



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

**As Envolventes da Gestão de Recursos Humanos -
Recrutamento e Seleção**

Catarina Tinoco Queiroz

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Mário Queirós

Versão Final

Porto, outubro de 2021



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

**As Envolventes da Gestão de Recursos Humanos -
Recrutamento e Seleção**

Catarina Tinoco Queiroz

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Mário Queirós

Versão Final

Porto, outubro de 2021

Resumo

Este relatório visa o complemento dos conhecimentos e competências adquiridas no decorrer do mestrado em Gestão das Organizações – Gestão de Empresas, com a prática desenvolvida no decorrer do estágio profissional realizado na época 2020/2021.

O presente relatório aborda a área dos Recursos Humanos, mais especificamente a área do Recrutamento e Seleção, no qual o foco recai sobre todo o processo que foi tido em conta ao longo do estágio. O relatório está dividido em três diferentes partes, nomeadamente, na revisão da literatura, na caracterização da empresa e na descrição do trabalho executado ao longo do estágio. A revisão da literatura surge de forma a complementar todo o relatório, proporcionando assim uma melhor perceção de todas as etapas tidas ao longo do estágio. Isto é, onde é demonstrado a forma como uma empresa procede no processo de recrutamento e seleção, no qual estes processos de empresa para empresa, as bases são as mesmas, mas o tipo de mecanismos escolhidos varia consoante a visão e objetivos das empresas.

Perante as tarefas que fui tendo ao longo do percurso, pude vir a compreender melhor todos os conhecimentos e elementos que foram abordados nas unidades curriculares do 1º ano, no qual a teoria juntamente com a prática permite proporcionar uma experiência mais enriquecedora na área em questão. Sem a realização do estágio profissional seria difícil ter a noção exata do que é realmente trabalhar na área dos Recursos Humanos que foi, logo de início, o principal objetivo deste estágio, ou seja, vivenciar e aprender da melhor forma possível aquilo que tinha conhecimento na teoria.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção, Atração

Abstract

This report aims to complement the knowledge and skills acquired during the Master's in Organizational Management – Business Management, with the practice developed during the professional internship carried out in the 2020/2021 season.

This report addresses the area of Human Resources, more specifically the area of Recruitment and Selection, in which the focus is on the entire process that was taken into account throughout the internship. The report is divided into three different parts, the literature review, the characterization of the company and the description of the work performed during the internship. The literature review appears to complement the entire report, thus providing a better understanding of all the steps taken during the internship. That is, where the way a company proceeds in the recruitment and selection process is demonstrated, in which these processes from company to company have the same bases, but the type of chosen mechanisms varies depending on the vision and objectives of the companies.

In the tasks that I had along the way, I was able to better understand all the knowledge and elements that were covered in the 1st year curricular units, in which theory together with practice allows to provide a more enriching experience in the area in question. Without the completion of the professional internship, it would be difficult to have the exact notion of what it really means to work in the area of Human Resources, which was, from the beginning, the main objective of this internship, that is, to experience and learn in the best possible way what I had knowledge in theory.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Selection, Attraction

Dedicatória

Doidos são aqueles que arriscam, pois um não está sempre garantido, mas mais doidos são aqueles que não arriscam de todo, pois contentam-se logo à partida com um não.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, aos meus irmãos, à minha avó, aos meus tios, à minha caracimete, aos meus amigos e colegas que me apoiaram sempre nesta etapa da minha vida que, apesar dos obstáculos, contratemplos e fases menos boas, sempre estiveram presentes para mim.

Este relatório conclui-se devido a todo o apoio por eles proporcionado, pois a fase em que este foi feito levava-me a acreditar que não seria de todo finalizado e foi através da motivação e da força das pessoas mais importantes da minha vida que posso dizer que está feito, tudo graças a eles.

Acredito que na vida tudo tem um motivo de ser e, deste modo, sei que este é o plano de Deus, tudo se encaminha para que corra bem se acreditarmos verdadeiramente que as coisas irão correr pelo melhor. Manter a positividade e esperar que o bom chegue.

Por último, quero agradecer a todos os professores do Mestrado de Gestão de Empresas, à minha orientadora da Port Soft Human Resources e um especial agradecimento ao meu orientador Mário Queirós, que desde o início se demonstrou imensamente disponível para me guiar em todo o processo. Esteve sempre disponível e ajudou-me em tudo o que estava ao seu alcance, o que é de valorizar imenso, pois foi ele que me “acolheu” nesta fase final do Mestrado e que fez com que este relatório estivesse finalizado, a concluir mais uma etapa da minha vida.

Estou muito grata a todos os que tornaram isto possível.

LISTA DE ABREVIATURAS

CV – Curriculum Vitæ

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PSHR – Port Soft Human Resources

Índice

Índice de Tabelas	xi
Tabela de Figuras.....	xii
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Descrição da empresa.....	4
1.1 Plano de trabalho.....	5
1.2 Justificação da escolha.....	6
1.2 Caracterização da empresa.....	6
2- Revisão da literatura.....	14
2.1 Conceitos e evolução da GRH.....	15
2.2 Gestão de recursos humanos vs gestão de pessoal.....	18
2.3 Gestão de talento.....	18
2.4 Recrutamento e seleção.....	20
3- Plano de atividades.....	25
4-Avaliação do Estágio.....	32
5-Considerações Finais.....	34
5- Referências Bibliográficas	38

Índice de Tabelas

Tabela 1- Exemplo da 1ª etapa do processo de seleção.....	27
Tabela 2 - Exemplo da 2ª etapa do processo de seleção.....	28

Tabela de Figuras

Figura 1 - Cronograma do Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos....	16
Figura 2 - Cronograma – Processo de Recrutamento e Seleção - Estágio	29
Figura 3 - Cronograma - Etapas do Estágio	30

Introdução

O presente relatório de estágio surge como Trabalho Final do Mestrado de Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, no corrente ano letivo de 2020/2021. O relatório tem como principal objetivo a consolidação dos conhecimentos adquiridos no primeiro ano de mestrado, mais concretamente, relativo à Gestão de Recursos Humanos (GRH). Ao longo do mestrado, pude adquirir bastante conhecimento sobre a gestão, no entanto, sendo a gestão um mundo, pois interliga-se com várias áreas, a relação deste com prática foi algo que me fez optar pela opção de realização de um estágio curricular. O meu foco recaiu maioritariamente pela Gestão de Recursos Humanos, pois acho que é um fator elementar, como todos os outros, mas tão mais insubstituível, e que ao longo dos anos tem vindo a ganhar maior importância, contribuindo assim para a maior produtividade de uma empresa.

Nos dias de hoje, as pessoas são fundamentais no contexto de uma organização, pois estas são um elemento que ditará o sucesso do negócio em questão. Todo o processo envolvente da gestão de recursos humanos, tem de ser bastante estruturado e preciso, visto que é necessário compreender as necessidades da empresa no momento e tentar criar perfis ideais de trabalhadores que possam desempenhar determinados papéis, e da melhor forma. Este processo, desde a análise das necessidades até ao momento de seleção, é extremamente complexo, uma vez que é importante formular estratégias de recrutamento, de forma que esta seja mais eficaz e tenha maior impacto nas pessoas que possuam as capacidades requeridas pela empresa, e estruturar etapas de seleção, para que, no final, o candidato aprovado ao cargo em aberto contribua de forma positiva no desempenho da empresa, e conseqüentemente no sucesso desta.

A área dos Recursos Humanos foi uma das que mais me fascinou, pois, como foi referido anteriormente, as pessoas têm um papel muito importante dentro das empresas e estas, apesar da evolução constante das tecnologias, continuam a ser insubstituíveis. Desta forma, penso que, para além da mudança que temos vindo a acompanhar nestes tempos modernos, existirá sempre o fator humano gerando um grande impacto no sector empresarial. A gestão de recursos humanos, quando bem aplicada, pode produzir grandes vantagens para o negócio em que se insere, e por isso mesmo, este é um aspeto extremamente interessante e fundamental no contexto organizacional.

O presente relatório de estágio direciona-se para a área de Recursos Humanos, no qual o trabalho a desempenhar passará, essencialmente, pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas para a empresa onde o estágio se realizará. A empresa denomina-se Port-Soft Human Resources (PSHR), e é uma agência de Recrutamento e Seleção, encontrando-se sediada em Lisboa e possui escritórios em Bruxelas. A Port-Soft Human Resources opera no mercado internacional desde 2017, e oferece consultoria especializada em RH terceirizada e opera nos mais variados setores, possuindo uma carteira de clientes que vai desde pequenas agências de cuidados a empresas multinacionais de tecnologia.

O regime adaptado ao longo do estágio foi o de teletrabalho, uma vez que as circunstâncias em que vivíamos durante o período do estágio não permitiam que este fosse em regime presencial, no qual o teletrabalho era obrigatório por lei, devido à pandemia originada pela COVID19 a nível mundial.

Capítulo 1 - Descrição da empresa

E empresa em questão denomina-se de Port Soft Human Resources e é uma marca comercial de NTP LDA 514 188138, tendo a sua atividade de Recursos Humanos começado em 2016. A Port-Soft ajuda funcionários e empregadores a pensarem mais alto, a visionar oportunidades e a aproveitá-las. A Port Soft Human Resources tem uma sede em Lisboa e escritórios de apresentações em Bruxelas, sendo que opera nos mais variados setores e tem uma carteira de clientes que vai desde pequenas agências de cuidados a empresas multinacionais de tecnologia. Tem como visão a obtenção de reconhecimento em Portugal pela sua experiência e prática na área dos Recursos Humanos, no qual 40% dos funcionários da empresa são *freelancers*. Deste modo, a Port Soft Human Resources tem como finalidade a combinação da flexibilidade de uma Solução de Gerenciamento *Freelancer* para especialistas autónomos com o desempenho de uma Solução de Gerenciamento de Recursos Humanos para empregadores. O objetivo da empresa é encontrar a pessoa certa ou o projeto certo sem se despende muito tempo nesse mesmo processo.

A Port Soft Human Resources tem como objetivo ajudar as empresas-clientes a encontrar a pessoa ideal para o cargo de emprego a que esta tem como aberto, no qual providencia os perfis ideais para esse mesmo cargo e a PSHR tem como finalidade a definição e estruturação de todo um processo de recrutamento e seleção. Para este mesmo processo a empresa possui de vários trabalhadores que formulam os conteúdos visuais para as publicações, os conteúdos que acompanham essas mesmas imagens e a estruturação de guiões de entrevistas e de bases de análise.

As plataformas que a empresa utiliza mais para a divulgação dessas mesmas vagas de emprego e de forma a chegar ao maior número de pessoas interessadas são, Instagram, Facebook, LinkedIn e website próprio.

A Port Soft Human Resources possui de prazos internos, ou seja, para cada processo de recrutamento e seleção de cada empresa-cliente há um prazo, na medida em que não acumula muitos clientes num curto espaço de tempo e possibilita aos clientes encontrarem o candidato ideal para a sua empresa o mais cedo possível.

1.1 Plano de trabalho

A empresa Port-Soft Human Resources tem como objetivo o processo de recrutamento e seleção com base nas características de candidatos fornecidas pelas empresas-clientes, que se encontram à procura de indivíduos capazes para executarem uma determinada função dentro da sua própria empresa. Deste modo, na Port-Soft Human

Resources, o processo envolve a estruturação de canais para divulgação do processo de recrutamento, salientando as características necessárias dos candidatos e a análise das candidaturas e todos os seguintes processos de seleção.

O estágio teve uma duração de seis meses, sendo que não teve um período diário estipulado, pois a empresa em questão trabalha com objetivos, no entanto, o período diário foi cerca de 4 horas em média. Primeiramente houve uma ligeira formação que envolvia todas as etapas e mecanismos necessários para a melhor execução do trabalho ao longo dos seis meses de estágio, de forma a me poder adaptar ao modo de trabalho da empresa.

1.2 Justificação da escolha

É importante considerar a natureza do trabalho desenvolvido no estágio, que teve como objetivo a contratação de pessoas para desempenhar os cargos em aberto das empresas-clientes que contactam a Port-Soft Human Resources com o intuito de realizar todo o processo de recrutamento e seleção.

1.2 Caracterização da empresa

É importante compreendermos o conceito de organização para podermos analisar o comportamento da mesma, assim sendo, distinguimos por organização aquela que engloba um grupo de indivíduos e que são submetidos a um processo de cooperação e coordenação de determinadas tarefas, tendo como fim um determinado objetivo. Podemos dizer que numa organização existe a distinção de funções, sendo regida por uma hierarquia e poder, onde existe um conjunto de regras, de forma que cada elemento consiga contribuir para o desenvolvimento da identidade da organização.

Para perceber o modo como a Port-Soft Human Resources opera, é necessário que haja uma análise sistémica, ou seja, denotar como é que a organização, como um sistema, se desenvolve e evolui, sendo por isso, importante a compreensão do conceito de sistema. Um sistema, segundo Chiavenato (2004), é um aglomerado de componentes interdependentes que originam um todo organizado, onde cada indivíduo contribui com algo de novo e surge outro “algo de novo” e melhor perante a interação de todos os envolventes, isto é, proporcionando a sinergia empresarial. Este é o nome dado para o “resultado” em que o todo é maior que as partes, isto é, supondo uma atividade indeterminada, com diversos elementos e estes reúnem-se e interagem para elaborar tal atividade – o resultado dessa unidade funcional será maior e ainda haverá o desenvolvimento de qualidades para além das

originais. Portanto, a interação das pessoas individuais é maior que a individualidade. Todas interagem, logo há vantagens como a inovação e a criatividade. Na empresa, este é um exemplo bastante visível, pois só um elemento não seria capaz de estruturar um plano de seleção e percorrer todas as etapas sozinho, é sempre necessário haver uma discussão de ideias e de procedimentos mais adequados para passar ao momento do recrutamento e posteriormente da seleção. Deste modo, a empresa consegue tirar proveito das sugestões de ambas as partes que sejam mais vantajosas e mais eficientes para a empresa, conseguir captar o interesse nos indivíduos e proporcionar as etapas bem definidas para conseguir obter o candidato ideal.

O comportamento organizacional surge de forma a compreender o modo como os indivíduos de uma organização se relacionam entre si, as atitudes e a maneira de estar dentro da organização e o comportamento que a própria organização apresenta na sua globalidade, tendo em conta a perspectiva individual e coletiva.

O comportamento organizacional foca-se em várias componentes, como por exemplo, no ser humano, na produtividade, na ética, nos processos sociais e no modo como cada uma destas variáveis é praticada.

Ao longo do tempo, as organizações têm vindo a alterar a sua estrutura e o seu processo de desenvolvimento, pois antes as organizações possuíam uma visão direcionada à metáfora mecânica, o que atualmente não acontece com tanta frequência, ou seja, podemos observar que, com o passar dos anos, tem-se vindo a adquirir a metáfora orgânica no seio das organizações.

De um modo geral, estas duas metáforas distinguem-se pela abertura, comunicação, centralização, objetividade, cultura, relações interpessoais, entre outros, na medida em que uma organização que tenha como base a metáfora mecânica, todo o processo desenvolvido dentro da organização é visto como um processo mecanizado.

A estrutura organizacional engloba três componentes, nomeadamente, a complexidade, a formalização e a centralização, sendo que estas componentes são extremamente elevadas numa organização mecânica e reduzidas numa organização orgânica.

A metáfora orgânica, é a visão que deveria ser praticada em todas as organizações, mas sem nunca chegar ao seu extremo, pois tem que existir um equilíbrio para que a organização consiga sustentar todo o seu desenvolvimento, de forma que a sua produtividade seja alcançada, através dos processos ideais.

Tendo isto em mente, é necessário que a empresa, que se relaciona com a metáfora orgânica, tenha como base a criatividade, a responsabilidade, a descentralização, onde as hierarquias sejam horizontais, a participação, as relações interpessoais, a flexibilidade, a disposição à mudança, a eficácia ao invés da eficiência, a abertura ao ambiente, entre outras.

Estas duas metáforas estão agregadas a dois paradigmas, nomeadamente, a metáfora mecânica faz referência ao paradigma da “organização-máquina” e a metáfora orgânica ao paradigma da “empresa viva”, na qual o foco destes paradigmas recai no tipo de característica de cada uma das metáforas organizacionais, onde a primeira é vista como uma máquina e a segunda como um ambiente aberto. Perante estas duas concepções, é extremamente claro que a empresa se relaciona com a concepção orgânica, pois tem como base um princípio que tem seguido até ao dia, onde estabelece um limite máximo de clientes que podem ser aceites, de forma a não privar cada cliente da atenção necessária que este merece, ou em atrasar o processo de recrutamento e seleção de forma a não falhar os prazos estabelecidos pelas empresas. Caso a empresa optasse por preferir a quantidade ao invés da qualidade, certamente que hoje em dia não teria a imagem que tem, pois o tempo e a atenção que é dada a cada um dos clientes é extremamente indispensável e tranquilizante para os mesmos, pois está em causa a produtividade de uma dada empresa, e se a seleção do candidato ideal ultrapassar o período estabelecido, a empresa poderá vir a sofrer consequências. Na concepção orgânica, acredita-se que a estrutura deve ser mínima e mais flexível, onde se aceita a subjetividade e criatividade e se incentiva a diversidade, a autonomia e a comunicação em todas as direções. Nesta vertente, a empresa é bastante flexível, pois exemplo disso é que não sendo algo com que esteja habituada ou tenha alguma experiência, foi-me permitido trabalhar no *website* da empresa, como também na criação de conteúdo e de *design* gráfico, permitindo-me assim ser autónoma nas minhas tarefas e responsabilidades, tendo sido extremamente útil uma boa base de comunicação entre mim e os restantes membros. Ver uma organização como orgânica é não aceitar que existe uma única forma de se executar cada tarefa, que organizações semelhantes agem de maneiras diferentes em situações semelhantes. É ver cada colaborador como um indivíduo único, com necessidades e ambições particulares e mutáveis ao longo do tempo. A empresa deixa ao critério de cada funcionário, perante os trabalhos que vão surgindo, atuar da forma que considerar mais correta, desde que o propósito seja cumprido, o que aconteceu ao longo do estágio, no qual pude sempre optar pela forma ideal de estruturar todas as informações e de proceder aos métodos de seleção.

Perante uma organização orgânica, e tendo como plano os sistemas, como mencionado anteriormente, uma das suas características é o globalismo, ou seja, a mudança que é ocorrida numa unidade da organização será produzida também nas restantes unidades, na qual surge o fenómeno da homeostasia, onde várias componentes se interligam de forma a gerar o equilíbrio necessário da organização. Ainda no contexto dos sistemas, este tipo de organização espelha-se num sistema aberto, na qual existe uma troca de energia e matéria entre o meio exterior, focando-se sempre no conceito da adaptabilidade, ou seja, é importante que o sistema se adapte às mudanças externas para que consiga sobreviver. A organização tem que se permitir interagir dualmente com o meio ambiente, onde haja uma relação de harmonia entre as partes e uma permanência na relação de interdependência com o exterior.

Para que uma organização consiga seguir as características de uma empresa viva, é essencial que haja um processo de socialização entre todos os indivíduos envolvidos, isto é, é necessário que estejam todos abertos à mudança e que se permitam moldar ao grupo sócio-cultural que estejam presentes. É necessário descentralizar, isto é, conseguirmos entender o mundo numa outra perspetiva, ou seja, termos a capacidade de analisar uma situação de um ponto de vista diferente. Assim, analisando as organizações como organismos, considera-se que as empresas são ambientes abertos que influenciam o meio onde estão inseridas, mas também são influenciadas por ele, logo, como podemos ver, a Port-Soft Human Resources não é exceção.

A empresa Port-Soft Human Resources pertence a uma organização de conceção orgânica, que tem como base a criatividade, a responsabilidade, a descentralização, onde as hierarquias são horizontais, onde existe a participação, as relações interpessoais, a flexibilidade e a disposição à mudança de todos os colaboradores, como também a eficácia e eficiência de todos os processos de trabalho e a abertura do bom ambiente. Como percebemos anteriormente, há uma grande autonomia por parte dos indivíduos da empresa, onde todos os pontos que são mencionados nesta conceção são visíveis no dia-a-dia da empresa, pois exemplo disso, é a chefe permitir aos seus funcionários que ajam livremente e que possuam uma boa relação entre eles, mas também com todos os fornecedores e parceiros da empresa. A empresa, sendo de serviço de atendimento ao público, tem que se permitir a interagir dualmente com o meio ambiente, onde haja uma relação de harmonia entre as partes e uma permanência na relação de interdependência com o exterior. Um exemplo de adaptabilidade é o caso das empresas clientes serem de diversas áreas, fazendo com que o processo de seleção e recrutamento tenha de ser pensado especificamente para as

diversas áreas, assim como a adaptação das etapas ao longo do processo.

Os seres humanos comportam-se de forma artificial num contexto organizacional e não natural, pois como podemos entender, tudo o que tenha influência da mão humana é visto como artificial e não natural. No entanto, tendo nestes conceitos as suas definições mais básicas, uma empresa viva vem possibilitar que esse comportamento seja considerado menos artificial, permitindo assim que as pessoas/trabalhadores sejam livres de tomarem as decisões que acham mais acertadas. Para uma maior potencialização da organização, é necessário que esta tenha uma forte unidirecionalidade e progressão em relação aos seus objetivos, sendo que isto só é possível através de uma boa liderança e envolvência positiva de todos os indivíduos. Por isso, é imprescindível que todos os colaboradores tenham o cuidado de entender todas as perspetivas e ideias que lhes possam aparecer e analisá-las sempre com pontos de vista diferentes. Sendo a Port-Soft Human Resources, uma empresa viva, o comportamento da organização permite que todos os colaboradores sejam livres de tomarem as decisões que acham mais apropriadas, o que é bastante comum, pois todos trabalham de forma independente.

Perante a definição de uma organização que se baseia nos pressupostos da metáfora orgânica, podemos compreender que a liderança é, de facto, um fator fundamental neste processo, na medida em que sem esta seria um caso de desorganização, onde a disciplina e a estabilidade acabavam por desaparecer dos valores, visto como cruciais, que vigoram uma organização.

Assim sendo, e relacionando a liderança, podemos afirmar que esta existe, pois a hierarquia presente numa organização orgânica é horizontal, onde não existe a predominância da autoridade e do poder. Segundo Castanheira (2015), a liderança relaciona-se com a manutenção da visão, da cultura e das relações interpessoais. Os estilos de liderança, diferem entre autocrática, democrática e liberal, e o que distingue cada um dos estilos, é a atuação do líder, que vai desde o detentor de todo o poder, que fixa as regras e as tarefas, até ao líder que não tem quase participação e que deixa aos subordinados todas as decisões.

O tipo de liderança que encaixa melhor neste tipo de organização é a liderança dispersa, pois implica múltiplas lideranças, ou seja, o líder formal deposita confiança nos seus subordinados e por isso transforma as suas atividades em atividades com algum poder de decisão, onde existe a valorização das equipas e lideranças intermédias, não estando o

poder só no topo da organização, e para tal a comunicação é essencial e a valorização das pessoas também.

O líder é carismático, inspiracional, tem consideração pelos seus seguidores e estimula-os intelectualmente, isto é, inspira os outros a trabalharem, mas que acima de tudo, coloca emoção naquilo que faz e preocupa-se com todos.

A liderança que deve ser aplicada nas organizações e que está em predominância numa empresa viva, é a liderança transformacional, segundo Barroso e Carvalho (2007), esta procede sobre a cultura existente, as crenças, modos de agir e emoções, que ambiciona introduzir uma relação de cooperação entre os envolventes, com uma dinâmica relacional. No entanto, para que haja uma maior eficácia na organização, é importante a conciliação das duas lideranças, isto é, da transformacional com a transacional, pois cada uma se adequa mais dependendo dos diferentes momentos e fases que a organização se vai deparando.

A Port-Soft Human Resources baseia-se nos pressupostos da conceção orgânica, portanto, é perceptível de compreender que existe uma boa liderança e uma envolvimento positiva de todos os elementos. É fundamental a presença da liderança nesta empresa, pois, caso esta não existisse, a organização, a disciplina e a estabilidade acabavam por desaparecer e, desta forma, os valores perderiam importância e deixavam de ser vistos como cruciais.

Assim sendo, pode-se afirmar que a liderança da Port-Soft Human Resources é horizontal e dispersa pois implica múltiplas lideranças, sendo que o líder deposita toda a confiança nos seus colaboradores, permitindo que estes tomem decisões nas suas atividades. Na empresa, valorizam-se as equipas, as lideranças intermédias e os trabalhadores, não estando o poder concentrado no topo da organização. Para que isso seja possível, a comunicação entre todos é essencial.

O líder da Port-Soft Human Resources é carismático, inspiracional e tem consideração pelos seus colaboradores e preocupa-se em estimulá-los intelectualmente. Apoia, compreende, ouve todas as ideias e perspetivas dos seus seguidores sem julgamento ou negação dos mesmos. O líder tem capacidade de inspirar os seus colaboradores a fim destes realizarem por si mesmos as tarefas, conduzindo-os em direção a um objetivo comum. Como resultados, reúnem-se as mais diversas vantagens: maior cooperação entre as partes, maior e melhor comunicação, maior motivação e níveis de satisfação, maior produtividade e maior grau de eficácia. A empresa funciona, porque a liderança aplicada é a ideal, caso contrário, se esta fosse direcionada para a demonstração do poder, faria com que as relações

interpessoais, a comunicação e a satisfação fossem de carácter negativo, o que acabaria por influenciar na prestação de serviços e na imagem da empresa.

Costa e Castanheira (2015), fazem referência a esta conceção de liderança enquanto cultura, na medida em que as emoções e valores são fulcrais para a realização do trabalho na organização, ou seja, esta abordagem foca-se no trabalho conjunto, sendo este importante para que a organização se desenvolva, e para isso, os valores partilhados por todos os que na organização trabalham são muito importantes.

Caracterizando-se a cultura organizacional como o conjunto de valores e crenças existentes dentro da organização, percebemos que esta influencia bastante o contexto da organização e assim sendo, é necessário que exista um ambiente mais aberto, onde a comunicação seja melhor, possibilitando aos indivíduos que confrontem e solucionem os problemas de forma mais construtiva, combinando assim soluções mais adequadas aos mesmos.

Numa organização orgânica, podemos identificar dois tipos de cultura, a cultura adaptativa, pois tem como pontos fulcrais, a inovação, o espírito de empreendedor e a resposta rápida face aos problemas enfrentados, e a cultura de apoio, que visa a participação, o trabalho de equipa, a entajuda e a comunicação.

Numa empresa viva, existe uma maior valorização da natureza humana, da cultura e da personalidade, pois neste tipo de organização há uma certa liberdade que nos permite agir pelo que somos e não nos “obriga” a deixarmos a nossa personalidade de fora da organização, pois esta é vista como uma forma de possibilidade de atingir vários objetivos da empresa, como é o caso da criatividade.

Havendo uma hierarquia mais achatada ou horizontal neste tipo de organização, podemos também compreender que a distância hierárquica ao poder é pequena, pois todos os indivíduos têm “voto na matéria”, uma vez que cada opinião tem o seu peso. Perante esta relação entre todos os envolventes e a cooperação existente entre os mesmos, esta organização detém de um grau de coletivismo elevado, onde as funções sociais de cada género são vistas de igual modo, havendo uma valorização dos mesmos e tendo como base o altruísmo.

Seguindo o tipo de análise desenvolvida por Geer Hofstede (1991), esta classifica-se como sendo uma empresa coletivista, com reduzida distância ao poder, indiferença face à incerteza e feminilidade.

A Port Soft Human Resources é uma empresa colectivista, pois todos trabalham como se fossem um, com espírito de equipa, orientados para um objetivo comum e partilhando as tarefas entre si. A lealdade é altamente considerada, a comunicação um foco, aprender é considerado parte do trabalho e a relação é como um vínculo familiar.

É também caracterizada como sendo feminina, visto que não se distingue os géneros no contexto empresarial, os funcionários são tratados de igual modo, e deste modo existe uma preocupação pelo bem-estar entre os trabalhadores, sejam eles chefes ou colegas. O clima de trabalho é altamente valorizado, assim como a empatia e a cooperação. Não existe diferença entre géneros, e existe flexibilidade em horários e outros fatores, pois exemplo disto é o facto de o estágio ter decorrido em regime de teletrabalho, permitindo assim que a gestão do horário fosse minha de forma a conciliar o meu emprego.

Segundo Nadler, (1995), mudar é “a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais.”. Ou seja, há uma grande necessidade de adaptação às mudanças, de forma que a empresa continue a acompanhar as tendências atuais. A Port-Soft Human Resources, é considerada uma empresa bastante versátil, em que os funcionários e a chefe trabalham todos lado a lado, como uma equipa bastante unida, e onde existe um ambiente em que impera a confiança nas capacidades de cada indivíduo. Cada membro faz um pouco de tudo devido à dimensão reduzida da equipa.

Nesta empresa, a incerteza não é um grande receio e sim algo considerado normal. Cada passo tem de ser cuidadosamente planeado com antecedência, e envolve imensas pessoas externas à entidade. Os desafios são considerados como oportunidades para crescer e aprender, e são parte da rotina desta empresa, onde a previsão de comportamentos e alternativas é importante, de forma a lidar com o imprevisto e a ter resoluções antecipadas. Trata-se, portanto, de uma empresa fora daquele que é o panorama da maioria das empresas nacionais, pois é bastante versátil e “*open minded*”.

De um modo geral, a Port-Soft Human Resources possui uma estrutura com base na metáfora orgânica, pois consegue-se tirar o máximo proveito de todos os envolventes, ondeo coletivo trabalha melhor que o individual.

2-

Revisão da literatura

2.1 Conceitos e evolução da GRH

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) como nós a conhecemos hoje, não tem como base as mesmas características e estratégias que tinha quando esta surgiu. Na Revolução Industrial, que foi quando a GRH surgiu, segundo Rego et al. (2015), as condições no contexto do trabalho eram bastante precárias, os salários eram muito baixos, não havia segurança mínima, as empresas eram pouco produtivas e havia pouco profissionalismo. Os trabalhadores eram obrigados a trabalhar nas piores condições, mesmo estando doentes, caso contrário seriam despedidos e caíam logo na pobreza. Mais tarde, surgiram os movimentos reformistas, onde se começou a presenciar a existência de melhores condições de trabalho e, consequentemente, de vida, passando a existir um maior apoio às famílias mais carenciadas. O conceito de GRH voltou a sofrer uma mudança, surgindo assim um maior foco na profissionalização e, seguindo o movimento taylorista, passou-se a destacar a visão do ser humano. Nesta altura, surgiram elementos bastante importantes, nomeadamente, a existência de postos de trabalho e a especialização técnica, o processo de seleção dos trabalhadores, a formação prestada aos mesmos, a avaliação do desempenho destes na empresa e a criação de incentivos, com vista ao sucesso da empresa. Foi nesta altura que se deu a maior mudança na GRH de sempre, pois passou-se de uma altura em que se caracterizava pela desorganização e a falta de formação e motivação, para o momento em que tudo isto ficou para trás e os trabalhadores começaram a ser cada vez mais valorizados no contexto empresarial. A partir desta altura, sofreu-se ainda algumas mudanças, no qual surgem as funções e os departamentos distintos, separados e específicos, contribuindo assim para uma melhor gestão de todos os elementos que formam uma empresa. A última abordagem que afetou a GRH foi na mudança social, económica, tecnológica, demográfica e cultural, recaindo o foco na competitividade, trabalhando assim com a gestão estratégica de recursos humanos, de forma a se conseguir obter melhores resultados a longo prazo e promovendo assim a criação de valor.

Tavares (2010) menciona que o gestor de recursos humanos passou a ter um papel fundamental dentro de uma organização, deixando assim que o foco da empresa fosse as máquinas e as infraestruturas, e passando a valorizar mais as pessoas como elemento imprescindível para o sucesso de uma empresa.

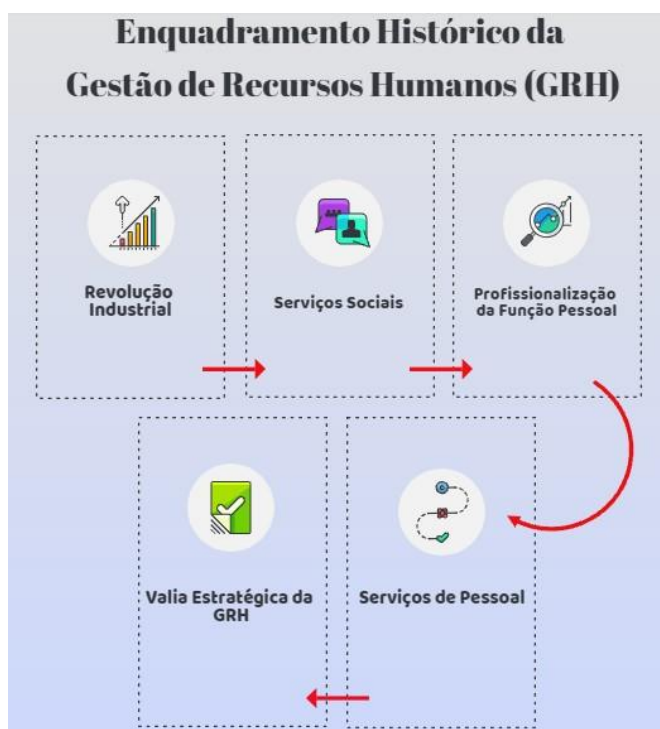


Figura 1 - Cronograma do Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria

Na figura 1 podemos perceber, de uma forma mais clara, o percurso e as alterações sofridas que a Gestão de Recursos Humanos teve no decorrer dos anos até à atualidade. Os conceitos e as ideias implícitas a esta área foram-se adaptando às circunstâncias envolventes, ou seja, foram acompanhando as tendências, ideias e princípios que foram passando a ser adotados a nível mundial. Os tempos mudaram e a maneira de pensar também, e a Gestão de Recursos Humanos, como muitas áreas, foi ajustando todas as suas envolventes consoante as alterações que iam acontecendo à sua volta.

A gestão estratégica de recursos humanos surge quando uma empresa pretende obter alguma vantagem em relação às empresas que se encontram no mesmo mercado de trabalho, recorrendo aos seus trabalhadores à criação de um plano de ação de forma a alcançar os objetivos da empresa de forma mais eficiente (Gomez-Mejia et al.).

Perante a evolução do conceito de GRH, percebemos que este é um fator essencial numa empresa, que se rege por um conjunto de conceitos e práticas que são proporcionadas pelos próprios trabalhadores e que, graças a eles, a empresa poderá atingir os melhores resultados possíveis e alcançar os objetivos estabelecidos com o intuito de atingir o sucesso.

Segundo Ruão (1999, p.190) “deverá resultar da conjugação das ideias e projetos da direção da empresa e dos seus colaboradores. A própria adesão dos funcionários ao projeto de RH da organização, dependerá do vetor da comunicação, isto é, da sua capacidade de mobilização do pessoal” (Horts, 1988). E é preciso não esquecer que tudo isto se deve inserir no contexto mais geral, que é o contexto social, em que a organização e os seus públicos se movem”. Tudo, no geral, funciona melhor se a comunicação for bastante presente, se as

ideias forem partilhadas, proporcionando assim projetos mais bem conseguidos, mais inovadores e que visam o sucesso da empresa. Na Gestão de Recursos Humanos, o fator comunicação não é só importante como essencial, pois permite que a organização em si consiga tirar o maior proveito de cada trabalhador em prol do sucesso do seu negócio, uma vez que várias cabeças pensam melhor que uma. Na GRH, as pessoas têm um papel imprescindível, visto que estas são valorizadas não apenas pela mão de obra mas também como elementos parte da empresa, com uma mente crítica e detentores de capacidades de fazer a empresa atingir os seus objetivos de forma mais eficiente.

Os trabalhadores passaram a ser vistos como uma peça essencial e indispensável de todo o processo e por isso mesmo, o seu trabalho, esforço, dedicação e desempenho passaram a ser mais valorizados do que nunca.

Segundo Drucker (1992), uma empresa só poderá ter sucesso se recorrer ao “trabalho inteligente”, ou seja, a aposta no mundo organizacional deve ser feita nos trabalhadores, pois são eles que, através do seu próprio conhecimento, a empresa poderá ter maiores resultados em relação à sua produtividade, qualidade e desempenho. Drucker refere que esta é a chave para o sucesso de uma empresa, e para tal, é imprescindível “a aprendizagem comece e nunca mais termine, porque deve-se pretender melhorar sempre o que já se faz bem” (Drucker 1992, p.218).

De uma forma mais sintetizada, a “Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma abordagem estratégica, integrada e coerente ao emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham em organizações.” (Armstrong, 2016, p.7).

2.2 Gestão de recursos humanos vs gestão de pessoal

Não podemos confundir GRH com a Gestão de Pessoal, estes conceitos diferem na medida em que o primeiro possui um carácter mais estratégico e rege-se pela proatividade, onde o foco é a gestão dos trabalhadores e tem como base a estratégia, onde o objetivo da empresa é o atingimento do sucesso a longo prazo. A GRH baseia-se na percepção do comportamento organizacional relacionados à cultura e ao poder, onde cada trabalhador possui o seu papel individual que vá de encontro às suas capacidades e talento, na medida em que, sendo a GRH uma área bastante envolvente e importante, este processo é um trabalho de todos os gestores presentes na organização. A Gestão de Pessoal distingue-se da GRH, na medida em que se baseia numa gestão de carácter mais operacional e independente da gestão em geral de uma empresa, sendo que se restringe à utilização de técnicas que não se encaixam num grupo geral e uniforme. Os trabalhadores são vistos e tratados com base num mecanismo estandardizado, onde a sua eficácia é medida com base num processo de controlo externo em relação ao próprio trabalhador, no qual todo o processo da gestão de pessoal é responsabilidade dos especialistas desta área e existe uma limitada comunicação com o grupo de profissionais que fazem parte da gestão de negócio da empresa.

2.3 Gestão de talento

Como referido muito sucintamente anteriormente, o talento é algo fundamental na GRH, e para uma empresa conseguir atingir os seus objetivos com melhor eficácia, é extremamente importante a empresa saber captar os indivíduos que contribuam de melhor forma para o atingir desses objetivos da empresa. Deste modo, surge assim a Gestão de Talento, e para conseguirmos perceber o que é a gestão de talento, temos que compreender primeiro o que é o talento. O talento, é referente às características dos trabalhadores que possuem um processo de aprendizagem superior aos restantes trabalhadores, comportamentos mais adequados, uma capacidade maior de resolução de problemas e de adaptação e uma maior flexibilidade na agilização dos processos. De um modo geral, os trabalhadores vistos como talentos são aqueles que executam o seu trabalho de forma excepcional, o que os distingue dos outros trabalhadores que têm também um excelente desempenho na empresa, sendo estes “talentos” elementos imprescindíveis numa empresa. Segundo Tansley & Sempik (2008 in Tansley & Tietze, 2013), o talento é caracterizado

pelos indivíduos que têm maior impacto nos resultados de uma empresa, contribuindo assim para o maior sucesso da mesma. Estes destacam-se pela sua exímia prestação, sendo esta resultante da sua atuação e prestação iminente como do seu contributo a longo prazo na empresa. Uma empresa tem como foco atingir os seus objetivos, fazê-lo de forma mais eficiente e conseguir ter sucesso o mais rápido possível, sendo que os resultados têm que ser os melhores possíveis a curto prazo como a longo prazo e, deste modo, para tal, a empresa tem o maior interesse em manter estes indivíduos denominados de talentos. Sendo estes vistos como “raros” e que têm um grande contributo para a empresa, o seu valor é mais elevado que o dos restantes trabalhadores, e como tal, a empresa tem como função a gestão destes talentos. A Gestão de Talento é um elemento que faz parte da Gestão de Recursos Humanos, e tem como objetivo atrair, desenvolver, manter e motivar esses indivíduos/talentos dentro da organização, pelo valor que trazem à empresa.

A Gestão de Talento baseia-se num conjunto de práticas, nomeadamente, no recrutamento e seleção mais eficientes e apropriados, nos estilos de gestão mais indicados, na aposta da formação que mais se adequa e na avaliação dos indivíduos que se destacam, recorrendo assim ao sistema de recompensas de forma a gerar maior motivação dos indivíduos.

Segundo Carvalho e Rua (2017, p.36) “o ato de recrutar e selecionar assume cada vez mais um papel estratégico e com grande impacto nos resultados, pelo que se procuram talentos, em vez de mão de obra ou recursos, e o mais importante é ter as pessoas certas no terreno”.

Numa empresa é importante a existência de um sistema de recompensas, na medida em que este serve como um fator de motivação de um trabalhador e, quando os trabalhadores se sentem mais valorizados e motivados, a sua produtividade aumenta, produzindo assim melhores resultados para a empresa. São adaptadas estratégias de recompensas, ou seja, a empresa nomeia os processos e estabelece as linhas de orientação para o sistema que irá ser adotado e que levam à recompensa, de modo a promover o melhor desempenho dos seus trabalhadores. Um sistema de recompensas é o modo como uma empresa promove os seus trabalhadores através de um incentivo de forma a conseguir atingir os seus próprios objetivos, ou seja, ambas as partes são beneficiadas, no caso do trabalhador, através do incentivo, e no caso da empresa, uma maior produtividade. É importante não confundir recompensa com remuneração, pois a recompensa é o incentivo dado aos trabalhadores pelo bom desempenho na empresa, como forma de motivação, que pode ser através de benefícios ou pagamento contingente. Os benefícios são todos aqueles incentivos que não são feitos de

modo financeiro, como por exemplo, o fornecimento de um cartão de alimentação ou de um seguro de saúde.

Um pagamento contingente é um pagamento que depende de algo, ou seja, é feito com base num objetivo a alcançar, isto é, não é fixo, depende muito do desempenho do trabalhador. Enquanto que a remuneração é um valor estipulado pelo empregador no início do contrato que tem como base as tarefas que irão ser desempenhadas pelo trabalhador. A recompensa total divide-se em financeira e não financeira, ou seja, a parte financeira faz referência à remuneração total e a parte não financeira tem como base os benefícios emocionais, como o caso do reconhecimento do próprio trabalho pelo empregador.

Segundo Guimarães e Arieira (2005, p.207) “as empresas que estiverem desprovidas de talentos terão certamente dificuldades em competir, podendo, no limite, colocar em risco sua existência. Nesta fase, quanto maior a diversidade de candidatos que puder ser levada a se inscrever, melhor será para a organização, que poderá fazer suas escolhas com um espaço amostral mais amplo”.

A Gestão de Talento, para além de outros aspetos, engloba a atração do mesmo, ou seja, cabe aos especialistas tentar captar o melhor talento possível que seja adequado às características da empresa e que tenha as capacidades necessárias para o maior sucesso da mesma. Deste modo, na procura de talento, a empresa deve estruturar um perfil de candidato que venha a se encaixar na cultura organizacional da empresa e formular um plano de procura através de estratégias criativas e que passem a imagem de uma empresa empregadorabastante forte, gerando assim confiança nos futuros talentos. Para a empresa conseguir captar talentos necessita de recorrer ao processo de recrutamento e seleção, estruturando assim as características e etapas que a levarão a optar pelo candidato ideal.

2.4 Recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção, segundo Milkovich e Boudreau (2000), tem como objetivo a procura de talentos e a mobilização dos indivíduos a nível interno que se adequem às características específicas da empresa e do seu papel dentro da organização, na medida em que as suas capacidades sejam bem orientadas e aplicadas. O recrutamento que visa a procura de candidatos capazes de desempenhar uma determinada função dentro da empresa, visa obter um maior número de candidatos possíveis de modo que a amostra seja grande o suficiente para que o processo de seleção seja mais detalhado e que vá de encontro às

características ideais para o cargo de trabalho. “O mercado de trabalho exerce influência direta sobre o recrutamento, mesmo ao se realizar um recrutamento interno, ainda assim haverá influência do mercado de trabalho, pois a vaga deixada em aberta de alguma maneira deverá ser reposta por um candidato externo. Em épocas de crise económica, recessão e poucas aquisições, o mercado de trabalho aufere uma oferta maior de mão de obra do que postos de trabalho, sendo que a disputa pelos candidatos torna-se acirrada em tempo de crescimento” (Ferreira e Vargas, 2015, p.26). O recrutamento gera movimentação no mercado de trabalho, uma vez que cria movimentos de entrada e saída dentro da empresa, e muitas vezes as circunstâncias para encontrar o candidato é menos favorável, pois pode surgir alguma disputa entre empresas variadas. No entanto, o processo de recrutamento é sempre algo muito complexo, independentemente de todas as circunstâncias exteriores.

De um modo geral, o recrutamento é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece a mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.” (Chiavenato, 2004, p. 136). Mais sucintamente, são todos os mecanismos que proporcionam a empresa encontrar o trabalhador ideal para a empresa, tendo sempre como base o sucesso do negócio e o alcançar dos objetivos da empresa em questão, que podem ser obtidos com esse mesmo trabalhador em questão.

A empresa ao anunciar que está em fase de recrutamento, deverá seguir o *employer branding*, ou seja, se tivermos em conta toda a sua envolvência, é possível observarmos que este pode ser muito mais do que uma ferramenta de atração de possíveis candidatos. Esta é uma ferramenta que comunica tudo o que a empresa é para o exterior, sendo que isso abrange não só candidatos, como clientes, fornecedores etc. Por isso, o *employer branding*, não deve ser levado de ânimo leve, e sim como algo essencial à comunicação da empresa (Backhous & Tikoo, 2004).

“A lealdade do consumidor para com a marca é muito similar à lealdade que o trabalhador faz para com o empregador” (Backhous & Tikoo, 2004, p. 505), assim como o “alinhamento das metas individuais com as organizacionais”. (Backhous & Tikoo, 2004, p. 511). O *employer branding* é uma estratégia utilizada pelas organizações que consiste em adotar práticas e técnicas que promovem a marca, os seus valores e o posicionamento enquanto empregador. Este conceito retrata a imagem que a marca representa enquanto empregador no mercado. O seu objetivo principal é ter a capacidade de atrair e reter talentos

e mostrar que a empresa é o local onde essas pessoas queiram trabalhar, por outro lado motivar e fidelizar os funcionários já enquadrados na organização. Para cumprirem o objetivo, as empresas investem muito na satisfação dos colaboradores, criando uma proposta de valor ao funcionário — *employee value proposition* — que contém informações como os salários, benefícios, equilíbrio trabalho/lazer, estabilidade profissional, ambiente no trabalho, formação e progressão de carreira de cada funcionário. É de salientar que ao satisfazer as necessidades dos colaboradores a empresa torna-se muito mais produtiva e competitiva no mercado e devido à inconstância do mesmo leva a que esses talentos sejam necessários para um crescimento. A estratégia do *employer branding* faz com que seja possível obter qualificações positivas relativamente a todas as partes interessadas, como, os colaboradores, consumidores, fornecedores, sócios, pois tem sempre pessoas capazes e motivadas para solucionar qualquer problema e satisfazer qualquer necessidade.

Employer branding, segundo Simon Barrow (2005), é “O pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um empregador e que garantem identificação com a empresa empregadora. A principal regra em *employer brand* é prover um cenário coerente de gestão para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade e melhorando o recrutamento, a retenção e o envolvimento” (Barrow e Mosley, 2005, p.16).

Já Walker entende como que “A marca cria uma oportunidade para identificar e criar um vínculo com as pessoas certas, ou seja, com aqueles que sentirão uma afinidade com a organização e que irão prosperar e realizar o seu máximo potencial na sua cultura” (Walker, P. s.d., p.13). Numa busca de sensibilização e reconhecimento das marcas da importância da implementação de métodos de *employer branding*, José Bancaleiro (2010) afirmou que: “A criação de uma “*employer brand*” passa por três fases: diagnóstico, criação e implementação. O diagnóstico visa essencialmente capturar a alma da empresa, ou seja, entender a cultura, a estratégia, os produtos, o funcionamento, tudo o que torna aquela organização única. A criação da marca passa por sintetizar tudo isso numa estratégia de comunicação autêntica, diferenciadora, eficaz, consistente e continuada.” O autor chama atenção para a importância do “conceito de EVP - *Employer Value Proposition*” - que está no cerne da promessa que qualquer marca transporta consigo - “*brand promise*”, já a implementação poderá ser através de comunicação externa e o que Bancaleiro afirmou como sendo “momentos de verdade” (Bancaleiro, J. 2010), que poderão ser ações de responsabilidade social, a melhoria dos processos de atração, recrutamento, gestão de performance, etc. (Bancaleiro, J. 2010).

Deste modo, após a implementação do *employer branding*, surge de imediato o processo de recrutamento, e posteriormente o processo de seleção. Este processo consiste na escolha de indivíduos que sejam mais adequados e possuam as características ideais para desempenhar determinadas funções após serem recrutados, gerando assim uma ponte de ligação e de processo de análise em relação às competências e motivações dos indivíduos e aos mecanismos comportamentais e psicológicos. Segundo Domiciano (2020, s.p.), para além do recrutamento, “outro processo existente no processo de contratação é a seleção, que se inicia quando o recrutamento se finaliza. Nesse processo, é feita uma seleção dos candidatos mais adequados as necessidades do cargo e da organização, funcionando como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato” (Domiciano, 2020, s.d.). É no processo de seleção que podemos aprofundar melhor os conhecimentos relativos às competências de cada candidato, e que nos levam a decidir se o candidato tem o perfil ideal ou não para o cargo de trabalho em questão.

Existem vários métodos de seleção, e para a empresa poder formular o processo de seleção ideal, tem que ter em mente vários fatores, nomeadamente, o grupo profissional a que dirige, o custo que terá para a empresa, a capacidade do prognóstico, a disponibilidade de mercado, as competências, as características e qualificações do usuário e o resultado que terá nos candidatos. A empresa pode recorrer a vários métodos de seleção, como por exemplo, análise dos currículos dos candidatos, entrevistas, testes e provas de seleção, como é o caso de questionários de personalidade, formulários, testes de aptidão, testes comportamentais profissionais, testes de língua, testes de conhecimento digital, provas de dinâmica de grupo, questionários sobre competências gerais, entre muitos outros. Estes métodos de seleção variam sempre de empresa para empresa e consoante o cargo em questão, pois não há um método de seleção ideal, vai sempre depender do contexto em que este está inserido, pois alguns métodos podem ser essenciais num determinado cargo e noutro não fazer qualquer sentido ser aplicado.

Deste modo, o processo de seleção tem de ser bem estruturado e definido para que os métodos aplicados no processo de seleção sejam os mais adequados, tornando assim o processo muito mais eficiente, evitando que a empresa perca tempo em todos estes processos e no final, caso este não tenha sido bem definido, o candidato ideal poderá não ter sido selecionado. Assim sendo, os métodos de seleção a serem utilizados têm de ser bem

estabelecidos, de forma que o objetivo seja alcançado com o máximo de sucesso e que todos os esforços para o alcançar tenham sido bem aplicados.

“Os procedimentos para recrutamento e para seleção de pessoal são formados pelas atividades avaliadas como as mais relevantes na área de RH, de forma que Chiavenato (2006) aponta que as empresas de sucesso investem de forma massiva em tempo laboral dos seus funcionários de primeira linha para recrutar e selecionar pessoas. As empresas consideram que, futuramente, aquele empregado médio terá de ter à sua disposição uma infraestrutura de apoio muito mais eficaz para o desempenho de suas atividades. Todavia, por outro lado, o empregado médio deverá, em grupo ou pessoalmente, colaborar muito mais do que antes.” (Ferreira e Vargas, 2015, p.34)

Ou seja, o processo de recrutamento e seleção é tão importante que o tempo despendido pelos trabalhadores na empresa em conseguirem estruturar todo o processo da forma mais meticulosa e específica tem mais valor do que as atividades normais do dia a dia. Mais concretamente, o objetivo da empresa é recrutar o candidato ideal que corresponda ao perfil em questão e para conseguir chegar a esse mesmo candidato muito tempo “precioso” é dedicado a todo o processo de recrutamento e seleção.

3-

Plano de atividades

As atividades realizadas no decorrer do estágio focaram-se em várias etapas, nomeadamente, na aprendizagem de trabalho em WordPress,¹ na gestão das redes sociais da empresa, na criação de conteúdo e algum trabalho gráfico para complementar este mesmo conteúdo, ou seja, todo o processo de recrutamento, e o contacto com os candidatos, análise dos perfis dos mesmos e entrevistas, ou seja, todos os elementos envolventes do processo de seleção.

Inicialmente foi-me mostrado e explicado como trabalhar com o *website* da empresa, ou seja, com a plataforma Wordpress, que, sendo algo um pouco complexo, levou algum tempo para perceber como funcionavam todas as ferramentas, e através de várias pesquisas fui-me adaptando à ferramenta. Esta etapa era importante para poder vir a partilhar as publicações de recrutamento, assim como nas diversas redes sociais da empresa, como o caso do Facebook, do LinkedIn e do Instagram. Após o acesso a todas as plataformas *online*, pude começar a perceber quais as empresas-clientes que estavam a recrutar indivíduos, e deste modo, ao ir obtendo mais informações sobre o que cada uma procurava em específico, pude elaborar o conteúdo que seria a primeira imagem de recrutamento que a PSHR passava para todos os indivíduos que pudessem estar interessados. Para além do conteúdo, era importante conseguir captar mais a atenção dos interessados, e deste modo, pedia ao departamento de *design* para fornecer uma imagem que estivesse de acordo com o que estávamos à procura em cada um dos casos. Foram várias as empresas e o processo de recrutamento com que me deparei ao longo do estágio, e fui gerindo, entre as diferentes plataformas online, os candidatos interessados, passando assim para a primeira fase de seleção, o envio do *Curriculum Vitæ* (CV).

Todos os CVs eram enviados para o meu email profissional da empresa, tendo podido analisá-los um a um, e selecionar aqueles que iam de encontro aos requisitos estabelecidos. Após esta primeira, surgiu a segunda etapa que consistia numa entrevista aos candidatos que tinham passado a primeira etapa. A “Seleção é uma sequência de fatos, dos quais a entrevista é ponto onde se busca conhecer o candidato mais profundamente, seja no âmbito profissional ou familiar, pois é na ocasião da entrevista que o candidato responde a todas as perguntas

¹ O WordPress caracteriza-se por ser um sistema livre e aberto da gestão de conteúdo que visa dar a conhecer ao público, empresas, negócios, projetos, trabalhos, e todo o tipo de páginas na internet. Promove a criação de websites de forma mais estruturada e que funciona com a utilização de códigos, plugins e de programação. O WordPress é o sistema de gerenciamento de conteúdo mais utilizado no mundo e tem como objetivo a facilidade de criação e edição de conteúdos.

inerentes ao cargo oferecido, lembrando que dependendo do cargo, não há necessidade de comprovar teste empregatício, mas sim conhecer as experiências profissionais anteriores.” (Marcowicz, Ahrens e Oliveira, 2009, p.8). A entrevista é um elemento extremamente importante no processo de seleção, e pude perceber realmente isso durante o período de estágio, uma vez que a informação que obtemos através dos CVs, transmite-nos aquilo que os candidatos querem que saibamos, que é a enumeração dos pontos positivos, no entanto, ao poder entrevistá-los, pude compreender que, de facto, conseguimos tirar muito mais informação para além daquela mencionada no CV.

As entrevistas, e tal como o caso em que o estágio ocorria, não puderam ser presenciais, tendo sido realizadas através de videoconferências, tendo eu estado, na maioria das vezes, acompanhada pela minha orientadora dentro da PSHR. Para a entrevista, estruturei um guião que me pudesse fornecer as respostas essenciais para o cargo em questão, de forma a poder ir direta ao assunto e perceber melhor as características de cada candidato. Para além do guião, criei uma tabela em que listava todos os candidatos e os elementos que os caracterizavam.

Candidato	Vaga de Emprego	Formação do Candidato	Experiência Profissional
Candidato X	Professor de Inglês	Licenciatura em A	...
Candidato Y	Desenvolvedor de Web	Mestrado em B	...
Candidato Z	Marketing Digital	12º ano	...

Tabela 1- Exemplo da 1ª etapa do processo de seleção

Na Tabela 1 está exemplificado o modo como organizada os candidatos, nomeadamente, perante o nome em questão, a vaga de emprego a que este estava a candidatar-se, a formação que tinha até à data e a experiência profissional. Após o preenchimento da tabela, fazia uma seleção dos candidatos que, à primeira vista, cumpriam os pré-requisitos necessários para cada vaga de emprego, como por exemplo, uma experiência profissional na área em questão de dois anos mínimo ou uma licenciatura ou mestrado nas áreas que abrangiam a vaga de emprego a que os indivíduos estavam a candidatar-se.

Candidato	Vaga de Emprego	Primeira fase de Seleção	Data da Entrevista	Segunda fase de Seleção
Candidato X	Professor de Inglês	Aprovado	...	Reprovado
Candidato Y	Desenvolvedor de Web	Aprovado	...	Aprovado
Candidato Z	Marketing Digital	Reprovado	...	-

Tabela 2 - Exemplo da 2ª etapa do processo de seleção

A Tabela 2 exemplifica a forma como organizada cada tipo de informação, já no momento da segunda fase do processo de seleção, onde realçava o candidato em questão, a vaga a que este estava a candidatar-se, se tinha sido aprovado ou reprovado na primeira fase de seleção, a data de entrevista estipulada e a nota da segunda fase de seleção. Deste modo, pude ir estruturando as tabelas com as informações mais importantes, facilitando assim todo o processo e conseguindo ter uma visão mais prática e cada candidato.

“O processo de seleção possui algumas vantagens. Permite um contato e interação maior com o candidato, focaliza o candidato como pessoa, e permite avaliar o comportamento e reações dos candidatos. Chiavenato (1999) aborda também as desvantagens de um processo seletivo, quando afirma que o processo de seleção é bastante subjetivo, impossibilita a comparação dos vários candidatos entre si, exige treinamento do entrevistador, e conhecimento a respeito do cargo” (Araújo, n.d., p.5). Isto pode-se verificar ao longo das entrevistas, sendo que algumas foram individuais e outras em coletivo, em que constavam três candidatos. A diferença entre a entrevista coletiva foi, de facto, permitir haver uma comparação óbvia entre os diferentes candidatos, tanto na experiência, no conhecimento, na maneira de falar e de agir, como até nos pequenos detalhes. A pressão é maior numa entrevista coletiva, pois há sempre a necessidade de cada candidato querer mostrar que é melhor que os outros, surgindo assim uma maior competitividade e afirmação no decorrer da entrevista, sendo que no final conseguimos perceber melhor as características de cada um e ter uma base de comparação desse momento, que são os vários candidatos entre si. Segundo Coradini & Murini, (2009, p.68), “todas as etapas que envolvem um processo de recrutamento e seleção de pessoal são de extrema importância, mas nenhuma delas é mais importante que a etapa das entrevistas. De todas as etapas é, sem dúvida, onde mais a subjetividade se destaca, a adrenalina de ambos os lados fica alterada e os envolvidos

ficam expostos a situações imprevistas, a constrangimentos, a emoções e uma série de outros sentimentos. É a etapa na qual se decidem as coisas, de um lado e de outro. É uma etapa quando tanto o entrevistador quanto o candidato devem estar preparados.”

A figura 2 especifica as etapas que foram tidas ao longo do decorrer do estágio, relativamente ao processo de recrutamento e seleção. Onde de forma mais superficial, as fases durante esse processo foram 4, nomeadamente, a criação de conteúdo, a análise dos candidatos, a realização de entrevistas e a avaliação dos candidatos selecionados.

Processo de Recrutamento e Seleção

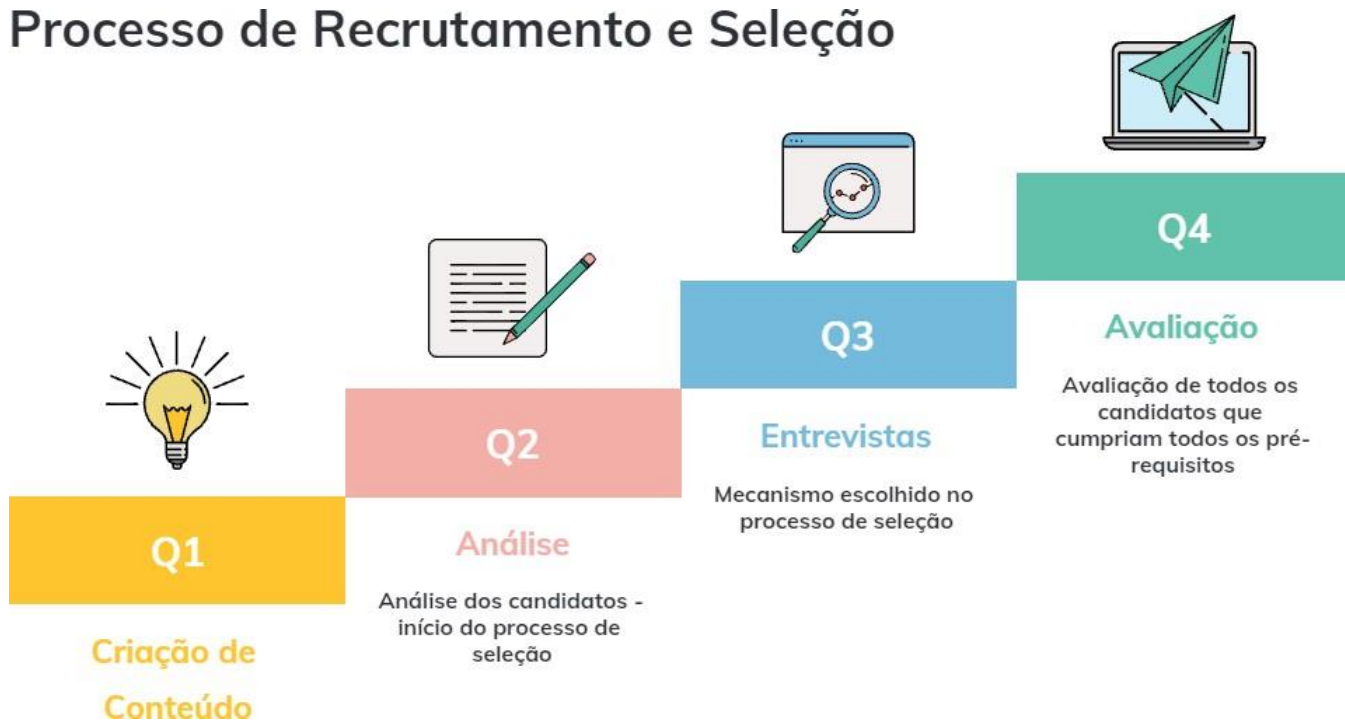


Figura 2 - Cronograma – Processo de Recrutamento e Seleção – Estágio

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, o meu trabalho dentro da PSHR, mais detalhadamente, passou por sete etapas: criação de conteúdo como forma de recrutamento, contacto com os candidatos, análise do perfil dos candidatos, seleção dos mesmos, entrevistas aos candidatos selecionados, análise destes mesmos candidatos após a entrevistas e relatório final sobre o meu parecer em relação a cada candidato selecionado e o perfil ideal de cada oferta de trabalho. O cronograma em baixo (Figura 3) menciona de forma clara todo o processo tido ao longo dos seis meses e a duração que cada um destes mesmos processos tiveram.

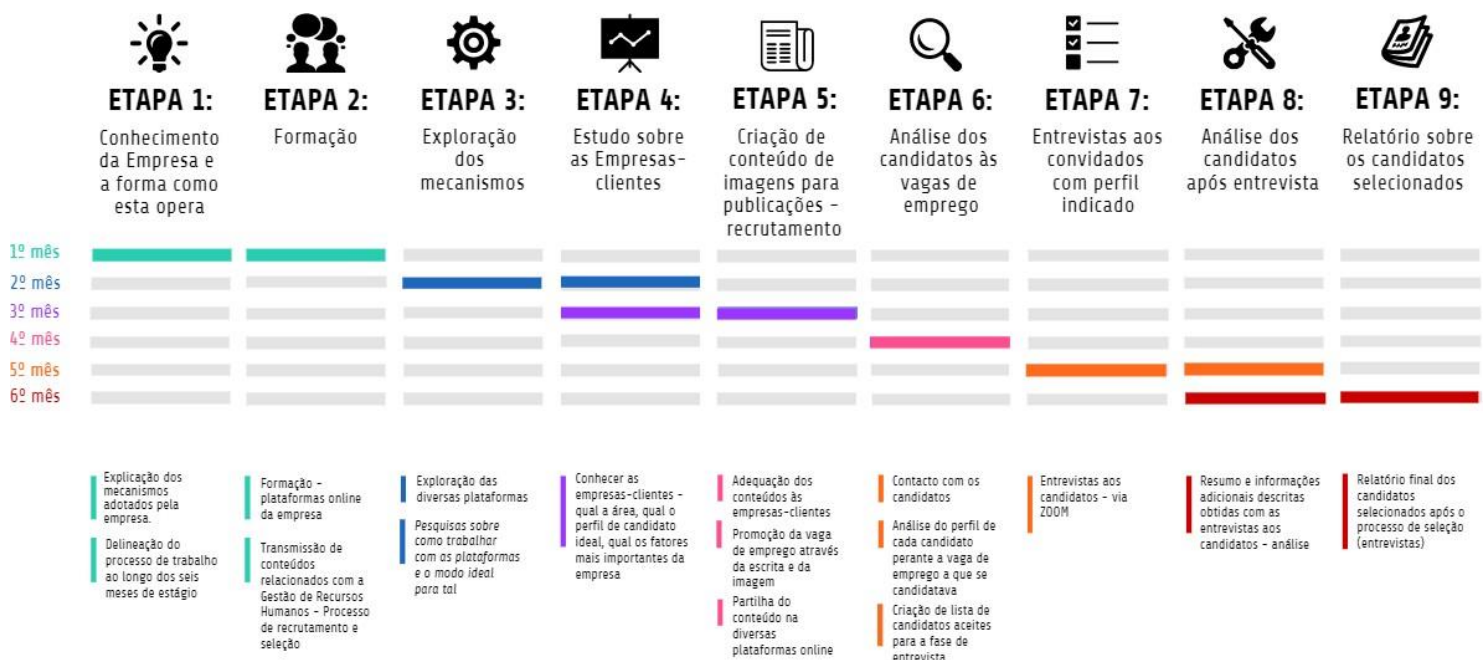


Figura 3 - Cronograma - Etapas do Estágio

Na figura 3 é possível ver o período de tempo (em meses) que foi também aplicado em cada uma das etapas do estágio, na medida em que cada uma das etapas utilizou aproximadamente o mesmo tempo para ser concluída, ou seja, cerca de dois meses. No entanto, apesar de cada etapa ter levado esses dois meses, à exceção da etapa 6 (análise dos candidatos às vagas de empregos), não foi um período em que o foco era somente uma etapa, isto é, houve momentos em que passei para a etapa seguinte e ainda tinha alguns tópicos a finalizar na etapa anterior. Um exemplo desta situação, era quando procedia à criação do conteúdo para as publicações (etapa 5), onde as empresas-clientes já tinham sido analisadas, e outras novas empresas-clientes surgiam, no qual esse processo de análise era iniciado (etapa 4) enquanto que nas outras empresas já estava na fase de criação de conteúdo (etapa 5) para divulgação da vaga de emprego.

Todo o processo realizado no estágio foi feito num período de seis meses, no qual o trabalho passou por essas nove etapas, tendo sido a última etapa o fim do processo de recrutamento e seleção da Port Soft Human Resources.

No final da última etapa, é perceptível a importância que o processo de recrutamento e seleção possuem, uma vez que, ao longo das fases, foi-se notando nos candidatos que iam sendo reprovados e que no final de contas só os que tinham o perfil indicado é que chegaram

ao final e prontos a serem analisados e sugeridos às empresas-clientes que procuravam as pessoas ideais para o cargo de trabalho que estava em aberto.

4-

Avaliação do Estágio

O processo do estágio curricular foi algo muito vantajoso, sinto que consegui colocar em prática vários conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, no qual tentei tirar o máximo proveito de todos os momentos nesse período de tempo. Para além do processo de recrutamento e seleção, pude perceber melhor sobre algumas plataformas *online* (redes sociais) e na criação de conteúdo nessas mesmas plataformas como também no WordPress, pois sinto que é uma mais valia possuir esse tipo de conhecimento, uma vez que as tecnologias são o futuro. Apesar do mundo tecnológico estar em constante evolução, as pessoas irão sempre ser necessárias e irão sempre possuir um papel fundamental nas empresas, pois não há máquinas que possam substituir o pensamento, que possam gerar criatividade e ideias inovadoras.

Esta experiência veio dar-me a conhecer mais um pouco da área da Gestão de Recursos Humanos, sentindo que o meu objetivo foi cumprido com a realização deste estágio, ou seja, em perceber como funcionava realmente a prática nesta área, como todos os conhecimentos seriam postos em prática no campo.

Percebi que nada é escrito em pedra, ou seja, relativamente às entrevistas realizadas, pude perceber que, mesmo criando um guião para me orientar durante as mesmas, durante a entrevista em si, o tema da conversa pode ser fugir um pouco ao que está estipulado no guião e muitas das vezes o candidato responder a questões que se encontravam mais no final do guião. Com isto, percebi que durante todo o processo haverá necessidade de adaptar questões, temas e apontamentos que, mesmo que não estejam presentes, vão de encontro ao assunto e ao discurso do candidato sem quebrar essa ligação fluente. É importante intervir quando é necessário e fazer questões mesmo que não estejam presentes no guião, pois depende sempre do discurso do candidato que podem sempre gerar algumas questões a quem está a realizar a entrevista. Deste modo, é preciso haver uma flexibilidade no discurso e saber como guiar toda a conversa da melhor forma possível.

De um modo geral, a avaliação que faço do estágio é extremamente positiva, pois acabo esta etapa muito satisfeita com este percurso realizado, tendo podido adquirir muita prática na área da Gestão de Recursos Humanos, essencialmente, mas também, noutras áreas que se interligam com esta.

5-

Considerações Finais

O presente relatório e todo o estágio curricular são referentes à área da Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente ao processo de recrutamento e seleção, da Port Soft Human Resources. Ao longo do estágio pude ter uma ideia mais clara de todo este processo e perceber realmente que este possui de uma elevada importância, que é quando as empresas necessitam de pessoas para fazer parte do seu leque de trabalhadores. Cada etapa tem que ser bem definida e estruturada para que a empresa consiga obter as pessoas ideais para o cargo de trabalho em questão, pois é a partir das qualidades de cada trabalhador que a empresa vai crescer e conseguir atingir os seus objetivos da melhor forma.

As pessoas têm de ser vistas como algo valioso dentro de uma empresa, as suas capacidades e qualidades têm de ser valorizadas, e cabe à empresa fazê-lo da melhor forma, tirar proveito de tudo de bom que pode de cada um dos trabalhadores. Um bom trabalhador é meio caminho andado para a obtenção de melhores resultados, de melhor produtividade e de maior reputação de uma empresa. Nos tempos de hoje as pessoas são vistas como uma parte fundamental duma organização, incluindo-se no mesmo patamar de importância que os meios materiais e financeiros de uma empresa, e como tal, para que todo o sistema resulte, é imprescindível a presença destes três elementos.

“O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, de crise económica e de poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra do que de postos de trabalho. Em períodos de crescimento e desenvolvimento económico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada” (Limongi-França & Arellano, 2002, p.64). As empresas tendem a adaptar-se perante as circunstâncias envolventes, desde as mudanças tecnológicas, políticas, sociais, culturais e o mercado de trabalho, no qual parte dessa procura de pessoas para determinados cargos surge a partir destas alterações. Deste modo, proporciona que haja várias empresas no mesmo ramo de negócio com uma procura mais elevada de mão de obra, fazendo com que cada departamento de gestão de recursos humanos seja o mais eficiente e eficaz em todo o processo de recrutamento e seleção. No entanto, a pressa é inimiga da perfeição e apesar de todo o processo ser feito o mais rápido possível, é necessário ter em conta a complexidade do mesmo, não podendo haver margem para saltar as várias fases, de forma a que não se comprometa o desenvolvimento da empresa. Todo o processo deve ser bem estruturado pela

equipa toda, de modo a espelhar bem os perfis pretendidos para o cargo de trabalho em questão e que vaiam de encontro aos princípios e valores organizacionais.

Concluindo, todo o processo do estágio foi extremamente vantajoso e de uma grande importância para conseguir aprofundar toda a temática do processo de recrutamento e seleção, consolidando assim toda a teoria com a prática. As empresas devem apostar mais na área da gestão de recursos humanos e essencialmente no recrutamento de novos talentos, de forma a haver uma maior afluência de ideias por parte de cada elemento nas empresas. Assim sendo, proporcionará uma maior motivação e gerando assim uma maior adesão de vários candidatos às vagas de emprego o que permitirá que, ao havendo um leque maior de candidatos, uma maior probabilidade da empresa conseguir captar a pessoa ideal. Para além desta procura de talentos para a empresa, é importante não esquecer que todos os outros talentos que já faziam parte da mesma devem continuar a sentir-se motivados e valorizados de modo a não saírem e acabarem-se por juntar a empresas-concorrentes.

Sugestões para Trabalhos Futuros

A imagem de uma empresa é o primeiro elemento com que as pessoas entram em contacto, no qual formulam logo uma ideia inicial da mesma, ou seja, as pessoas têm por hábito avaliar o livro pela capa e se essa capa não for apelativa não fará com que o interesse em abrir o livro e em lê-lo seja grande, mesmo que o seu interior seja fenomenal. Com isto dito, pretende-se realçar a importância da empresa apostar um pouco mais na imagem que passa para fora, em criar interesse às pessoas, de forma a que estas tenham a possibilidade de vir a conhecer a empresa em si. Para que a empresa consiga ganhar nome e imagem tem que ganhar reputação positiva, e para tal tem que apostar em elementos que criem esse primeiro impacto e que permitam com que as pessoas/empresas a procurem para futuros trabalhos e que confiem no seu profissionalismo na área da Gestão de Recursos Humanos e em todo o processo de recrutamento e seleção.

Esta imagem mais pensada também deveria ser aplicada na criação de conteúdo, no qual achei que poderia ser mais inovadora e chamativa, em todas as plataformas *online*, tanto pelo tipo de letra, tipo de imagem, cores e discurso, visto que são estes pequenos pormenores que nos chamam mais à atenção, caso contrário esse conteúdo passa só despercebido, mesmo a quem pudesse estar interessado nessa mesma vaga de emprego.

Para publicitar o negócio da empresa, esta deveria fazer uma maior propaganda, ou seja, tirar melhor proveito das redes sociais, devido à sua dimensão nos dias de hoje, e tentar criar um nome mais forte e seguro, através de publicações que fizessem as pessoas iriam querer explorar mais a empresa e partilhá-la nas suas páginas pessoais.

5- Referências Bibliográficas

Araujo, K. (n.d.). Livro seleção de pessoas. II.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding;

Bancaleiro, J. (n.d.) – Employer Branding. Disponível em

<http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf> Consultado em 15 de setembro de 2021.

Barroso, J., Carvalho, L. M.; Fontoura, M. & Afonso, N. (2007). «As Políticas Educativas como objeto de estudo e de formação em Administração Educacional»

Barrow, S. & Mosley, R. (2011). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons

Carvalho, A & Rua, O. L. (2017). Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas. Grupo Editorial Vida Económica

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Coradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). Recrutamento E Seleção De Pessoal : Como agregar talentos à empresa. 55–78.

Domiciano, I. (2020). Recrutamento E Seleção. Revista Científica Semana Acadêmica, 1(204). <https://doi.org/10.35265/2236-6717-204-8563>. Consultado em 27 de setembro de 2021

Drucker, P. F. (1992). Gerindo para o futuro. Lisboa: Difusão Cultural.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Estação Científica (UNIFAP), 4(2), 21–39. <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>. Consultado em 10 de setembro de 2021

- Guimarães, M., & Arieira, J. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Sociais Da UNIPAR*, 6(2), 203–214.
- HOFSTEDDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *As Pessoas na Organização - Processo de Recrutamento e Seleção* (pp. 63–72).
- Marcowicz, I., Ahrens, R. B., Oliveira, A. C. (2009). Estudo Do Processo De Recrutamento E Seleção Em Uma Instituição De Ensino Superior. Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Milkovich, George T.; Boudreau, John W. *Administração de recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Ruão, T. (1999) *A Comunicação e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Atualidade*, 12, 179–194.
- School Of Business NY. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding> Consultado em 11 de setembro de 2021
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Walker, Paul (s.d.). *Employer branding - A no-nonsense approach*. CIPD. UK. Consultado em: <https://www.yumpu.com/en/document/read/12414104/employer-branding-a-no-nonsense-approach-cipd> [Consultado a 20 de setembro de 2021]