



JORGE CASIMIRO **PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E**
JANGA LUÍS **SELEÇÃO DE OPERADORES NUMA**
 EMPRESA DO SETOR AUTOMÓVEL

Relatório de Dissertação de Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR
Doutora Célia Quintas

Novembro de 2019

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E
JORGE CASIMIRO SELEÇÃO DE OPERADORES NUMA
JANGA LUÍS EMPRESA DO SETOR AUTOMÓVEL**

(Letra maiúscula, fonte Arial, bold, corpo 16)

JÚRI

Presidente: (Grau, Nome, Instituição)

Orientador: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

(Fonte Arial, regular, corpo 11)

Data da realização da prova (mês e ano)

(Fonte Arial, regular, corpo 10)

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese a Deus, a minha mãe, ao meu pai, a minha mulher e aos meus dois filhos.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, de seguida a minha mãe, o meu pai, a minha mulher, e aos meus dois filhos pela força.

Agradeço a Professora Célia Quintas pelo apoio e dedicação, sem a mesma não seria possível o desenvolvimento desta tese, quero também agradecer ao corpo de docentes do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, principalmente aos que já seguem o meu percurso desde a Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos.

RESUMO

A presente investigação tem como tema as práticas de recrutamento e seleção de operadores numa empresa do setor automóvel. A escolha do tema prende-se com o intuito de compreender quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas na empresa para estes profissionais.

Para a concretização do estudo formulámos a seguinte questão de partida: Quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para preencher uma vaga na empresa para os operadores?.

O objetivo geral do estudo consiste em caracterizar o processo de recrutamento e seleção dos operadores da empresa.

Em termos metodológicos propomo-nos realizar uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, a partir do método do estudo de caso. As técnicas de investigação utilizadas foram a pesquisa bibliográfica por autores de referência na área, recorreremos também à análise documental e à técnica da entrevista semi-estruturada. O tratamento de dados da entrevista realizou-se com recurso a técnica de análise de conteúdo categorial temática.

A entrevista realizou-se através de um guião pré-definido com perguntas de respostas abertas. Propomo-nos descrever e analisar o processo de descrição e análise e funções e perfil de competências e descrever as etapas do recrutamento e seleção dos operadores de produção. No recrutamento serão identificadas as fontes de recrutamento mais utilizadas para atrair candidatos, compreender em que circunstâncias se recorre ao recrutamento interno e externo. Na seleção conhecemos como é feita a triagem de candidatos, quais as ferramentas normalmente utilizadas para selecionar operadores, quais são as maiores dificuldades, e por fim, perceber se existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo.

Os resultados da investigação permitiram conhecer a empresa, os recursos humanos, e foram identificadas as etapas do processo de seleção, que vão desde a identificação da vaga ao processo de decisão.

Palavras chaves: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This research has as its theme the practices of recruitment and selection of operators in an automobile company. The choice of the theme is intended to understand what are the recruitment and selection practices used in the company for these professionals.

In order to carry out the study we formulated the following starting question: What are the recruitment and selection practices used to fill a job vacancy for operators ?,

The general objective of the study is to characterize the recruitment and selection process of the company's operators.

In methodological terms we propose to carry out an exploratory research of qualitative nature, based on the case study method. The research techniques used were the bibliographic research of reference authors in the area, we also resorted to documentary analysis and semi-structured interview technique. The data processing of the interview was performed using the thematic categorical content analysis technique.

The interview took place through a pre-defined script with open-ended questions. We propose to describe and analyze the process of description and analysis and functions and competency profile and describe the stages of recruitment and selection of production operators. Recruitment will identify the most commonly used sources of recruitment to attract candidates, understand under what circumstances internal and external recruitment is used. In the selection we know how the screening of candidates is done, which tools are usually used to select operators, which are the biggest difficulties, and finally, to understand if there is any procedure that allows to evaluate the effectiveness of the process.

The results of the investigation made it possible to know the company, the human resources, and the stages of the selection process, ranging from job identification to decision making, were identified.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment and Selection.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I. REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. Práticas de gestão de recursos humanos	3
1.1.1. Planeamento de recursos humanos	3
1.1.2. Descrição e análise de funções e perfil de competências	4
1.1.3. Recrutamento e Seleção	5
1.1.4. Acolhimento e Integração	5
1.1.5. Desenvolvimento e formação	6
1.1.6. Avaliação de desempenho	6
1.1.7. Gestão de carreiras	6
1.1.8. Gestão de recompensas	6
1.2. Definição de recrutamento e seleção	7
1.3. Processo de recrutamento e seleção	8
1.3.1. Processo de recrutamento	8
1.3.1.1. Fontes de recrutamento	8
1.3.2. Processo de seleção	10
1.4. Etapas do recrutamento e seleção	11
1.4.1. Necessidade de recrutamento	11
1.4.2. Análise e definição da função	11
1.4.3. Tipos de recrutamento	12
1.4.3.1. Recrutamento interno	12
1.4.3.2. Recrutamento externo	14
1.4.3.3. Recrutamento electrónico	15
1.4.3.4. Recrutamento misto	17
1.4.4. Triagem das candidaturas	17
1.4.5. Os questionários	17
1.4.6. A entrevista	18
1.4.7. Testes	19
1.4.8. A decisão	20
1.5. Definição de operador	20
CAPÍTULO II. OBJETIVOS E METODOLOGIA	22
2.1. Tema, questão de partida e objetivos	22
2.2. Metodologia	23
2.3. Técnica de recolha de dados	24
2.4. Técnica de tratamento de dados	25

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
3.1. Caracterização da empresa	27
3.1.1. Missão	27
3.1.2. Valores	28
3.1.3. Visão	28
3.1.4. Código de conduta	28
3.2. Caracterização dos recursos humanos	28
3.3. Caracterização das áreas de produção	31
3.3.1. Áreas de não produção	31
3.3.2. Áreas de produção	31
3.3.2.1. Prensas	31
3.3.2.2. Carroçarias	32
3.3.2.3. Montagem	32
3.3.2.4. Pintura	33
3.4. Caracterização do processo de produção	33
3.4.1. Lean Management	33
3.4.2. Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	36
3.4.3. MACH18	37
3.4.4. 5S	37
3.4.5. Anmutung II – Paixão pelo detalhe	38
3.4.6. Just in Time	38
3.5. Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos	38
3.5.1. Planeamento de recursos humanos	39
3.5.2. Descrição e análise de funções e perfil de competências	39
3.5.3. Recrutamento e seleção	40
3.5.4. Acolhimento e integração	40
3.5.5. Desenvolvimento e formação	41
3.5.6. Avaliação de desempenho	42
3.5.7. Gestão de carreiras	43
3.5.8. Gestão de recompensas	44
3.6. Processo de recrutamento e seleção de operadores	45
3.6.1. Processo de recrutamento interno	46
3.6.2. Processo de recrutamento externo	46
3.6.3. Processo de seleção	47
3.7. Fluxograma da organização	48
3.8. Análise das Entrevistas: caracterização da amostra	49

3.9. Resultado das entrevistas	52
3.9.1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências	52
3.9.2. Etapas do recrutamento e seleção	53
3.9.3. Processo de recrutamento	55
3.9.4. Processo de seleção	56
CONCLUSÕES	58
BIBLIOGRAFIA	61
APÊNDICES	65
Apêndice 1. Guião de entrevista para o Técnico de recrutamento e seleção e o Manager do departamento de recrutamento e seleção	66
Apêndice 2. Resposta ao guião de entrevista do Técnico de Recrutamento e Seleção	67
Apêndice 3. Resposta ao guião de entrevista do Técnico de Recrutamento e Seleção	69
Apêndice 4. Resposta ao guião de entrevista do Manager do Departamento Recrutamento e Seleção	71
Apêndice 5. Guião de entrevista para Operador	73
Apêndice 6. Resposta ao Guião de entrevista para Operador	74
Apêndice 7. Guião de entrevista para Team Leader da operação	76
Apêndice 8. Resposta ao guião de entrevista para Team Leader da operação	77
Apêndice 9. Transcrição da entrevista	79
Apêndice 10. Cronograma da investigação	84
ANEXOS	86
Anexo 1. Organograma do Departamento dos recursos humanos da organização (numero de trabalhadores)	87
Anexo 2. Organograma da organização	88
Anexo 3. Fluxograma do recrutamento e seleção	89
Anexo 4. Modelo de requisição de viatura	90
Anexo 5. Relatório de despesas de viagem	91
Anexo 6. Impresso do “Kubi”	92
Anexo 7. Tabela de descrição e análise de funções/tarefas	93
Anexo 8. Matriz de Competências	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribuição dos trabalhadores por género	29
Figura 2. Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato	29
Figura 3. Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias	30
Figura 4. Caracterização da amostra	50
Figura 5. Distribuição dos trabalhadores por género	50
Figura 6. Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato	51
Figura 7. Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias	51

INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe-se analisar o processo de recrutamento de operadores de uma empresa do setor automóvel.

Entende-se que o processo de recrutamento visa a atração de profissionais no mercado de trabalho que mais se enquadram no perfil requerido para uma determinada vaga a ser preenchida na empresa (Chiavenato, 2006). A seleção tem como objetivo escolher dentro do leque de candidatos atraídos pelo recrutamento o candidato ideal para a vaga (Chiavenato, 2006).

Partimos da seguinte questão de partida: Quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para preencher uma vaga na empresa para os operadores?.

O objetivo geral do estudo consiste em caracterizar o processo de recrutamento e seleção dos operadores da empresa.

Quanto aos objetivos específicos pretendemos:

1. Caracterizar, numa perspetiva comparada, as práticas e etapas do processo de recrutamento e seleção da empresa, para o efeito foram entrevistados diferentes profissionais a saber: Técnico e Manager de Recrutamento e Seleção, Team Leader e Operador, para comparar o processo descrito por cada um dos entrevistados;

2. Comparar o processo descrito pelos entrevistados com os documentos da empresa, que descrevem o processo e com a literatura de referência sobre recrutamento e seleção.

Para responder à questão de partida e aos objetivos enunciados, recorreremos ao método do estudo de caso, pois pretendemos fazer um estudo aprofundado e exploratório de uma organização (Camara, Guerra, Rodrigues, 2013). Utilizou-se uma metodologia de natureza exploratória com recurso a um conjunto de técnicas de recolha de informação, designadamente a pesquisa bibliográfica de autores de referência na área, pesquisa e análise documental de elementos recolhidos e fornecidos pela organização em estudo.

A técnica privilegiada de recolha de informação foi a entrevista semi-estruturada, que, de acordo com Chiavenato (2006), é o processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si.

O tratamento de dados realizou-se com recurso a técnicas de análise de conteúdo categorial temática, seguindo a perspetiva indicada por Janis (1982), a mesma fornece meios precisos para descrever o conteúdo e classificar os sinais que ocorrem numa comunicação segundo um conjunto de categorias apropriadas.

O relatório encontra-se dividido em três partes, a primeira parte corresponde à revisão da literatura onde abordaremos uma primeira perspetiva introdutória sobre a natureza da gestão de recursos humanos e a definição de recrutamento e seleção. Posteriormente serão abordadas as etapas do processo de recrutamento e seleção onde iniciamos com a descrição e análise de funções e perfil de competências, identificando a sua relação com o processo de recrutamento e seleção. De seguida, procedemos à definição de operador.

Na segunda parte são identificados e explicados os métodos e técnicas utilizados sendo definidos os objetivos do estudo e a abordagem metodológica através da qual procuramos obter resposta à questão de partida, quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para preencher uma vaga na empresa ao nível dos operadores.

Na terceira parte são apresentados e discutidos os resultados através de uma análise ao site da internet, intranet e aos documentos da organização, tendo em conta, em simultâneo as respostas obtidas nas entrevistas e a literatura de referência.

Os resultados iniciaram com a caracterização da empresa, do processo de produção, das práticas de recursos humanos, do processo de recrutamento e seleção de operadores e por fim a análise das entrevistas.

CAPÍTULO I. REVISÃO DA LITERATURA

Na presente revisão da literatura propomo-nos realizar uma reflexão teórica sobre as práticas de recrutamento e seleção, objeto do nosso estudo. Iniciamos esta reflexão enquadrando este subsistema no quadro da gestão de recursos humanos, para posteriormente passarmos a aprofundar o processo de recrutamento e seleção.

1.1. Práticas de gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da organização, é fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da empresa. A coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão de recursos humanos, constituem os principais pilares da sua sustentabilidade e progresso, contribuindo para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. As pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa do seu valor, da sua raridade, das suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades (Davel, 2010).

GRH implica envolver e integrar as pessoas de uma organização, ou seja, o desempenho funcional de uma organização depende inevitavelmente da contribuição das pessoas que a constituem, a forma como estão organizadas e o investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2015).

De acordo com Lacombe (2009), GRH consiste no conjunto de esforços que, reunidos, têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos, que se associam com o fim de atingir os objetivos em comum.

Sousa et al. (2015) referem que a GRH baseia-se, actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que os compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Almeida (2011, p. 273) indica também que “actualmente, a GRH foi elevada a função de natureza estratégica, participando nas principais decisões e intervindo prioritariamente nos processos críticos de mudança organizacional em que muitas instituições se encontram envolvidas”.

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, Gomes, (2015, p. 59) enunciam que “a gestão de pessoas refere-se (...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem o planeamento de recursos humanos, descrição e análise de funções e perfil de competências, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento e formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas”.

1.1.1. Planeamento de recursos humanos

O planeamento dos Recursos Humanos de que a empresa vai necessitar no médio e longo prazo (3 a 5 anos), os seus diferentes perfis de aptidões e o cronograma de entrada, constitui um instrumento indispensável para o desenvolvimento do negócio, habilitando-a a dispor das pessoas certas, na quantidade certa, no momento certo e a um custo adequado (Camara et al., 2013).

Na sequência da nossa reflexão sobre a natureza integrada da GRH verificamos que o Plano de Recursos Humanos é parte integrante do Plano de Negócios de uma empresa, podendo construir um fator de relevo na viabilização dos objetivos de médio e longo prazo que esta queira atingir. Como tal, é indispensável analisar o pessoal disponível na empresa, o seu perfil etário, as competências e a taxa provável de rotação e tentar compatibilizá-lo com a procura decorrente dos objetivos de negócio previstos (Camara et al., 2013).

1.1.2. Descrição e análise de funções e perfil de competências

A descrição e análise de funções propõe-se realizar uma avaliação de funções como forma de operacionalizar as remunerações, a formação e o desenvolvimento do trabalhador, o recrutamento e seleção, adequando os candidatos ao perfil e requisitos pretendidos, e à avaliação de desempenho através da expressão e presença de comportamentos desejados para o atingir de objetivos organizacionais e contribuir para o valor organizacional e para a visão estratégica da gestão de recursos humanos (Landis, Fogli, e Goldberg, 1998).

A descrição de funções consiste na descrição acerca do que o ocupante de um determinado cargo faz, como faz e em que condições (Pató, 2014). De um modo geral consideram-se as seguintes dimensões: identificação da função, objetivos e missão da função, responsabilidades, condições físicas e ambientais e equipamentos e materiais. Por sua vez, a especificação de funções diz respeito aos requisitos ou exigências para um adequado desempenho na função (Iddekinge, Putka, e Eidson, 2005).

Já o perfil de competências segundo McLagan (1997) pode ser identificado, com base na análise do trabalho, entrevista de incidentes críticos, entrevistas de uma sequência de incidentes críticos, inferência acerca de necessidades futuras e processos de planeamento de trabalho.

Para Ceitil (2006) o processo de identificação de competências transversais e específicas pode ser de cima para baixo, no caso desta identificação partir da missão e objetivos estratégicos ou de baixo para cima, quando parte da análise do trabalho e de funções. Por sua vez, para Camara et al. (2013) a identificação de competências genéricas deve ser feita por um painel de gestores de topo da empresa, não devendo ser mais de cinco ou seis competências na sua totalidade, e deverá existir um consenso acerca das mais importantes.

Cardy e Selvarajan (2006) abordam a identificação de competências, através da perspetiva baseada na pessoa e na perspetiva baseada nos valores. A perspetiva baseada nos valores conceptualiza as competências como valores da cultura organizacional evidentes na

forma como as tarefas devem ser realizadas, ao invés de identificar as tarefas que devem ser realizadas.

Pode-se concluir que a descrição e análise de funções consiste na descrição das tarefas da vaga em aberto para a candidatura e o perfil de competências consiste nas características que o trabalhador deve possuir para exercer as funções da vaga em aberto. Por sua vez, existem várias fontes de informação e metodologias de identificação de competências, como, por exemplo a análise do trabalho, documentos organizacionais e processuais, planos de negócio, planos de desenvolvimento, instrumentos de desenvolvimento pessoal, *focus group*, *benchmarking*, entrevista de descrição comportamental e entrevista de evento comportamental.

1.1.3. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento visa a atração de profissionais no mercado de trabalho que mais se enquadram ao perfil requerido para uma determinada vaga a ser preenchida na empresa (Camara et al., 2013). A seleção tem como objetivo escolher dentro do leque de candidatos atraídos pelo recrutamento o candidato ideal para a vaga (Camara et al., 2013).

O enquadramento teórico sobre o recrutamento e seleção será mais desenvolvido mais adiante por se tratar do tema central do presente estudo.

1.1.4. Acolhimento e Integração

O acolhimento e integração numa empresa visam facilitar a adaptação ao posto de trabalho e à especificidade da organização. É a qualidade dos procedimentos na fase de acolhimento que irá permitir o sucesso na integração do trabalhador, e o sucesso futuro deste na empresa irá decorrer do acompanhamento no período de integração (Camara et al., 2013).

O processo de acolhimento envolve vários eventos, tais como, a disponibilização de informação discriminada relativa ao salário e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional no interior da organização, a entrega ao trabalhador de um manual com a história da organização, assim como, a missão, objetivos estratégicos e valores, a disponibilização do organograma, a visita às instalações da organização, promovendo o conhecimento das diferentes áreas da mesma, a apresentação da intranet e das suas funcionalidades e ainda a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, normas e procedimentos (Peretti, 2011).

O “processo de integração, visa (...) dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização” (Sousa et al., 2015, p. 79).

Podemos definir o acolhimento como a apresentação de informações ao candidato no período inicial de contratação, e a integração é o processo adaptação do indivíduo à organização desde que inicia funções até ao momento em que sai da empresa.

1.1.5. Desenvolvimento e formação

O desenvolvimento de carreiras pode ser entendido como “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação das necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, recorrendo a diferentes abordagens e metodologias” (Sousa et al. 2015, p. 160).

Podemos definir formação como o conjunto de experiências de aprendizagens planeadas por uma organização com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho (Cunha et al., 2015).

Ou seja, o desenvolvimento e formação, é um processo de alinhamento de experiências de aprendizagens com o objetivo de dotar o candidato de ferramentas planeadas por uma organização.

1.1.6. Avaliação de desempenho

De acordo com Sousa et al. (2015) a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, numa determinada organização, tem que surgir em consonância com os objetivos estabelecidos pela mesma.

Segundo Sousa et al. (2015) o sistema de avaliação de desempenho permite não só medir o contributo individual mas também da equipa, com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos da organização, de modo a antever eventuais possibilidades de desenvolvimento e possíveis lacunas.

Concluindo a avaliação de desempenho permite avaliar e alinhar os objetivos do trabalhador com os objetivos definidos pela organização.

1.1.7. Gestão de carreiras

De acordo com o Schein (1990), o processo carreira de um indivíduo começa pelo crescimento, fantasia e exploração, através de uma ideia vaga sobre certos estereótipos profissionais, depois o indivíduo enverga na educação e formação, nesta fase os objetivos tornam-se mais claros e verificam-se várias escolhas para a entrada no mundo do trabalho, e às exigências da organização fazem-no decidir se sai ou fica nessa organização, e ou ocupação. Ao decidir ficar o mesmo começa a ter consciência do seu talento, das suas forças e fraquezas e ganha o estatuto e direito de membro permanente, mas, a determinada altura levanta questões sobre as suas próprias escolhas de carreira, os seus níveis de realização e o seu futuro, de acordo com o resultado da fase anterior, o indivíduo tem escolhas que faz com que o indivíduo torna-se menos envolvido com a sua ocupação profissional e começa a pensar na reforma e abandono da atividade profissional.

Podemos resumir, dizendo que o processo de gestão de carreira é delineado pelo indivíduo através das suas ambições e objetivos no longo prazo.

1.1.8. Gestão de recompensas

Gestão de recompensas é aquela que procura a otimização permanente do sistema motivacional em função dos objetivos da empresa e das expectativas do pessoal (Camara et

al., 2013). Os benefícios são complementos que se associam à remuneração direta e podem assumir diversas formas monetárias ou não monetárias. São atribuídos de forma regulamentar, ou seja, os benefícios que o Estado impõe de forma obrigatória e convencional, que correspondem a benefícios impostos mediante convenções ou acordos coletivos ou definidos pela organização.

Na mesma perspetiva, os benefícios consistem numa componente da remuneração que pode ser paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e tem como finalidade responder a necessidades de carácter social dos trabalhadores de uma organização (Camara et al., 2013).

1.2. Definição de recrutamento e seleção

Pelo exposto anteriormente verificamos que o recrutamento e seleção se relacionam com um conjunto de práticas de GRH, não existindo nem podendo ser analisados de forma isolada. Porém o próprio subsistema de recrutamento e seleção obedece a uma série de etapas que são desenvolvidas por várias autores.

Como indica Marques (2016) é importante reter a ideia de que é indispensável investir na chamada Gestão de Pessoas, uma vez que as empresas não crescem sozinhas, são feitas por e para pessoas, sendo os trabalhadores que estão por trás de todos os bons resultados.

Podemos começar por definir o recrutamento dizendo que é tendencialmente analisado na literatura como o processo de atração de um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Neste sentido deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para ocupa-lo, a seleção por sua vez é identificado como o processo pelo qual as empresas selecionam a partir de um leque de candidatos, a pessoa ou pessoas que melhor se encontram posicionadas face aos critérios previamente definidos.

Taylor e Collins (2000, p. 75) definem recrutamento como um conjunto de actividades desenvolvidas por uma organização para identificar um conjunto considerável de candidatos detentores de atitudes, habilidades e competências que os tornem aptos a ajudar a organização a alcançar os seus objectivos. Pretende ainda atrai-los para a empresa e retê-los pelo menos no curto prazo”.

Entende-se assim que o recrutamento influencia o número e o tipo de candidatos que uma organização atrai. Para Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”. Pontes (1996, p. 81) refere que “o recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Após o recrutamento dos candidatos, segue-se o processo de seleção para apurar as suas aptidões, para tal, é necessário um processo de seleção.

Segundo Chiavenato (2006), a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

A seleção inclui as fases de análise de funções, a escolha e aplicação dos métodos de seleção a utilizar e a elaboração de decisões, que, irão ajudar a empresa a decidir quem realmente deve contratar (Ribeiro, 2002).

O objetivo da seleção é adaptar as competências dos trabalhadores e a sua experiência, às exigências do trabalho para exercer funções e a empresa que o selecionou (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

1.3. Processo de recrutamento e seleção

“Os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diversas formas, de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função e carreira a preencher” (Cunha et al., 2015 p. 195).

Os processos de recrutamento e seleção utilizados pela organização devem estar em coordenação com as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos, juntos devem trabalhar de forma coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com o reconhecimento da necessidade de recrutamento através da análise e descrição de funções e o perfil de competências, seguindo-se a divulgação da vaga a preencher, e termina com a tomada de decisão acerca da admissão (Sousa et al., 2015).

1.3.1. Processo de recrutamento

O processo de recrutamento são ações que visam atrair candidatos para ocupar a vaga de emprego utilizando fontes que permitem divulgar a intenção de recrutamento.

Cunha et al. (2015), indicam que os processos de recrutamento devem ter em conta os interesses da organização, da análise e descrição de funções da vaga em aberto, da economia do país e do mercado de trabalho.

A origem de um processo de recrutamento pode dever-se a uma saída de trabalhadores, uma mudança ou a criação de novos postos de trabalho (Peretti, 2011).

1.3.1.1. Fontes de recrutamento

Para recrutar novos candidatos, são utilizados pelas empresas vários métodos e técnicas dos quais se destacam, os anúncios em jornais e revistas, referências de trabalhadores internos da organização, as empresas de recrutamento, *outsourcing* e serviços especializados, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais e sindicais, Escolas, métodos informais de abordagem pessoal, o recrutamento por via de plataformas de Internet como o *e-recruitment*, consultores de recrutamento e *head-hunting* (que tem como principal objectivo a procura, recrutamento e selecção de executivos, realizada por especialistas com a finalidade de atrair recursos humanos de elevado potencial) (Cardoso, 2016).

Os métodos de recrutamento que a organização pode utilizar para atrair os candidatos podem ser de carácter externo, interno ou misto, as suas práticas têm como objectivo suprir as necessidades de profissionais de uma organização e atingir os seus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2006).

Entende-se assim como fontes de recrutamento, as ferramentas utilizadas pelas organizações para preencher a vaga aberta para o posto de trabalho no processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Marras (2017, p. 54), as fontes de recrutamento mais utilizadas, são as seguintes:

- “Funcionários da própria empresa;
- Banco de dados interno;
- Indicações;
- Cartazes (internos e externos);
- Entidades (sindicatos, associações etc);
- Escolas, Universidades etc;
- Outras empresas;
- Consultoras de Outplacement ou replacement;
- Agencias;
- Anúncios em jornais, radio, televisão;
- Consultoras;
- *Head hunting*”.

De acordo com Sousa et al. (2015) as fontes de recrutamento que podem ser utilizadas podem ser as seguintes:

- Recrutamento académico

As empresas procuram nas escolas estudantes com competências para ocupar o cargo. Este mesmo recrutamento também pode ser através de parcerias com as escolas, associações, núcleos de estudantes ou estágios.

- Centros de emprego

Estes centros ou associações de emprego, possuem um leque de candidatos com competências críticas essenciais, alguns com formação técnica específicas para a área solicitada. Estes centros quando são estatais proporcionam uma vantagem estratégica a organização, em termos fiscais e responsabilidade social por entrar para as estatísticas de redução do desemprego.

- Empresas especializadas

Estas empresas proporcionam uma vantagem na organização estratégica, porque possuem processos próprios de recrutamento, rentabilizando o tempo a organização, através do filtro do candidato que reúne as condições para a contratação.

- *Head-hunting*

De acordo com Cunha et al. (2015), nesta fonte de recrutamento é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta fonte permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação. Esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas, pode igualmente, ser levada a cabo pela organização contratante.

- Anúncios

Peretti (2011) indica que as empresas têm frequentemente a preferência porque estas os julgam um meio eficaz de chegar facilmente às pessoas susceptíveis de estarem interessadas nas suas ofertas de emprego. Geralmente, a um anúncio de jornal corresponde um posto de trabalho a preencher.”

Peretti (2011) acrescenta ainda que a finalidade de um anúncio é obter um número suficiente de boas candidaturas para efectuar uma selecção. É preciso, para isso, cumprir quatro objectivos: ser visto, ser lido, ser compreendido e ser apelativo.

- Candidaturas espontâneas

Segundo Peretti (2011), as candidaturas espontâneas é a fonte de recrutamento mais utilizada nas grandes empresas.

Esta fonte de recrutamento parte da abertura por parte da organização em receber as candidaturas de possíveis interessados sem que a vaga esteja aberta, quando abre a vaga as empresas fazem uma protecção nas candidaturas recebidas.

- Feiras de Emprego

Peretti (2011) refere que os eventos surgiram nos Estados Unidos da América, é um evento organizado que reúne várias empresas, que têm necessidades de recrutamento. Os candidatos são pré-seleccionados no local e possivelmente ser contratados.

1.3.2. Processo de selecção

O processo de selecção deve ser ajustado com à função para a qual se está a seleccionar, para obter “evidências” de determinados critérios (Sousa et al., 2015).

De acordo com Peretti (2011) a selecção começa pela análise das candidaturas. Uma primeira confrontação com as características apresentadas nas candidaturas, com as exigências da função (idade, formação, experiência) conduz a uma eliminação de 90% das respostas. Esta primeira eliminação realiza-se a partir de critérios relativamente simples, esta tarefa pode ser delegada a um funcionário de fraca qualificação. As respostas são sujeitas a um exame para limitar o número de candidaturas a analisar.

Os requisitos da qualidade dos métodos de selecção devem ser práticos, confiáveis, objetivos e válidos, contudo é absolutamente fundamental que se respeitem os padrões éticos, assegurando a privacidade e confidencialidade dos colaboradores, e seguindo os requisitos legais (Bohlander et al., 2005)

A eficiência e eficácia de um processo de selecção, esta na aplicação de métodos e técnicas de selecção como a entrevista, dos testes de conhecimentos, e na redução dos cus-

tos de operação (Chiavenato, 2006). Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas, é necessário adaptar as técnicas de seleção à realidade da empresa. Estas técnicas geralmente permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento (Chiavenato, 2006).

Em suma, o processo de seleção são ações que permitem escolher dentro de um leque de candidatos o candidato que cumpre com o perfil previamente definido na análise e descrição de função, após recebidas as candidaturas.

1.4. Etapas do recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção desenvolve-se de acordo com um processo que pode ser dividido em etapas, Peretti (2011) identificou, a propósito, as seguintes etapas:

- 1) Necessidade de recrutamento
- 2) Análise e definição da função
- 3) Tipos de Recrutamento
- 4) Triagem de Candidaturas
- 5) Questionários
- 6) Entrevistas
- 7) Testes
- 8) Decisão.

1.4.1. Necessidade de recrutamento

O reconhecimento da necessidade de recrutamento é a primeira atividade das etapas, tem como objetivo identificar a necessidade para dar início ao processo.

Segundo Peretti (2011, p. 217) “A origem do pedido pode ser uma saída, uma mudança, um novo posto de trabalho. O responsável hierárquico direto elaborar uma ficha de pedido, submete-a à sua hierarquia e transmite-a ao serviço responsável pelo recrutamento, segundo as empresas, o nível de iniciativa é mais ou menos descentralizado, em particular para novos postos de trabalho”.

1.4.2. Análise e definição da função

Após o reconhecimento da necessidade de recrutamento, segue-se a análise e descrição da função. Nesta etapa são apuradas as características e as competências críticas para o posto de trabalho.

Peretti (2011) indica que na análise e definição da função a Direção de Recursos Humanos procede à análise da ficha de pedido.

O pedido pode conter as seguintes informações (Peretti, 2011, p. 217-218):

- “Nível (qualificação, remuneração);
- Data e duração da necessidade”.

“O diagnóstico da pertinência do pedido é realizado pelo serviço de pessoal ou por um serviço de controlo de gestão. Por meio de uma grelha de questões, o serviço de pessoal

verifica se todas as soluções de melhoria da produtividade foram analisadas antes de recorrer ao aumento ou manutenção de efectivos”.

De acordo com Peretti (2011) não deve existir recrutamento sem definição da função. Se não existir a definição adequada ou actualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. “Com efeito , a definição da função permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento. É também necessária para apresentar a função aos candidatos e para a integração daquele que for selecionado” (Peretti, 2011, p. 218). “A definição da função deve estar o mais próximo possível da realidade, diminuindo assim o risco de insatisfação no momento da integração e percentagem de insucesso” (Peretti, 2011, p. 218).

As técnicas de análise de funções consistem também na avaliação de tempos de trabalho, rankings de trabalhadores, standardização de produção excluindo elementos psicológicos, humanos ou de interação deste processo (Prien e Ronan, 1971).

As técnicas de análise podem variar podendo ser utilizadas a observação, entrevistas, questionários, diários, análise documental, auto-relatos e check list's (Ghorpade e Atchison, 1980). Enquanto que em organizações de maiores dimensões os questionários e inventários podem ser mais adequados já que permitem economizar recursos financeiros e temporais, em organizações de dimensões menores as entrevistas ou os focus group podem ser mais adequados pela riqueza e profundidade de informação que permitem recolher (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, e Gowing, 2002).

Para terminar o enquadramento importa referir que Cunha et al. (2015) descreve a descrição análise de funções através das seguintes etapas:

1. Definição da estratégia e objetivos;
2. Planeamento para a análise e descrição de funções;
3. Preparação;
4. Execução;
5. Utilização dos produtos;
6. Utilização futura e actualização.

1.4.3. Tipos de recrutamento

Depois de obtidas as características necessárias para ocupar a vaga é feita uma prospeção para a procura de candidatos com objetivo de preencher a vaga com trabalhadores. Para tal é necessário os seguintes tipos de recrutamento identificados: o recrutamento interno, externo, electrónico e o misto.

1.4.3.1. Recrutamento interno

“O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização” (Sousa et al., 2015, p. 58). Isto significa que, “para ocupar determinados lugares recorre a trabalhadores que já trabalham na organização, e, por via do seu desempenho ou por via aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher” (Sousa et al., 2015, p. 58). “A expressão recruta-

mento interno é frequentemente utilizada para sublinhar que, mesmo se o candidato já é colaborador da empresa, deve passar pelas diferentes etapas do processo de recrutamento e, por vezes, ser sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos” (Peretti, 2011, p. 218).

O recrutamento interno exige uma série de dados e informações relacionadas, como, o resultado dos testes de seleção, resultado das avaliações de desempenho, resultado dos programas de formação e desenvolvimento, exame das análises e descrições de funções, exames dos planos de carreiras e verificação das condições de promoção e substituição (Chiavenato, 2006).

Peretti (2011) refere que os postos de trabalho com necessidades de recrutamento são geralmente propostos prioritariamente aos colaboradores da empresa. Isto é particularmente verdade ao nível de postos de chefia e de quadros. No âmbito da política de promoção interna, é necessário um equilíbrio entre recrutamento externo e promoção interna. A empresa só deve recorrer ao recrutamento externo, quando não existirem possibilidade de recrutamento interno.

A prospeção interna assenta, de acordo com Peretti (2011) nos seguintes pressupostos:

- A existência de um sistema de informação sobre os postos de trabalho disponíveis: anúncios, notas de serviço e jornal da empresa, que são utilizados em conjunto ou separadamente.
- A exploração directa dos ficheiros existentes: triagem, a partir das informações disponíveis e dos critérios de seleção, das pessoas susceptíveis de ocupar o posto de trabalho permitindo realizar um pedido de oferta restrito.
- A existência de um plano de carreiras: por cada período de férias, o pessoal é destacado no quadro do plano de carreiras para ocupar o posto de trabalho e fazer a substituição, solicitando as condições para o fazer.

A prospeção interna é comumente referida na literatura como recrutamento interno.

O recrutamento interno, “é o processo de atrair as pessoas que estão na empresa e que por interesse da organização, ou delas, por adquirirem competências que lhes permitem estar aptas para outras posições, mostram disponibilidade para se movimentarem na posição hierárquica na vertical ou horizontal. “Podemos considerar três tipos de movimentação, a promoção na mesma linha funcional, a promoção com mudança de linha funcional e a mudança de linha funcional sem promoção” (Ribeiro, 2002, p. 278).

De acordo com Sousa et al. (2015) o recrutamento interno possui as seguintes fontes:

- Transferência

Esta fonte de recrutamento tem como objetivo a mobilidade de trabalhadores na linha hierárquica horizontal.

- Reconversão

Permite a ocupação de novos lugares na organização e promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores.

- Promoção

Esta fonte de recrutamento tem como objetivo a mobilidade de trabalhadores na linha hierárquica na vertical.

De acordo, com Chiavenato (2006, p. 210), o recrutamento interno tem as seguintes vantagens, é mais económico, mais rápido, apresenta maior índice de viabilidade de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais trabalhadores, aproveita os investimentos da empresa em formação do pessoal e desenvolve a competitividade entre o pessoal interno.

A principais desvantagens são essencialmente, o bloqueio a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual capital humano da organização, (Chiavenato, 2006, p. 212).

De acordo com Sousa et al. (2015) o recrutamento interno tem as seguintes desvantagens:

- Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos.
- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguem o desenvolvimento de carreiras.
- Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não investir nas competências do novo colaborador.

1.4.3.2. Recrutamento externo

Caso não seja preenchida a vaga com os candidatos da própria empresa, com as características necessárias para ocupar a vaga, é feita uma prospeção externa, são feitas ações de captação de candidatos no exterior da empresa com objetivo de preencher a vaga com trabalhadores externos à empresa.

A prospeção externa existe, de acordo com Peretti (2011, p. 19) “para assegurar as seguintes situações:

- Para comparar os candidatos internos aos externos a fim de melhorar a qualidade do recrutamento e de dispor de informações sobre os níveis relativos dos mercados de trabalho internos e externos;
- Para enriquecer o potencial interno através da entrada de “sangue novo”. Em algumas grandes empresas a quantidade relativa é, para os lugares de enquadramento que exigem experiência, de duas promoções por um recrutamento externo;
- Por causa da impossibilidade de encontrar dentro da empresa o perfil desejado. Pode tratar-se de lugares de base, lugares de estagiário ou iniciados. A emergência e o desenvolvimento de certas funções favorecem os recrutamentos externos”.

O recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja, fora da organização (Sousa, et al., 2015).

Segundo Cunha et al. (2015, p. 198), “O recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações”.

Chiavenato (2006) aponta vantagens ao recrutamento externo, como, a introdução de “sangue novo” na organização, talentos, habilidade e expectativas. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

De acordo com Sousa et al. (2015) sistematizando, o recrutamento externo tem como vantagens a criação e o melhoramento de novas ideias, o aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização actual, reduzindo custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada. A entrada de novos colaboradores traz ideias renovadas à organização, pois muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar o novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido com o recrutamento externo.

Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa.

As desvantagens passam pelo processo ser mais caro, a margem de erro é maior, maior tempo de adaptação do novo candidato, dificuldade de conciliação entre trabalhador e organização (cultura, missão, visão, etc.), aumenta a necessidade de um período maior de integração, aumento da desmotivação e redução do desempenho dos trabalhadores antigos internos (Chiavenato, 2006).

Sousa et al. (2015) indicam como desvantagens, este tipo de recrutamento é mais caro e a margem de erro é maior e é necessário um maior tempo de adaptação, havendo a necessidade de um período maior de ajustamento. Podemos dizer que um recrutamento externo nem sempre é acessível para uma organização, tendo em vista os vários gastos financeiros, em função das formações dadas ao colaboradores para adequar o candidato à vaga a ocupar na organização.

Para o recrutamento externo as empresas usam várias técnicas, uma delas é o recrutamento electrónico, que segundo Sousa et al. (2015) é o conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos on-line. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas, mas, igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais.

1.4.3.3. Recrutamento electrónico

Cardoso (2016, p. 49) refere que, “... recrutamento electrónico, é uma prática que utiliza tecnologia e recursos baseados na internet para atividades de pesquisa e atração de novos colaboradores. Os instrumentos utilizados, que podem incluir desde o simples correio

electrónico até avançados sistemas de comunicação, permitem ações que vão desde a divulgação de necessidades, pesquisa e recepção de candidaturas à realização de triagens (pré-seleção) de candidatos online”.

Este tipo de recrutamento é realizado por via de sistemas de informação informática, com a utilização da Internet, por plataformas, e-mail ou outros recursos de informação informática.

Cardoso (2016) indica que o recrutamento electrónico possui as seguintes fontes:

- Página da internet da organização

Esta fonte de recrutamento permite a organização proporcionar aos candidatos um acesso rápido a submissão das candidaturas assim como proporcionar informação sobre as vagas em aberto.

Nesta fonte de recrutamentos os candidatos inserem os dados e documentos solicitados pela empresa em qualquer local através de equipamentos electrónicos de forma instantânea.

- Portais de recrutamento electrónico

Segundo Cardoso (2016, p. 50) o recrutamento electrónico “...Tem o objectivo de mediar a relação tradicional entre empregadores e candidatos, divulgando as necessidades de recrutamento das empresas suas clientes e facultando-lhes o acesso a candidatos que respondem especificamente a essas necessidades ou que constam das suas bases de dados”. “O recrutamento electrónico assume, nesta perspectiva, um papel mais relevante e especificamente direccionado para a mediação entre empregadores e candidatos, proporcionando geralmente serviços, ... de divulgação de anúncios de emprego de empresas, disponibilização dos mesmos aos candidatos e a submissão da candidatura aos mesmos. ... Como por exemplo a página de internet Net-Empregos” (Cardoso, 2016, p. 50).

De acordo com Cardoso (2016, p. 51) o recrutamento electrónico possui as seguintes vantagens:

- Permite uma maior flexibilidade quer no lançamento do anúncio, a qualquer hora e a partir de qualquer lugar, quer na gestão do próprio anúncio, podendo ser alterado em qualquer momento;
- Alarga o leque de candidaturas disponíveis, acedendo a candidatos que não procuram ativamente o emprego por estarem empregados, mas que podem aproveitar a facilidade desta via para sondarem novas oportunidades;
- Facilita a contratação internacional talentos;
- Facilita a resposta aos candidatos e, conseqüentemente, o alargamento do número de candidatos sem ser penalizado pela sua qualidade uma vez que permite introduzir filtros seletivos.

Por sua vez Cunha et al. (2015) referem que o recrutamento electrónico possui as seguintes desvantagens:

- Os candidatos com fraco uso das novas tecnologias podem ter dificuldade no acesso e/ou preenchimento dos campos da página.
- Dada a sua presença em ambiente virtual, os currículos vitae podem ser alvo de pirataria informática.
- Não alcança pessoas com fraco uso das novas tecnologias.
- Pode aumentar as candidaturas “inúteis”.
- O número elevado de candidaturas recebidas pode resultar num decréscimo da qualidade das mesmas.

1.4.3.4. Recrutamento misto

Segundo Chiavenato (2006), uma empresa nunca deve fazer um recrutamento interno sem fazer um recrutamento externo. Um deve sempre complementar o outro, pois quando um trabalhador muda de posição o seu cargo anterior fica vago. O recrutamento misto pode ser executado em três funções, inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno, ou, inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo, e recrutamento externo e recrutamento interno, em simultâneo.

1.4.4. Triagem das candidaturas

A triagem das candidaturas é feita através da análise curricular, visto que, as candidaturas grande parte chegam por meio de currículos.

De acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2005), a análise curricular corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos e competências.

A análise curricular é um passo inicial importante, e dispensa a presença do candidato. Este método permite ter ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato, e ainda ter uma ideia geral acerca das suas competências e dos “feitos” conseguidos (Sousa et al., 2015)

Gil (2001) afirma que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, pois constituem um dos documentos estratégicos do candidato entre os que se encontram à disposição da análise da empresa. Mas, na maioria dos casos, são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato.

Weiss (2001) acrescenta que a leitura do currículo não serve só para examinar a experiência profissional do candidato e a sua formação, mas ajudará também a tomar decisões e a formular perguntas ao candidato.

1.4.5. Os questionários

“O questionário é enviado ou entregue aos candidatos com vista a recolher elementos pessoais ou curriculares adicionais que não constem do CV; este procedimento permite co-

nhecer melhor cada pessoa e esclarecer dúvidas, contribuindo, eventualmente, para reduzir ainda mais o número de candidatos elegíveis para avaliação personalizada; em alguns casos, o questionário pode ser acompanhado por uma apresentação resumida da função em causa” (Almeida, 2011, p. 299).

O questionário é uma ferramenta importante para a recolha de dados, para a identificação das competências descritas pelo indivíduo, com vista, a corresponder com as competências necessárias para o posto de trabalho.

1.4.6. A entrevista

A entrevista é o processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, o entrevistado ou entrevistados (Chiavenato, 2006).

Segundo Robbins et al. (2010), entrevista abrange sondar áreas que não podem ser abordadas com facilidade nos formulários e testes de emprego, como a avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização.

Considerada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, a entrevista tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões da análise curricular. A entrevista pode ser diretivas, semi-diretiva, aberta e de seleção.

Entrevista diretiva, é uma entrevista estruturada que recorre a um guião pré-definido não deixando margem ao entrevistador e ao entrevistado para abordar outros tópicos (Hill e Hill, 1998).

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

Entrevistas abertas, partem de uma questão geral deixando total liberdade ao entrevistado para conduzir a sua resposta (Hill e Hill, 1998).

A entrevista de seleção tem como objetivo detectar dados e informações dos candidatos ao emprego, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é considerada a mais importante (Marras, 2017).

Marras (2017) Indica que a entrevista deve estruturar-se de acordo com a seguinte ordem de fases:

1. Apresentação;
2. Preparação;
3. Recolha de dados.

De acordo com Chiavenato (2006) a entrevista divide-se nas seguintes etapas:

1. Preparação
2. Ambiente

3. Processamento da entrevista
4. Encerramento da entrevista
5. Avaliação do candidato

De acordo com Almeida (2011) existem os seguintes tipos de entrevistas:

- Entrevista face a face

Nesta entrevista o candidato é entrevistado de forma individual por um membro da organização responsável pela seleção de candidatos.

- Entrevista de painel

Almeida (2011) refere que “neste caso, o candidato é entrevistado, simultaneamente, por vários elementos da organização. Este painel de entrevistadores pode incluir o futuro chefe director, o responsável de recursos humanos, o director-geral, um futuro colega de trabalho, um subordinado ou até mesmo a secretária. O objectivo é recolher a opinião do maior número de pessoas que desempenhem funções com algum grau de interdependência com a função em causa.”

- Entrevista em série

São realizadas por vários membros da organização responsáveis pelo processo de seleção.

- Entrevista de grupo

Vários candidatos são entrevistados em simultâneo, por um ou membros da organização.

- Entrevista de stress

Candidato é exposto perante uma situação real das suas futuras funções.

- Entrevista social

O objetivo é avaliar o candidato em ambiente social fora do âmbito do trabalho.

1.4.7. Testes

Os testes são considerados umas das fases mais importantes deste processo, porque definem quem serão os candidatos que irão para a fase final da seleção, que poderá ser a entrevista final.

Conforme Robbins et al. (2010), “o fundamental num teste de emprego, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho para o cargo”.

Os testes utilizados pelos especialistas de seleção podem ser de conhecimento geral e/ou específicos, como, teste prático que é utilizado para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho, teste de situação, serve para avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia, teste psicotécnico, e teste grafológico análise da escrita individual.

Os testes podem ser classificados nas seguintes categorias:

- Testes psicológicos

Refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.), conhecimentos dos candidatos e até traços de personalidade (Gil, 2001).

- Testes de conhecimentos

Chiavenato (2006), refere que estes testes podem ser usados para apurar as capacidades, por via oral por meio de perguntas e respostas verbais, escrita por meio de questionários.

- Testes de personalidade;

Analisa os diferentes traços de personalidade dos candidatos, perante situações relevantes para a função (Sousa et al., 2015).

- Testes de aptidão física;

Permite apurar a destreza física dos candidatos (Sousa et al., 2015).

- Testes de competências específicas

São desenvolvidos para apurar as competências essenciais necessárias para o exercício da função (Sousa et al., 2015)

- Testes de simulação

Sousa et al. (2015) define que estes testes analisam situações reais de desempenho para exercer a função.

1.4.8. A decisão

No fim das etapas temos a decisão, em que após recolhidas as informações, os responsáveis pelo processo tem de tomar a decisão de qual será o candidato a ocupar a vaga.

“Uma vez terminadas as entrevistas e a realização dos testes, o serviço interno ou gabinete externo responsável pelo recrutamento, apresenta os candidatos selecionados ao responsável hierárquico que fez o pedido”...“A decisão final é geralmente tomada pelo responsável hierárquico a partir do conjunto dos dados recolhidos” (Peretti, 2011, p. 230).

1.5. Definição de operador

Na literatura são encontradas várias denominações para definir operador, visto que a presente investigação está direcionada para operadores como um trabalhador que exerce funções numa fábrica de automóveis, a definição estará relacionada com operadores logísticos e da área da indústria.

A denominação para “Operador Logístico”, define-se por trabalhadores que trabalham na área da logística e da indústria.

Para Sink e Langley (1997), um “Operador Logístico” deveria ser capaz de oferecer, no mínimo, dois tipos de serviços, tais como armazenagem e transporte, essas atividades deveriam ser conduzidas de forma integrada e coordenada. A definição proposta por Murphy e Poist (2000) incorpora uma característica adicional, o desenvolvimento de relações formais no longo prazo entre os Operadores e seus clientes.

Em suma um o “Operador” é um prestador de serviços logísticos, especializado em gerir e executar todas ou parte das atividades logísticas com vista a satisfazer as necessidades dos seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Eles devem desenvolver estratégias para melhorar o desempenho e a rentabilidade nas áreas que operam. Essas novas estratégias deverão ser acompanhadas de escolhas relacionadas com os produtos e serviços a oferecer, segmentos de mercado onde as empresa atuam, recursos a adquirir e as relações e alianças com outras empresas (Persson e Virum, 2001).

Os “operadores logísticos” para além de serem definidos como trabalhadores que exercem funções na área da logística, para realizar funções para empresas, também desenvolvem funções como (Robeson e Copacino, 1994):

- Consolidação da carga de diversos locais;
- Gestão do transporte de materiais entre diversos armazéns;
- Desconsolidação ou reconsolidação de produtos no armazém central para entrega em remessas nas empresas.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Os métodos e técnicas visam referir quais foram as ferramentas utilizadas para a realização da presente pesquisa.

A presente pesquisa teve início com a escolha do tema: práticas de recrutamento e seleção de operadores numa empresa do setor automóvel, após a escolha do tema é importante definir a questão de partida para consequentemente estabelecer os objetivos gerais e específicos com vista a realização do mesmo.

Recorreu-se à metodologia qualitativa de Estudo de Caso, sendo que a técnica de recolha de dados no terreno foi através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

As metodologias qualitativas têm início numa pesquisa exploratória através de recolha de informação junto da organização de acolhimento. Posteriormente a pesquisa documental, através da recolha de informação junto de documentos relacionados com o tema de estudo. Por fim uma entrevista individual semi-estruturada .

O instrumento de recolha de dados será a entrevista semi-estruturada aplicada aos técnicos e o Manager de recrutamento e seleção, Team Leader e o operador, para compreender as práticas de recrutamento e seleção na óptica dos mesmos intervenientes.

A técnica de tratamento dos dados a utilizar será a análise de conteúdo categorial, com o objectivo de interpretar o conteúdo da informação das respostas obtidas da entrevista semi-estruturada, e para o desmembramento do texto em categorias agrupadas analógicamente com vista a estudar os valores, opiniões, atitudes e crenças através de dados qualitativos.

Passamos agora a desenvolver os procedimentos metodológicos a partir do tema

2.1. Tema, questão de partida e objetivos

A presente pesquisa tem como tema as práticas de recrutamento e seleção de operadores numa empresa do setor automóvel. O motivo que levou o investigador a escolher o presente tema, deve-se ao interesse do mesmo a nível pessoal, de conhecer as práticas de recrutamento, seleção e recursos humanos da empresa de acolhimento.

Para a realização do estudo elaborou-se a seguinte questão de partida: Quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para preencher uma vaga na empresa para os operadores?.

O objetivo geral do estudo consiste em caracterizar o processo de recrutamento e seleção dos operadores da empresa.

Quanto aos objetivos específicos pretendemos:

1. Caraterizar as práticas e etapas do processo de recrutamento e seleção da empresa. tendo em conta a experiência e perspetiva de vários profissionais: Técnico e Manager de Recrutamento e Seleção, Team Leader e Operador.

2. Comparar o processo descrito pelos intervenientes com os documentos da empresa, e com a literatura de referência sobre recrutamento e seleção.

2.2. Metodologia

Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Para a realização do presente estudo recorreremos ao estudo de caso, definido por Pontes (1996) como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e a sua identidade própria. É uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse. Tal como afirma Stake (2011), o caso pode ser uma mobilização de profissionais para estudar uma situação específica. Adaptando a definição de caso apresentado por Stake (2011), à realidade que se pretende estudar, o caso pode ser um departamento de uma empresa, uma empresa, um setor, ou um conjunto de trabalhadores para analisar uma situação empresarial específica.

A metodologia de estudo de caso pode ser utilizada tanto na investigação qualitativa como quantitativa. Assim sendo, nesta dissertação de mestrado, os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa que se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados obtidos dirigem-se ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade.

Stake (2011) identifica três tipos de estudo de caso:

- Intrínseco;
- Instrumental;
- Coletivo.

Entende-se por estudo de caso intrínseco, quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação (Stake, 2011). Assim sendo, esta investigação tem um carácter intrínseco, dado que o investigador escolheu o caso, assim como, tentou compreender melhor os processos de recrutamento e seleção associados a empresa, sendo estes os objetivos do estudo que pretendemos concretizar.

Trata-se de um estudo exploratório, que para Michel (2005), tem como objetivo auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto a ser discutido. Considera-se pesquisa exploratória, também, porque procura explicar um problema a partir de referências bibliográficas publicadas, acompanhadas de anotações importantes para o registro e redação dos trabalhos.

A pesquisa, quanto à sua abordagem classifica-se como qualitativa, de acordo com Bauer e Gaskell (2005, p. 23), “ a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais”.

Segundo Freixo (2012), a investigação qualitativa, observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. Esta abordagem tem o objetivo de desenvolver o conhecimento, descrever ou interpretar, mais do que avaliar, ou fazer juízo de valores.

Segundo Stake (2011, p. 55), “uma das principais qualificações dos investigadores qualitativos é a experiência. Acrescida da experiência do olhar e pensar normalmente, a experiência do investigador qualitativo é a de saber o que leva a uma compreensão significativa reconhecendo boas fontes de dados, e consciente e inconscientemente testar a veracidades dos seus olhos e da sua interpretação”.

A pesquisa visa identificar quais as práticas utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção, de candidatos a uma vaga de operadores de produção. A mesma, irá dividir-se em três fases:

1) A pesquisa exploratória, que terá como objetivo a recolha de informação junto da organização de acolhimento.

2) Recorreu-se a pesquisa documental, através da recolha de informação junto de documentos relacionados com o tema de estudo, com o objetivo de fornecer informações para suportar o conceito teórico e servir de suporte para recolha de informações para o guião da entrevista.

3) Aplicou-se entrevistas através de um guião pré-definido com perguntas de respostas abertas dando margem ao entrevistado para desenvolver as suas respostas. A entrevista foi aplicada a um operador, ao Team Leader e aos técnicos e o Manager de recrutamento e seleção da da empresa, são responsáveis e os intervenientes no processo de recrutamento e seleção de operadores da empresa.

2.3. Técnica de recolha de dados

O processo de recolha da informação realizou-se a dois níveis:

Recorreu-se a pesquisa documental, de documentos relacionados com o tema em estudo considerados pertinentes para compreender melhor o processo de recrutamento e seleção na empresa. O objetivo foi o de fornecer informações para caracterizar a empresa em estudo e complementar a análise realizada, a partir das entrevistas e da mobilização de teoria.

Aplicou-se um guião pré-definido com perguntas de respostas abertas dando margem ao entrevistado para desenvolver as suas respostas. A entrevista foi aplicada a indivíduos com as seguintes posições: um operador de produção, a um Team Leader , a dois técnicos de Gestão de recursos Humanos e ao Manager de recrutamento e seleção da empresa. totalizando cinco entrevistas semiestruturadas. Todos os entrevistados possuem em comum o

fato de estarem envolvidos no processo de recrutamento e seleção de operadores de produção, podendo assim caracterizá-lo de acordo com a sua experiência e perspectiva.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p. 193), “a entrevista é antes de mais, um método de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão, o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente aberto, de modo que as suas próprias intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível”.

Para a realização das entrevistas elaborou-se um guião prédefinido tendo em conta literatura de referência, por exemplo Peretti (2011) ou Sousa et. al., (2015) um guião pré-definido deixando margem ao entrevistador e o entrevistado para abordar outros tópicos ou explorar o sentido das respostas (Hill e Hill, 1998).

Está técnica tem uma abordagem qualitativa, que procura compreender os contextos da ação junto das pessoas que viveram o fenómeno que é objeto do nosso estudo (Fortin, 2009).

As entrevistas individuais possibilitam alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos grupos, possuem em relação as variáveis de estudo. De acordo com Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A opção pela técnica de entrevista semi-estruturada deu-se em função de proporcionar ao entrevistador melhor compressão da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas abertas, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acumular de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (Roesch, 1999, p. 159).

2.4. Técnica de tratamento de dados

Para o tratamento dos dados obtidos a partir da entrevista semi-estruturada recorre-se à análise de conteúdo categorial temática um método empírico, dependente do tipo de «fala» a que se dedica e o tipo de interpretação que se pretende como objetivo (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo fornece meios precisos para descrever o conteúdo de qualquer tipo de comunicação. As operações da análise de conteúdo consistem em classificar os sinais que ocorrem numa comunicação segundo um conjunto de categorias apropriadas. (Janis, 1982).

A análise de conteúdo é uma técnica vastamente utilizada nas ciências sociais que, quando feita corretamente, tem o potencial de revelar muitos aspectos sobre os objetos analisados. É essencial que a análise seja conduzida com espírito científico e mediante o emprego de procedimentos objetivos.

De acordo com Camara et al. (2013), a análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito.

A concetualização da análise de conteúdo, pode ser concebida de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intenção do investigador que a desenvolve, seja adotado conceitos relacionados à semântica estatística do discurso, ou ainda, visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens (Bardin, 2011).

Salienta-se o caráter social da análise de conteúdo, uma vez que é uma técnica com intuito de produzir inferências de um texto para seu contexto social de forma objetiva (Bauer; Gaskell, 2005).

A análise de conteúdo terá, em suma, como objectivo, a interpretação do conteúdo da informação das respostas obtidas da entrevista semi-estruturada.

Com vista a responder à problemática e aos objetivos a que a presente dissertação de mestrado se propõe, os dados serão analisadas, por meio da análise categorial, que, conforme Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analógicamente. A opção pela análise categorial deve-se ao fato, de a mesma, ser a melhor alternativa quando se estudam valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com vista a análise dos resultados será caracterizada a organização de acolhimento, descrevendo a sua atividade de negócio, a origem, visão, missão, valores e a sua estrutura organizacional. Será também caracterizado o processo de recrutamento e seleção de operadores, com vista a dar resposta os objetivos do estudo. Por fim serão analisados os resultados com base nas respostas obtidas nas entrevistas e a bibliografia de referência.

Importa referir que todos os dados presentes na apresentação e discussão dos resultados sobre a empresa provém do site institucional da internet e da intranet da mesma, e dos documentos internos. Visto que, a identidade da organização é confidencial, para descrever a fonte será utilizada a descrição empresa XXXX, 2019.

3.1. Caracterização da empresa

A fábrica de produção de automóvel foi fundada em Portugal, caracterizada por ser um dos maiores investimentos estrangeiro feito em Portugal, a empresa pertence a um grupo de produção de automóveis e componentes. É um dos fabricantes líderes a nível mundial na indústria automóvel (empresa XXXX, 2019a).

É uma das marcas com a maior gama de veículos de passageiros no mercado, englobando inovação, tecnologia e preocupação com o meio ambiente. Detém uma grande oferta de veículos, desde os ligeiros, económicos ou topo de gama, aos, pesados de passageiros ou de mercadorias. Daqui advém a preocupação com a satisfação do cliente, oferecendo-lhe veículos atrativos, económicos e seguros. Pode-se afirmar que é através da oferta e da satisfação do cliente que o Grupo aumenta a sua competitividade e produção de todos os seus veículos.

É importante clarificar que a empresa tem uma grande variedade de marcas e companhias, no entanto, assume o compromisso de manter a identidade individual de cada uma das marcas.

A organização apresenta-se sob a forma jurídica de Sociedade por Quotas pertencendo a um grupo de empresas que atua com o Classificação das Atividades Económicas 29100 - Fabricação de Veículos Automóveis (empresa XXXX, 2019b).

3.1.1. Missão

No que diz respeito à missão de uma organização, é a razão de ser da empresa e mostra aquilo que a empresa se propõe a fazer; "...é a declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produto e mercado". (Chiavenato, 2006, p. 36).

A sua missão passa por "produzir automóveis de alta qualidade, através do desenvolvimento de competências dos recursos humanos orientado pela inovação e assente nos princípios de criação de valor, flexibilidade e responsabilidade social". Esta empresa garante também a responsabilidade ambiental através da criação de meios que possibilitem a sustentabilidade do processo produtivo e dos produtos (empresa XXXX, 2019c).

3.1.2. Valores

Os valores estabelecidos pela empresa incorporam os valores do grupo ao qual pertence e são: criação de valor, inovação e responsabilidade. Esta multinacional incorpora os valores estabelecidos pela empresa, sendo eles: a criação de valor, ou seja, oferece mais: mais carro, mais serviço, mais valor; inovação, está sempre um passo à frente do tempo, centra as ações nas necessidades dos clientes; responsabilidade, age com o futuro em mente e responsabiliza-se pelas pessoas, ambiente e sociedade (empresa XXXX, 2019d).

3.1.3. Visão

A visão de uma empresa representa a perspectiva a longo prazo da mesma, ou seja, é aquilo que a empresa pretende ser e como pretende estar. É fundamental que a definição da visão seja feita em conjunto com os colaboradores da empresa, dando um sentimento de unicidade e direcionando todos os esforços dos colaboradores nesse sentido. Esta deve ser ambiciosa, motivando para o alcance da mesma da melhor forma possível (Camara et al., 2013).

A empresa tem como visão ser o modelo de competência e inovação na marca (empresa XXXX, 2019e).

3.1.4. Código de conduta

A organização adoptou o Código de Conduta do Grupo, o qual representa uma visão global dos seus princípios. Através do Código de Conduta a empresa assume a responsabilidade de desenvolver atividades de negócio com a máxima integridade e transparência. E ainda incentiva todos os seus parceiros de negócio a terem em conta o seu Código de Conduta nas políticas das suas empresas (empresa XXXX, 2019f).

Este código de conduta encontra-se disponível e acessível a todos no site da empresa, abordando os tópicos dos requisitos gerais de conduta:

- Prevenção da Corrupção e de Conflitos de Interesses;
- Negociações com Parceiros Comerciais e Terceiros;
- Tratamento de Informação;
- Segurança e Higiene no Trabalho;
- Protecção Ambiental;
- A Protecção e a Correta Utilização dos Bens Propriedade do Grupo.

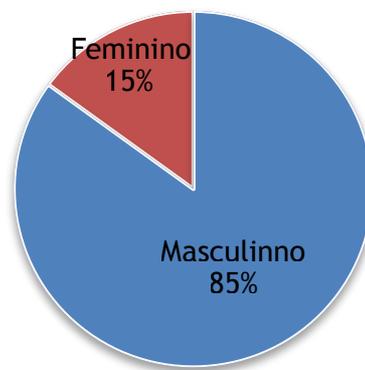
3.2. Caracterização dos recursos humanos

No presente capítulo serão caracterizados os recursos humanos da organização, em percentagem de sexo, tipo de contrato e as habilitações literárias, considerando todos os colaboradores operadores, técnicos, diretores. Esta caracterização foi elaborada de acordo com dados sobre os trabalhadores fornecidos ao investigador através de um trabalhador

interno da organização do Departamento de Recursos Humanos, o mesmo, extrai os dados através do sistema “SAP Recursos Humanos” e através de informação fornecida de documentos internos, atualizados mensalmente pela equipa de Relações Laborais do Departamento.

Constata-se que na sua maioria (85%) dos colaboradores são do sexo masculino. O sexo feminino representa apenas 15%, verificando-se uma vantagem percentual muito elevada de homens em relação a mulheres (Figura 1). O facto de a empresa estar inserida no ramo automóvel faz com que a maioria dos trabalhadores sejam do sexo masculino como se pode ver no gráfico a seguir.

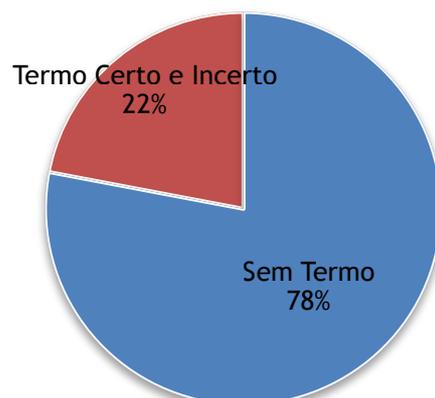
Figura 1. - Distribuição dos trabalhadores por Sexo



Fonte: Empresa XXXX (2019)

A empresa possui no seu leque de trabalhadores três tipos de relação contratual, contrato a termo certo, incerto e sem termo. Em relação ao tipo de contrato (Figura 2) observa-se que 78% dos trabalhadores possuem um contrato sem termo e os restantes 22% possuem um contrato a termo (Certo/Incerto).

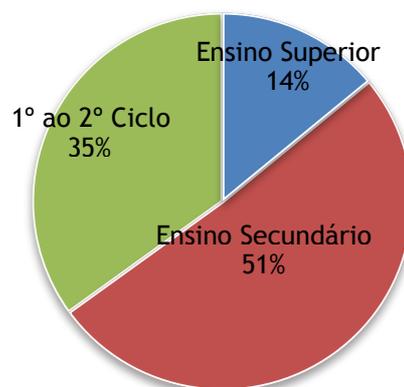
Figura 2. - Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato



Fonte: Empresa XXXX (2019)

Nas habilitações literárias (Figura 3), pode-se observar que 51% dos trabalhadores possui habilitações literárias equivalentes ao ensino secundário, 14% possui ensino superior e 35% possui habilitações entre o 1º e 3º ciclo. A percentagem elevada do Ensino Secundário é porque as principais atividades desenvolvidas estão inseridas maioritariamente nas áreas de produção, devido, as atividades realizadas nestas áreas não exigirem elevados níveis de habilitações.

Figura 3. - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias



Fonte: Empresa XXXX (2019)

No que concerne à estrutura organizacional da organização e dos recursos humanos da, podemos constatar que a mesma desenvolveu uma estrutura hierárquica, apropriada às necessidades das suas atividades. A estrutura hierárquica da empresa divide-se em três linhas hierárquicas, a estratégica, a intermédia e a operacional (anexo 2) cujo papel consiste em estabelecer a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional (empresa XXXX, 2019g).

A linha hierárquica estratégica corresponde a superiores hierárquicos da intermédia e da operacional, é onde podemos encontrar os Diretores de Área (Area Managers) que compõem o quadro executivo superior (Board), onde são delineadas e emitidas as estratégias de negócio da organização (empresa XXXX, 2019g).

A linha intermédia corresponde hierárquicos da linha operacional, é onde estão inseridos os cargos dos chefes de divisão, chefes de divisão e Team Leaders, cujo papel consiste em estabelecer a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional (empresa XXXX, 2019g).

Na linha operacional encontra-se o operador, compreende funções no campo da produção, pintura, preparação, montagem, reparação, manutenção, distribuição e teste de peças e/ou equipamentos, contribuindo directamente para a produção dos produto. Estas fun-

ções podem ser, não qualificadas, semi-qualificadas ou qualificadas ou qualificadas de apoio. Incluído na linha está o especialista que desempenha funções no âmbito de estudos e projetos, auxiliando os profissionais do patamar hierárquico superior (managers) podendo ainda ser responsáveis a nível técnico por um grupo de outros especialistas e/ou operadores.

3.3. Caracterização das áreas de produção

As áreas de produção estão divididas entre áreas de não produção ou áreas de produção ou, direta ou indireta.

3.3.1. Áreas de não produção

As áreas de não produção consideram-se todas as áreas de suporte as áreas de produção (empresa XXXX, 2019j):

- 1) Compras;
- 2) Engenharia Industrial;
- 3) *Lean Management*;
- 4) Finanças e Tecnologias de Informação;
- 5) Logística;
- 6) Gestão e Planeamento de Produto, Qualidade;
- 7) Recursos Humanos e Organização.

3.3.2. Áreas de produção

As áreas de produção dizem respeito as áreas que estão diretamente relacionadas com o fabrico dos veículos (empresa XXXX, 2019j):

- 1) Prensas;
- 2) Carroçarias;
- 3) Montagem;
- 4) Pintura.

Embora cada uma destas áreas tenha um Diretor que a representa em comité operacional, existe ainda para estas áreas de produção um Diretor Geral de Produção que as representa em conjunto.

3.3.2.1. Prensas

É nas Prensas que começa todo o processo de produção, tem como missão produzir peças estampadas e ferramentas, procurando exceder as expectativas dos clientes internos e externos.

A visão é ser a melhor área de estampagem na indústria automóvel, em direcção a novos desafios.

Quanto aos valores a fábrica recebe o metal que será cortado e, através do modo de prensagem, moldado no formato de peças que serão utilizadas posteriormente em diversas partes dos carros.

A fábrica produz as peças para os veículos que fabrica (empresa XXXX, 2019j).

3.3.2.2. Carroçarias

Nas Carroçarias, a estrutura principal (o “esqueleto”) do carro é montada e soldada, utilizando peças provenientes das Prensas (empresa XXXX, 2019j).

Existem 348 Robôs Instalados na nave das Carroçarias:

- Soldadura por pontos;
- Manipulação;
- Manipulação e soldadura;
- Soldadura de pernos;
- Rolfalzen;
- Manipulação e Adesivo;
- Aplicação de adesivo;
- Soldadura MIG/MAG;
- Manipulação e Tox;
- Perceptron;
- Soldadura Laser;
- Manipulação e Corte Plasma;
- Retrabalho;
- Manipulação e MIG/MAG;
- Marcação de VIN;
- Manipulação e Rolfalzen;
- Soldadura MIG/MAG + Manipulação.

3.3.2.3. Montagem

A Montagem é o processo final da produção. É aqui que os componentes finais são adicionados ao veículo:

- Portas;
- Tabliers;
- Bancos;
- Componentes;
- Elétricos;
- Eletrónicos, etc.
- Numa fase final, o carro é abastecido e testado (a fabrica testa 100% dos veículos produzidos) (empresa XXXX, 2019j).

A área tem como missão produzir automóveis excedendo as expectativas dos clientes internos e externos, com energia, motivação, participação, envolvimento e empenho dos trabalhadores.

Os valores fundamentais são, a valorização dos recursos humanos e do ambiente social.

Os objetivos têm como referência a empresa, seguindo uma filosofia de constante melhoria contínua.

3.3.2.4. Pintura

Depois de montada a estrutura segue-se a Pintura, esta passa por diversos tratamentos químicos e de pintura de modo a aumentar a longevidade do produto final (empresa XXXX, 2019j).

A missão desta área passa por dar cor aos produtos respeitando o meio ambiente e garantindo, com o envolvimento da equipa, uma posição de referência dentro do grupo.

3.4. Caracterização do processo de produção

Após a breve descrição das áreas de produção da fabrica, é importante caracterizar o processo de produção. Pode-se identificar que o processo funciona, maioritariamente, numa linha mista, o que significa que os modelos dos automóveis são produzidos, alternadamente, na mesma linha de montagem, característica que torna a fabrica distinta das outras fábricas do Grupo. Tal facto obriga a uma complexa e constante formação dos trabalhadores para que detenham um perfil com elevada acuidade à exigência de uma linha multi-produto (empresa XXXX, 2019j).

3.4.1. *Lean Management*

Esta formação faz parte do processo de produção, decorre nos centros de formação de engenharia industrial e *Lean Management*, decorrem no inicio da contratação do operador e no decorrer das suas funções. As áreas funcionais são:

- Engenharia industrial;
- Eng. ind. estratégica;
- Inovação;
- *Lean Center*;
- Melhoria contínua;
- Monitorização da estratégia;
- Sistema de Produção - Onda 1 e 3;
- Sistema de Produção - Onda 2;
- *Shopfloor Management*;
- 5S e TPM;
- Ergonomia.

Segundo Guedes (2008) o *Lean* é uma filosofia que ação que visa aumentar valor para o cliente, procurando sempre eliminar todo o desperdício que possa ocorrer nos processos de produção. A gestão do *Lean* que visa envolver e motivar a força de trabalho, numa abordagem que incentiva e promove a mudança, orientando a gestão operacional para a melhoria contínua. É importante a implementação da gestão e metodologia *Lean* nos

operadores de produção porque, é uma ferramenta que promove a visibilidade da performance, identifica as causas e age rapidamente.

O *Lean* tem como objectivo dotar as empresas de ferramentas gestão no investimento de melhoria contínua, que contribuem para produção de resultados que sejam capazes de sustentar o crescimento alinhando a satisfação dos clientes e dos colaboradores, ao mesmo tempo que oferecem produtos inovadores e rentáveis reduzindo os custos para clientes, fornecedores e ambiente ao mínimo necessário para produção de resultados no curto prazo (Larman e Vodde, 2009).

Liker e Morgan (2011) realçam o *Lean* como um paradigma na produção devido ao seu elevado nível de implementação e eficiência demonstrada nas empresas, sendo aplicada a todos os níveis do negócio, desde o conceito, desenho, implementação, fabrico até à fase final do processo.

O pensamento *Lean* requer melhoria contínua, envolvência, suporte de várias áreas, ou seja, o foco é a organização, a procura de melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, a satisfação do cliente, colaboradores, sócios e fornecedores (Guedes (2008).

De acordo com Womack, Jones, Roos, (2007) existem cinco princípios base da filosofia do pensamento *Lean*:

- Criar valor: O cliente é que define o valor seja ele aquela for;
- Definir a cadeia de valor: A organização têm que satisfazer os seus *stakeholders*, fornecendo-lhes valor.
- Otimizar o fluxo: o fluxo produtivo deve ser contínuo, sem interrupções para que não sejam criados *stocks* intermédios;
- O sistema *Pull*: o cliente é que deve “liderar” os processos, ou seja a produção é feita de acordo com as necessidades do cliente;
- Perfeição: a empresa deve procurar incentivar a melhoria contínua a todos os níveis da organização.

As ferramentas *Lean* são utilizadas pela empresas com o objetivo de aumentar a produtividade. Para tal a empresa utiliza as seguintes ferramentas *Lean*:

- TPM (*Total production management*): eficiência máxima do sistema de produção com a participação de todos;
- JIT (*Just In Time*): procura fornecer ao cliente o produto correto no momento certo e na quantidade requerida;
- PDCA (*Plan Do Check Act*): ciclo de melhoria continua;
- POKA-YOKE (Dispositivo à prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos e erros em processos produtivos): serve para eliminação do erro porque só dá para montar desta maneira;
- TPS (*Total production system*): visa a produção em lotes e a multi-funcionalidade no chão da empresa, com base na absoluta eliminação do desperdício.
- LIFO (*Last In First Out*): garante método de gestão. Logística de stock;

- FIFO (*First In First Out*): garante que eventuais problemas sejam rapidamente detetados e que não haverá materiais obsoletos;

- KANBAN (Sinalização que controla os fluxos de pedidos): meio de comunicação que regula a movimentação ou o fabrico de materiais em função do consumo.

As ferramentas de melhoria continua como o KVP, JIT, TPM são fundamentais para se atingir a qualidade Total.

Gestão pela qualidade total é atender a 100% das necessidades (requisitos) do cliente, já conhecidos e aceites, manter os clientes atuais satisfeitos e procurar novos clientes, atendendo expectativas quanto a produtos e serviços atuais e futuros.

As 7 etapas do controlo de qualidade da empresa são:

1. Selecionar o problema;
2. Recolher e analisar os dados;
3. Determinar as causas;
4. Planear e implementar a solução;
5. Avaliar os efeitos;
6. Padronizar a solução;
7. Refletir sobre o processo (e/ou problema seguinte).

Para se atingir a qualidade total, ou seja, a Excelência, existem alguns conceitos que se devem de ter sempre em mente, os quais são apresentados na figura.

De acordo com Mann (2005), existe um conjunto de quatro elementos fundamentais para garantir o sucesso do Pensamento *Lean* e do Sistema de Gestão *Lean*:

- Trabalho estandardizado (*standard work*) dos líderes;
- Visualização dos sistemas de controlo (*Visual Control*);
- Processo de controlo diário;
- Disciplina.

Segundo Mintzberg (2005) a estrutura organizacional pode ser definida como o resultado dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas tendo em conta a necessária coordenação entre as mesmas. Desta forma, segue-se a caracterização do processo de produção da fabrica, segundo Mintzberg (2005, p. 346) a burocracia mecanicista identifica-se por “ (...) tarefas rotineiras e muito especializadas, procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação organizada em toda a organização (...), uma centralização relativamente importante dos poderes de decisão, uma estrutura administrativa elaborada e uma distinção entre os operacionais e os funcionais (...) ”. A organização adota uma configuração do tipo mecanicista em que o trabalho ao nível operacional é realizado em linhas de montagem, com carácter rotineiro, simples, repetitivo, e com processos muito estandardizados. Ao nível administrativo a empresa apresenta uma estrutura organizada.

Para a produção de automóveis a empresa tem uma enorme responsabilidade para com a preservação do ambiente, é muito importante a mesma tenha uma consciência ambi-

ental, de forma a evitar desperdícios, reduzir consumos e sobretudo respeitar o ambiente. É política global e estratégia da empresa ser reconhecida como líder na gestão ambiental. A Política Ambiental do grupo é responsável por garantir que a vertente ecológica da sua estratégia de sustentabilidade está presente em todas as atividades da fábrica e na fabricação dos produtos.

A empresa para execução dos seus processo de produção criou o seguinte conjunto de políticas (empresa XXXX, 2019k):

- O Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- *Think Blue Factory*;
- MACH18;
- Anmutung II;
- 5S's;
- *Just In Time* (JIT).

3.4.2. Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de acordo com a Norma ISO 14001. Esta norma mapeia um enquadramento de trabalho que uma organização pode seguir de modo a criar um SGA eficaz. No entanto, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento do que é necessário fazer de modo a cumprir com as metas de responsabilidade ambiental que foram estabelecidas.

Procurando a melhoria continua do seu desempenho ambiental, a empresa exerce grande influência em todos os colaboradores e fornecedores no sentido de cumprirem os requisitos ambientais, estabelecendo procedimentos para responder eficazmente a ocorrências ambientais, programas para redução do impacto ambiental na sua atividade, garantindo a análise sobre impactos ambientais em futuras atividades e mantendo a preservação de espaços verdes no interior da fábrica a ao seu redor.

A para um SGA eficaz foi criado e lançado o conceito "*Think Blue*" com os produtos "*BlueMotion*", que consiste na implementação de produtos e tecnologias ambientalmente mais eficazes. Em 2012 evoluiu para uma abordagem de gestão holística sobre a responsabilidade ambiental, o programa "*Think Blue Factory*", que visa a integração do conceito "*Think Blue*" nas fábricas. Este programa inclui objetivos ecológicos e económicos que procuram reduzir em 25% os impactos ambientais em todas as fábricas de produção da marca, nomeadamente no que diz respeito ao consumo de energia e água, na produção de resíduos, emissões de solventes e na emissão de dióxido de carbono (CO₂) (empresa XXXX, 2019k).

A empresa já recebeu mais de 20 distinções atribuídas por meios de comunicação social, associações ambientais e organizações públicas, este reconhecimento é devido ao empenho e ideias dos trabalhadores que fazem o sucesso do "*Think Blue Factory*" (empresa XXXX, 2019k).

Por esse motivo, os trabalhadores são incentivados a dar um contributo para o sistema, através do sistema de gestão de ideias, com o objetivo de tornar a produção mais ecológica. Estes incentivos são pensados e implementadas através de práticas de negócios para o longo prazo que sejam geradoras de valor para todos, colaboradores, clientes, investidores, ambiente e sociedade em geral.

Um dos princípios chave desta estratégia é o desenvolvimento de soluções de mobilidade sustentável, criando produtos amigos do ambiente, com elevada incorporação tecnológica e acessíveis ao maior número possível de consumidores

3.4.3. MACH18

Para complementar o SGA surgiu a estratégia MACH18, que visa preparar o futuro, aliando rentabilidade e sustentabilidade social e ambiental.

O MACH18 pretende posicionar o Grupo como sendo o melhor construtor automóvel, fascinante e sustentável do mundo. O objetivo desta estratégia assenta em quatro pilares para preparar o futuro (empresa XXXX, 2019k):

- Estratégia;
- Economia;
- Ambiente;
- Pessoas.

De acordo com Chiavenato (2006) a Higiene e Segurança no Trabalho constituem duas atividades interligadas com o objetivo de garantirem condições materiais e pessoais de trabalho, capazes de manter um certo nível de saúde dos trabalhadores.

A higiene no trabalho consiste num conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental dos trabalhadores, sendo que a segurança no trabalho é caracterizada por consistir num conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras, seja instruindo as pessoas para a utilização de práticas preventivas.

3.4.4. 5S

A Higiene e Segurança Industrial têm como objetivo a integração da segurança no sistema global da fabrica. Identificam os perigos e apresentam soluções integradas para garantir a segurança das instalações em conformidade com a legislação em vigor (empresa XXXX, 2019k).

Em conformidade com a Higiene e Segurança Industrial a organização adotou o sistema 5S, é uma abordagem sistemática de organização do local de trabalho para aumento da produtividade, segurança e higiene, que faz parte de um sistema Kaizen².

O Sistema 5S tem como principal objetivo a criação de um local de trabalho que seja visualmente organizado, limpo, e que esteja tudo standardizado.

É uma metodologia que deriva de técnicas de *Total Productive Maintenance* (TPM) e do *Toyota Production System* (TPS), daí os 5 “S” originais derivarem de termos japoneses (Earley, 2017):

- *Seiri* (Separar);
- *Seiton* (Organizar);
- *Seiso* (Limpar);
- *Seiketsu* (Estandarizar);
- *Shitsuke* (Manter).

3.4.5. Anmutung II – Paixão pelo detalhe

Para melhorar a qualidade de produção dos produtos desenvolveu-se a formação “Anmutung II – Paixão pelo detalhe” é uma evolução de uma primeira formação que existiu na empresa, e que pretende mostrar aos seus trabalhadores a importância que o detalhe tem, do ponto de vista do consumidor (empresa XXXX, 2019k).

Esta segunda versão foi criada para que os colaboradores pudessem ter um conhecimento mais aprofundado dos veículos que são produzidos na fábrica e, muito principalmente, dos processos que essa produção envolve.

Embora se tenha um conhecimento generalizado do processo e das diferentes zonas da fábrica, esta formação, com a duração de 8 horas, permite conhecer detalhadamente processos muito específicos que, geralmente, só quem os executa é que tem esse conhecimento.

3.4.6. Just in Time

Para a melhoria do processo de produção foi criado o processo *Just In Time* (JIT), é um sistema de gestão da produção que tem como objetivo produzir, transportar ou comprar a um determinado período de tempo, para reduzir os custos de armazenamento, *stock* e produção. Na fábrica o JIT foi lançado com o objetivo de reduzir significativamente as emissões de CO₂ dos seus circuitos logísticos. Trata-se da conversão do sistema diesel para o sistema bi-fuel dos camiões que asseguram o fluxo diário JIT de peças e componentes (empresa XXXX, 2019k).

Este projecto insere-se na política de desenvolvimento sustentável da empresa, corporizado através do programa estratégico de abastecimento de peças entre o armazém externo e a fábrica sejam efetuados por veículos com nível de emissões Euro V, ao invés dos atuais níveis de emissões Euro III.

De acordo com Ohno (1988) o *just in time* visa, através de um conjunto de ferramentas produzir e entregar os produtos em pequenas quantidades respeitando curtos prazos de entrega, ou seja, as quantidades necessárias no tempo certo.

3.5. Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos

A área de Recursos Humanos tem múltiplos objetivos, que abrangem os mais variados departamentos, desde o Planeamento de recursos humanos até a Gestão de carreiras. Cada departamento tem determinadas responsabilidades que devem, em conjunto, contribuir para o desenvolvimento da organização.

Como referido anteriormente na revisão da literatura Cunha et al. (2015) referem que a gestão de pessoas refere-se processos, estes, incluem o planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento e formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas.

3.5.1. Planeamento de recursos humanos

Planeamento de recursos humanos é aplicado por todos os departamentos de recursos humanos da empresa, porque assenta no objetivo estratégico de posicionar o Grupo como o melhor construtor automóvel do mundo, através de práticas de negócios para o longo prazo que sejam geradoras de valor para os trabalhadores, clientes, investidores, ambiente e a sociedade em geral (empresa XXXX, 2019I).

Na sequência da reflexão sobre o Planeamento de recursos humanos da empresa (Camara et al., 2013) refere que o Plano de Recursos Humanos é parte integrante do Plano de Negócios de uma Empresa, como tal, é indispensável analisar o pessoal disponível na empresa, o seu perfil etário, as competências e a taxa provável de rotação e tentar compatibilizá-lo com a procura decorrente dos objetivos de negócio previstos (Camara et al., 2013).

3.5.2. Descrição e análise de funções e perfil de competências

Para a descrição e análise de funções a empresa desenvolveu um programa estratégico que permite apurar também o perfil de competências.

O projeto “Kubi” (anexo 6) encontra-se inserido neste programa estratégico e tem como objetivo principal a uniformização dos dados pessoais de todos os colaboradores, através do preenchimento do seu perfil biográfico que permite recolher informação relativa à educação, idiomas, percurso profissional, *hobbies* e áreas de interesse dentro da fábrica aumentando o know-how sobre cada trabalhador (empresa XXXX, 2019I).

A aplicação “Pers App” surgiu neste contexto e permite uma visualização e introdução de dados de uma forma mais rápida e eficaz, melhorando a gestão de conhecimento do perfil dos seus trabalhadores a nível mundial. Com a “Pers App” o grupo obtém uma visão global e estatística do perfil dos seus colaboradores, permitindo uma melhoria na partilha dos contactos profissionais e gestão de recursos humanos entre fábricas, permitindo assim uma melhoria dos processos de gestão de recursos humanos mas sobretudo da qualidade de interação das relações laborais com as suas áreas e colaboradores (empresa XXXX, 2019I).

A descrição de funções consiste na descrição acerca do que o ocupante de um determinado cargo faz, como faz e em que condições (Pató, 2014). Já o perfil de competências segundo McLagan (1997) pode ser identificado, com base na análise do trabalho, entrevista

de incidentes críticos, entrevistas de uma sequência de incidentes críticos, inferência acerca de necessidades futuras e processos de planeamento de trabalho.

3.5.3. Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção de um “operador” tem início quando um departamento tem abertura de uma vaga, os mesmos procedem a descrição e análise de funções (anexo 7) e posteriormente solicitam a autorização dos recursos humanos para recrutar um novo trabalhador, após aprovação estes enviam o pedido de recrutamento ao departamento de recrutamento e seleção que dá início a todo o processo de recrutamento e seleção, como vai ser descrito no capítulo a seguir (empresa XXXX, 2019m).

Na organização o departamento de recrutamento e seleção é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção de operadores, é constituído por três trabalhadores, um Manager e dois técnicos de recrutamento e seleção (anexo 1). O recrutamento e seleção na organização têm como função de atrair, reter e desenvolver os melhores e mais qualificados profissionais, mediante o efetivo cumprimento dos procedimentos internos e a avaliação psicotécnica ajustada aos diferentes grupos-alvo e às necessidades da empresa, operacionalizando processos de recrutamento interno, externo (empresa XXXX, 2019m).

O recrutamento interno dirige-se a todos os trabalhadores que detenham um vínculo laboral com a empresa e que cumpram os requisitos específicos para vaga a que se candidatem. O objetivo deste processo passa, simultaneamente, por colmatar as necessidades de recursos humanos ao nível das diferentes áreas organizacionais da fábrica (quer em termos de operadores de produção, técnicos ou especialistas), e por constituir uma ferramenta de reconhecimento e motivação dos colaboradores mediante o despertar de oportunidades de evolução de carreira e ascensão na organização (empresa XXXX, 2019m).

O recrutamento externo destina-se ao público em geral, à semelhança do processo de vaga interna, o processo de recrutamento externo pretende colmatar as necessidades de recursos humanos ao nível das diferentes áreas organizacionais da fábrica, quer em termos de operadores de produção, técnicos ou especialistas (empresa XXXX, 2019m).

Camara et al. (2013) definem que o processo de recrutamento visa a atração de profissionais no mercado de trabalho que mais se enquadram ao perfil requerido para uma determinada vaga a ser preenchida na empresa, e o Peretti (2011) define recrutamento interno é utilizado para preencher as vagas abertas na empresa com candidatos que já é colaborador da empresa, e só deve recorrer ao recrutamento externo, quando não existirem possibilidade de recrutamento interno. Quanto a seleção, Camara et al. (2013) referem que tem como objetivo escolher dentro do leque de candidatos atraídos pelo recrutamento o candidato ideal para a vaga.

3.5.4. Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração de operadores começa em sala com o técnico de recursos humanos do departamento de recrutamento e seleção e do departamento de

desenvolvimento e formação, em que o mesmo, explica ao novo operador as suas condições contratuais, depois é entregue ao mesmo o farda de trabalho. De seguida o operador vai para a outra sala para a visualização de dois vídeos de Sensibilização Ambiental e Plano de Emergência, que compreendem o plano de formação inicial. Depois são feitas visitas guiadas pelas suas instalações que se destinam a operadores. Esta visita, com a duração aproximada de duas horas permite que se conheça o processo de produção, iniciando-se na área das Prensas, seguindo pelas Carroçarias, Pintura (não se faz visitas presenciais a pintura, porque é necessário um vestuário próprio para proteção da pintura dos automóveis, mas é visualizado um vídeo de apresentação do processo) e por fim, a Montagem (empresa XXXX, 2019).

É disponibilizado pela organização o Manual de Acolhimento que tem como objetivo explicar o que é o grupo a sua visão e missão, a sua estrutura, o seu código de conduta, as suas políticas (ambiental e de qualidade), e os seus procedimentos oficiais, adicionalmente, o leitor é informado dos seus direitos e deveres enquanto colaborador daquela organização e de que serviços têm à sua disponibilidade para os autocarros e a cantina. A integração tem por processo a rotatividade do trabalhadores em vários departamento da área de produção para conhecimento global do processo produtivo, a duração deste processo é de acordo com a adaptação do mesmo.

Camara et al. (2013) definem que o a acolhimento e integração de uma empresa, é um processo que facilita a adaptação ao posto de trabalho e à especificidade da organização, assim como, o Peretti (2011) refere que o processo de acolhimento envolve vários eventos, tais como, a disponibilização de informação discriminada relativa ao salário e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional no interior da organização, a entrega ao trabalhador de um manual com a história da organização, assim como, a missão, objetivos estratégicos e valores, a disponibilização do organograma, a visita às instalações da organização, promovendo o conhecimento das diferentes áreas da mesma, a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, normas e procedimentos.

3.5.5. Desenvolvimento e formação

O departamento de desenvolvimento e formação dos recursos humanos para além de garantir a qualificação dos trabalhadores, têm por objetivos desenvolver continuamente, através da formação de todos os colaboradores, tornando-os mais criativos, proporcionando-lhes condições para enfrentar as mudanças de maneira original e inovadora, garantindo que cada pessoa faça o seu melhor. Investir na formação e no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores é a chave para obter uma vantagem competitiva sustentável e diferenciadora.

As formações prestadas aos trabalhadores são na sua maioria internas através de formadores internos pertencentes ao centro de treinos existentes na organização. Como tal,

há um investimento contínuo em ações de formação para garantir um know-how atualizado que assegure uma melhor capacidade de adaptação à mudança e versatilidade no posto de trabalho, incrementando o valor da marca e dos produtos. As ações de formação destinam-se a todos os níveis hierárquicos, com grande enfoque nas competências de cada área de funções e na qualidade, são a resposta aos grandes desafios que a atual fase de crescimento da empresa impõe.

O centro de formação reflete uma clara aposta da empresa na formação e desenvolvimento do seu capital humano, assumindo-se como uma prioridade estratégica com objetivos e contornos bem definidos, o mesmo, prepara os seus formandos para o mercado de trabalho através de uma forte componente prática assente num processo contínuo de aprendizagem, tendo em conta a necessidade permanente de adaptação às necessidades das empresas. Este centro de formação intervém essencialmente nas áreas: automóvel, maquinaria, mecanotecnia, soldadura, condução de veículos industriais, automação, doméstica, eletrónica e eletrotecnia (empresa XXXX, 2019I).

A oferta de formação abrange todo um leque de serviços, de formação e consultoria, em áreas tão variadas como o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, a Gestão de Sistemas e Processos, Técnica, e ainda o Fórum e a Formação Profissional. Sousa et al. (2015) e Cunha et al. (2015) definem o desenvolvimento de carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação das necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, recorrendo a diferentes abordagens e metodologias, e a formação como “o conjunto de experiências de aprendizagens planeadas por uma organização com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.

3.5.6. Avaliação de desempenho

Para a avaliação de desempenho dos operadores a empresa posteriormente elabora um plano de desenvolvimento de carreira. As avaliações podem ser (empresa XXXX, 2019I):

- A avaliação de desempenho comportamental;
- A avaliação por objetivos mensuráveis;
- A avaliação global de desempenho.

A avaliação de desempenho comportamental é feita através do preenchimento de uma ficha pelo superior hierárquico, e é composta por 4 competências:

- Competências técnica;
- Competências cognitivas;
- Competências sociais;
- Competências de organização;
- Competências de utilização de recursos.

Na avaliação por objetivos mensuráveis, os objetivos devem ser acordados no início do ano entre o Operador e a Chefia e deverão ser ambiciosos, realistas e mensuráveis, não podem ser menos de 3 nem mais de 10.

A avaliação global de desempenho deriva da junção dos resultados obtidos na avaliação de desempenho comportamental e os resultados obtidos no alcance dos objetivos mensuráveis.

Para avaliação a organização usa ferramentas como o Barómetro de Opinião mais conhecido por “Stimmungsbarometer”, é um questionário composto por 22 perguntas e uma escala com 5 opções de resposta, sendo respondido anualmente por todos os trabalhadores, contribuir para o aumento dos níveis de satisfação dos trabalhadores, melhorar a informação, a qualidade e a produtividade, estimular o pensamento e a atuação das equipas (empresa XXXX, 2019I).

Para o planeamento da avaliação os recursos humanos usam a ferramenta “Kurzbiographie”, esta ferramenta é um resumo biográfico do percurso profissional do colaborado adoptada pelo Grupo (empresa XXXX, 2019I).

Para oferecer feedback ao trabalhador avaliado, de forma objetiva e estruturada relativo à forma como o próprio é percebido no local de trabalho, bem como a discrepância (se existente) com a avaliação do próprio, o Grupo usa como metodologia a “Avaliação 360º”, neste processo são avaliados 4 grupos de Competências (empresa XXXX, 2019I):

- Empresariais;
- Profissionais;
- Sociais;
- Pessoais.

Para além da auto-avaliação (feita pelo próprio), os operadores participam também nos grupos de chefias, colegas, clientes e fornecedores. O processo tem uma duração de aproximadamente 2 meses (empresa XXXX, 2019I).

Em reflexão com o sistema da empresa Sousa et al. (2015) indica que a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho numa determinada organização, tem que surgir em consonância com os objetivos estabelecidos pela mesma, com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos da organização, de modo a antever eventuais possibilidades de desenvolvimento e possíveis lacunas.

3.5.7. Gestão de carreiras

A gestão de carreira na empresa passa pela orientação estratégica da relação entre desempenho e a compensação. Neste sentido, encontram-se definidos vários níveis de promoção em diferentes níveis de categoria profissional (anexo 8), que acarretam uma evolução salarial mas também mais responsabilidades a nível de trabalho. Cumprindo as regras e condições estabelecidas, todos os colaboradores podem progredir, considerando que essa

promoção está sempre sujeita à existência de uma vaga, a avaliação de desempenho, as regras de progressão que diferem consoante a categoria profissional dos colaboradores.

O grande objetivo é planear um conjunto de medidas para o desenvolvimento do colaborador. Através da análise dos mesmos, são identificadas e planeadas cronologicamente, ações com o objetivo de potenciarem o desenvolvimento dos elementos previamente identificados. Faz-se assim a sistematização da informação referente, a potencial (1 a 3 anos), atividades externas/internas especiais e qualificações, área operacional de preferência, bem como, atividades e medidas de desenvolvimento. Este é um desenvolvimento que pode ocorrer tanto a nível pessoal como profissional. Algumas destas atividades/medidas consistem em, participação em projetos especiais, rotação de funções, destacamentos internacionais, desafios, em geral, fora da zona de conforto.

A gestão de carreiras é feita pelo Departamento de Compensação, através do sistema informático SAP, mas, para os mesmo procederem a alteração das condições do trabalhadores, é necessário ter acesso a documentos provenientes da produção, autenticados pelo Manager da área de produção (empresa XXXX, 2019I).

O processo de gestão de carreira de acordo com Schein (1990) começa pelo indivíduo, com a sua vontade de exploração certos estereótipos profissionais, depois, o mesmo enverga na educação e formação para realização das suas próprias escolhas de carreira, os seus níveis de realização e o seu futuro.

3.5.8. Gestão de recompensas

A gestão de recompensas é feita pelo Departamento de Compensação dos recursos humanos da empresa que tem por objetivo, criar e desenvolver sistemas de remuneração que apelem ao reconhecimento individual e que sejam motivadores de alto desempenho, através da definição do aumento dos salários, progressões financeiras, pay point, prémios, bónus, entre outras recompensas como veículo da empresa (anexo 4), pagamento das despesas de transportes para deslocação para fabrica (anexo 5), que ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas consistem em mecanismos de reconhecimento, não passando obrigatoriamente por recompensas materiais. Estas podem traduzir-se em, visibilidade e prestígio perante a organização, de modo a que o colaborador se sinta realizado e motivado. As recompensas extrínsecas, podem ser de cariz monetário, como o salário, os incentivos e benefícios, ou de componente fixa e outra variável (empresa XXXX, 2019I).

A componente fixa é composta pelo salário base e pelos subsídios de carácter regular e periódico, já a componente variável incide sobre incentivos que se traduzem no prémio de produtividade, prémio trabalhador estudante, entre outros.

A bibliografia de referência indica que, a política de remunerações e incentivos é aquela que procura a otimização permanente do sistema motivacional em função dos objetivos da empresa e das expectativas do pessoal, os benefícios são complementos que se associ-

am à remuneração direta, sob diversas formas, monetárias ou não monetárias, a curto ou a longo prazo e tem como finalidade responder a necessidades de carácter social dos trabalhadores de uma organização (Câmara, 2014).

Para proporcionar estes benefícios a organização empenha-se em promover o desenvolvimento, o crescimento e a competitividade das equipas. Este objetivo estratégico passa pela definição e a avaliação das funções na empresa, e sobretudo pelo reconhecimento e compensação do esforço dos colaboradores.

3.6. Processo de recrutamento e seleção de operadores

No presente capítulo será feita a caracterização do processo de recrutamento e seleção, a informação presente será de acordo com análise documental disponível na empresa e no site da internet, depois será comparada a informação dos resultados das entrevistas e com os autores da bibliografia de referência .

Sempre que uma área de negócio tem necessidade de contratar recursos humanos, cabe-lhe identificar a necessidade existente e definir os requisitos mínimos necessários (perfil) para o desempenho da função em aberto (anexo 7). Esta definição deverá ser feita de acordo com o formato de publicação de vaga interna, o qual deverá ser preenchido e enviado ao departamento de recrutamento e seleção (empresa XXXX, 2019m).

A descrição e análise de funções é um conjunto estandardizado de competências necessárias à execução de uma determinada função.

A cada função-chave (identificada pela área) corresponde um perfil. Este perfil é criado por uma equipa dos Recursos Humanos, em estreita colaboração com as chefias das áreas. Tendo por base um catálogo de competências estandardizadas espera-se que sejam identificadas cerca de 25 competências técnicas e 10 competências comportamentais, consideradas necessárias ao bom desempenho dos papéis profissionais (empresa XXXX, 2019m).

Como referido anteriormente o departamento de recrutamento e seleção é o responsável pelo recrutamento e seleção na empresa. O departamento procede a dois tipos de recrutamento, o interno e externo.

O início de um processo de recrutamento, seja interno ou externo, carece de aprovação, sendo para tal necessário o preenchimento do formulário "*hire request*" com a referência - SQ-DRH-F-S280", que deverá ser aprovado pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção (empresa XXXX, 2019m).

Para dar início ao processo de recrutamento, o mesmo começa pela prospecção interna, ou seja, recrutamento interno. O processo de vaga interna constitui um meio de reconhecimento e um estímulo à evolução de carreira dos colaboradores que nela investem continuamente (empresa XXXX, 2019m).

O objetivo deste processo passa, simultaneamente, por colmatar as necessidades de recursos humanos ao nível das diferentes áreas organizacionais da fábrica (quer em termos de operadores de produção), e por constituir uma ferramenta de reconhecimento e motiva-

ção dos colaboradores mediante o despoletar de oportunidades de evolução de carreira e ascensão na organização. Sempre que surge uma posição para a qual é necessário efetuar recrutamento, a prioridade para o seu preenchimento recai sobre os trabalhadores da empresa (empresa XXXX, 2019m).

É um processo *on going* e, como tal, não tem um período específico de divulgação/ ocorrência. As vagas internas dirigem-se a todos os trabalhadores que detenham um vínculo laboral com a empresa e que cumpram os requisitos específicos da vaga a que se candidatarão (empresa XXXX, 2019m).

Todos os trabalhadores que pretendam candidatar-se a uma vaga interna deverão preencher formulário de candidatura a vaga interna e entregá-lo nos Recursos Humanos. Caso não exista recursos humanos internos para o preenchimento da vaga é realizada a protecção externa, ou seja, o recrutamento externo.

3.6.1. Processo de recrutamento interno

O processo de recrutamento interno tem início pela produção, através de um pedido de recrutamento ao departamento de recrutamento e seleção, de seguida o mesmo, envia um e-mail aos trabalhadores internos a empresa, depois realiza entrevista inicial com o trabalhador, posteriormente uma entrevista final com o responsável da área e o trabalhador. Os técnicos e o Manager de recrutamento e seleção indicam que o recrutamento interno é quando vaga é preenchida com trabalhadores internos a empresa, acontece sempre que há um pedido de recrutamento, o procedimento começa com o pedido por parte da operação, depois o departamento de recrutamento e seleção aprova a vaga e dá início ao processo através da comunicação do mesmo pelos meios interno.

Peretti (2011, p.218) refere recrutamento interno é frequentemente utilizada para preencher a vaga com trabalhadores que são da empresa, e que os postos de trabalho com necessidades de recrutamento são geralmente propostos prioritariamente aos colaboradores da empresa.

3.6.2. Processo de recrutamento externo

No processo de recrutamento externo a empresa quer alcançar profissionais de excelência que possam ser uma mais-valia para a organização. Recorre-se ao recrutamento externo sempre que pretendemos reforçar/renovar o conhecimento das nossas equipas. À semelhança do processo de vaga interna, o processo de recrutamento externo tem como objetivo colmatar as necessidades de recursos humanos ao nível das diferentes áreas organizacionais da fábrica, em termos de operadores de produção. As oportunidades de emprego surgem sempre que se justifique a integração de novos recursos humanos na estrutura organizacional. Ocorrem sempre que não existam recursos humanos internos com a formação ou competências ajustadas ao desempenho da função em aberto.

Não existe um período específico para a divulgação de vagas de emprego. As ofertas de emprego destinam-se ao público em geral, sendo que os requisitos de admissão variam quando se pretenda admitir operadores de produção.

O processo de recrutamento externo tem início pelas triagens candidaturas realizadas, tendo em conta as necessidades do departamento que solicitou o recrutamento, o especialista do departamento de recrutamento e seleção, realiza uma pré-seleção das candidaturas. De seguida, as candidaturas selecionadas são enviadas para o departamento que solicitou o processo, por forma a serem avaliados pela mesmo. Para efeitos de candidatura a uma vaga externa o candidato deverá enviar o curriculum em formato europass para o e-mail, pelo site institucional, entregar em mão através de trabalhadores internos a empresa. Os técnicos, o Manager de recrutamento e seleção e o *team leader* indicaram em entrevista que o recrutamento e seleção é quando a empresa preenche a vaga com trabalhadores externos a empresa e só acontece quando o interno não preenche a vaga, as fontes mais utilizadas são os panfletos, o site da internet da organização e os currículos entregues em mão pelos trabalhadores internos. O operador confirma indicando que para candidatar-se de forma externa recorreu a um trabalhador interno da empresa para fazer chegar o seu currículo aos técnicos de recrutamento e seleção.

Segundo Cunha et al. (2015, p. 198), o recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, Marras (2017, p. 54), refere que as fontes de recrutamento mais utilizadas, são cartazes (internos e externos) e funcionários da própria empresa.

3.6.3. Processo de seleção

Após o recrutamento dos candidatos é necessário fazer uma seleção, este processo tem início após a análise as candidaturas resultante do recrutamento, segue-se coma a realização da análise curricular, esta análise é feita pelos técnicos de recrutamento e seleção, ao observar os currículos escolhem os candidatos que a sua informação melhor se enquadra ao perfil previamente definido para a vaga aberta.

Depois de aprovados na análise anterior, os mesmo são chamados por telefone para os Testes Psicotécnicos, que decorre dentro de uma sala nas instalações da organização, pode ser realizado em grupo ou individual.

Os Testes têm como base a observação do modo como o candidato reage a situações muito idênticas à realidade que irá encontrar no posto de trabalho irá ocupar, ou como reage e soluciona os problemas que possam surgir com o desenvolver da atividade. A avaliação é feita pelo especialista da área de produção e o especialista de recrutamento e seleção, e tem como objetivo avaliar as aptidões e habilidades de raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, e apurar os conhecimentos dos candidatos e os traços de personalidade.

Depois o candidato é encaminhado para a entrevista final, que pode ser individual ou em painel de entrevistadores. Na entrevista em individual é necessária a intervenção de um entrevistador, geralmente o especialista de recursos humanos. Relativamente à entrevista em painel, é necessária a presença do especialista de recrutamento e seleção e o supervisor do departamento para a vaga. Estas entrevistas são feitas por guilões de entrevistas pré-concebidos pelo departamento de recrutamento e seleção.

Após aprovação na entrevista o candidato é encaminhado para o departamento médico, que contempla diferentes objetivos, nomeadamente, garantir a vigilância e prevenção das alterações de saúde, promoção e educação para a saúde e realizar os exames médicos, que vão determinar se o candidato está apto a exercer a função. Caso esteja apto nos exames médicos, é feita a proposta de contrato ao candidato.

Por fim, é dado início ao processo de contratação do candidato com a assinatura do contrato de trabalho. Em entrevista todos os intervenientes, os técnicos, Manager de recrutamento e seleção, o *team leader* e o operador, descreveram o processo de seleção referindo que têm início pela triagem curricular, depois os operadores são contactados para os testes psicotécnico, após aprovação seguem para os exames médicos, por fim é feita a contratação do operador.

Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte através, as seguintes etapas, análise curricular, os testes, a entrevista e a decisão.

3.7. Fluxograma da organização

De acordo com as informações obtidas através do site da organização e análise documental (anexo 3) e das entrevistas semi estruturadas, podemos pode-se constatar que o processo de recrutamento e seleção de operadores na empresa tem os seguintes fluxogramas para o recrutamento interno e externo.

Para o recrutamento Interno:

1. Pedido de recrutamento;
2. Descrição e análise de funções
3. Análise e validação pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção;
4. Publicação e divulgação da vaga;
5. Recepção das candidaturas;
6. Análise curricular
7. Entrevistas;
8. Decisão.

9. Para o recrutamento Externo:

10. Pedido de recrutamento;
11. Descrição e análise de funções
12. Análise e validação pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção;

13. Publicação e divulgação da vaga;
14. Recepção das candidaturas;
15. Análise curricular
16. Contacto telefónico aos candidatos;
17. Testes psicotécnicos;
18. Entrevista;
19. Exames médicos;
20. Proposta de contrato;
21. Decisão.

3.8. Análise das Entrevistas: caracterização da amostra

A população de um estudo é o “conjunto de todos os elementos que possuem a característica ou as características em comum que interessam ao estudo do fenómeno em causa” (Maciel, Guimarães e Ribeiro, 1999, p. 1). Devido a dimensão da população algumas investigações podem não alcançar toda a população, como ta, é importante selecionar de acordo com um conjunto de critérios específicos e através da utilização de métodos de amostragem, apenas um subconjunto da população, também designado por amostra (Maciel et. al., 1999).

Existem 4 tipos de procedimentos para seleção da amostra:

I. A amostragem probabilística (aleatória simples, aleatória sistemática, estratificada e conglomerado) na qual a probabilidade de os indivíduos pertencentes à população virem a integrar a amostra é a mesma;

II. A amostragem não probabilística (acidental ou por conveniência, intencional, especialistas, etc.) (Alvarenga, 2012).

III. A amostragem acidental, a amostra é composta pelas pessoas que em determinado momento se encontram no local onde a pesquisa irá ocorrer (acidentalmente) (Marôco, 2007);

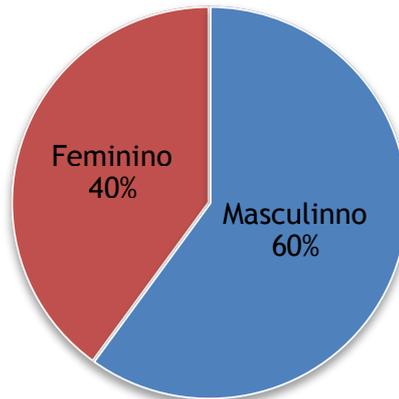
IV. A amostragem intencional é o investigar que seleciona as pessoas a integrar a amostra tendo por base as características que pretende, e na amostragem por especialistas o pesquisador seleciona especialistas (pessoas com conhecimento profundo) sobre o estudo a realizar (Alves, 2005).

No presente estudo optou-se por uma técnica de amostragem não probabilística e intencional, o investigador escolheu estes dois tipos de amostragem porque o mesmo já conhecia os intervenientes da entrevista, ou seja, a escolha dos indivíduos foi intencional, porque os trabalhadores encontram-se na sede da empresa, o que proporciona maior facilidade de acesso a estes trabalhadores, por serem os trabalhadores que estão mais “ligados” ao processo de recrutamento e seleção, e conseqüentemente por terem maior conhecimento das práticas e procedimentos implementados pela mesma. Considera-se assim como popu-

lação todos os trabalhadores da empresa em estudo, e como amostra 5 trabalhadores da empresa, sendo que, estes 5 foram entrevistados.

Os trabalhadores entrevistados são na sua maioria do sexo masculino (60%), que são o Manager do Departamento de recrutamento e seleção, o Team Leader e o operador. O sexo feminino (40%) representa apenas duas pessoas, que são as duas técnicas de recrutamento e seleção (Figura 4).

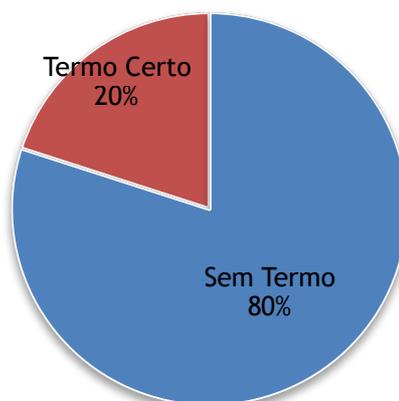
Figura 4. - Distribuição dos trabalhadores por sexo



Fonte: Empresa XXXX (2019)

Quanto ao tipo de contrato (Figura 5) observa-se que 80% dos trabalhadores possuem um contrato sem termo, que são o Manager e os técnicos de recrutamento e seleção e o Team Leader, os restantes 20% é o operador que possui um contrato a termo certo.

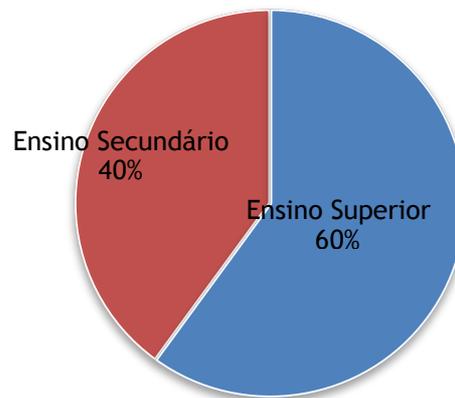
Figura 5. - Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato



Fonte: Empresa XXXX (2019)

As habilitações literárias (Figura 6), pode-se observar que 40% dos trabalhadores possui habilitações literárias equivalentes ao ensino secundário, que são o Team Leader e o Operador, 60% possui ensino superior o Manager e os técnicos de recrutamento e seleção.

Figura 6. - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias



Fonte: Empresa XXXX (2019)

Para caracterização da amostra retirada da população da empresa, criou-se uma tabela (Figura 7) para descrever os intervenientes da entrevista e do processo de recrutamento e seleção, identificando as habilitações literárias, o sexo, o cargo, a atividade e a função.

Figura 7. - Caracterização da amostra

Intervenientes	Habilitações	Sexo	Cargo	Atividade	Função
Manager de Recrutamento e Seleção	Ensino Superior	Masculino	Manager de Recrutamento e Seleção	Responsável pelo departamento de recrutamento e seleção	Monitorização e Gestão dos especialistas e todas as atividades de recrutamento e seleção

Intervenientes	Habilitações	Sexo	Cargo	Atividade	Função
Técnico de Recrutamento e Seleção	Ensino Superior	Feminino	Técnico de Recrutamento e Seleção	Responsável pelo recrutamento e seleção de operadores	Execução todas as atividade de recrutamento e seleção
Técnico de Recrutamento e Seleção	Ensino Superior	Feminino	Técnico de Recrutamento e Seleção	Responsável pelo recrutamento e seleção de operadores	Execução todas as atividade de recrutamento e seleção
Team Leader	Ensino Secundário	Masculino	Team Leader	Responsável pelos operadores de produção	Monitorização e Gestão dos operadores e todas as atividade diretas da produção de automóveis
Operador	Ensino Secundário	Masculino	Operador de Produção	Responsável pela execução de trabalhos diretos a produção	Execução de atividade diretas da produção

3.9. Resultado das entrevistas

Neste capítulo será feita uma análise aos resultados das entrevistas, ou seja, as respostas recebidas pelos intervenientes. Os resultados serão comparados com a bibliografia de referência sobre o tema.

Para realização da entrevista foi feito um guião com perguntas sobre o processo de recrutamento e seleção de operadores na empresa.

3.9.1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

A perguntas tiveram início com o processo de descrição e análise e funções e perfil de competências. As entrevistas tiveram início com as seguintes perguntas: Como se identifica

a necessidade de contratar operadores de máquinas? Como se identificam as competências necessárias?

Os técnicos e o Manager de recrutamento e seleção indicam que processo tem início através do pedido do responsável do departamento da produção. “O processo tem início através do pedido do responsável do departamento da produção” (Entrevista 1).

“Identificamos através da receção do pedido por parte dos departamentos da área de operação (Entrevista 2). “O Pedido de recrutamento para operadores vem sempre por parte da produção através de um documento chamado “*hire request*”(…) este documento é preenchido pelo responsável da área” (Entrevista 3).

O operador e o Team Leader indicaram que identificam a necessidade de contratar sempre que não existe mão de obra suficiente para dar resposta aos níveis de produção estabelecidos pela empresa. “Identificamos a necessidade de contratar sempre que não temos mão de obra suficiente para dar resposta aos níveis de produção estabelecidos pela empresa, nós trabalhamos com tempos de produção, e quando não conseguimos dar resposta a este tempos, temos que contratar mais pessoal” (Entrevista 5).

A descrição e análise de funções é feita através de modelos que são pre-estabelecidas pela empresa, as competências “são identificadas por nós através de observação direta nos postos trabalho, através de incidentes anteriores registados no posto, e por vezes entrevistamos os operadores que exercem funções no posto de trabalho” (Entrevista 4).

“Depois de identificadas as competências, formulamos um documento e enviamos ao Manager da nossa área de produção” (Entrevista 5).

Segundo McLagan (1997) pode ser identificado a descrição de funções e o perfil de competências pode ser identificado com base na análise do trabalho, entrevista de incidentes críticos, entrevistas de uma sequência de incidentes críticos, inferência acerca de necessidades futuras e processos de planeamento de trabalho. Foi possível perceber que os técnicos e o Manager de recursos humanos não têm intervenção no processo de descrição e análise de funções, porque o mesmo é feito pelos responsáveis do departamento em conjunto com os operadores, a mesma é feita através de observação direta dos responsáveis aos operadores, por forma a obter informações sobre a execução das tarefas de cada posto de trabalho.

3.9.2. Etapas do recrutamento e seleção

De seguida segue o processo de recrutamento e seleção. A pergunta foi, quais são as etapas do recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?.

De acordo com os intervenientes as etapas têm início no pedido de recrutamento por parte da produção, pelo responsável do departamento, após a receção, dá-se início ao recrutamento dirigido aos trabalhadores da empresa, caso a haja interessados faz-se uma triagem curricular e posteriormente uma entrevista com o responsável do departamento. Caso

não haja candidaturas por parte dos trabalhadores da empresa, recruta-se candidatos externos a empresa.

Para os candidatos externos, inicia-se a divulgação das vagas entre os trabalhadores internos, de seguida analisa-se as candidaturas recebidas, realiza-se os testes psicotécnicos, os que obterem melhor avaliação passam para entrevista final, depois vão para o departamento médico, após aprovação por parte do departamento médico, é feita a proposta de contrato.

“As etapas têm início no pedido de recrutamento por parte da produção, pelo responsável do departamento, após recepção, damos início ao recrutamento dirigido aos trabalhadores da empresa, caso a haja interessados fazemos uma triagem curricular e posteriormente uma entrevista com o responsável do departamento (...) iniciamos a divulgação das vagas entre os trabalhadores internos (...) de seguida analisamos as candidaturas recebidas, realizamos os testes psicotécnicos em sala, os que obterem melhor avaliação passam para entrevista final no mesmo dia, se estiverem passarem na entrevista individual, enviamos para o departamento médico, após a recepção da aprovação por parte do departamento médico, é feita a proposta de contrato por nós” (Entrevista 1).

“As etapas são, o pedido de recrutamento e seleção feito pelo responsável do departamento, após a recepção do pedido começamos a procurar por candidatos que já façam parte da empresa, caso alguém se candidate, fazemos uma entrevista com o responsável do departamento que solicitou o pedido. Caso não hajam trabalhadores a candidatar-se, divulgamos da vaga novamente, analisamos os currículos recebidos, agendamos os testes psicotécnicos, depois entrevista final, exames médicos e por fim assinamos contrato com o candidato caso passe em todas estas etapas” (Entrevista 2).

“As etapas são: pedido de recrutamento e seleção por parte da área de produção através do documento “*hire request*”, análise e validação pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção, publicação e divulgação da vaga, recepção das candidaturas, contacto telefónico aos candidatos, agendamento dos testes psicotécnicos, entrevista, exames médicos, proposta de contrato por parte dos recursos humanos ao candidato em entrevista e assinatura de contrato” (Entrevista 3).

“As etapas começam (...) solicitamos ao Manager da área de produção para dar início ao pedido contratação aos recursos humanos (...) após a recepção da aprovação do departamento de recrutamento e seleção, vamos pessoalmente as linhas de produção perguntar aos operadores se alguém quer ingressar para o novo posto de trabalho aberto, caso ninguém queira alertamos ao departamento de recrutamento e seleção para recorrer ao recrutamento externo, (...) os currículos recebidos por nós são entregues directamente ao departamento de recrutamento e seleção, depois eles chamam os candidatos para realizar os testes psicotécnicos, entrevista e exames médicos, por fim são contratados e dão início nas linhas de produção” (Entrevista 5).

Já o operador indicou os testes psicotécnicos, fazem uma entrevista e os exames médicos, e no final assinam o contrato. “As etapas são recebemos a chamada dos recursos humanos a agendar os testes psicotécnico, realizamos os testes psicotécnicos fazemos uma entrevista, exames médicos e no final assinamos o contrato” (Entrevista 4).

Recorda-se que Peretti (2011) identificou as seguintes etapas, necessidade de recrutamento, análise e definição da função, tipos de recrutamento, triagem de candidaturas, entrevistas, testes e decisão. Pode-se observar que os técnicos, o Manager de recursos humanos e o team leader abordam o processo de forma concordante com a perspectiva avançada por Peretti (2011) tendo conhecimento de todo o processo de recrutamento e seleção, já o operador só tem conhecimento do processo a partir dos testes psicotécnicos até à decisão final.

De acordo com as entrevistas pode-se concluir que a organização tem as seguintes etapas:

1. Pedido de recrutamento;
2. Análise e validação pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção;
3. Publicação e divulgação da vaga;
4. Recepção das candidaturas;
5. Contacto telefónico com os candidatos;
6. Testes psicotécnicos;
7. Entrevista;
8. Exames médicos;
9. Proposta de contrato”.

De acordo com a bibliografia Peretti (2011) identificou as seguintes etapas:

1. Necessidade de recrutamento;
2. Análise e definição da função;
3. Tipos de recrutamento;
4. Triagem de candidaturas;
5. Entrevistas;
6. Testes;
7. decisão.

3.9.3. Processo de recrutamento

Depois as perguntas seguintes foram: Quais são as fontes de recrutamento mais utilizadas para atrair candidatos a operadores de máquinas? Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento interno para esta categoria? Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento externo?.

Segundo os intervenientes as fontes mais utilizadas são as referências dos trabalhadores da empresa, panfletos os televisores da empresa e o nosso site da internet. Dão prioridade as candidaturas entregues em mão no departamento pelos trabalhadores internos.

Recorrem ao recrutamento interno sempre é feito o pedido de recrutamento, só recorre-se ao externo caso nenhum trabalhador interno concorra a vaga em aberto.

“As fontes mais utilizadas são as referências dos trabalhadores da empresa, os amigos e familiares dos mesmo (...) panfletos na fabrica, em lugares estratégicos como o refeitório, as zonas de pausas e lazer, passamos a informação nos televisores da empresa (...) outra fonte é o nosso site da internet. Recorremos ao recrutamento interno sempre que é feito o pedido de recrutamento por parte de algum departamento. O recrutamento externo ocorre sempre que não conseguimos preencher a vaga com recrutamento o interno (Entrevista 1).

“As fontes mais utilizadas são, a pagina de internet da empresa e os panfletos. O interno acontece há trabalhadores que solicitam mobilidade de carreira, que queiram mudar de funções, temos um programa de rotatividade de funções na produção que passa por tornar os operadores aptos a exercer qualquer função na produção em caso de ausência de algum operador. O recrutamento externo é utilizado somente na impossibilidade de realizar o interno” (Entrevista 2).

“Nós damos prioridade as candidaturas entregues em mão no departamento pelos trabalhadores internos. “Recorremos ao interno sempre nos é feito o pedido de recrutamento seja ele qual for, porque temos um acordo assinado com a comissão de trabalhadores da empresa, que nos obriga a sempre que abrimos uma vaga comunicar internamente e preencher a vaga com candidatos internos da empresa. Só recorremos ao externo caso nenhum trabalhador interno concorrer” (Entrevista 3).

“Foi um amigo meu que trabalha aqui a dois anos que falou com o team leader da equipa dele e deu o meu currículo. O recrutamento interno decorre sempre sai alguém da empresa, (...) eles só recrutam pessoal externo a empresa quando a recrutamento de muitos trabalhadores” (Entrevista 4). “A passagem da palavra aos trabalhadores pelo Team Leader. Somos alertados pela empresa para colocar sempre os operadores internos nas vagas abertas. Quando nenhum dos nossos trabalhadores aceita ocupar as vagas” (Entrevista 4).

De acordo com Marras (2017, p. 54), as fontes de recrutamento mais utilizadas, são as seguintes, os funcionários da própria empresa, cartazes (internos e externos) e anúncios em jornais, radio, televisão. Segundo Sousa et al. (2015) o recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização, o recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja, fora da organização.

3.9.4. Processo de seleção

Quanto ao processo de seleção foram feitas perguntas aos intervenientes com intuito de apurar como é feita a triagem e seleção dos candidatos. As perguntas foram: Como é feita a triagem de candidatos? Quais são as técnicas de seleção normalmente utilizadas para selecionar operadores de máquinas? Qual é a sua avaliação do processo de recruta-

mento e seleção? Quais foram as maiores dificuldades que sentiu no processo de recrutamento seleção? Existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?.

De acordo com os intervenientes a triagem é feita através da análise dos currículos entregues pelos trabalhadores e por telefone, . As técnicas de seleção utilizadas são análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. As técnicas de seleção utilizadas são, primeiro a análise curricular, depois a entrevista de grupo ou individual consoante o posto de trabalho, os testes psicotécnicos, a entrevista final, exames médicos. As dificuldades registadas no processo de recrutamento e seleção são, primeira tentativa de contacto com os candidatos externos após a análise curricular, as avaliações pessoais dos candidatos em entrevista pelos técnicos por vezes não se enquadram com os resultados obtidos nas ferramentas de seleção, gerir as expectativas dos candidatos quando apresentamos a proposta de contrato e as condições contratuais, os testes psicotécnicos e médicos são muito exigentes. Para avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção existe um relatório do processo de recrutamento que é preenchido pelos técnicos de recrutamento e seleção que indica número de candidaturas para a vaga aberta, o número de candidatos que integraram na empresa, quais foram as técnicas usadas para atrair e seleccionar os candidatos, e os que não integram, o motivo de não integrarem.

“A análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. Utilizamos estas técnicas porque fazem parte dos procedimentos internos da empresa. A minha maior dificuldade está na primeira tentativa de contacto com os candidatos externos, após a análise curricular” (Entrevista 1).

“A análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. (...) As minhas dificuldades refletem-se nas minhas avaliações pessoais dos candidatos em entrevista, por vezes não se enquadram com os resultados obtidos nas ferramentas de seleção” (Entrevista 2).

As técnicas de seleção utilizadas são, primeiro a análise curricular, depois a entrevista de grupo ou individual consoante o posto de trabalho, os testes psicotécnicos, a entrevista final, exames médicos. (...) A minha maior dificuldade é gerir as expectativas dos candidatos quando apresentamos a proposta de contrato e as condições contratuais (Entrevista 3).

“A triagem é feita nos teste e na entrevista, (...) a entrevista, (...) os testes psicotécnicos. A maior dificuldade que senti foi nos testes psicotécnicos e médicos” (Entrevista 4).

Chiavenato (2006) indica que existem as seguintes técnicas seleção, a análise curricular, entrevistas e testes. Para a descrição do processo de seleção foram apenas questionados os os técnicos, os Manager e o operador, a razão de apenas ter inquirido os mesmos, é por seres os principais intervenientes do processo, o Team Leader passou pelo processo quando foi recrutado para exercer funções de operador, após isso, o Team Leader dentro do seu leque de funções, não tem acesso ao processo de seleção.

CONCLUSÕES

O relatório dividiu-se em três partes, a primeira parte conta com a revisão de literatura, e teve por objetivo definir os processos de gestão de recursos humanos, estes processos incluem o planeamento de recursos humanos, descrição e análise de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento e formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas. A descrição e análise de funções e perfil de competências, que consiste na descrição acerca do que o ocupante de um determinado cargo faz, como faz e em que condições. A definição de recrutamento, que visa a atração de profissionais no mercado de trabalho que mais se enquadram ao perfil requerido para uma determinada vaga a ser preenchida na empresa, a seleção por sua vez é identificado como o processo pelo qual as empresas selecionam a partir de um leque de candidatos. Etapas do recrutamento e seleção, que tem início desde necessidade de recrutamento, análise e definição da função, os tipos de Recrutamento, a triagem de candidaturas, entrevistas, os testes e por fim a decisão. As técnicas de recrutamento interna, externa, misto e eletrónico, e as técnicas de seleção como a análise curricular, entrevista e os testes.

Na segunda parte foram apresentados os métodos e técnicas com a definição da escolha do tema a saber: que é práticas de recrutamento e seleção de operadores numa empresa do setor automóvel, a pergunta de partida foi quais são as práticas de recrutamento e seleção utilizadas para preencher uma vaga na empresa ao nível dos operadores, com vista a responder a presente perguntas estabeleceu-se os objetivos gerais que consistiu em caracterizar as práticas de recrutamento e seleção utilizados pelo departamento de recursos humanos. As opções metodológicas da pesquisa, no presente caso foi a qualitativa, de seguida as técnicas de recolha e tratamento dos dados partir da entrevista semi-estruturada e análise de conteúdo. O cronograma de atividades, o mesmo expõe em tabela o período de duração em meses a ação a desenvolver na investigação, e conseqüentemente as actividades e os intervenientes durante o período de ação.

Para apresentação e discussão dos resultados caracterizou-se a empresa, a sua história missão, visão, a sua estratégia e estrutura organizacional, assim como, os valores do grupo onde ela se insere.

Caracterização dos recursos humanos, tendo em conta o numero de trabalhadores, que foi apresentado em percentagem a distribuição dos trabalhadores por género, a distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato e a distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias.

Caracterização das áreas de produção como, as Prensas, Carroçarias, Montagem e Pintura, estas áreas estão diretamente relacionadas com o fabrico dos veículos. As de não produção, como, a área de Compras, Engenharia Industrial e *Lean Management*, Finanças e Tecnologias de Informação, Logística, Gestão e Planeamento de Produto, Qualidade, Recursos Humanos e Organização, estas áreas estão indiretamente relacionadas com a produção.

Caracterização de todo o processo utilizado na produção de veículos, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), *Think Blue Factory*, MACH18, Anmutung II e 5S's, foi criada o processo *Just In Time* (JIT)

Caracterização dos processos de recursos humanos da empresa, o planeamento de recursos humanos, descrição e análise de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento e formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas.

Análise das entrevistas teve por objetivo a transcrição das perguntas pre-definidas no guião e as respostas dadas pelos intervenientes, depois foi enquadrado-se com a teoria dos autores de regência da temática

O presente relatório procurou compreender junto dos trabalhadores da organização de acolhimento através de entrevistas as práticas de recrutamento e seleção de operadores.

A realização do presente relatório permitiu ao investigador aprofundar conhecimentos teóricos sobre o tema abordado através de pesquisas bibliográficas de vários autores de referência sobre a temática do recrutamento e seleção. De acordo, com o enquadramento teórico desenvolvido referente ao recrutamento e seleção verificou-se que o recrutamento e a seleção estão interligados, o recrutamento tem o intuito de atrair os candidatos e a seleção visa selecionar dentro do leque de candidatos atraídos o candidato que possui as competências críticas para a vaga a preencher.

A iniciativa da escolha da empresa de acolhimento para a investigação deve-se ao facto de o investigador ter interesse pessoal em conhecer o processo de recrutamento e seleção, na perspectiva dos diversos profissionais que integram o quadro da organização. Este interesse deu origem a uma motivação pessoal em entrar em contacto com a empresa com intuito de dar início a investigação, explorando e desenvolvendo conhecimentos sobre a temática, aumentando assim o leque de conhecimentos a nível teóricos, em termos bibliográfico e empresariais.

O investigador sentiu dificuldades durante o processo de realização do relatório, como, o agendamento das entrevistas com os profissionais, devido a disponibilidade de horários por parte dos mesmos. Estas dificuldades foram superadas pelo investigador, através da deslocação do mesmo a organização a fim de entrevistar os profissionais pessoalmente.

Com o presente estudo o investigador teve a oportunidade de alargar o seu leque de conhecimentos sobre a área de estudo e a empresa. Sobre a área de estudo o investigador percebeu que os tipos de recrutamento são, o interno, o externo, eletrónico e o misto, mas a empresa dá prioridade ao interno sobre o externo, para o investigador é uma perspectiva interessante em termos de gestão de recursos humanos, porque com este método a empresa promove o desenvolvimento interno entre os trabalhadores, a rotatividade interna dos trabalhadores entre os postos de trabalho, o que, resulta de um conhecimento alargado dos trabalhadores sobre as zonas de trabalho da empresa, tornando-o polivalente para as funções.

Foram encontradas limitações no presente estudo. O facto de a empresa estar em processo de redução de estrutura, o primeiro departamento afetado foi os recursos humanos, nomeadamente o departamento de recrutamento e seleção, a empresa rescindiu contrato com técnicos de recrutamento e selecção e neste momento só existem dois e o Manager do departamento. Isto, reduziu o leque de potenciais entrevistados, limitando assim o numero de perspectivas de profissionais do departamento para três.

O facto dos trabalhadores intervenientes na entrevista terem um vida profissional e pessoal muito ativa, dificultou o contacto para as entrevistas, tendo o investigador que deslocar-se ao posto de trabalho dos mesmos para a realização da entrevista, num período reduzindo de tempo. Outra das limitações deste estudo foi o tempo disponível do investigador, por estar a trabalhar a tempo inteiro, e ter dois filhos, a gestão do tempo foi muito importante no processo, de modo a que a investigação fosse entregue no prazo solicitado, com o conteúdo objectivado pelo mesmo.

Para um futuro estudo, seria interessante manter o tema, mas, com o objetivo de perceber as práticas de recrutamento e seleção de operadores na perspectiva dos mesmos, para compreender a opinião de cada entrevistado. O método seria qualitativo, através da entrevista semi-estruturada.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (2011). *Gestão de Recursos Humanos. Introdução à Gestão de Organizações*. (3ª ed.). Porto: Vida Económica
- Alvarenga, E. (2012). *Metodologia da Investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. (2ª ed.). Paraguai: Assunção.
- Alves, N. A. (2005). *Investigação por inquérito*, Departamento de Matemática – Licenciatura em Matemática Aplicada, Universidade dos Açores.
- Ander-egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. (7ª ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (70ª ed.). Coimbra.
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2005). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Camara, P.; Guerra & P.; Rodrigues J. (2013). *Humanator XXI- Recursos Humanos e sucesso empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage* (p. 235-245). Business Horizons 49.
- Ceartil, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, Carlos A.; Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Davel, E. (2010). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Empresa XXXX. (2019a). *Historia*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019b). *Empresa*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019c). *Missão*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019d). *Valores*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019e). *Visão*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019f). *Código de conduta*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019g). *Grupo*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019j). *Produção*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019k). *Sustentabilidade*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019l). *Recursos humanos*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Empresa XXXX. (2019m). *Recrutamento*. Consultado em 16 de Outubro de 2019.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2012). *Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). *The concept of job analysis: A review and some suggestions* (p. 134-144). *Public Personnel Management Journal*.

Gil, A. C., (2001). *A gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Guedes, S. (2008). *Lean Management na Efacec*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Hill, M. M. e Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*. Lisboa: ISCTE/Dinâmia.

Iddekinge, C. H. V., Putka, D. J., & Eidson, C. E. (2005). *Modeling error variance in job specification ratings: The influence of rater, job, and organization-level factors*. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), p. 323-334.

Janis, I. L. (1982). *O problema da validação da análise de conteúdo*. In: Lasswell, H; Kaplan, A. *A linguagem da política*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.

Lacombe, F. (2009). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Landis, R. S.; Fogli, L., & Goldberg, E. (1998). *Futured-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications*. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), p. 192-197.

Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Lean primer*. (Version 1). Consultado em 22 Outubro 2019, http://www.leanprimer.com/downloads/lean_primer.pdf.

Liker, J. & Morgan, J., (2011). *Lean Product Development as a system: A case study of Body and stamping development at Ford*. *Engineering Management Journal*. Vol. 23 No.1, p. 16-28.

Maciel, E.; Guimarães, P. & Ribeiro, J. (1999). *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia: Conceitos Básicos*. Amadora: McGraw-Hill.

Marksberry, P., Badurdeen, F. & Maginnis, M.A., (2011). *An investigation of Toyota's social-technical systems in production leveling*. *Journal of Manufacturing technology Management*. Vol.22 No.5, p. 604-620.

Marques, J. R. (2016). *A importância da Gestão de Pessoas nas Empresas*. Consultado em 22 de Outubro de 2019, http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna_IBC/8856/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas.html#.

Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Saraiva.

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

McLagan, P. A. (1997). *Competencies: The next generation*. *Training & development*, 51(5), p. 40- 48.

Michel, M. H. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (2005). *Estruturas e Dinâmicas das Organizações*. Lisboa: Edição D. Quixote.

- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (2000). *Third-party logistics: some user versus provider perspectives..* Journal of Business Logistics. Vol. 21 Issue 1, p. 121- 135.
- Ohno,T.(1988).*Toyota Production System Beyond Large Scale Production.* Florida: Taylor & Francis Group.
- Pató, B. S. G. (2014). *The 7 most important criterions of job descriptions.* International. Journal of Business Insights & Transformation, 7(1), p. 68-73.
- Peretti, J. M. (2011). *Recursos Humanos.* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Persson, G., & Virum, H. (2001). Growth strategies for logistics service providers: a case study. *International Journal of Logistics Management.*
- Pontes, B. R. (1996). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.* (2ª ed.). São Paulo: LTR.
- Prien, E. P. & Ronan, W. W. (1971). Job Analysis: A review of research findings. *Personnel Psychology*, 24, p. 371-396.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva – Publicações.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R. B. (2002). “Recrutamento e Seleção”, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas.* (2ª Ed.). (p. 267-300). Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional. Tradução de Rita e Cássia Gomes.* (14ª ed.). São Paulo. Pearson PrentceHall.
- Robeson, J. F., Copacino, W. C. (1994). *The logistics handbook.* Nova Iorque: The Free Press.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), p. 309-324.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.* São Paulo: Atlas.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations.* (2ª ed.). United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Sekiou, L., Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier (2009), *Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: Instituto Piaget.
- Schein, E. H. (1990), *Organizational culture.* American Psychologist. (Vol 45(2)).
- Sink, H., & Langley, J. (1997). *A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services.* Journal of Business Logistics, 18(2).
- Sousa, M. J; Duarte, T; Sanches, P. G; Gomes, J. (2015), *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas.* (10ª ed.). Lisboa: Editora LIDEL.

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa Qualitativa – estudando como as coisas funcionam*. São Paulo: ARTMEDR. Editora.

Taylor, M. S. & Colins, J. C. (2000). *Organizacional Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (p. 304-334). Oxford: Blackwell.

Weiss, D. (2001). *Entrevista de Seleção*. São Paulo: Editora Nobel.

Womack, J. P.; Jones, D. T. & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed The World – How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*. UK: Simon & Schuster.

APÊNDICES

Apêndice 1. Guião de entrevista para o Técnico de recrutamento e seleção e o Manager do departamento de recrutamento e seleção

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Como se identifica a necessidade de contratar operadores de máquinas?

1.2. Como se identificam as competências necessárias?

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. Quais são as etapas do recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

3. Processo de recrutamento

3.1. Quais são as fontes de recrutamento mais utilizadas para atrair candidatos a operadores de máquinas?

3.2. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento interno para esta categoria?

3.3. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento externo?

4. Processo de seleção

4.1. Como é feita a triagem de candidatos?

4.2. Quais são as técnicas de seleção normalmente utilizadas para selecionar operadores de máquinas? Porquê?

4.3. Quais são as maiores dificuldades que sente no processo de recrutamento seleção?

4.4. Existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

Apêndice 2. Resposta ao guião de entrevista do Técnico de Recrutamento e Seleção

Entrevista 1

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. O processo tem início através do pedido do responsável do departamento da produção. Este pedido pode vir por e-mail ou por vezes, o responsável desloca-se pessoalmente ao departamento de recursos humanos e faz o pedido em reunião.

1.2. Identificamos as competências para a vaga através de uma entrevista com Team leader, porque ele é o responsável do departamento que trabalha diretamente com os operadores na produção. O Team leader obtém as informações das competências necessárias através de observação direta e/ou entrevista aos trabalhadores.

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. As etapas tem início no pedido de recrutamento por parte da produção, pelo responsável do departamento, após recepção, damos início ao recrutamento dirigido aos trabalhadores da empresa, caso a haja interessados fazemos uma triagem curricular e posteriormente uma entrevista com o responsável do departamento.

Caso não haja candidaturas por parte dos trabalhadores da empresa, recrutamos candidatos externos a empresa. Para os candidatos externos, iniciamos a divulgação das vagas entre os trabalhadores internos, porque faz parte da política interna da empresa dar prioridade a familiares e amigos dos trabalhadores, de seguida analisamos as candidaturas recebidas, realizamos os testes psicotécnicos em sala, os que obterem melhor avaliação passam para entrevista final no mesmo dia, se estiverem passarem na entrevista individual, enviamos para o departamento médico, após a recepção da aprovação por parte do departamento médico, é feita a proposta de contrato por nós.

3. Processo de recrutamento

3.1. As fontes mais utilizadas são as referências dos trabalhadores da empresa, os amigos e familiares dos mesmo. Para fazer chegar a informação da abertura da vaga aos trabalhadores distribuimos panfletos na fabrica, em lugares estratégicos como o refeitório, as zonas de pausas e lazer, passamos a informação nos televisores da empresa. E outra fonte é o nosso site da internet.

3.2. Recorremos ao recrutamento interno sempre que é feito o pedido de recrutamento por parte de algum departamento.

3.3. O recrutamento externo ocorre sempre que não conseguimos preencher a vaga com recrutamento o interno, por exemplo, quando temos um pedido de recrutamento para muitos trabalhadores, neste tipo de situações recorremos ao externo, porque não temos pessoal interno suficiente para preencher as vagas.

4. Processo de seleção

4.1. A triagem de candidatos numa primeira fase é feita através da análise curricular, após a recepção das candidaturas que por norma nos chegam sobre a forma de currículo. Nós identificamos e analisamos as informações facultadas pelos candidatos e comparamos com as informações que temos da análise do perfil do candidato solicitado pelo departamento.

4.2. A análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. Utilizamos estas técnicas porque fazem parte dos procedimentos internos da empresa.

4.3. A minha maior dificuldade está na primeira tentativa de contacto com os candidatos externos, após a análise curricular. Por vezes após análise do currículo tentamos contactar os candidatos pelos canais facultados por eles, e estes canais nem sempre estão disponíveis ou completos, por exemplo, números de telemóveis e e-mails incompletos.

4.4. Não existe.

Apêndice 3. Resposta ao guião de entrevista do Técnico de Recrutamento e Seleção

Entrevista 2

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Identificamos através da recepção do pedido por parte dos departamentos da área de operação. Este pedido vem sempre por parte dos responsáveis, mesmo quando os operadores detetam a necessidade reportam sempre as chefias e os mesmos entram em contacto connosco.

1.2. As competências necessárias são identificadas através de uma entrevista feita pelo responsável do departamento.

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. As etapas são, o pedido de recrutamento e seleção feito pelo responsável do departamento, após a recepção do pedido começamos a procurar por candidatos que já façam parte da empresa, caso alguém se candidate, fazemos uma entrevista com o responsável do departamento que solicitou o pedido. Caso não tenham trabalhadores a candidatar-se, divulgamos da vaga novamente, analisamos os currículos recebidos, agendamos os testes psicotécnicos, depois entrevista final, exames médicos e por fim assinamos contrato com o candidato caso passe em todas estas etapas.

3. Processo de recrutamento

3.1. As fontes mais utilizadas são, a pagina de internet da empresa e os panfletos.

3.2. O interno acontece há trabalhadores que solicitam mobilidade de carreira, que queiram mudar de funções, temos um programa de rotatividade de funções na produção que passa por tornar os operadores aptos a exercer qualquer função na produção em caso de ausência de algum operador.

3.3. O recrutamento externo é utilizado somente na impossibilidade de realizar o interno.

4. Processo de seleção

4.1. A triagem é feita através da análise curricular.

4.2. A análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. Porque foram implementadas ao longo dos anos dentro da empresa e os resultados tem sido positivos.

4.3. As minhas dificuldades refletem-se nas minhas avaliações pessoais dos candidatos em entrevista, por vezes não se enquadram com os resultados obtidos nas ferramentas de seleção. Somos sempre obrigados a seguir os resultados das ferramentas, por exemplo, se um candidato é bem sucedido na entrevista, mas, se reprovar nos testes psicotécnicos, não podemos recrutar-lo. Perante os resultados não podemos seleccionar candidatos bem sucedidos em entrevistas.

4.4. Não existe procedimento para avaliar a eficácia do processo.

Apêndice 4. Resposta ao guião de entrevista do Manager do Departamento Recrutamento e Seleção

Entrevista 3

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Pedido de recrutamento para operadores vem sempre por parte da produção através de um documento chamado “*hire request*”. Este documento é preenchido pelo responsável da área e enviado para mim, após a minha análise, eu valido e autorizo os técnicos de recrutamento e seleção para dar início ao processo de recrutamento e seleção.

1.2. As competências necessárias são identificadas pelo responsável da área de produção e descritas no documento “*hire request*”.

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. As etapas são:

I. Pedido de recrutamento e seleção por parte da área de produção através do documento “*hire request*”;

II. Análise e validação pelo Manager do departamento de recrutamento e seleção;

III. Publicação e divulgação da vaga;

IV. Recepção das candidaturas;

V. Contacto telefónico aos candidatos;

VI. Agendamento dos testes psicotécnicos;

VII. Entrevista;

VIII. Exames médicos;

IX. Proposta de contrato por parte dos recursos humanos ao candidato em entrevista;

X. Assinatura de contrato.

3. Processo de recrutamento

3.1. Nós damos prioridade as candidaturas entregues em mão no departamento pelos trabalhadores internos.

3.2. Recorremos ao interno sempre nos é feito o pedido de recrutamento seja ele qual for, porque temos um acordo assinado com a comissão de trabalhadores da empresa, que nos obriga a sempre que abrimos uma vaga comunicar internamente e preencher a vaga com candidatos internos da empresa.

3.3. Só recorreremos ao externo caso nenhum trabalhador interno concorrer.

4. Processo de seleção

4.1. A triagem é feita através da análise dos currículos entregues pelos trabalhadores e por telefone. Após análise aos currículos ligamos aos candidatos, quando verificamos que eles estão aptos através do contacto por telefone, chamamos para os testes psicotécnicos. A análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos. Porque foram implementadas ao longo dos anos dentro da empresa e os resultados tem sido positivos. Realizamos duas chamadas telefónicas, uma que serve de entrevista telefónica outra para agendar os testes psicotécnicos.

4.2. As técnicas de seleção utilizadas são, primeiro a análise curricular, depois a entrevista de grupo ou individual consoante o posto de trabalho, os testes psicotécnicos, a entrevista final, exames médicos. Porque têm sido eficazes, e os estudos e os resultados apontam para a continuação da aplicação das mesmas.

4.3. A minha maior dificuldade é gerir as expectativas dos candidatos quando apresentamos a proposta de contrato e as condições contratuais. Porque eles candidatam-se com expectativas muito altas relativamente ao que temos para oferecer, e por vezes, quando apresentamos as condições aos candidatos eles acabam não aceitar e desistir da candidatura. Isso tem impactos negativo no processo em termos de tempo e custos.

4.4. Para avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção existe um relatório do processo de recrutamento que é preenchido pelos técnicos de recrutamento e seleção, que indica-nos o número de candidaturas para a vaga aberta, o número de candidatos que integraram na empresa, quais foram as técnicas usadas para atrair e seleccionar os candidatos, e os que não integram, o motivo de não integrarem.

Apêndice 5. Guião de entrevista para Operador

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Como se identifica a necessidade de contratar operadores de máquinas?

1.2. Como se identificam as competências necessárias?

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. Quais são as etapas do recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

3. Processo de recrutamento

3.1. Quais foram as fontes de recrutamento utilizou para candidatar-se a operadores de máquinas?

3.2. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento interno para esta categoria?

3.3. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento externo?

4. Processo de seleção

4.1. Como é feita a triagem de candidatos?

4.2. Quais são as técnicas de seleção normalmente utilizadas para selecionar operadores de máquinas?

4.3. Qual é a sua avaliação do processo de recrutamento e seleção?

4.4. Quais foram as maiores dificuldades que sentiu no processo de recrutamento seleção?

4.5. Existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

Apêndice 6. Resposta ao Guião de entrevista para Operador

Entrevista 4

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Empresa contrata trabalhadores, quando alguém está de baixa, licença ou é despedido.

1.2. As competências são identificadas através de observação direta aos operadores no exercício das suas funções. Quando o trabalhador é contratado é feito um acompanhamento e formação no posto de trabalho (“side by side”) que vai exercer durante 15 dias, esse acompanhamento é feito por qualquer trabalhador da empresa que já tenha feito o posto, não tem necessariamente de ser um trabalhador experiente no posto.

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. As etapas são:

- I. Recebemos a chamada dos recursos humanos a agendar os testes psicotécnicos;
- II. Realizamos os testes psicotécnicos;
- III. Fazemos uma entrevista;
- IV. Exames médicos;
- V. No final assinamos o contrato.

3. Processo de recrutamento

3.1. Foi um amigo meu que trabalha aqui a dois anos que falou com o team leader da equipa dele e deu o meu currículo.

3.2. O recrutamento interno decorre sempre sai alguém da empresa, o team leader pergunta-nos a nós trabalhadores da empresa se algum de nós quer ocupar o novo posto de trabalho, se alguém estiver interessado o team leader agenda uma entrevista com os recursos humanos.

3.3. É raro acontecer o recrutamento externo aqui na empresa, eles só recrutam pessoal externo a empresa quando a recrutamento de muitos trabalhadores.

4. Processo de seleção

4.1. A triagem é feita nos teste e na entrevista. Na entrevista eles explicam como é o posto que vamos ocupar e depois perguntam-nos se estamos interessados em prosseguir.

4.2. Os testes psicotécnicos, porque nos teste nos fazemos exercícios similares aos que vamos apanhar no posto de trabalho, da para ter noção como é que vamos desempenhar as nossas tarefas na empresa. A entrevista, porque os técnicos de recursos humanos fazem muitas perguntas para perceber se queremos mesmo ficar na empresa, para perceber a nossa experiência passada, temos que contar todo o nosso percurso profissional e explicar porque que queremos trabalhar para empresa.

4.3. Na minha opinião o processo é muito longo e extenso, acho que só era necessário a entrevista. Os testes psicotécnico podiam ser mais simples, são muito demorados e difíceis de realizar eles perdem muitos candidatos nestes testes. Os exames médicos analisam a visão, audição, capacidade motora, electrocardiograma e outros testes, acho que para o que vamos desempenhar não é necessário tanto. No total levei 2 semanas para ser contratado ao passar por isto tudo, isso era um processo que podia ser feito num dia, a pessoal que leva um mês.

4.4. A maior dificuldade que senti foi nos testes psicotécnicos e médicos, nos psicotécnicos porque sou muito nervoso e com a ansiedade de passar nos testes não estava a conseguir dar o meu melhor, e nos testes médicos porque tenho falta de vista e não uso óculos e por este motivo o médico passou-me uma restrição para conduzir empilhadores.

4.5. Para a empresa avaliar se recrutaram o candidato ideal, o Team leader faz um teste de 3 horas em que tem que ser montada um peça do carro semelhante a da posição a ocupar, depois o novo trabalhador funções a experiência em vários postos de trabalho para garantir que está apto a ocupar outros postos de trabalho caso seja necessário.

Apêndice 7. Guião de entrevista para Team Leader da operação

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Como se identifica a necessidade de contratar operadores de máquinas?

1.2. Como se identificam as competências necessárias?

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. Quais são as etapas do recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

3. Processo de recrutamento

3.1. Quais são as fontes de recrutamento mais utilizadas para atrair candidatos a operadores de máquinas?

3.2. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento interno para esta categoria?

3.3. Em que circunstâncias se recorre ao recrutamento externo?

3.4. Existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção dos operadores de máquinas?

Apêndice 8. Resposta ao guião de entrevista para Team Leader da operação

Entrevista 5

1. Processo de descrição e análise de funções e perfil de competências

1.1. Identificamos a necessidade de contratar sempre que não temos mão de obra suficiente para dar resposta aos níveis de produção estabelecidos pela empresa, nós trabalhamos com tempos de produção, e quando não conseguimos dar resposta a este tempos, temos que contratar mais pessoal para dar uma resposta atempada aos nossos clientes e fornecedores.

1.2. Em todos os posto de trabalho estão descritas passo a passo as atividades e funções a desempenhar, através modelos de procedimentos. Para todos postos temos competências necessárias que são pre-estabelecidas pela empresa para exercer a função de operador, como por exemplo, as habilitações literárias, os cursos e formações, experiência profissional, conhecimentos de informática e disponibilidade para trabalhar em horário flexível e turnos rotativos.

Existem outras competências necessárias, de carácter comportamental e físico como, capacidade de trabalho de equipa, gestão do stress, trabalhar sobre pressão, organização, dinâmica motora, iniciativa, sentido de responsabilidade e resolução de problemas.

Estas competências são identificadas por nós através de observação direta nos postos trabalho, através de incidentes anteriores registados no posto, e por vezes entrevistamos os operadores que exercem funções no posto de trabalho.

Depois de identificadas as competências, formulamos um documento e enviamos ao Manager da nossa área de produção.

2. Etapas do recrutamento e seleção

2.1. As etapas começam quando verificamos que não conseguimos atingir os níveis de produção, depois solicitamos ao Manager da área de produção para dar início ao pedido contratação aos recursos humanos.

O Manager preenche um documento e envia para os recursos humanos, para o departamento de recrutamento e seleção. Após a recepção da aprovação do departamento de recrutamento e seleção, vamos pessoalmente as linhas de produção perguntar aos operadores se alguém quer ingressar para o novo posto de trabalho aberto. Caso ninguém queira alertamos ao departamento de recrutamento e seleção para recorrer ao recrutamento externo. Nós entramos novamente em contacto com os trabalhadores para nos fazer chegar currículos de candidatos que eles conheçam. As currículos recebidos por nós são entregues directamente ao departamento de recrutamento e seleção, depois eles chamam os candidatos para reali-

zar os testes psicotécnicos, entrevista e exames médicos , por fim, são contratados e dão início nas linhas de produção.

3. Processo de recrutamento

3.1. A passagem da palavra aos trabalhadores pelo Team Leader.

3.2. Somos alertados pela empresa para colocar sempre os operadores internos nas vagas abertas.

3.3. Quando nenhum dos nossos trabalhadores aceita ocupar as vagas.

3.4. Sim quando alguém é contratado, nós realizamos testes a pessoa, se aprovar nos testes de forma adequada, passa para próxima fase com aprovação do Team Leader.

Depois o novo trabalhador vai ter formação com os colegas, após um período perguntamos aos colegas sobre o desempenho do trabalhador caso seja positivo, nós damos continuidade com a contratação, caso seja negativo pedimos aos recursos humanos para rescindir contrato com o trabalhador e enviamos em relatório o motivo.

Apêndice 9. Transcrição da entrevista

Conceitos	Citações das entrevistas	Observações
<p>Descrição e análise de funções A descrição de funções consiste na descrição acerca do que o ocupante de um determinado cargo faz, como faz e em que condições (Pató, 2014).</p>	<p>Descrição e análise de funções Entrevista. Entrevista 1. O técnico de recrutamento e seleção refere que “Identificamos as competências para a vaga através de uma entrevista com Team leader, porque ele é o responsável do departamento que trabalha diretamente com os operadores na produção. O Team Leader obtém as informações das competências necessárias através de observação direta e/ou entrevista aos trabalhadores”. Entrevista 2. O outro técnico de recrutamento e seleção também referiu que “As competências necessárias são identificadas através de uma entrevista feita pelo responsável do departamento”. Entrevista 3. O Manager do departamento recrutamento e seleção também refere que “As competências necessárias são identificadas pelo responsável da área de produção e descritas no documento “<i>hire request</i>””. Entrevista 4. O operador indicou que é possível identificar as competências do trabalhador através de observação direta. Entrevista 5. De acordo com o Team Leader “Em todos os posto de trabalho estão descritas passo a passo as atividades e funções a desempenhar, através modelos de procedimentos. Para todos postos temos competências necessárias que são pre-estabelecidas pela empresa para exercer a função de operador”.</p>	<p>A descrição e análise de funções tem como objetivo obter informações fundamentais para obter um perfil de candidato para uma vaga. Estas informações são determinadas pelo Team Leader, que procede através de observação de competência pre-estabelecidas e por observação direta dos trabalhadores no exercício das suas funções. Após o apuramento das competências o mesmo preenche um documento que é o “<i>hire request</i>” e envia para o departamento de recrutamento e seleção, para aprovação do Manager do departamento.</p>

Conceitos	Citações das entrevistas	Observações
<p>Etapas do recrutamento e seleção</p> <p>Peretti (2011) identificou as seguintes etapas:</p> <p>Necessidade de recrutamento;</p> <p>Análise e definição da função;</p> <p>Tipos de recrutamento;</p> <p>Triagem de candidaturas;</p> <p>Entrevistas;</p> <p>Testes;</p> <p>decisão.</p>	<p>Etapas do recrutamento e seleção.</p> <p>Pode-se observar que os intervenientes nas entrevistas 1, 2, 3 e 5 as etapas tem início no pedido de recrutamento por parte da produção, pelo responsável do departamento, após recepção, damos início ao recrutamento dirigido aos trabalhadores da empresa, caso a haja interessados fazemos uma triagem curricular e posteriormente uma entrevista com o responsável do departamento. Caso não haja candidaturas por parte dos trabalhadores da empresa, recrutamos candidatos externos a empresa. Para os candidatos externos, iniciamos a divulgação das vagas entre os trabalhadores internos, porque faz parte da política interna da empresa dar prioridade a familiares e amigos dos trabalhadores, de seguida analisamos as candidaturas recebidas, realizamos os testes psicotécnicos em sala, os que obterem melhor avaliação passam para entrevista final no mesmo dia, se estiverem passarem na entrevista individual, enviamos para o departamento médico, após a recepção da aprovação por parte do departamento médico, é feita a proposta de contrato por nós.</p> <p>Com exceção da entrevista 4, o operador, que considera que as etapas são: “Recebemos a chamada dos recursos humanos a agendar os testes psicotécnico; Realizamos os testes psicotécnicos; Fazemos uma entrevista; Exames médicos; No final assinamos o contrato”.</p>	<p>As etapas do recrutamento tem início no pedido, por parte de um departamento que tem a necessidade de recrutar, depois cabe ao departamento de recursos humanos dar início ao processo. Começa desde o pedido, depois passa por várias técnicas de atração e seleção do candidato até a decisão.</p>

Conceitos	Citações das entrevistas	Observações
<p>Tipos de recrutamento</p> <p>O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização (Sousa et al., 2015).</p> <p>O recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, fora da organização (Gomes et al, 2008).</p>	<p>Tipos de recrutamento</p> <p>Entrevista 1. O técnico de recrutamento e seleção refere que “O recrutamento externo ocorre sempre que não conseguimos preencher a vaga com recrutamento o interno, recorremos ao externo, porque não temos pessoal interno suficiente para preencher as vagas”.</p> <p>Entrevista 2. O outro técnico de recrutamento e seleção também referiu que “O interno acontece há trabalhadores que solicitam mobilidade de carreira. O recrutamento externo é utilizado somente na impossibilidade de realizar o interno”.</p> <p>Entrevista 3. O Manager do departamento recrutamento e seleção também refere que “Recorremos ao interno sempre nos é feito o pedido de recrutamento seja ele qual for. Só recorremos ao externo caso nenhum trabalhador interno concorrer”.</p> <p>Entrevista 4. O operador indicou que o recrutamento interno decorre sempre sai alguém da empresa. O recrutamento externo aqui na empresa, eles só recrutam pessoal externo a empresa quando a recrutamento de muitos trabalhadores.</p> <p>Entrevista 5. De acordo com o Team Leader, são alertados pela empresa para colocar sempre os operadores internos nas vagas abertas. Recrutamento externo acontece quando nenhum dos trabalhadores aceita ocupar as vagas.</p>	<p>Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo, o interno tem prioridade sobre o outro, porque visa o preenchimento da vaga com candidatos dentro a empresa, o externo tem como objetivo a entrada de um trabalhador de fora da empresa</p>

Conceitos	Citações das entrevistas	Observações
<p>Fontes de recrutamento De acordo com Marras (2017, p.54), as fontes de recrutamento mais utilizadas, são as seguintes, funcionários da própria empresa, banco de dados interno, cartazes (internos e externos), anúncios.</p>	<p>Fontes de Recrutamento Entrevista 1. O técnico de recrutamento e seleção refere que “As fontes mais utilizadas são as referências dos trabalhadores da empresa, os amigos e familiares dos mesmo. Para fazer chegar a informação da abertura da vaga aos trabalhadores distribuímos panfletos na fabrica, em lugares estratégicos como o refeitório, as zonas de pausas e lazer, passamos a informação nos televisores da empresa. E outra fonte é o nosso site da internet”. Entrevista 2. O outro técnico de recrutamento e seleção também referiu que “As fontes mais utilizadas são, a pagina de internet da empresa e os panfletos”. Entrevista 3. O Manager do departamento recrutamento e seleção também refere que “Nós damos prioridade as candidaturas entregues em mão no departamento pelos trabalhadores internos.”. Entrevista 4. O operador indicou que foi um amigo que trabalha a dois anos na empresa que falou com o Team Leader da equipa dele e deu o meu currículo. Entrevista 5. De acordo com o Team Leader, é feita através “da passagem da palavra aos trabalhadores pelo Team Leader”.</p>	<p>As fontes de recrutamento são meios de comunicação que servem para atrair os candidatos externos e internos a empresa, de modo a ser mais eficiente a comunicação deve começar dentro da empresa.</p>

Conceitos	Citações das entrevistas	Observações
<p>Técnicas de seleção</p> <p>Chiavenato (2006) indica que existem as seguintes técnicas, análise curricular, entrevistas, testes.</p>	<p>Técnicas de seleção</p> <p>Entrevista 1. O técnico de recrutamento e seleção refere que é “a análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos.”.</p> <p>Entrevista 2. O outro técnico de recrutamento e seleção também referiu que é “a análise curricular, entrevista de grupo, os testes psicotécnicos, a entrevista individual, exames médicos”.</p> <p>Entrevista 3. O Manager do departamento recrutamento e seleção também refere que “as técnicas de seleção utilizadas são, primeiro a análise curricular, depois a entrevista de grupo ou individual consoante o posto de trabalho, os testes psicotécnicos, a entrevista final, exames médicos”.</p> <p>Entrevista 4. O operador indicou que as técnicas de seleção utilizadas foram os testes psicotécnico e a entrevista.</p>	<p>As técnicas de seleção são ferramentas que servem de filtro para a seleção de candidatos atraídos para uma vaga de emprego, a mais utilizada é a análise curricular e a entrevista. Pode-se observar que o operador acredita que as únicas técnicas que permitiram que o mesmo fosse escolhido foi os testes e a entrevista, pode-se observar que este conhecimento é geral pelos operadores por falta de conhecimento técnico e pela visão restrita que tem do processo. Não foi feita esta entrevista ao Team Leader porque o mesmo apesar de ter participado no processo de recrutamento enquanto operador, como Team Leader o mesmo não intervém no processo, como tal, o investigador o quesito sobre as técnicas de seleção.</p>

Apêndice 10. Cronograma da investigação

As atividades a desenvolver fazem parte de um processo metodológico de recolha de informação para a investigação. A mesma está dividida em três fases.

A primeira fase é a definição da investigação, em se criam e identificam todos os meios necessários para investigação designadamente a pesquisa dos recursos humanos, intervenientes no processo, como os gestores e técnicos do departamento de recursos humanos da organização que serão entrevistados. Na segunda fase depois de apurados os recursos humanos, será feita uma pesquisa bibliográfica que servirá de suporte teórico para elaborar o guião de entrevista, onde constarão as questões a aplicar aos intervenientes. Após o desenvolvimento do guião, serão marcadas reuniões com a organização a fim de efetuar a entrevista aos intervenientes.

Por fim, na última fase serão desenvolvidas e aplicadas as entrevistas aos intervenientes, recolhidos os dados a partir da mesma e apresentados os resultados da pesquisa na dissertação.

A investigação terá vários intervenientes que farão parte do seu processo, que são:

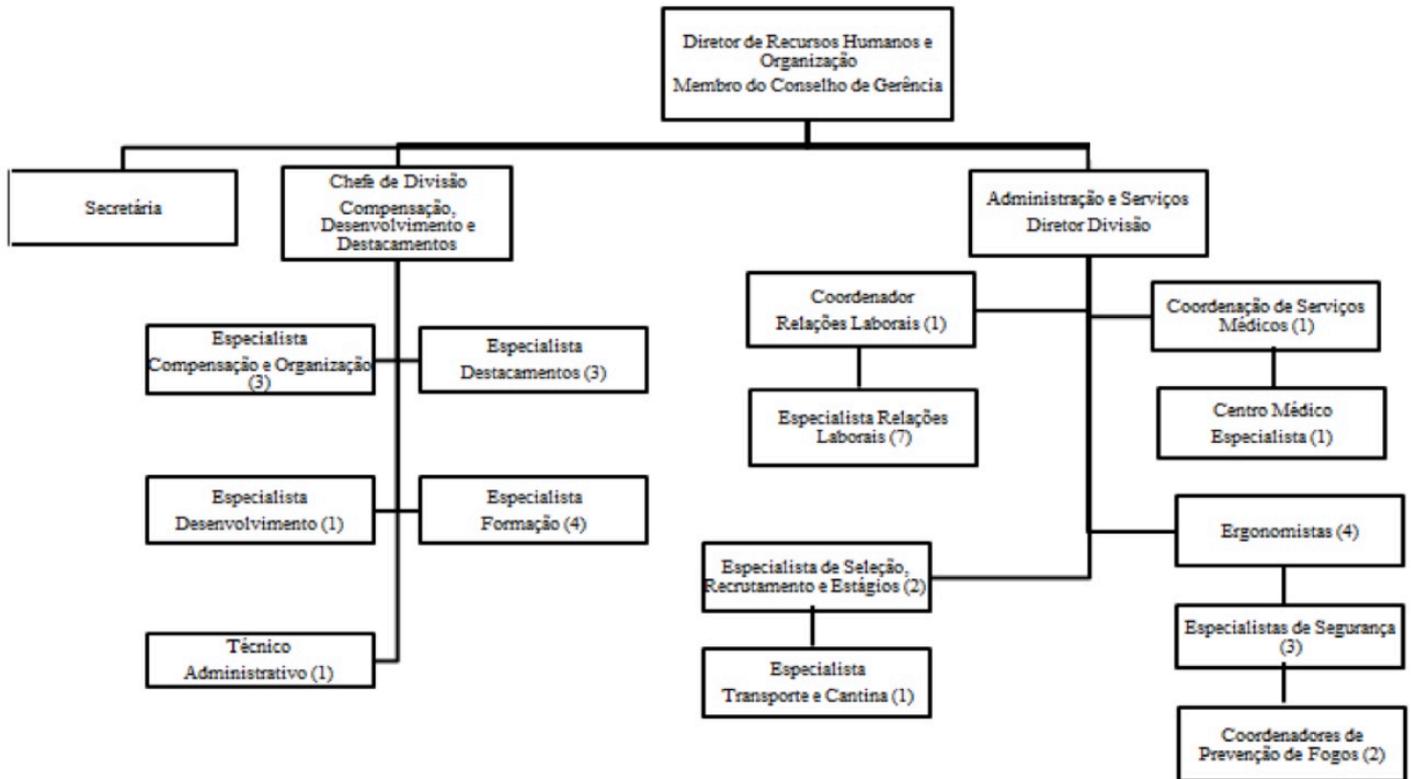
1. O Investigador, o responsável por realizar e gerir a investigação.
2. A Direção de Recursos Humanos, o membro da direção dos recursos humanos responsável pelo departamento e pela autorização da recolha de dados.
3. Os Técnicos de Recursos Humanos, são os trabalhadores da organização especialistas e responsáveis pelo recrutamento e seleção de trabalhadores.
4. O Team Leader que é o responsável pela monitorização dos trabalhos dos operadores na operação.
5. O Operador que é o responsável pela execução dos trabalhos diretos ligados a produção da operação.
6. Totalizando assim 5 entrevistas.

Actividades	Intervenientes	Periodo (Meses)					
		1	2	3	4	5	6
Definição da investigação; Definição do orçamento financeiro para investigação; Pesquisa de recursos humanos para a investigação.	Formando						
Pesquisa bibliográfica; Guião da entrevista; Marcação de reuniões com a organização.	Formando, Direção de RH da Organização						

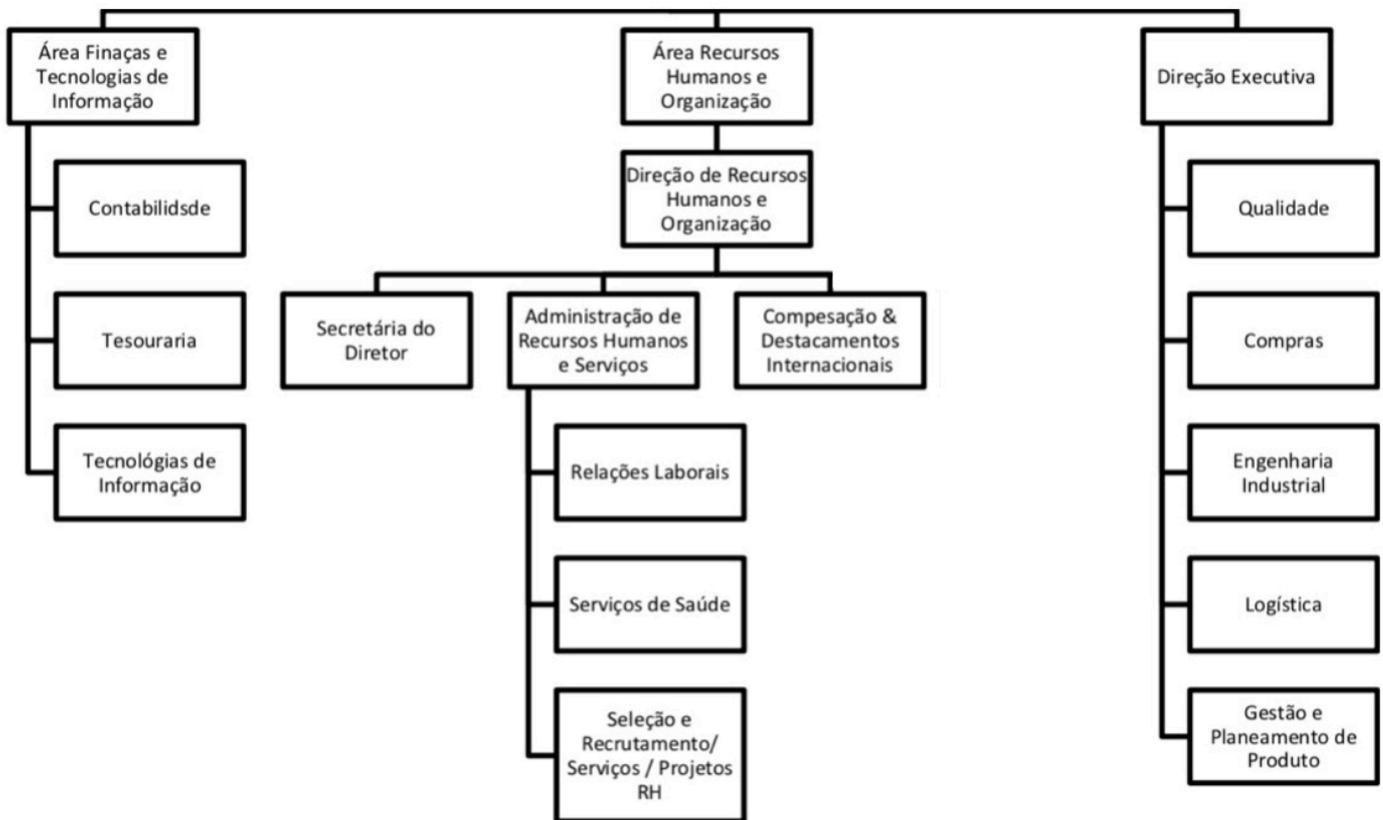
Actividades	Intervenientes	Periodo (Meses)			
Desenvolvimento e aplicação das entrevistas nos intervenientes; Tratamento dos dados; Apresentação dos resultados.	Formando, Manager e Técnico de RH, Operador e Team Leader da Operação				

ANEXOS

**Anexo 1. Organograma do Departamento dos recursos humanos da organização
(numero de trabalhadores)**



Anexo 2. Organograma da organização



Anexo 3. Fluxograma do recrutamento e seleção



Anexo 4. Modelo de requisição de viatura

Requisição de Viagem, Aluguer de Viatura, Despesas de Representação e Numerário Travel, Car Rental Business Expense and Cash Advance Requisition

Nome / Name	Telef.	Mes / Month	Semana / Week	C. Custos / C. Centre	I# Empregado / Employee Nr.
-------------	--------	-------------	---------------	-----------------------	-----------------------------

Atenção / Attention

Após preenchimento do cabeçalho por favor destacar o relatório de despesas de viagem.
After filling in the heading of the form please detach the travel expense report.

1 Requisição de Viagem e de Aluguer de Viatura / Travel and Car Rental Requisition							
Motivo da Viagem / Purpose of the Trip						Classe da Viagem / Class of Travel	
Dia / Day	Mês / Month	Hora/Time	De / From	Para / To	Tipo de Transporte/Mode of Transport Carro/Road, Avião/Air, Outros/Other Comboio/Train	Dia de Passagem / Over Night Stay	
Aluguer de Viatura <input type="checkbox"/> SIM / YES GRUPO <input type="checkbox"/> Rental Car <input type="checkbox"/> NÃO / NO GROUP <input type="checkbox"/> Local / Place _____							
Preparativos de Viagem para empregados em serviço no estrangeiro / Travel arrangements for FSE's and FSS's							
Acompanhantes / Non - Company personnel			Idade dos filhos / Age of Children		Tipo de viagem / Type of travel		
Nome / Name		Grau de Parentesco / Relationship					
				Só empregado / Employee only <input type="checkbox"/>		Emergência / Emergency <input type="checkbox"/>	
				Empregado e família / Employee & family <input type="checkbox"/>		Visita a casa / Home leave <input type="checkbox"/>	
				Realocado / Relocation <input type="checkbox"/>		Outros / Other <input type="checkbox"/>	
2 Requisição para Despesas de Representação / Business Entertainment Expense Requisition							
Data / Date		Local / Place		Convidados e Empresa / Guests and Co		Motivos/Purpose	
						EURO	
3 Requisição de Numerário / Cash Advance Requisition							
Montante / Amount				Name do Portador / Name of Bearer			
EURO							
				Assinatura do Empregado / Employee's Signature			
Adiantamento Esquendo (por extrato) / Advance Requested (in words)				Recebido por / Received by		Data / Date	
4 Autorizações / Approvals							
		Aprovado por / Approved by					
		Assinatura Requisição Aplicável / Mak. Applicable Requisition					
Viajante/Traveller		1 <input type="checkbox"/>		2 <input type="checkbox"/>		3 <input type="checkbox"/>	
Assinatura / Signature							
Nome / Name							
Posição / Title							
Data / Date							

Anexo 5. Relatório de despesas de viagem

RELATÓRIO DE DESPESAS / EXPENSE REPORT TER nr.

Documento em Branco - Viagens de Longa Duração / Blank Form - Long Term Trips

Nome/Name	Empregado nr./Employee nr.	Telefone/Telephone	Ano/Year	Mês/Month	Semana/Week	C.Custo/C.Centre	Ordem/Order
-----------	----------------------------	--------------------	----------	-----------	-------------	------------------	-------------

Motivo da viagem / Purpose of trip	Transportes / Transport		
	Avião / Plane		
	De / From	Para / To	Bilhetes não usados. Devolvidos ? Tickets not used. Returned? Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/>
	Carro / Car		
	Carro Próprio / Own Car <input type="checkbox"/>	Carro de Empresa / Company car <input type="checkbox"/>	Matrícula / Licence plate
	Gasolina / Gasoline <input type="checkbox"/>	Gasóleo / Diesel <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

	Seg / Mon	Ter / Tue	Qua / Wed	Qui / Thu	Sex / Fri	Sab / Sat	Dom / Sun	
Data / Date								Total Euro
De / From								
Para / To								
Transporte/ Travel								
Km / Mileage								
Custo / Cost								
Estacionamento / Parking								
Taxi								
Other Transport								
Alojamento / Logging								
Alimentação / Meals								
P.Almoço /Breakfast								
Almoço / Lunch								
Jantar / Dinner								
Tipos/other (perdiem)								
Outr.Despesas/ Oth. Exp.								
Exchange Rate								
Exchange Rate								
Exchange Rate								
Total Euro								

Despesas Representação / Business Expenses

Data / Date	Local / Place	Convidados e Nome Empresa / Guests & Co.	Motivo / Purpose	Total Euro

Assinatura colaborador / Employees' signature	Date / Date
Aprovação Nome e Assinatura / Approval Name and Signature	Date / Date
Aprovação Nome e Assinatura / Approval Name and Signature (Nível Superior)	Date / Date

Total Despesas Incorridas / Total Expenses	
Adiantamento receb./ Cash Advance	
Bal. Anterior / Prior Balance	
Valor Devolvido à empresa / Amount refunded to the Co	Date / Date
Saldo apurado a favor de / Balance in favor of	Company Employee

Observações / Comments	
------------------------	--

Anexo 6. Impresso do “Kubi”

PERFIL BIOGRÁFICO KUBI

Preenche somente os dados em falta

1. Dados pessoais obrigatórios

Nº Empregado	Nome Completo		
Data de Nascimento	Conselho de Nascimento	País de Nascimento	
Nacionalidade	Estado Civil	Nº de Filhos	

Nacionalidade: Caso o empregado tenha dupla nacionalidade, deverá indicar ambas.

2. Idiomas

Língua	Nível	Língua	Nível	Língua	Nível
Português		Espanhol		Francês	
Inglês		Alemão		Outra	

Idiomas: Identifique as línguas que domina e o respetivo nível de conhecimento através dos códigos abaixo indicados:

- Materna: **C 2** - Avançado: **B 2/2** - Médio: **B 1/1** - Básico: **A 1/1**

Caso fale outra língua que não conste no impresso, adicione-a no espaço “Outra” língua e identifique o nível de conhecimento.

3. Formação académica certificada

Grau Académico	Nome do Curso	Data de Fim do Curso
1.		
2.		
3.		
Local		País
1.		
2.		
3.		

Grau: Habilitação académica oficial. Por exemplo: Licenciatura, Bacharelato, 12ª ano de escolaridade, etc.. **Nome do Curso:** Nome oficial da licenciatura, bacharelato, curso, etc. **Data de Fim do Curso:** Mês / Ano em que finalizou a formação académica, conforme consta no documento oficial. **Local:** Nome da universidade ou escola onde realizou a formação académica. Por exemplo, Universidade Nova de Lisboa. **País:** País da universidade ou escola indicadas.

4. Percorso profissional anterior

Nome da Empresa	Departamento	Função	Data de início	Data fim

Empresa: Nome da empresa ou instituto onde trabalhou anteriormente. **Departamento:** Denominação oficial do departamento onde trabalhou. Por exemplo, Pintura, Produção, Logística, Secretariado etc. **Função:** Denominação oficial da função ou atividade laboral exercida. Por exemplo, Pintor, Carpinteiro, Secretária, etc.

5. Outras atividades, cargos e qualificações internas e externas

Atividades / Cargo / Qualificações	Interno / Externo

Identifique até três atividades relevantes, realizadas dentro da empresa (INT) ou fora (EXT). Por exemplo, Treinador de Futebol, Instrutor de Fitness, Massagista, Formador, Mecânico, Tradutor, Fotografo, Músico, etc.

6. Áreas de Interesse dentro da fábrica

Área 1	Área 2	Área 3

Anexo 7. Tabela de descrição e análise de funções/tarefas

LISTA DE COMPETÊNCIAS/TAREFAS DE QUALIDADE TÉCNICA			
TOOLMAKER			
ATIVIDADES	Nº	COMPETÊNCIAS/ TAREFAS NECESSÁRIAS	DESCRIÇÃO/CONTEÚDOS
ATIVIDADES BÁSICAS	1	Organização e Limpeza	
	2	Regras de Segurança	
	3	Melhoria contínua	
ATIVIDADES INTERMÉDIAS	4	Interpretação de Normas	
	5	Preparação de Ferramenta	
	6	Técnicas de Medição	
ATIVIDADES AVANÇADAS	7	Interpretação de Relatórios <i>Audit</i>	
	8	Interpreta os Relatórios Dimensionais	
	9	Avalia o Funcionamento da Automação	
ATIVIDADES DE EXCELÊNCIA	10	Conhecimento de Tecnologia de Materiais	
	11	Participa no desenvolvimento de <i>Die Design</i>	
	12	Aceita Maquinações 3D	

Anexo 8. Matriz de Competências

LEGENDA PARA NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS: 1 - COMPETÊNCIAS BÁSICAS 2 - COMPETÊNCIAS AVANÇADAS 3 - COMPETÊNCIAS DE EXCELENÇA			FUNÇÕES											
Grupos de competências	Designação da competência	Definição da competência	Gestão	Especialistas			Operadores							
						Aprendiz Toolmaker	Toolmaker	Toolmaker Expert	CNC Machiner	Die designer	External project expert	Measuring & CMM		
Conhecimento acerca da empresa	Estratégia						1	2	3					
	Organização						1	2	3					
	Terminologia						1	2	3					
Regulamentos	Guidelines da organização						1	2	3					
	Instruções de trabalho						1	2	3					
	Segurança						1	2	3					
	Equipamento de proteção						1	2	3					
Procedimentos	Procedimentos de trabalho						1	2	3					
Qualidade	Gestão da qualidade						1	2	3					
	Qualidade Standard						1	2	3					
	Aprovação de qualidade						1	2	3					
	Desenho de qualidade						1	2	3					
Transmissão de conhecimentos	Construção						1	2	3					
	Transferência						1	2	3					
	Gestão						1	2	3					

Línguas	Inglês					1	2	3					
	Alemão					1	2	3					
Tecnologias de informação	DMU Navigator					1	2	3					
	Intranet					1	2	3					
	Excel					1	2	3					
	Word					1	2	3					
	CAD					1	2	3					
	CATIA V5					1	2	3					
Design	Criação					1	2	3					
	Design Standard					1	2	3					
	Qualidade de Design					1	2	3					
Ferramentas	Conceito					1	2	3					
	Design					1	2	3					
Instrumentos de medição	Procedimentos de medição					1	2	3					
	Interpretação da medição					1	2	3					
Tecnologias de materiais	Propriedades dos materiais					1	2	3					
Transporte de carga	Operar empilhadores					1	2	3					
	Manuseamento de pontes rolantes					1	2	3					