lado, é também perceptível um certo altruísmo por parte dos *team leaders* onde estes fazem questão de salientar que se não existir aprovação por parte destes, o candidato fica excluído do processo. Este refere que a responsabilidade do trabalho está em fazer o elo de ligação entre as pessoas que frequentam o ginásio e a própria gerência.

Em suma, embora o diretor tenha a responsabilidade máxima, este atribui poder de decisão a cada *team leader*, pois estes são os que lidam com os assuntos inerentes às equipas, que por sua vez são os que têm conhecimento das necessidades presentes.

Segundo Chiavenato (2009), a seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha (tomada de decisão). Deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar certa validade na comparação.

Para aprofundamento desta referência foi pretendido com a próxima pergunta recolher uma amostra simplificada de como é transferida a responsabilidade de seleção durante o processo em si.

Quadro 21. Decisão final

Como decorre o processo de tomada de decisão?
“Cada <i>area manager</i> decide por si. Com base na disponibilidade do candidato, cruza informação com o <i>team leader</i> e se fizer sentido, avança.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“Geralmente, eu dou a indicação da pessoa mais plausível, depois passo a decisão para o diretor.” (<i>Team leader, Alfragide</i>)
“Habitualmente, não dou logo a resposta (...) é porque provavelmente não é selecionado.” (<i>Team leader, Oeiras</i>)

Fonte: Própria

É mais uma vez perceptível a liberdade de decisão que o diretor atribui aos *Team Leaders*, pois estes, referido pela 2ª vez, acabam por decidir quem fica com a vaga de trabalho.

Analisando a forma como o fazem, estamos perante conduções informais de entrevistas, onde existem divergências pela forma como o processo de tomada de decisão decorre.

A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato (Aires, 2007).

Em suma, a decisão carece de aprovação por parte do administrador da empresa, assim como este tem o dever de recorrer aos seus membros para chegar a uma conclusão relativamente à decisão que deve tomar na escolha de um candidato.

Os métodos de seleção privilegiados em Portugal não são os métodos com maior validade preditiva devido à falta de qualificações e competências específicas por parte dos técnicos de R & S e o baixo custo que este processo requerem (Correia, 2002).

Devido à existência de um processo informal de seleção, os procedimentos podem gerar algumas dúvidas quanto á tomada de decisão na escolha do candidato ideal, daí a pertinência desta pergunta quando se tenciona perceber características do processo de seleção.

Quadro 22. Dúvidas na seleção

Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa?
“Se existir alguma dúvida? Peço ao Club Manager para entrevistar o candidato.” (Diretor, <i>360fit</i>)
“Deixamos ele experimentar, porque as dúvidas tiram-se no terreno (...) Criar um tempo de adaptação (...) Também existe uma 2ª entrevista.” (<i>Area manager, Lisboa</i>)
“ (...) tenho de arranjar um plano B, para conseguir eliminar (dúvida), criando pergunta passivas de os candidatos “cair ou não.” (<i>Team leader, Alfragide</i>)

Fonte: Própria

Por último, através da análise feita às respostas obtidas e não existindo nenhum tipo de procedimento formalizado para o caso de existir dúvidas na seleção do candidato, cada responsável tem livre arbítrio de optar pela decisão que for mais conveniente para a situação.

No entanto, mais uma vez é possível testar a variedade de formas com que cada responsável lida com as situações. Neste caso, se a entrevista for conduzida pela *area manager*, e esta por sua vez tenha dúvidas, a opção será dar a oportunidade de emprego ao candidato permitindo que este descubra a satisfação no seu trabalho. Esta argumenta que, “como isto acaba por ser uma atividade a recibos verdes...”, acaba por ter a liberdade de dar oportunidade ao candidato. Este é um importante fator na aquisição de novos empregados porque permite à empresa conseguir empregar um candidato, sem que o período de adaptação afete diretamente os custos que uma má escolha possa ter para a empresa.

Isto permite a empresa ter um processo de seleção pouco formalizado, tendo como comparação, as organizações que optam por procedimentos e testes tecnicamente apropriados, teoricamente, o processo de decisão é mais eficiente existindo poupança de custos (Cunha *et al.*, 2010). Neste caso, quanto maior for a empresa e dependendo da sua atividade profissional, maior a necessidade da implementação de processos formalizados de recrutamento e seleção.

Conclusão

Tendo como fio condutor os objetivos propostos neste estudo, consideramos a empresa estudada uma PME (segundo os dados do IAPMEI, 2005). Como tal, foram reunidos dados empíricos que permitem chegar a conclusões quanto à forma como é operacionalizada a prática de R & S nesta PME que serviu como estudo de caso para salientar e compreender características presentes na prática de R & S.

Para este efeito, foi criado um guião de entrevista semi-estruturada com o objetivo de ser aplicada aos profissionais com responsabilidades de GRH na empresa e recolher, desta forma, informações relevantes sobre o processo de R & S. Existiu um cuidado de estruturar as questões relativas às políticas de RH da empresa para última instância. O intuito foi de não inibir o entrevistado nas respostas consequentes, mediante a inexistência de funcionários com formação em RH, garantindo assim uma entrevista pouco formal e ao mesmo tempo, bastante enriquecedora.

Durante a análise das respostas obtidas pelos responsáveis do processo de R & S, foram elaboradas pequenas conclusões relativas à temática questionada, que são apresentadas no decorrer dessa análise, compilando as informações relevantes que serão apresentadas na conclusão deste estudo.

Relativamente à empresa *360fit*, esta ocupa uma posição bastante forte no seu mercado de trabalho e é reconhecida como líder neste segmento de mercado. Sediada em Carnaxide, esta empresa sofreu uma forte expansão nos últimos 5 anos, onde cresceu por 4 clubes em Lisboa e 9 na zona do Porto e 1 no Algarve.

Embora esta empresa não tenha uma política formalizada quanto à sua GRH, é notável o crescimento que esta tem vindo a ter ao longo destes 5 anos de existência.

Com a análise das entrevistas realizadas aos responsáveis pela GRH da empresa, podemos afirmar que existe uma coordenação e entendimento dentro da empresa devido à forma como operacionalizam as práticas de RH.

Quanto ao primeiro objetivo específico delimitado na estrutura deste trabalho, é possível concluir que a relevância que o processo de recrutamento e seleção tem para a empresa, está diretamente relacionado com a necessidade que esta tem de o praticar.

Quanto à influência do processo de R & S para o crescimento empresarial, concluímos que, para o caso estudado, é o processo mais importante pois devido a ele é possível manter a empresa nutrida de profissionais qualificados que vão de acordo às exigências do mercado. Esta conclusão deriva da análise da perspectiva dos responsáveis da empresa com a referência de Melo e Machado (2015) em que este afirma que, as empresas procuram colaboradores que se adaptem à função e não tanto pelas suas qualificações ou competências profissionais (Melo e Machado, 2015). O recrutamento e seleção influencia diretamente o crescimento empresarial.

Quanto ao tipo de recrutamento da empresa podemos concluir que é misto, ou seja, através da prática de recrutamento interno e externo é possível obter os resultados pretendidos para colmatar as necessidades que o mercado atual exige na área de trabalho que esta empresa se insere.

No que diz respeito às fontes de recrutamento podemos concluir que a empresa fortalece as ligações com as instituições de ensino profissional e superior, permitindo desta forma o reconhecimento por um público mais jovem que ambiciona adquirir experiência no mercado de trabalho. Isto é uma prática defendida previamente na literatura, onde é referido o forte interesse que as PME's têm ao se relacionarem com as entidades de ensino. Todas estas medidas "inovadoras" são acompanhadas de métodos clássicos de publicação de vagas de emprego em *websites* e redes sociais. Por fim, existe uma atenção especial para os membros da empresa que conseguem recrutar pessoas de uma forma interna, demonstrando assim, uma política de incentivos.

Quanto ao perfil do candidato podemos concluir que este é alterado mediante as situações. Ou seja, é pretendido que um candidato tenha determinadas características no seu perfil profissional. Com o desenvolvimento e amadurecimento da empresa, constatou-se a carência do perfil ideal, o que torna a solução mais complicada, despendendo desta forma, mais tempo para integração e formação dos novos colaboradores.

Para finalizar a reflexão quanto ao recrutamento, as dificuldades presentes neste processo variam entre a quantidade de candidaturas recebidas (comparando com a mesma situação à 5 anos atrás e inclusive) e as características de personalidade dos candidatos, criando desta forma uma maior necessidade de dedicação dos *Team Leaders* ao processo de adaptação.

Face ao decorrer desta conclusão, percebemos também que o processo de seleção é fundamental para a empresa *360fit* pois o seu crescimento depende da qualidade do recrutamento, permitindo seleção de profissionais competentes para servir as necessidades dos seus clientes. Podemos identificar desta forma que os clientes são, tanto a gerência dos ginásios, como os utilizadores destes.

Sendo o diretor o responsável exclusivo por todo o processo de recrutamento, no que diz respeito ao processo de seleção, este apenas opta pelo método de entrevista dedicando a sua disponibilidade a realizar a 1ª fase da entrevista de seleção. Quanto aos outros responsáveis no processo seletivo, existe uma variação na utilização dos métodos, sendo estes a simulação, testes de personalidade e seleção por competências.

Existe uma correspondência entre os estudos de Correia (2002) onde a autora afirma que os métodos mais utilizados em Portugal são a entrevista direta com chefia pois cada elemento passa obrigatoriamente pelo conhecimento do diretor da empresa. Em acréscimo também existe uma 2ª fase de entrevista, em que o candidato é encaminhado para o responsável de cada clube onde posteriormente irá receber a resposta final.

Quanto às etapas da entrevista defendida pelos autores previamente referenciados é possível salientar de que, não existe uma preparação formalizada da entrevista, assim como a falta de preparação do ambiente onde a entrevista irá decorrer. Quanto ao processamento de entrevista, é possível denotar uma forma particular de a executarem. Existe preocupação em manter a conversa pouco formal, pois é desta forma que os entrevistadores conseguem recolher dados característicos dos candidatos que serão mais úteis na tomada de decisão.

Confirma-se desta forma que existe associação positiva entre o tamanho da empresa e do grau de formalidade das práticas de RH e o grau de formalização nas funções de RH tal como é referido por Khan *et al.* (2013).

A entrevista corresponde ao método mais utilizado no processo de seleção por parte da empresa *360fit*. Por sua vez, estas decorrem de uma forma pouco formalizada possibilitando ao entrevistador uma abertura para explorar aspetos profissionais, técnicos e características presentes no perfil de cada candidato.

Quanto ao quadro de competências que a empresa valoriza, podemos afirmar que existe uma aposta nas competências técnicas e comerciais nos seus candidatos. Na interpretação desta pergunta surge também, a preferência por características mais intrínsecas e inatas que os candidatos apresentam, nomeadamente a humildade e empatia.

Todo o processo de seleção é regido sobre um grau de igualdade na influência entre os membros da *360fit* onde habitualmente, são os *team leaders* que têm a decisão final quanto à seleção do candidato. Utilizando a perspetiva de Aires (2007 *cit. in* Baylão e Rocha, 2014), podemos afirmar que existe uma relação entre a visão do autor e a da empresa, na medida em que a escolha é feita pelo chefe. Neste caso, o chefe apresenta-se como *team leader*, pois como referido pelos entrevistados, acaba por ser o elemento que melhor conhece as equipas e as necessidades do clube, criando desta forma uma espécie de gestão de recursos humanos em cada equipa.

Não foi possível identificar características relevantes quanto à etapa de encerramento da entrevista e quanto à avaliação final do candidato, os inquiridos não manifestaram o habituo de existir dúvidas. Na existência das mesmas, é permitido ao candidato um período de experiência.

Por fim e de acordo com o que foi proposto ser estudado, podemos caracterizar a prática de recrutamento e seleção da PME *360fit* como uma prática continua e não formalizada, mas que não compromete os resultados e objetivos da empresa. O R & S é composto por dedicação e envolvimento por todos os membros que o praticam, ou seja, mesmo na ausência de um departamento de RH, estes são os responsáveis por transmitirem os valores da empresa Poderá se concluir que existe necessidade de envolvimento por todos os membros da empresa, de modo a agilizar as tarefas quanto à GRH.

A reflexão geral é de que a raiz de gerir pessoas, poderá estar na forma como o recrutamos, selecionamos e adaptamos o próximo.

Considera-se que a presente investigação que agora se conclui, apresenta limitações.

Existiram dificuldades na realização das entrevistas, onde surgiu um problema com a empresa inicialmente disposta a participar neste estudo (onde foi realizado um estágio profissional em RH), a mudança do estudo de caso surgiu como a solução. A carência na quantidade de entrevistas realizadas, nomeadamente no Norte do país.

Consideramos que a análise documental assim como a observação direta foram métodos pouco explorados devido às condições como foram feitas as recolhas de dados. Consequentemente, não foi criado o sistema de categorias na análise de conteúdo.

Refletindo sobre tudo o que foi previamente elaborado neste estudo que agora se conclui, considero pertinente a futura realização de um estudo multi-caso onde seja possível uma maior comparação.

Durante a reflexão conclusiva deste trabalho surgiram interpretações referentes ao processo de adaptação do candidato. Mediante a qualidade da seleção de candidatos (e de todo o processo previamente realizado) terá uma influência consequente no processo de adaptação do candidato.

Certamente, perceber a influência que a qualidade do processo seletivo tem no processo de adaptação terá uma relevância sustentada na qualidade das práticas de GRH.

Bibliografia

- Araújo, L. e Garcia, A. (2009). Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional (2ª Ed.). S. Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Barrett, R. e Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 2, 307-320.
- Baylão, A. e Rocha, A. (2014). A Importância do Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Brasil.
- Bickman, L. e Rog, D. J. (2009). *The handbook of applied social research methods*. 2ª edition, London, United Kingdom: Sage.
- Câmara, P., Balreira G. P. e Vicente R., J. (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cardon, M. S. e Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review* 14 (3), 295-323.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. e Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, v. 31, n. 5/6, 671-692.
- Caxito, F. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução Teoria Geral da Administração* 7º ed., Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7º ed., Barueri, São Paulo, Brasil: Manole.
- Cordeiro, J. (2009). *Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores do sector automóvel (tese de doutoramento)*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Abr/Jun, 42-54.

- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., e Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.). Lisboa: Sílabo.
- De Kok, J.; Thurik, R. e Uhlaner, L. (2003). *Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*. Zoetermeer. Scales paper N200319.
- Delery, J. E. e Doty, D.H. (1996). Modes of theorising in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Fonseca, M.M. S. (2004). *Estratégias Empresarias, Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Atas dos *ateliers*. P.83-84, do Congresso Português de Sociologia. Braga, Portugal.
- Fortin, M-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Portugal: Lusodidacta.
- França, L. (2010). *Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*. 3ª ed, p.110. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentido e formas de uso*. Lisboa, Portugal: Principa.
- Guimarães, F. e Arieira, O. (2005). *O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão*. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo*, v.6, n.2.
- Hill, M.M. e Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*, Lisboa, Portugal: ISCTE/Dinâmia.
- IAPMEI. (2005). *Nova definição de PME: Recomendação 2003/361/CE*.
- Jameson, S. M. (2000). *Recruitment and training in small firms*. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.

- Khan, H., Cheema, F., Syed, A. e Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *GMJACS*, v. 3, n. 3, 78-93.
- Kotey, B. e Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 1, 16-40.
- Kotey, B. e Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Melo, P.R.N., e Machado, C.F. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Mendoza, M. J. e Hernández, C. M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, v.13, n.2, 23-43.
- Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes – estrutura em cinco organizações. P 304. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & Management*. London, United Kingdom: UniSage.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Grediva.
- Ribeiro, J. L. P. (2010). *Metodologias de Investigação em Psicologia e Saúde*. (3ª ed.), Porto, Portugal: Legis Editora.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. e Lado, M. (2006). *Recrutamiento y Selección*. In J. Bonache e A. Cabrera (Eds). *Dirección estratégica de personas* (pp 101-137) Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Santos, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias empresas (dissertação de mestrado)*. ESCE – IPS, Portugal
- Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Stake, R. (2012). *A Arte de Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology, The Qualitative Report, Vol.3 (3). Recuperado em Julho de 2018 em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>.
- Werther, W. e Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- *www.360fit.pt*. Consultado em Outubro de 2018. Lisboa, Portugal.
- Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods (3ª Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1. Participação e consentimento informado do entrevistado

Participação

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretende-se estudar o “**processo de Recrutamento e Seleção na PME 360fit**”.

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem as funções de Gestão de Recursos Humanos.

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressalvando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel +351 911 043 022 ou por correio eletrónico: ruisnx@hotmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, _____
declaro que aceito participar no estudo sobre “o recrutamento e seleção na PME 360fit”, no âmbito da Dissertação de Mestrado de Rui Filipe Esteves Borges, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

O Participante,

O aluno investigador,

Lisboa, _____ de _____ de 2018.

Anexo 2. Guião de entrevista

Guião de entrevista

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, sita no Instituto Politécnico de Setúbal.

As práticas de GRH são cada vez mais reconhecidas como elementos-chave para o crescimento e sucesso de qualquer organização.

O objetivo desta entrevista é salientar o recrutamento e seleção na PME 360fit, pormenorizando o processo de seleção.

Por favor, responda às seguintes questões:

Sexo	
Idade	
Área de formação	
Que função desempenha?	
Quantos anos trabalha na área dos RH?	

Entrevista

Se permitir, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1º Grupo: R & S

1. Sintetize as etapas a que o candidato é submetido durante o processo de R & S?
2. Quem participa consigo nos processos de R & S?
3. Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial?

2º Grupo: Recrutamento

4. Como é que é definido o perfil dos candidatos?
5. Que tipo de planeamento de recrutamento existe?
6. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza?
7. Em que circunstâncias prefere o recrutamento interno ou externo?

8. Quais são as suas dificuldades nesta fase?

3ª Grupo: Seleção

9. Qual a importância dum processo de seleção?

10. Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados: Testes de conhecimento; Testes psicológicos; Testes de personalidade; Técnicas de simulação; Entrevista de seleção; Seleção por competência.

11. Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?

12. Como são feitas as entrevistas de seleção?

13. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?

14. Como decorre o processo de tomada de decisão?

15. Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?

16. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.

4º Grupo: GRH

17. Qual a relevância que dá ao R & S?

18. Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido processo de R & S?

19. Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?

Anexo 3. Consentimento *Team Leader*, Oeiras

Participação

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretende-se estudar o "**processo de Recrutamento e Seleção na PME 360fit**".

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem a funções de Gestão de Recursos Humanos

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressaltando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel +351 911 043 022 ou por correio eletrónico: ruisnx@hotmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, Teresa Joia Fernandes Mendes
declaro que aceito participar no estudo sobre "o recrutamento e seleção na PME 360fit", no âmbito da Dissertação de Mestrado de Rui Filipe Esteves Borges, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

O Participante,



O aluno investigador,



Lisboa, 25 de Outubro de 2018.

Anexo 4. Consentimento Diretor, 360fit

Participação

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretende-se estudar o "processo de Recrutamento e Seleção na PME 360fit".

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem a funções de Gestão de Recursos Humanos

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressalvando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel +351 911 043 022 ou por correio eletrónico: ruisnx@hotmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, João Paulo Neto

declaro que aceito participar no estudo sobre "o recrutamento e seleção na PME 360fit", no âmbito da Dissertação de Mestrado de Rui Filipe Esteves Borges, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

O Participante,

João Paulo Neto

O aluno investigador,

Rui Borges

Lisboa, 12 de Outubro de 2018.

Anexo 5. Consentimento *Team Leader*, Alfragide

Participação

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretende-se estudar o "**processo de Recrutamento e Seleção na PME 360fit**".

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem a funções de Gestão de Recursos Humanos

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressaltando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel +351 911 043 022 ou por correio eletrónico: ruisnx@hotmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, Rui Filipe Esteves Borges

declaro que aceito participar no estudo sobre "o recrutamento e seleção na PME 360fit", no âmbito da Dissertação de Mestrado de Rui Filipe Esteves Borges, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

O Participante,

[Assinatura]

O aluno investigador,

Rui Borges

Lisboa, 23 de Outubro de 2018.

Anexo 6. Consentimento Area Manager, Lisboa

Participação

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretende-se estudar o "processo de Recrutamento e Seleção na PME 360fit".

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem a funções de Gestão de Recursos Humanos

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressaltando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel +351 911 043 022 ou por correio eletrónico: ruisnx@hotmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, Rui Filipe Esteves Borges
declaro que aceito participar no estudo sobre "o recrutamento e seleção na PME 360fit", no âmbito da Dissertação de Mestrado de Rui Filipe Esteves Borges, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

O Participante,

Rui Filipe Esteves Borges

O aluno investigador,

Rui Borges

Lisboa, 23 de Outubro de 2018.

Anexo 7. Entrevista ao Diretor, 360fit

Guião de entrevista

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, sita no Instituto Politécnico de Setúbal.

As práticas de GRH são cada vez mais reconhecidas como elementos-chave para o crescimento e sucesso de qualquer organização.

O objetivo desta entrevista é salientar o recrutamento e seleção na PME 360fit, pormenorizando o processo de seleção.

Por favor, responda às seguintes questões:

Sexo	Masculino
Idade	31
Área de formação	Desporto / gestão do desporto
Que função desempenha?	Diretor
Quantos anos trabalha na área dos RH?	5

Entrevista

Se permitir, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1º Grupo: R & S

1. Sintetize as etapas a que o candidato é submetido durante o processo de R & S?

Tem uma triagem via telefone, se tem a cédula TPF, alguma experiencia... Se tiver cédula, nos chamamos sempre reunindo condições mínimas. Depois faz uma entrevista comigo ou com a outra área manager. Se gostarmos do perfil, enviamos para o team leader e ele faz a entrevista final. Ou seja, uma triagem telefónica, uma entrevista comigo e outra com o team leader.

2. Quem participa consigo nos processos de R & S?

Os team leaders. O área manager e o team leader. E alguns managers / club managers também podem participar.

3. Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial?

Neste caso é um crescimento direto, ou seja quantos mais PTs tivermos a trabalhar e a converter clientes em treino personalizado, mais nós crescemos, mais pessoas mais faturação.

2º Grupo: Recrutamento

4. Como é que é definido o perfil dos candidatos?

Basicamente o perfil é um pouco standard. A questão é que já vimos tudo acontecer. Por norma é pretendido que um PT seja uma pessoa interativa, mega comunicadora, skills técnicas e tenha uma parte comercial interessante... Mas na verdade, nós somos fábricas dessas pessoas e não recetoras. Ou seja, quando nos chegam na verdade bem um bocado em bruto porque são recém licenciados ou vêm dos CET ou que tiveram experiencias que não correram la muito bem na maioria dos casos, nós criamos essas pessoas com formação comercial e técnica dando a conhecer o racional por detrás de todos esses processos, criando esse tipo de perfis. Desde que tenha os mínimos para nós como empatia, comunicação e gosto por ajudar e falar com pessoas, tenha experiencia do género ou contacto com cliente, eu diria que a partir daí estão aptos. Imagine que há uma pessoa que não percebe nada de fitness nem de treino... aí é um percurso mais longo porque não somos uma escola de formação.

5. Que tipo de planeamento de recrutamento existe?

Nós temos targets anuais do crescimento da empresa que envolvem naturalmente o recrutamento. Eu diria que há duas épocas no ano onde nós fazemos um forcing até de comunicação, que é neste caso Agosto e Dezembro / Janeiro. Estes são os meses onde estrategicamente faz sentido e temos targets do número de pessoas que queremos angariar.

6. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza?

Utilizamos o net empregos, que é o sítio onde nos chegam mais candidaturas, utilizamos o facebook, o instagram e utilizamos campanhas de referenciação “dentro de casa” ou seja, com os nossos profissionais, e cada pessoa que nos tragam, tem uma vantagem competitiva.

7. Em que circunstancias prefere o recrutamento interno ou externo?

Eu diria que prefiro sempre interno. Até é uma forma de premiar o trabalho de quem temos dentro de casa. Obviamente de quando não temos soluções, ou quando estrategicamente não faz sentido, temos de ir recrutar fora. Eu diria que os cargos que recrutamos mais fora, sempre foram os área managers. Os team leaders são sempre PTs que se destacaram.

8. Quais são as suas dificuldades nesta fase?

Nos sentimos uma diferença enorme desde 2013 até agora. Antigamente recebíamos 40 cvs por dia e agora recebemos 10, mas continuamos a receber. Temos ligações fortes com escolas de fitness, faculdades... a base de skills das pessoas que nos chegam é a maior dificuldade que temos. A base das pessoas que nos chegam é um problema e mesmo o mundo. A maioria das pessoas não tem experiência do que é que é um trabalho, portanto não sabem estar sequer, não tem valores... Existe um grande período de adaptação e trabalho da nossa parte. E depois é a resiliência das pessoas porque naturalmente, ser PT não é assim tao fabuloso como se pinta pelo menos numa fase inicial. Mas como não é um trabalho assalariado mas sim comissional, acaba por existir necessidade das pessoas ir procurar o seu próprio trabalho.

3ª Grupo: Seleção

9. Qual a importância do processo de seleção?

Para nós é vital não é? Se nós não recrutarmos não crescemos. As nossas equipas são curtas, mas temos espaços para PTs nessas equipas. Nós para crescermos precisamos de mais pessoas a vender, de pessoas a falar com pessoas (em termos de uma perspectiva de negocio). Obviamente se tivermos pessoas qualificadas iremos obter pessoas qualificadas e melhor a qualidade das nossas equipas tendo boas pessoas a gerir mais pessoas.

10. Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados: Testes de conhecimento; Testes psicológicos; Testes de personalidade; Técnicas de simulação; Entrevista de seleção; Seleção por competência.

11. Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?

Cédula ou não cédula. Se tem experiência ou não, que formação é que tem... Mas o critério principal é estar de acordo com a lei, através da cédula.

12. Como são feitas as entrevistas de seleção?

Em primeira instância o candidato é contactado por telefone fazendo perguntas de despistes perguntando se tem cédula, onde estudou e experiência. Se passar nessas perguntas, é agendado uma data. Começo por deixar á vontade, fazendo perguntas do que gosta, hobbies e... “quem é que és tu” para existir uma apresentação. A seguir faço perguntas técnicas, depois a componente comercial se tem experiência, se gosta de falar ou vender. Depois existe um teste para saber se o candidato está preparado para o modelo de negócio. Ou seja, a primeira parte onde o candidato fala e eu testo todos os skills e de seguida eu apresento a 360fit de forma a debater o assunto, entrando mais tarde em contacto para dar a resposta decisiva.

13. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?

A essência é o mais valorizado, ou seja, pode não saber nada nem nunca ter feito, mas se for humilde e quiser muito vencer, se tiveres exemplos de resiliência, superação... para mim é o que é mais valorizado. Depois competências técnicas e informação. Capacidade de comunicação e experiência anterior.

14. Como decorre o processo de tomada de decisão?

Cada área manager decide por si. Com base na disponibilidade do candidato, cruzando a informação com o team leader e se fizer sentido, avança.

15. Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?

É quase total. O team leader tem também uma palavra a dizer, no entanto, passa sempre por mim a decisão.

16. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.

Se existir alguma dúvida? Peço ao Club Manager para entrevistar o candidato. Ou seja, eu, team leader também e o club manager também.

4º Grupo: GRH

17. Qual a relevância que dá ao R & S?

É mega importante. Temos de ser muito bons a fazer aquilo que nos alimenta. Obviamente que não temos só a parte do recrutamento e seleção, temos todas as outras para garantir o sucesso profissional. Eu diria que, é mega importante dedicarmos bastante a isso mas temos muita margem para poder crescer.

18. Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido processo de R & S?

O exemplo dos teamleader é um bom exemplo não é? Não é propriamente um departamento de RH e são eles que fazem as entrevistas na mesma, ou seja, utilizar os profissionais que temos no momento.

19. Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?

Na nossa empresa ainda não existe isso. Portanto ainda não há um departamento de RH que dite as políticas da empresa em relação aos colaboradores e depois... na realidade nós somos uns faz tudo! E como uns bons faz tudo, temos alguns preocupações como garantir que eles tem acesso a coisas do mercado que sejam relevantes para eles, acesso a congressos, formação gratuita... tudo isso nós tentamos que eles tenham, mas na verdade não temos uma política de empresas e RH que pensem nisso. As melhorias das condições, fardas e se sintam felizes... dentro daquilo que temos é o que nós fazemos. Acho que é muito importante, mas não temos capacidade ainda para ter isso na nossa dimensão.

Anexo 8. Entrevista à Area Manager

Guião de entrevista

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, sita no Instituto Politécnico de Setúbal.

As práticas de GRH são cada vez mais reconhecidas como elementos-chave para o crescimento e sucesso de qualquer organização.

O objetivo desta entrevista é salientar o recrutamento e seleção na PME 360fit, pormenorizando o processo de seleção.

Por favor, responda às seguintes questões:

Sexo	Feminino
Idade	31
Área de formação	Desporto e Lazer
Que função desempenha?	Area Manager
Quantos anos trabalha na área dos RH?	-

Entrevista

Se permitir, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1º Grupo: R & S

1. Sintetize as etapas a que o candidato é submetido durante o processo de R & S?

A partir do momento que nos chega uma lead, existe um contacto telefónico para o candidato. Esse candidato faz uma entrevista inicial com alguém responsável e a partir daí selecionamos para os clubes. Faz uma primeira entrevista, se nós virmos que o candidato tem potencialidade vemos qual o clube que se adequa mais aquele perfil, assim como as necessidades do clube e aí parte para uma segunda entrevista já no clube, ao qual vamos colocar aquele candidato. Depois, essa entrevista é normalmente marcada um 3ª entrevista se houver dúvidas (o processo depende de clube para clube), mas há clubes onde o coordenador está presente nessa entrevista... mas nem sempre isso é necessário.

2. Quem participa consigo nos processos de R & S?

Normalmente, estamos sozinhos. Se houver necessidade por parte do clube, ou existir essa exigência, será o coordenador do clube a acompanhar.

3. Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial? Sobretudo, vejo a entrevista como um meio do candidato ficar a conhecer o local de trabalho. Se o colaborador se identificar com empresa, será uma mais-valia para o crescimento desta. Desde o início do processo de recrutamento que há um envolvimento da coordenação (por exemplo) com os colaboradores que irão iniciar, que existe um interesse por eles estarem lá, acaba por ser um ponto positivo para esse colaborador ter essa mesma ação de colaboração, ou seja, de haver uma família e não só como alguém que trabalha e vai se embora. Penso que o recrutamento feito desta forma e não ser apenas uma empresa externa a fazer, cria esse elo de ligação estrito, mais pessoal, mais sólido. Se for uma empresa de recrutamento em *outsourcing*, eles estão a recrutar para uma empresa que quase não conhecem. A essência da empresa tem de fazer parte do recrutador. O recrutador, no meu ponto de vista, tem de fazer parte da empresa ou então tem de vivê-la ou conhecer bem a empresa para passar isso ao novo colaborador e ele integrar desde o início, influenciando diretamente e positivamente o crescimento empresarial.

2º Grupo: Recrutamento

4. Como é que é definido o perfil dos candidatos?

Depende um pouco... Não existe um perfil ideal. Depende também de clube para clube os ideais pessoais não é... Temos um perfil pensado, sendo que cada um vez a mais-valia numa coisa ou noutra, quem faz as entrevistas. Quem faz as entrevistas acaba por ser a pessoa que define o que é melhor para o seu clube. O recrutamento passa aqui por criar uma equipa para atingir objetivos. E essa equipa está a par da pessoa que faz o recrutamento logo eu recuto as pessoas que acho que vão ser uma mais-valia na minha equipa. Existe a outra parte que é: idealmente seria assim, no entanto muitas vezes precisamos de pessoas (risos) Quando não temos mesmo, o perfil acaba por se perder um pouco. Ou seja, nós idealmente seria uma pessoa mas a que nos chega vamos ter de tentar. Acabamos por “mudar” esse perfil mediante a necessidade.

5. Que tipo de planeamento de recrutamento existe?

Nós estamos sempre em recrutamento constante (sempre). Temos objetivos por clube (de quantas pessoas a equipa tem de ter) e mediante isso, aumentamos ou diminuímos o recrutamento. Se equipa está completa mantemos o recrutamento aberto, mas sem necessidade, e aí sim, o perfil é aquele que nós queremos. Quando a equipa está mais desfalcada, aumentamos o recrutamento, o número de entrevistas que fazemos, o foco da empresa para trabalhar em arranjar mais na parte publicitária, e aí já temos menos

margem em relação ao perfil. Em termos de planeamento também, todo o processo de entrevista, os passos, estão todos definidos sendo linhas orientadores para entrevista, seguindo e dar o nosso cunho pessoal e consoante as respostas dos entrevistados vamos adaptando para ter o máximo de informação. Em termos de planeamento, existe os resultados que são discutidos em equipa e tentamos ir de encontro ao que o entrevistado quer (clube mais próximo) e as necessidades do clube.

6. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza?

As fontes que utilizo para recrutamento são sobretudo plataformas online, resultando um contacto telefónico através da análise do CV. Utilizamos recrutamento interno, ou seja, colegas de colaboradores nossos, facebook, linkedin... depois chega até nós, e a partir daí selecionamos para o recrutamento. Nós também temos recrutamento presentes nas faculdades e nos cursos profissionais, nomeadamente, CEFAD e outros e isso facilita muito o conhecer da empresa.

7. Em que circunstâncias prefere o recrutamento interno ou externo?

Eu gosto muito mais do externo sinceramente. É mais autónomo e com menos objeções. Ou seja, o interno acabam por vir com informações que não deveriam de ter, existindo também o fato das amizades poderem influenciar, também nós recrutadores quando vamos condicionados com os preconceitos que os candidatos trazem, ou porque é amigo... é difícil conseguir tirar o cunho que existe entre amizade e trabalho. Mas tem uma grande vantagem de ser recomendadas por pessoas de confiança. Isso, apesar de poder ser positivo como negativo, mas a maior parte das vezes é positivo. Chegamos mais facilmente e rapidamente às pessoas sendo elas as que normalmente ficam mais tempo. O interno também direciona muito rapidamente para pessoas que já estão interessadas, enquanto o externo não seleciona. Acaba por vir um grande grupo de pessoas que não estão interessadas. Em suma, quando temos poucas vagas, preferimos o interno e no caso de haver mais vagas preferimos o externo para trazer mais quantidade. O externo trás muito mais quantidade de pessoas. No caso do interno exige que as pessoas estejam constantemente a perguntar aos seus conhecidos, “massacrando” as equipas com isso.

8. Quais são as suas dificuldades nesta fase?

Não passa muito por mim esta fase. Já me chegam os candidatos. No entanto sei que muitas das dificuldades passam por pessoas que nos enviam o CV sem terem realmente interesse. Fazem-no por questão de “enviar currículos” por mandar. A dificuldade está em chegar aos candidatos que nós queremos!

3ª Grupo: Seleção

9. Qual a importância do processo de seleção?

Acho que é muito importante, apesar de cada vez termos menos opções para selecionar, acho que selecionar bem desde o início faz nos perder menos tempo porque se selecionarmos mal essa pessoa e ela for embora, e nós perdemos o processo de acolhimento que onde despendemos tempo com essa pessoa e no final ela não ficou, ou ficou pouco tempo. Significa que a seleção foi mal feita, o perfil foi mal avaliado e nós acabamos por perder um mês a formar uma pessoa que não vai ficar cá, e por isso, selecionar bem é a partida é importante porque faz com que não percamos tempo. Poupança de dinheiro... a partir do momento em que se acerta numa pessoa, consolida-se uma equipa muito rapidamente. Temos pessoas a entrar e a sair não sendo um benesse para uma equipa porque estar sempre a aparecer alguém novo, não se criando aquele espaço para a união. Ex: com pessoas que conhecemos temos mais confiança. Quando não existe confiança, existe desconfiança. Se selecionarmos bem, a pessoa fica, rapidamente se adapta e a equipa se uniformiza.

10. Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados: Testes de conhecimento; Testes psicológicos; Testes de personalidade; Técnicas de simulação; Entrevista de seleção; Seleção por competência.

11. Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?

É obrigatório a pessoa ter cédula de técnico de exercício físico e após ser recrutado tem de ter seguros de responsabilidade civil e acidentes de trabalho. Tem de ter mais de 18 anos como é óbvio, tem de ter um curso profissional ou superior ligada há área do desporto permitindo um acesso à cédula.

12. Como são feitas as entrevistas de seleção?

Normalmente quando a pessoa chega, apresento-me dizendo quem sou, o meu nome e a minha responsabilidade na empresa. A partir daí peço à pessoa para falar um bocadinho dela. Pergunto formação, os seus gostos, *hobbies* e saber quem está ali e o porquê que está ali. Pergunto como chegou até cá, como conhecer a empresa. Depois passamos a uma apresentação da empresa revelando quais os objetivos da empresa, quem somos, como nos posicionamos no ramo e onde queremos estar e aquele que podemos proporcionar ao candidato. Depois perguntamos ao candidato que lhe parece, de que forma vê a nossa empresa e o porquê de a ter escolhido.

13. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?

Pro-atividade, vontade de trabalhar e ganhar sobretudo porque este é um trabalho em que se a pessoa não trabalha não ganha. Tudo o que ganha é pelo que faz, logo valorizamos muito pessoas que querem trabalhar e ganhar dinheiro, ou o tempo disponível, apesar de nós não termos lugares de trabalho não nos interessa ter ninguém

com poucas horas de trabalho, inicialmente pela sua formação acabando por optar por pessoas com horário alargado.

14. Como decorre o processo de tomada de decisão?

Mediante essas 3 competências é avaliado se vale a pena ou não. Normalmente é perguntado se a pessoa tem interesse em continuar o processo, depois fica a aguardar uma chamada nossa. Depois analisamos o perfil e mediante as informações que retiramos, percebendo se é um candidato com tempo, se tem experiência na área, se tem vontade / pro-atividade, a partir daí, decidimos se sim ou não e qual o clube que se adapta melhor.

15. Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?

A minha influência é total. Se eu disser que não, não.

16. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.

Neste caso deixamos ao critério do candidato. Porquê? O candidato quer, mas eu tenho dúvidas, então deixamos ele experimentar, porque as dúvidas tiram-se no terreno e como isto acaba por ser uma atividade a recibos verdes, nós podemos fazer isso. Criar um tempo de adaptação por pessoa, por norma a pessoa até vem por uma ou duas vezes para experimentar conhecer o clube e se vir que não se adapta, vai embora. Agora, é algo que não gostamos muito de fazer pela perda tempo como falei anteriormente. Também existe uma 2ª entrevista onde só se faz depois de esgotar todas as hipóteses, é falado entre mim e o responsável da empresa, falamos quais são as minhas dúvidas e qual a opinião que tem sobre a situação. Se assim for, chamamos o candidato para uma 2ª entrevista com uma segunda pessoa para termos outra opinião. De não for suficiente, tentamos perceber que informação não nos está a chegar e propomos uma simulação.

4º Grupo: GRH

17. Qual a relevância que dá ao R & S?

É muito importante para a empresa recrutar e estar constantemente a par, porque só assim é que ela se mantém. Neste momento temos uma facilidade muito maior em recrutar devido a sermos mais conhecidos. Às vezes aparecem-nos pessoas que ouviram falar da nossa empresa e querem dar o CV porque simplesmente ouviram falar. O processo de recrutamento está muito eficiente estando presente em feiras e tudo isso facilita a imagem da empresa.

18. Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido processo de R & S?

Parte do recrutamento é feito com o coordenador da empresa, que através de outras empresas recebe os dados que são distribuídos para os team leaders de cada clube. É a própria equipa a gerir por “patamares” onde uns ficam responsáveis por umas coisas e outros por outras, existindo o elemento central (coordenador) que envia para todos os outros... Mas sim, acaba por ser a equipa a gerir o recrutamento.

19. Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?

Ter uma GRH é a base para qualquer empresa, no meu ponto de vista. Tudo passa pelos RH e se não existir uma gestão de pessoas é “salve-se que puder”. É uma gestão de cada equipa, não pode ser não é?! Todas as políticas de empresa, as regras são cumpridas ou não são, é preciso alguém para gerir todas as partes, todos os clubes, senão acaba por cada parte ter uma autogestão que pode ir ou não, contra as políticas da empresa. Se não for, é um problema para a empresa em si. Se uma das diretrizes não é cumprida, acaba por afetar as outras todas (negativamente). A relevância que vejo na GRH é, nós gerimos pessoas e realmente, tem de haver todos os processos muito definidos para toda a empresa “falar a mesma língua”, senão, pode resultar coisas que vão até contra a visão da empresa, se cada um gerir à sua forma. Independentemente da “micro gestão” de cada clube, deve de existir uma gestão geral que envolva todas essas partes.

Anexo 9. Entrevista ao *Team Leader*, Alfragide

Guião de entrevista

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, sita no Instituto Politécnico de Setúbal.

As práticas de GRH são cada vez mais reconhecidas como elementos-chave para o crescimento e sucesso de qualquer organização.

O objetivo desta entrevista é salientar o recrutamento e seleção na PME 360fit, pormenorizando o processo de seleção.

Por favor, responda às seguintes questões:

Sexo	Masculino
Idade	50
Área de formação	Desporto
Que função desempenha?	Team Leader
Quantos anos trabalha na área dos RH?	-

Entrevista

Se permitir, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1º Grupo: R & S

1. Sintetize as etapas a que o candidato é submetido durante o processo de R & S?

Bem, ele primeiro tem de enviar o CV, a partir daí vê-se se é possível fazer entrevista ou não. A entrevista é algo que damos bastante importância, porque vai revelar o perfil do candidato. Resumidamente, primeiro o CV e depois a entrevista.

2. Quem participa consigo nos processos de R & S?

Sou só eu, de uma forma local, sempre aqui no clube. Sou só eu.

3. Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial?

Claro que influência não é... se tivermos bons elementos, o processo de venda é melhor e o crescimento da empresa também, por consequência.

2º Grupo: Recrutamento

4. Como é que é definido o perfil dos candidatos?

Isso vai um bocado de encontro à pergunta do primeiro grupo. O cv é importante, mas depois o perfil é mediante a entrevista. Na entrevista é onde se vê se realmente o perfil se adapta aquilo que nós queremos, para empresa e para o clube. O perfil que falo é se a pessoa está aberta a fazer alguns sacrifícios, está confiante, se quer realmente trabalhar e se é lutador.

5. Que tipo de planeamento de recrutamento existe?

O planeamento... não há assim nada de muito relevante. A única coisa que damos realmente importância, depois de um cv analisado, é uma entrevista. Isso realmente é que vai marcar mais pontos. O cv pode ser importante, mas não me interessa uma pessoa que tenha um bom CV mas depois que não saiba falar. O cv sozinho, é capaz de ter importância de 10 ou 15%. O volume de vendas para o club é fundamental. Se o clube tem potencialidade para ter mais pessoas, naturalmente vamos recrutar mais pessoas. Agora não vamos recrutar só por recrutar, vamos recrutar com o intuito de ser uma mais-valia, senão estamos a criar uma falsa qualidade, e isso não interessa. A equipa tem de ter qualidade para chegar longe.

6. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza?

Nós utilizamos mais a internet, propriamente dito, aquelas pessoas que já são nossas conhecidas e que eventualmente possam ter amigos na área que possam ter interesse. É mais fácil através de amigos de quem já cá trabalha do que propriamente pela internet, no entanto, a internet é a mais utilizada

7. Em que circunstâncias prefere o recrutamento interno ou externo?

Não prefiro o recrutamento interno ao externo. É claro que o recrutamento interno tem algumas vantagens, já conhecemos e estamos familiarizados com a pessoa, logo é mais fácil essa pessoa entrar na equipa. Agora não dou especial relevância a isso....Até porque às vezes, eu prefiro alguém de fora, é mais fácil moldar.

8. Quais são as suas dificuldades nesta fase?

A dificuldade aqui prende-se porque, a pessoa quando vem aqui, vem sempre com uma grande vontade de conseguir o emprego, acontece que, com o tempo, vamos descobrindo que a pessoa não é bem assim. Às vezes conseguimos perceber que comete-mos alguns erros... eles acontecem sempre, agora pela conversa da pessoa e da maneira de estar, pelo à vontade da pessoa perante uma determinada questão, nós conseguimos eliminar algumas coisas, algumas falhas. A dificuldade é então as revelações das pessoas. Costuma-se dizer que as pessoas não mudam, apenas se revelam. No inicio, toda a gente quer chegar lá, agora é preciso ter capacidade para lá chegar... claro que numa entrevista, não é muito fácil conseguir retirar esse tipo de informação, mas maior parte das vezes chegamos lá.

3ª Grupo: Seleção

9. Qual a importância do processo de seleção?

É muito importante. Temos de ter várias hipóteses para ver qual é o mais importante. O mais importante para nós é ver a capacidade que a pessoa tem em criar empatia com as pessoas. A empatia é fundamental. Depois o á vontade que tem perante um determinado assunto. Mas nesta fase, na entrevista, nos conseguimos tirar essas ilações, portanto é fácil perceber se a pessoa consegue ou não criar aquilo que a gente pretende dum candidato para uma determinado lugar.

10. Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados: Testes de conhecimento;

Testes psicológicos; Testes de personalidade; Técnicas de simulação; Entrevista de seleção; Seleção por competência.

Fazemos um pouco de tudo. NA realidade a personalidade da pessoa é importante. Fazemos simulação para ver até que ponto a pessoa consegue sair da situação.

11. Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?

Eu dou muita importância à empatia. Uma pessoa que é simpática por natureza, facilmente criar empatia com outras pessoas. Estamos a fazer um processo de venda, e um processo de venda hoje em dia, é cada vez mais importante conseguirmos criar esta empatia com as pessoas. Se não criarmos empatia, podemos ser o melhor personal trainer do mundo mas não vamos vender. A empatia é fundamental, eu tenho 50 anos e provavelmente toda a gente me conhece aqui no ginásio, porque eu brinco muito com as pessoas, interajo com as pessoas, crio muito empatia com as pessoas e depois o contacto torna-se mais fácil. O critério é mais pessoal, já tem de ser do candidato, não pode ser criada. Apesar de podermos melhor em tudo.

12. Como são feitas as entrevistas de seleção?

Começo por “puxar” um pouco pelo entrevistado. Ponho-o a falar um pouco sobre ele. “Então diz me lá, o que fizeste até agora, a tua aprendizagem como foi, que experiência tens, como te caracterizas...” Na realidade quero que ele fale sobre ele, o que não é muito fácil. Mas dá para perceber se a pessoa é mais egocêntrico ou mais aberta ou fechada... da para perceber mediante o que ele diz, o tipo de pessoa que tenho à frente. É mais fácil do que criar propriamente perguntas e receber respostas. Depois quando acho que está a ir para um caminho que não me interessa, eu puxo-o para realidade que eu quero. Depois disso, falo a empresa, o clube em si e o que eu pretendo o candidato. Pretendo que ele seja uma pessoa motivada, que crie empatia com as pessoas, que tenha disponibilidade para trabalhar e ajudar. Falo do que ele pode ganhar, as possibilidades de ganhar muito ou pouco (nós trabalhamos sem ordenados). Se não entrar nestes parâmetros todos, está eliminado á partida.

13. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?

Se eu vir que ele não entra muito no que é pretendido, essa pessoa está eliminada. Não me interessa que a pessoa reúna estas características todas, mas depois não tenha uma carga horária para estar aqui. Não serve nem para mim nem para ele. Tem de haver vontade, esforço e superação horário, para ganharmos dinheiro tem de ser assim.

14. Como decorre o processo de tomada de decisão?

Geralmente, eu dou a indicação da pessoa mais plausível, depois passo a decisão para o diretor. Ele geralmente confia no que lhe digo, porque sou eu que faço a entrevista, portanto ele segue aquilo que eu acho mais importante.

15. Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?

So se houver muito uma coisa que ele queira, ou que conheça muito bem o candidato e que acha que ele tem muita potencialidade que eu não conheço bem... aí ele pode ter alguma influência.

16. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.

Chamo-os outra vez, para uma nova entrevista e aí já vou mais preparada para dar a volta ao assunto. Se tiver alguma dúvida, tenho de arranjar um plano B, para conseguir eliminar, criando pergunta passivas de os candidatos “cair ou não”. Eu no processo todo, deixo-os falar, eles conhecem-se melhor do que as perguntas que eu possa fazer, mas neste caso, já não. Aqui já faço as perguntas canalizando as mesmas para que eles deem a volta às questões.

4º Grupo: GRH

17. Qual a relevância que dá ao R & S?

É extremamente importante! Quer dizer, o R & S é fundamental para que a empresa tenha bons colaboradores aqui. Se isto não existisse, acabamos por receber todas as pessoas... Era queimar tempo, tem de ser todos ensinados tornando o processo complicado porque isto é a sério. Uma coisa é ler-mos as coisas e pensarmos que é tudo fácil, mas a realidade é outra, as dificuldades são outras. Este processo todo tem de ser muito refinado para escolher bem os candidatos. Se integramos pessoas com tudo ao contrário do que precisamos, isto torna-se um caos.

18. Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido processo de R&S?

Bem essa parte... Eu sou team leader, e assumo um pouco esse papel, porque não temos condições para ter um departamento de RH a funcionar na empresa (era bom

que assim fosse) por outro lado, isto acaba por ter um papel muito importante, porque cada um conhece o clube á sua maneira. Uma pessoa que esteja mais ligada aos RH, não conhece bem a realidade de cada clube... cada um tem uma realidade diferente, tem uma equipa diferente, necessidades diferentes... portanto acho que na realidade, o mais importante é que a pessoa que está à frente dê uma ajuda nos RH, mas que consiga trazer para equipa uma mais-valia... Que acaba por ser o papel do team leader. Pode não ser o melhor, mas pelo menos tem sido o mais plausível e tem dado resultados.

19. Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?

É fundamental! A empresa, dentro desta área, é a que mais vende... quer dizer alguma coisa. Quer dizer que os RH tem funcionado bem! As equipas tem funcionado bem, senão viria alguém roubar o nosso lugar. Estamos bem instalados, queremos mais... mas para mais, não precisamos de mais quantidade, mas sim, mais qualidade... por isso é fundamental os RH escolherem bem as pessoas que querem para abranger uma equipa maior. Mas só se for uma mais-valia, senão não vale a pena!

Anexo 10. Entrevista ao *Team Leader*, Oeiras

Guião de entrevista

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, sita no Instituto Politécnico de Setúbal.

As práticas de GRH são cada vez mais reconhecidas como elementos-chave para o crescimento e sucesso de qualquer organização.

O objetivo desta entrevista é salientar o recrutamento e seleção na PME 360fit, pormenorizando o processo de seleção.

Por favor, responda às seguintes questões:

Sexo	Masculino
Idade	37
Área de formação	Desporto
Que função desempenha?	Team Leader
Quantos anos trabalha na área dos RH?	-

Entrevista

Se permitir, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1º Grupo: R & S

1. Sintetize as etapas a que o candidato é submetido durante o processo de R & S?

As etapas são 3: primeira, recolhimento e avaliação do CV do candidato, depois, se houver interesse, é marcada uma entrevista com o diretor. O candidato indica qual o local de trabalho com preferência, percebendo qual é a zona que está mais interessado. Depois daí, se houver interesse e ele tenha o perfil, o candidato é enviado para os team leaders desse clube, neste caso seria Oeiras, sendo encaminhado para mim onde faço a entrevista pessoal e posteriormente o seu acolhimento.

2. Quem participa consigo nos processos de R & S?

Ninguém sou sozinho. Sou só eu.

3. Em que medida o processo de R & S influencia o crescimento empresarial?

Muito. Influência muito. Porque se o recrutamento não for bem feito, não há evolução. Se houver um equilíbrio entre o recrutamento, onde procuramos pessoas com muita experiência, mas também nos interessa é ter uma mistura entre experientes e novos. Porque os experientes já sei com o que contar. E os novos aprendem com os mais velhos, evoluindo mais rápido. Se o recrutamento for apenas de “malta nova”, sem experiência, eles precisam de trabalhar ganhar experiência, mas numa área como a nossa, onde temos de apresentar valores de faturação, terei de dispensar das minhas funções de Personal Trainer, da venda e parte comercial, para me focar mais a eles. O crescimento empresarial será menor. Ou seja, o recrutamento e seleção estão diretamente relacionados com o crescimento empresarial.

2º Grupo: Recrutamento

4. Como é que é definido o perfil dos candidatos?

É assim, eu criei uma estratégia para esta empresa, para este clube.... Em que todos nos temos perfis diferentes como profissionais e como pessoas, e acima de tudo para mim o mais importante como eu quero aumentar ao máximo a faturação, existem pessoas pelas quais me vou identificar, em termos de perfil, certo? Então à alguns PTs que procuro sempre colmatar isso com alguns perfis mais adequados aquelas pessoas que sei que não vou abranger.

Se eu tiver a utilizar o sistema DISK para explicar, eu sou uma pessoa diretiva. Então um sereno comigo, estará sempre de pé atrás. Enquanto se eu tiver um sereno (precisa sempre de um sereno) então se eu tiver um profissional que seja sereno, eu sei que ele vai conseguir agarrar essa pessoa, enquanto eu teria de me “transformar para conseguir agarrar”. A minha perspetiva é arranjar profissionais para determinados perfis e abranger o máximo de pessoas. São cerca de 5000 sócios ativos, sendo preciso vários perfis. Sou eu que traço o perfil.

5. Que tipo de planeamento de recrutamento existe?

Neste momento, o planeamento do recrutamento passa sempre pelo diretor. Como em qualquer entidade, à um projeto a médio- curto prazo para crescimento. Eu vejo a forma de recrutamento de uma forma diferente que o diretor. (pormenores sobre a integração do candidato)

6. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza?

O recrutamento vem através do diretor criando uma base através de universidades, protocolos e afins. Mesmo no net empregos ou candidatura espontânea através do nosso site.

7. Em que circunstâncias prefere o recrutamento interno ou externo?

(isso é uma pergunta tramada...) O recrutamento interno pode trazer 2 caminhos. Eventualmente se as pessoas são conhecidas e alguma coisa corre mal..... Infelizmente as pessoas sentem dificuldades em separar o trabalho da amizade, mesmo que digam que é fácil, mas não, nunca é fácil. Depende da circunstância, mas prefiro o recrutamento externo ao interno.

8. Quais são as suas dificuldades nesta fase?

Não há grande dificuldade, até porque foi algo já muito bem falado com o diretor, estando muito bem definido o que pretendo para aqui. Temos uma reunião mensal com todos os team leaders de Lisboa, sem que todos sabem o perfil que desejo para este clube. Quando os candidatos chegam até mim, já vem com uma noção do seu trabalho, sendo que eu apenas faço a entrevista final.

3ª Grupo: Seleção

9. Qual a importância do processo de seleção?

Eu acredito que seja necessário fazer o processo de seleção de acordo com um enquadramento muito bem feito, ou seja, não só de acordo com características pessoais mas também com conhecimento. Senão é recrutamento “à toa”. Prefiro mais um planeamento, do que um processo só por si.

10. Dos seguintes métodos, quais os mais utilizados: Testes de conhecimento; Testes psicológicos; Testes de personalidade; Técnicas de simulação; Entrevista de seleção; Seleção por competência.

11. Quais critérios de seleção que utiliza na triagem dos candidatos?

Primeiro identifico as necessidades da equipa e depois dependendo da pessoa, tem de ter acima de tudo Humildade. Independentemente de ter uma experiência enorme ou seja o que for, não. Tem de ser mostrar minimamente humilde, disponibilidade e vontade. Senão o fizerem, acabo rápido com a entrevista. Porque formação pode-se ir adquirindo, conhecimento podemos estar sempre a aprender... agora carácter é intrínseco. Nós não podemos alterar uma pessoa., ele deve ter capacidade de aprender. O mais importante é mesmo a dedicação e vontade que a pessoa tem. *Pessoas sem vontade de evoluir, não fazem a empresa evoluir também.*

12. Como são feitas as entrevistas de seleção?

A primeira entrevista é feita com o diretor, a 2ª é feita comigo, a decisiva. Começo com uma conversa normal: apresento-me e depois faço perguntas-chave. Existem técnicas que podem ser feitas numa entrevista para descobrir algumas coisas que as pessoas que trabalham nesta área tem mais sensibilidade para fazer isto e conseguir informação do candidato. Então diretamente na entrevista, tenho algumas questões que são chaves. No entanto, quando estou em entrevista com pessoa, não

tenho guião. Não faz sentido, sou eu que tenho de encaminhar a conversa, percebendo as respostas e o comportamento não-verbal é extremamente importante. Então é preciso avaliar todas essas questões, fazendo as questões de forma informal. Se for preciso até falo do tempo.

13. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?

Como tinha dito, carácter e dedicação. Desde que haja vontade....

14. Como decorre o processo de tomada de decisão?

Habitualmente, não dou logo a resposta. Depende... Normalmente, quando não dou a resposta no momento, é porque provavelmente não é selecionado. É difícil quando fico desconfiado da minha decisão...

15. Qual a sua influência durante o processo de seleção do candidato?

Simples, eu é que decido se fica ou não (risos) Eu é que tenho a última palavra... neste momento, eu é que tenho a última palavra. Foi algo que ficou estabelecido, a última palavra é sempre minha porque sou eu que faço a ponte entre as pessoas e o club manager... entre as pessoas e os responsáveis de área... como tal prefiro ser eu a fazer essa gestão.

16. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.

Felizmente, estou rodeado de bons profissionais. Passa muito pelas pessoas que temos em nosso redor e de quem nos ajuda a evoluir. Em caso de dúvida, peço ajuda aos meus 2 colegas que me dão suporte no trabalho, um indivíduo na área de gestão e outro em PNL, tornando-me um melhor gestor e fazer crescer a empresa. Dedico-me às pessoas enquanto elas pretendem e querem, quando já não querem.... Adeus.

4º Grupo: GRH

17. Qual a relevância que dá ao R & S?

Visto que prefiro o recrutamento externo, é importante... mas, não pode ser um recrutamento em massa porque acaba por se despende muita energia. Eu se tiver um recrutamento constante, as etapas que estão inerentes, acabam por influenciar os ciclos de treino, o que prejudica. O recrutamento é extremamente importante devido a precisarmos sempre de pessoas novas.

18. Na inexistência de um departamento de RH, como é gerido processo de R & S?

Neste caso, a nossa empresa não tem um departamento de RH, então é tudo feito pelo patrão. Ele recebe os CVs... antes tínhamos os área manager de Lisboa e Porto que ajudava nessa

parte, ficavam responsáveis pelo recrutamento. Agora, devido a cortes, teve de voltar a ser o patrão a fazer essas funções, enquanto o processo não estiver bem afinado... Acaba por ser gerido pelo patrão e os team leaders. Cada um tem a sua forma de gerir.

19. Qual a relevância da GRH para as políticas da empresa?

Boa pergunta... isso agora dava para divagar um bocado. *A verdade é que os RH é uma questão muito importante.* No fundo, depende da pessoa que esteja responsável para os RH. Acho que se houver um departamento de RH, esse então ainda é o mais importante que o recrutamento seja bem feito. Essa pessoa depois vai ter muito poder na mão, posto num departamento só. Qualquer empresa vai toda depender muito dessa área. Se não tiveres bons profissionais no recrutamento, hoje em dia, vejo as coisas de uma forma diferente. Existem tantas greves, e falta de motivação pelos trabalhadores, porque o recrutamento não foi bem feito. As pessoas querem trabalhar e as empresas vêm como apenas um simples trabalhador.