



A Gestão de Informação nos Processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos nas Empresas de Trabalho Temporário – Uma Vantagem Competitiva

Sandra Cristina Lourenço Lopes

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por Prof. Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva
Coorientada pela Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, dezembro 2014



A Gestão de Informação nos Processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos nas
Empresas de Trabalho Temporário – Uma Vantagem Competitiva

Sandra Cristina Lourenço Lopes

Orientada por Prof. Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva
Coorientada pela Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Porto, dezembro, 2014

Resumo

As organizações modernas operam em ambientes dinâmicos e complexos que as têm obrigado a mudar as suas formas de operar, atribuindo uma maior importância à informação, que passa a desempenhar um papel preponderante no desenvolvimento e competitividade das empresas. Assim, a transformação desta em vantagem competitiva, através da Gestão de Informação, torna-se essencial.

Por outro lado, a conjuntura económica adversa que o país enfrenta e o aumento da taxa de desemprego nos últimos anos são problemas que devem ser invertidos e combatidos, procurando-se nas Empresas de Trabalho Temporário a solução para estes.

Assim, neste trabalho relacionamos a Gestão de Informação com o processo de Recrutamento e Seleção das Empresas de Trabalho Temporário, que consiste na principal atividade destas organizações, de modo a determinar se a Gestão de Informação influencia a eficiência do processo de Recrutamento e Seleção de candidatos nas Empresas de Trabalho Temporário.

Para a prossecução deste objetivo recorreu-se à metodologia quantitativa e qualitativa de carácter descritivo, através da aplicação de um questionário de elaboração própria, com perguntas abertas e fechadas.

Palavras-chave: Gestão de Informação, Vantagem Competitiva, Empresas de Trabalho Temporário, Processo de Recrutamento e Seleção.

Abstract

The modern organizations operate in complex and dynamic environments that required them to change the way they operate, assigning a greater importance to information, which then plays a leading role in the development and competitiveness of enterprises. Therefore, the transformation of information into competitive advantage by Information Management becomes essential.

On the other hand, the adverse economic circumstances that the country is facing and the increase of the unemployment rate in recent years are problems that must be reversed and fought, looking up to the Temporary Work Agencies as a solution to those.

For that reason, in this work we relate the Information Management with the Recruitment and Selection process of Temporary Work Agencies, which consists on the principal activity of these organizations, in order to determine whether the Information Management influences the efficiency of the Recruitment and Selection process of candidates in the Temporary Work Agencies.

For this purpose, we resorted to quantitative and qualitative methodology of descriptive character, through the application of a questionnaire prepared by the author, with open and closed questions.

Keywords: Information Management, Competitive Advantage, Temporary Work Agencies, Recruitment and Selection Process.

Resumen

Las organizaciones modernas operan en entornos complejos y dinámicos que requieren el cambio de la forma de funcionamiento, asignando mayor importancia a la información, que a su vez juega un papel de liderazgo en el desarrollo y la competitividad de las empresas. Por lo tanto, la transformación de la información en una ventaja competitiva mediante la gestión de la información, se convierte esencial.

Por otro lado, las circunstancias económicas adversas que enfrenta el país y el aumento de la tasa de desempleo en los últimos años son los problemas que deben ser revertidos y lucharon, mirando a las agencias de trabajo temporal como una solución para estos.

Por esa razón, en este trabajo se relaciona la Gestión de la Información con el proceso de Reclutamiento y Selección de Agencias de Trabajo Temporal, que consiste en la actividad principal de estas organizaciones, con el fin de determinar si la gestión de la información influye en la eficiencia del proceso de Reclutamiento y Selección de los candidatos en las Agencias de Trabajo Temporal.

Para lograr este objetivo se recurrió a la metodología cuantitativa y cualitativa de carácter descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario preparado por el autor, con preguntas abiertas y cerradas.

Palabras clave: Gestión de la Información, la Ventaja Competitiva, Agencias de Trabajo Temporal, proceso de Reclutamiento y Selección.

Agradecimentos

Aos meus pais por proporcionarem as melhores condições para a prosecução dos meus estudos acadêmicos.

À professora e coorientadora Mestre Fátima Monteiroe ao professor e orinetador Eduardo Sá Silva pela apoio e conselhos que permitiram o desenvolvimento desta dissertação.

Ao meu namorado, Vasco Amador, pela paciência, persistência, apoio e dedicação nos bons e maus momentos.

Á Vânia Soares e à Suzete Oliveira pela amizade, conselhos e pelos bons momentos partilhados.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AGI – Alinhamento Estratégico de Informação;

APESPE – Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego;

APETT – Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário;

AV – Adição de Valor;

CNR – Criação de Novas Realidades;

DRH – Departamento de Recursos Humanos;

ETT – Empresas de Trabalho Temporário;

FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Escritórios e Serviços;

GI – Gestão de Informação;

GRI – Gestão de Recursos Informativos;

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional;

IMB – *International Business Machines*;

MR – Minimização de Riscos;

NI– Necessidades de Informação;

PRH – Planeamento de Recursos Humanos;

RAM – Região Autónoma da Madeira

RC – Redução de Custos;

RH – Recursos Humanos;

RS – Recrutamento e Seleção;

SI – Sistemas de Informação;

SIRH – Sistemas de Informação de Recursos Humanos;

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumo | v |
| Abstract | vii |
| Resumen | ix |
| Agradecimentos..... | xi |
| Lista de Abreviaturas e Siglas..... | xiii |
| Índice | xv |
| Índice de Tabelas | xvii |
| Índice de Figuras | xix |
| Introdução..... | 1 |
| CAPITULO I – INFORMAÇÃO | 3 |
| 1.1. Distinção entre Dados, Informação e Conhecimento | 5 |
| 1.2. Importância da Informação | 9 |
| 1.3. Valor da Informação..... | 9 |
| 1.4. Necessidades de Informação | 11 |
| CAPITULO II – GESTÃO DE INFORMAÇÃO | 13 |
| 2.1. Conceito..... | 15 |
| 2.2. Importância da Gestão de Informação | 16 |
| 2.3. Processo da Gestão da Informação | 17 |
| 2.4. Estratégias de Gestão da Informação | 20 |
| CAPITULO III – PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | 23 |
| 3.1. Enquadramento | 25 |
| 3.2. Recrutamento | 25 |
| 3.3. Seleção | 31 |
| 3.3.1. O Processo de Seleção..... | 33 |
| 3.3.2. Técnicas de Seleção | 34 |
| 3.4. Ferramentas de Gestão de Informação que Apoiam o Processo de Recrutamento e Seleção | 43 |
| CAPITULO IV – EMPRESAS TRABALHO TEMPORÁRIO | 51 |
| 4.1. Enquadramento jurídico das Empresas de Trabalho Temporário..... | 54 |
| 4.2. Evolução Histórica das Empresas de Trabalho Temporário | 55 |

| | |
|--|----|
| 4.3. Caracterização do Mercado das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal | 56 |
| CAPITULO V – ANÁLISE EMPÍRICA | 61 |
| 5.1. Método de Investigação..... | 63 |
| 5.2. Instrumento de Recolha de Dados | 64 |
| 5.3. População e Amostra..... | 65 |
| 5.3.1. Caracterização da Amostra | 66 |
| 5.4. Análise e Discussão de Resultados | 66 |
| 5.4.1. Processo de Gestão de Informação..... | 67 |
| 5.4.2. Estratégia de Gestão de Informação..... | 69 |
| 5.4.3. Ferramentas de Gestão de Informação | 71 |
| 5.4.4. Processo de Recrutamento e Seleção..... | 73 |
| CAPITULO VI – CONCLUSÕES..... | 77 |
| Bibliografia..... | 83 |
| ANEXOS..... | 84 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Análise comparativa do processo de seleção de pessoal | 32 |
|---|----|

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organização possui um processo de Gestão de Informação..... | 67 |
| Figura 2. Medida em que o processo de Gestão de Informação afeta a duração média do processo de Recrutamento e Seleção. | 68 |
| Figura 3. Medida em que o processo de Gestão de Informação afeta o Cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção. | 69 |
| Figura 4. Tipo de estratégia de Gestão de Informação. | 70 |
| Figura 5. Medida em que as ferramentas de Gestão de Informação afetam a duração média do processo de Recrutamento e Seleção. | 72 |
| Figura 6. Medida em que as ferramentas de Gestão de Informação afetam o cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção. | 73 |
| Figura 7. Duração média do processo de Recrutamento e Seleção. | 74 |
| Figura 8. Frequência do cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção. | 74 |
| Figura 9. Satisfação dos clientes com o processo de Recrutamento e Seleção. | 75 |
| Figura 10. Eficiência do processo de Recrutamento e Seleção. | 75 |

Introdução

Nos últimos anos Portugal tem experimentado um período de grande dificuldade devido, principalmente, à adversa conjuntura económica e à taxa de desemprego que de 2008 para 2013 subiu de 7,6% para 16,3%. (Instituto Nacional de Estatística, 2014)

De forma a inverter e combater este problema o Trabalho Temporário (TT) “é uma solução a ter em conta”, uma vez que o recurso às Empresas de Trabalho Temporário (ETT) aumentou 4,1% no 2º semestre de 2011. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011*, 2012)

Por Empresa de Trabalho Temporário, entende-se a “pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui”. (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 2º, alínea d), 25 de setembro de 2009) Neste sentido, uma das atividades mais importantes das ETT é o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores, que consiste na procura e seleção de indivíduos com um conjunto de características que mais convêm à(s) empresa(s).

Contudo, estas organizações têm, igualmente, vivenciado uma época de grande dificuldade em termos de desenvolvimento e competitividade devido, sobretudo, às constantes mudanças económicas, tecnológicas, sociais, políticas, entre outras, que ocorrem no mercado globalizado atual. Estas alterações fomentam novas formas de agir nas empresas, que colocam um maior ênfase na informação e no conhecimento de forma a melhorarem os seus processos e fixarem-se no mercado.

É, então, importante que as organizações obtenham, organizem, controlem, disseminem e usem a informação relevante ao seu funcionamento, dando-se a este processo o nome de gestão da informação. (Wilson, 2003)

Desta forma, existem dois processos inerentes a este estudo que pretendemos relacionar e que devem aqui ser considerados: o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores e o processo de Gestão de Informação.

Assim, torna-se premente determinar se a Gestão de Informação influencia a eficiência do processo de recrutamento e seleção de candidatos nas empresas de trabalho temporário, sendo este o objetivo principal deste trabalho. Esta investigação possui como objetivos secundários determinar se as ETT utilizam processos, estratégias e ferramentas de gestão de informação no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores; aferir sobre a sua adaptabilidade a este processo e às organizações em si; e, por fim, avaliar a importância da implementação de processos, estratégias e ferramentas de gestão de informação no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores.

Nesta perspetiva, pretende-se que este estudo seja uma ferramenta importante para os profissionais na área da gestão, mais especificamente da área de recursos humanos, pois poucos estudos têm sido efetuados com o propósito de perceber se o uso da gestão de informação nos processos de recrutamento e seleção de candidatos é potencialmente gerador de vantagem competitiva, particularmente em empresas de cedência de trabalhadores.

De modo a alcançar os objetivos propostos, este estudo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, proceder-se-à ao levantamento bibliográfico, de forma a compreender melhor o tema em estudo e para que a investigação subsequente seja concebida com uma maior precisão. Na segunda parte, correspondente à análise empírica, recorrer-se-à à metodologia quantitativa e qualitativa de carácter descritivo, através da aplicação de um questionário de elaboração própria, com perguntas abertas e fechadas, com vista a determinar qual a influência da gestão de informação nos processos de recrutamento e seleção das empresas de trabalho temporário.

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, sendo que os primeiro quatro correspondem à primeira parte deste trabalho, a revisão bibliográfica, e os últimos dois à segunda parte, a análise empírica. De uma forma detalhada:

- No capítulo 1 procedemos à descrição do conceito de informação, que assume grande relevância ao longo de todo o estudo, enfatizando a sua importância, valor e necessidade;
- No capítulo 2 contextualizamos o conceito de gestão de informação, analisando a colaboração e a importância deste conceito para as organizações, bem como, identificando e caracterizando os processos e as estratégias inerentes a este;
- No capítulo 3 descrevemos detalhadamente o processo de recrutamento e seleção, identificando as principais técnicas e ferramentas usadas pelas organizações neste processo, de modo fornecer ao leitor as bases necessárias à compreensão deste tema;
- No capítulo 4 realizamos um enquadramento jurídico e histórico das empresas de trabalho temporário e caracterizamos este mercado em Portugal;
- No capítulo 5 são enumeradas as metodologias e ferramentas aplicadas no estudo, fundamentando-as teoricamente, e procedemos à análise e discussão dos resultados da investigação realizada;
- Por fim, no capítulo 6, apresentamos as conclusões relativas ao desenvolvimento e análise do estudo e as respetivas recomendações.

CAPITULO I – INFORMAÇÃO

Informação, dados e conhecimento são, muitas vezes, confundidos. Para a organização ter sucesso precisa de entender e conhecer cada um deles, de forma a saber qual possui, qual necessita e o que pode e não pode fazer com cada um (Davenport & Prusak, 2000).

Assim, de forma a facilitar a compreensão deste trabalho, começamos por definir o que se entende por informação, dados e conhecimento.

1.1. Distinção entre Dados, Informação e Conhecimento

Dados

De acordo com Varajão (1998) e Davenport e Prusak (2000), dados são um conjunto de factos ou registos isolados, objetivos e estruturados, acerca de acontecimentos, que sozinhos não possuem muita relevância ou propósito, isto é, cuja posse não garante a obtenção de quaisquer benefícios.

Para estes serem úteis necessitam que as pessoas lhe atribuam valor e significado, após o que passam a ser vistos como informação. Assim, de um modo simplificado, os dados são considerados a matéria-prima para a criação da informação. (Varajão, 1998 e Davenport & Prusak, 2000)

Segundo Davenport e Prusak (1998), existem várias formas de adicionar valor aos dados de modo a transformá-los em informação, estas encontram-se descritas a seguir:

- **Contextualizar:** perceber para que propósito os dados foram recolhidos;
- **Categorizar:** Identificar as unidades de análise e as componentes-chave dos dados;
- **Calcular:** Analisar matematicamente os dados, se aplicável;
- **Corrigir:** Remover os erros dos dados;
- **Condensar:** Resumir os dados de forma mais concisa.

Todas as organizações necessitam de dados e algumas, como bancos, seguradoras, entre outras, são muito dependentes destes. No entanto, mais dados nem sempre significa exatidão científica e precisão na tomada de decisões, pois demasiados dados podem dificultar a identificação e perceção dos dados relevantes, para além de que estes não possuem significado inerente, nem providenciam interpretação, julgamento ou base para ações (Davenport & Prusak, 2000).

Informação

O conceito de informação é bastante difícil de definir, pois este é um termo flutuante que em contextos diferentes possui significados distintos (González de Gomez, 2000). Neste caso, iremos analisar este conceito sob o contexto empresarial.

Como já foi mencionado, a informação corresponde a um conjunto de dados a que se adicionou significado, ou seja, dados que são compreensíveis e que se podem comunicar e utilizar, representado factos, eventos e conceitos em diversos formatos e meios de comunicação (Feather & Sturges, 2003). Assim, os principais papéis da informação são informar o recetor, reduzindo as incertezas ambientais e identificando novas oportunidades de negócio; e modificar a forma como este percebe algo, influenciando o seu julgamento e comportamento. (Davenport & Prusak, 2000 e Goulart, 2007)

Desta forma, é o recetor que decide se a mensagem que recebeu é informação, uma vez que, esta pode fazer sentido para umas pessoas, mas não para outras, ou seja, a mesma mensagem pode ser considerada informação para um recetor, mas não para outro. (Varajão, 1998)

Assim, com base nestas definições, pode concluir-se que a informação consiste num recurso e instrumento de gestão que possui como objetivo facilitar a tomada de decisões por parte dos gestores, através do aumento do seu conhecimento ou da redução da incerteza. Pode-se ainda constatar que a informação é, também, um método que visa a obtenção de vantagem competitiva. Isto porque a informação e as suas tecnologias são utilizadas como um recurso estratégico que possibilita um reforço da competitividade das organização, através da diversificação e diferenciação dos produtos/serviços prestados, fortalecendo assim o seu poder perante os fornecedores e clientes e renovando, desta forma, a própria organização.

As organizações utilizam a informação para vários fins, assim, esta pode ser classificada de acordo com essa finalidade. Segundo Moresi (2000), esta pode ser classificada em:

- a) **informação sem interesse**, ou seja, informação que pode ser dispensada pela organização, pois não possui valor para esta;
- b) **informação potencial**, que é aquela que pode levar a uma vantagem competitiva;
- c) **informação mínima**, que é a informação necessária à gestão da organização;
- d) **informação crítica**, que consiste na informação que garante a sobrevivência da organização.

Posto isto, é importante referir que as organizações devem esforçar-se por procurar e gerir apenas as informações críticas, mínimas e potenciais, sendo que, relativamente às informações sem interesse, estas devem esforçar-se por evitar desperdícios de recursos e tempo na sua obtenção. (Moresi, 2000)

Contudo, apesar da adoção deste principio ser comum na gestão da informação, é difícil a sua utilização, pois, classificar uma informação particular segundo este é uma tarefa difícil. De forma a minimizar esta dificuldade é imprescindível a compreensão de outro principio, o do valor da informação, que veremos mais à frente. (Moresi, 2000)

Segundo Chaumier (1986), a informação possui duas áreas de atuação, esta pode ser utilizada para conhecer os ambientes interno e externo de uma organização e para agir nos mesmos.

Choo (2003), tem uma visão mais ampla das áreas de atuação da informação, para esta autora, esta pode ser utilizada não só na criação de significados para conhecer o seu ambiente de atuação (interno e externo) e na tomada de decisões para definir de que formas atuar nesse ambiente, como também, no desenvolvimento de conhecimentos de forma a prevenir lacunas e adquirir novas competências.

Para Marchand (2004, p. 334) existem quatro maneiras fundamentais de utilizar a informação de forma a agregar-lhe valor, estas são:

- a gestão de riscos, que estimula o crescimento de funções e profissões, sendo que estas utilizam intensamente a informação e tendem a serem grandes consumidoras dos recursos de tecnologia da informação e do tempo dos utilizadores;
- a redução de custos, através da aplicação eficientemente da informação, isto é, eliminando passos e atividades desnecessárias e dispendiosas na gestão de informação, para que sejam alcançados os resultados exigidos nos negócios;
- o aumento da satisfação dos clientes, que passa por conhecer o cliente e pela partilha de informações relevantes com parceiros de negócios e fornecedores;
- e a utilização da informação para inovar, ou seja, inventar novos produtos e serviços empregando tecnologias emergentes.

Em termos do ambiente interno, no contexto de uma organização, a informação deve ter em conta as necessidades dos diversos níveis administrativos/organizacionais, sendo estes o nível institucional, intermédio e operacional. (Chiavenato, 1999)

O nível institucional corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto pelos diretores, pelos proprietários ou acionistas e pelos altos gestores. É neste nível que as decisões são tomadas, os objetivos organizacionais definidos e as estratégias decididas, sendo, por isso, o nível que mais lida com a incerteza. (Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 1999)

O nível intermédio posiciona-se entre o institucional e o operacional, sendo responsável pela articulação destes dois últimos, ou seja, deve garantir a adequação entre as decisões tomadas no nível institucional (de topo) e as operações realizadas no nível operacional. É, normalmente, composto pelos gestores intermédios, isto é, as pessoas ou organismos que transformam as estratégias em ações. Este nível é ainda responsável pela escolha e aquisição dos recursos necessários à empresa (*inputs*) e pela distribuição e colocação dos produtos produzidos por esta (*outputs*) nos diversos segmentos de mercado. (Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 1999)

Por fim, o nível operacional (ou nível técnico), relaciona-se com a execução de tarefas, procedimentos e operações quotidianas lidando, quase exclusivamente, com operações técnicas rotineiras, ou seja, as operações necessárias à produção dos produtos ou serviços da organização, assegurando a utilização total dos recursos disponíveis e a máxima eficiência das operações. (Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 1999)

Desta forma, a informação deve adequar-se a cada um destes níveis correspondendo à seguinte tipologia, respetivamente: (Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 1999)

- **informação de nível institucional**, que possui como finalidade controlar e avaliar o desempenho, o planeamento e as decisões de topo, através da observação das variáveis presentes nos ambientes externo e interno;
- **informação de nível intermédio**, que permite não só observar variáveis presentes no ambiente de atuação da organização, como também controlar e avaliar os processos, o planeamento e as decisões de nível intermédio;
- **informação de nível operacional**, que possibilita a execução das atividades e tarefas do nível operacional, o controlo do espaço geográfico sob a sua responsabilidade e o planeamento e as decisões deste nível.

De acordo com Beal (2004) e Van Wegen e De Hoog (1996), a informação tem, também, de ter em conta as necessidades dos usuários (uma pessoa ou grupo), devendo ser apresentada conforme as necessidades/interesses destes, isto é, deve ser adaptada em termos de linguagem, nível de detalhe, formato, entre outros requisitos que assegurem o seu uso adequado. Deve, ainda, ser enviada à pessoa ou ao grupo certo e na hora e local exato.

Conhecimento

O Conhecimento é intuitivo, complexo, imprevisível e, por isso, é um conceito difícil de definir. (Davenport & Prusak, 2000).

Davenport e Prusak (2000) entendem que o conhecimento é uma mistura fluida e, contudo, estruturada, de experiências, valores, informação contextualizada e visão especializada que possui como objetivo providenciar uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação.

O conhecimento encontra-se mais próximo da decisão do que os dados e a informação, residindo aí a sua importância, sendo que este deve ser avaliado pelo impacto que causa nas decisões. Isto é, se o conhecimento for alto terá um impacto superior nas decisões, reduzindo o nível de incerteza e tornando-as mais eficazes em relação às exigências do mercado. (Reginato & Gracioli, 2012)

Enquanto que os dados são a matéria-prima da informação, neste caso, a informação é a matéria-prima do conhecimento. Assim, a informação transforma-se em conhecimento através dos seguintes passos (Davenport & Prusak, 2000):

- Comparação: Comparar a informação que se possui sobre uma situação com a que se possui relativamente a outras situações;
- Consequências: Identificar as implicações que a informação tem nas decisões e ações;
- Conexões: Apurar de que forma é que uma informação se relaciona com as outras;
- Conversa: Determinar o que as outras pessoas pensam sobre essa informação.

1.2. Importância da Informação

Segundo Varajão (1998), o sucesso de uma organização depende em grande parte da eficácia do seu processo de tomada de decisão, sendo que este determina o posicionamento da organização no mercado. Desta forma, a informação assume aqui grande importância, uma vez que esta tem como principal papel reduzir os riscos e a incerteza em relação a um determinado assunto, fazendo, assim, parte integrante e essencial do processo de decisão. De notar, no entanto, que este processo depende em última instância do decisor, que é quem avalia a informação disponibilizada e, por fim, toma uma decisão.

É, também, através da informação, que as organizações se interligam com os seus ambientes (externo e interno), interpretando as suas necessidades, condicionantes e pressões, adquirindo conhecimento úteis em todos os seus níveis e abrangências e organizando-se de forma a competir mais eficazmente. (Zorrinho, 1995) Sendo, assim, vital para a subsistência da Organização.

Portanto, pode concluir-se, que a informação é um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influência o sucesso de uma Organização, podendo ser utilizada não só como um recurso, mas também como um instrumento de gestão e uma arma estratégica para a obtenção de vantagens competitivas, assumindo-se assim como um fator estruturante que determina o sucesso de uma organização. (Varajão, 1998)

Contudo, deve ter-se em atenção, que a informação, tal como qualquer outro recurso, deve ser gerida corretamente e de acordo com as suas especificidades, para que se maximize a sua utilidade. (Varajão, 1998)

1.3. Valor da Informação

A informação não possui um valor intrínseco, não é uma qualidade inerente ou constante, pois, para além de que a sua obtenção implica, a maior parte das vezes, a possibilidade de prever ou controlar eventos futuros, esta depende ainda de fatores como a necessidade do recetor em obtê-la e o contexto e a forma como será utilizada. Desta forma, se uma informação se

encontrar deslocada do contexto ou das necessidades do recetor esta não terá valor. (Eaton & Bawden, 1991)

Assim, o valor da informação provém da teoria da decisão. Nesta teoria o valor da informação consiste na diferença entre o aumento dos resultados obtidos devido a uma informação melhor e o custo marginal desta, ou seja, se uma nova informação causar uma decisão divergente a que foi anteriormente tomada, a diferença entre o retorno obtido com essa decisão e o retorno da decisão anterior baseada em informação antecedente, menos o custo da obtenção da nova informação, consistirá no valor da informação. Contudo, se esta nova informação não provocar uma decisão divergente o seu valor é nulo. No entanto, é preciso denotar que, apesar de esta não ter utilização, continuou a ter um custo. (Davis & Olson, 1985)

Para Barbosa (2008) e Earl (2004) o valor da informação provém, também, do facto desta possibilitar a devida antecipação e análise de tendências no ambiente organizacional, permitindo às organizações adaptarem-se, aprenderem e inovarem; de possuir um custo de armazenamento mínimo nos meios digitais; e, por fim, de ser um recurso reutilizável, compartilhado e infinitamente durável no tempo e no espaço sem perder o seu valor, sendo que, muitas vezes, este até é multiplicado.

Segundo Jonh, Burch e Strater (1974), existem diversos fatores que devem ser considerados quando se faz a contraposição do valor da informação com os custos da sua obtenção. Assim, este valor variará conforme a informação for:

- Acessível – este atributo refere-se á sua disponibilidade e rapidez com o que se pode obter;
- Compreensiva – refere-se ao seu conteúdo, à facilidade de interpretação e utilização;
- Precisa – diz respeito ao seu grau de fiabilidade;
- Adequada – refere-se à forma como a informação se adequa ao pedido do utilizador, quanto mais a sua forma se aproximar dos requisitos do recetor, mais o seu valor aumenta;
- Atual – este atributo está relacionado com a sua oportunidade temporal;
- Clara – refere-se ao grau de inexistência de ambiguidade;
- Flexível – diz respeito à adaptabilidade a diferentes situações e utilizadores;
- Verificável – este atributo refere-se à possibilidade de diversos utilizadores examinarem a mesma informação e chegarem à mesma conclusão;
- Influenciável – está relacionada com a vulnerabilidade à intenção de alterar ou modificar a informação, de modo a chegar a uma conclusão preconcebida;
- Quantificável – refere-se ao seu aspeto formal, embora rumores e conjeturas, por exemplo, sejam considerados informação, estão fora do limite da nossa preocupação;
- Posse – o seu detentor afeta significativamente o seu valor, controlando a sua disseminação.

Segundo Cronin (1990), é necessário definir parâmetros para classificar o valor da informação, sendo que uma das maneiras é realizada por meio de juízos de valor que consideram que o valor varia de acordo com o tempo e a perspectiva. Assim, segundo este autor, o valor da informação pode ser classificado da seguinte forma:

- Valor de uso, que se baseia na utilização final da informação;
- Valor de troca ou de mercado, que corresponde ao que o usuário está preparado para pagar. Este varia de acordo com as leis da oferta e demanda;
- Valor de propriedade, que reflete o custo substituto de um bem;
- Valor de restrição, que consiste na restrição dessa informação a apenas algumas pessoas. Este surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial.

Em conclusão, o valor da informação depende do efeito que a informação possui sobre o processo decisório, sendo que esta só terá valor se resultar numa decisão melhor, caso contrário ela não terá valor. Contudo, é importante compreender que, geralmente, poucas decisões são tomadas com informação perfeita, devido a alguma insuficiência de informação ou sobrecarga de informação desnecessária, para além de que, o valor de uma informação depende do contexto particular de cada organização. (Wetherrbe, 1987)

1.4. Necessidades de Informação

Como já referido, nem todas as informações são relevantes para a organização, cabendo aos indivíduos que as utilizam, identificar quais as informações que lhes são úteis em determinado momento, sendo fundamental para a competitividade das organizações essa identificação. (Borges, Ferreira, & Silva, 2002)

Segundo Miranda (2006, pp. 104-105), as Necessidades de Informação (NI) podem ser definidas como “um estado ou um processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir objetivos, e/ou solucionar problemas, sendo essa percepção composta de dimensões cognitivas, afetivas e situacionais”.

Desta forma, é possível concluir que um indivíduo procura informação para satisfazer algum propósito, seja no âmbito pessoal ou profissional. Assim, podemos inferir que as NI são evolutivas, porque mudam conforme as diferentes informações a que o indivíduo tem acesso e são produzidas dinamicamente, gerando novas necessidades. (Miranda, 2006)

Por esses motivos, Araújo Júnior (1998) defende que se pode antecipar a procura através das NI, pois estas permitem perceber o que motiva o processo de procura de informação. Portanto, as NI não podem ser separadas do contexto, da situação e do ambiente que as formam, pois se isso acontecesse não seria possível fazer o seu diagnóstico. (Le Coadic, 1998)

Contudo, de acordo com Miranda (2006), não é suficiente reconhecer uma NI para satisfazê-la, pois nem todas as NI induzem a procura de informação, sendo necessários mecanismos que atívem essa procura.

Segundo esta autora, existem dois mecanismos que incentivam a procura de informações: o primeiro prende-se com a teoria do *stress*, uma vez que um indivíduo não irá procurar mais informações se acreditar que já possui todas as informações necessárias para decidir; o segundo mecanismo provém da necessidade de lidar com uma situação ou resolver um problema, sendo que o custo ou o benefício percebido no processo de procura de informação será o fator de decisão que levará a pessoa a procurar efetivamente ou não a informação.

No entanto, é de salientar que é necessário que o usuário desenvolva competências específicas relacionadas ao trabalho informacional para obter a informação que lhe faz falta e resolver os seus problemas informacionais.

CAPITULO II – GESTÃO DE INFORMAÇÃO

2.1. Conceito

Segundo Zorrinho (1991), existem quatro perspectivas que devemos ter em conta quando tentamos definir Gestão da Informação (GI). A perspectiva das Ciências da Informação, que veem a Gestão da Informação como o tratamento racional da documentação; a perspectiva das ciências da decisão, que entendem que gerir a informação é garantir apoio fiável e oportuno à tomada de decisão; a perspectiva da gestão tradicional para quem gerir a informação é garantir o funcionamento do Sistema de Informação (SI) e a articulação dos seus níveis estratégico, tático e operacional; e, por fim, a perspectiva da gestão estratégica que entende que gerir a informação passa por analisar os padrões do ambiente interno e externo e, desta forma, condicionar o comportamento e evolução da organização.

No nosso caso, entendemos que a gestão da informação é uma integração de todas estas perspectivas, ou seja, gerir a informação passa pelo tratamento racional da documentação e pela produção e circulação desse recurso através dos SI, que permitirá à organização conhecer bem os seus ambientes interno e externo e adaptar-se ao mercado, gerindo eficazmente as suas atividades em consonância com os seus objetivos. Devendo, para isso, ser disponibilizada a informação necessária para as pessoas “certas” e no tempo “certo”, da maneira mais eficiente e menos dispendiosa, de modo a dotar o seu recetor de conhecimento e a proporcionar orientação, instrução e redução da incerteza, facilitando o desenvolvimento de determinada atividade ou a tomada de decisões. (Varajão, 1998)

Neste sentido, a gestão da informação possui como objetivo principal o alcance dos objetivos organizacionais através da coleta, tratamento e difusão de informações úteis à organização e aos seus usuários, maximizando a utilidade e a contribuição dos recursos e capacidades de informação da organização. (Alvarenga Neto, 2008)

A GI pode ser efetuada com recurso tanto a informações internas, como por exemplo as relativas à documentação produzida pela empresa, como a informações externas, tais como as obtidas através de artigos, jornais, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros.

Para isso, a GI utiliza as estruturas físicas, tecnológicas e humanas existentes na organização, sendo que neste processo o ser humano é percebido como o “recurso” de maior importância, uma vez que, para além deste ser o maior beneficiário da informação, também é ele que transforma os dados em informação através da adequação do contexto, e da atribuição de significado e valor a estes. (Davenport, Marchand, & Dicson, 2004)

Para Monteiro e Falsarella (2007), a gestão da informação é um processo cíclico, assim, para estes autores, este processo inicia-se com a necessidade de informação que leva a uma procura. Por sua vez, a procura origina uma obtenção, sendo que a informação obtida é armazenada ou tratada, isto é, é contextualizada e agrega-se-lhe valor, de forma a ser armazenada para, mais tarde, ser utilizada. Por fim, ao ser utilizada, esta produz novas

informações ou gera a necessidade de mais informações, recomeçando, assim, o ciclo da gestão de informação.

Nesta mesma linha de pensamento, Choo (2003) afirma que a GI ao gerar mais informação gera também conhecimento, que por sua vez auxilia a estratégia da organização e fornece a base que leva a tomada de decisões e, conseqüentemente à ação. Sendo que esta, por fim, proporciona o feedback necessário para recomeçar o processo.

Por fim, a gestão de informação só será eficiente e eficaz se a organização possuir uma cultura voltada para a informação, ou seja, se as ações e responsabilidades da GI forem compartilhadas por cada individuo da organização e em especial pelos gestores. (Valentim, 2008)

2.2. Importância da Gestão de Informação

A GI é um processo que procura agregar valor à informação, utilizando, para isso, os mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações possam ser usadas na tomada de decisão e nos processos organizacionais.

Marchand (2000) no modelo Alinhamento Estratégico da Informação (AEI) caracteriza quatro aspectos fundamentais provenientes da GI, que permitem que a informação possa ser utilizada como um elemento estratégico nas organizações. Estes podem ser definidos como:

- a) **Minimização de riscos (MR):** . As organizações precisam de gerir as informações a respeito de economia, *marketing*, legislações e riscos operacionais para responder às novas demandas que podem surgir e, assim, competir no mercado atual;
- b) **Redução de custos (RC):** Consiste na possibilidade de redução dos custos totais dos processos de negócio, através do aperfeiçoamento dos processos e operações da organização, isto é, eliminar desperdícios e atividades desnecessárias, e automatizar os processos de melhoria;
- c) **Adição de valor (AV):** Está relacionada com a capacidade da organização obter informações a respeito dos seus consumidores, junto a estes, aos parceiros de negócio, aos fornecedores e aos funcionários, para perceber as suas preferências e relacionar-se com estes antes, durante e depois da venda, de forma a conseguir desenvolver produtos e serviços com alto valor agregado para o cliente e garantir a fidelidade deste;
- d) **Criação de novas realidades (CNR):** Consiste na mobilização de toda a organização para a diferenciação através da inovação constante, ou seja, as organizações devem usar a informação para inovar ou criar novas realidades, desenvolvendo novos produtos, melhorando serviços, atraindo novos consumidores e criando novas oportunidades de negócio, através da utilização de tecnologias emergentes, inteligência competitiva e estratégias de *marketing*.

Bergeron (1996) considera que a informação é como qualquer outro recurso da empresa, seja este material, financeiro ou humano e que, por esse motivo, deve ser administrado para que atinja os resultados esperados. A sua administração passa pela Gestão de Informação que foca-se na Gestão de Recursos Informacionais (GRI) com a finalidade de acompanhar eficientemente os processos, apoiar a tomada de decisões estratégicas e obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. (Tarapanoff, 2006)

Desta forma, é preciso entender os fatores culturais da organização e gerir os processos organizacionais, que afetarão o sucesso da implementação da GRI. Assim, a GI deve atender às necessidades organizacionais, sendo que, para isso, as informações têm de ser concebidas e comunicadas de acordo com os princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa. (Beuren, 1998)

2.3. Processo da Gestão da Informação

O Processo de Gestão da Informação consiste num conjunto de atividades estruturadas que definem o modo como as empresas processam a informação, ou seja, o modo como estas obtêm, armazenam, consultam, distribuem e usam a informação nas organizações. (Davenport, Marchand e Dickson, 2004; Rodrigues & Blattman, 2011) A definição deste processo varia de empresa para empresa, não existindo um Processo de Gestão de Informação ideal, pois este deve adaptar-se às circunstâncias de cada Organização. (Davenport e Prusak, 1998)

Davenport e Prusak (1998) descrevem um processo genérico de GI em quatro passos:

- **Passo 1 – Determinação das Exigências de Informação**, que consiste na identificação dos tipos e fontes de informação necessárias à organização, de acordo com as informações que os colaboradores necessitam para o bom desempenho dos negócios;
- **Passo 2 – Obtenção de Informações**, que baseia-se na aquisição contínua de informações, uma vez que esta não é uma atividade ininterrupta. Este passo envolve várias atividades como a:
 - a) Exploração do ambiente informacional da empresa, que corresponde à análise de fontes externas, como publicações ou outras fontes formais, e de fontes internas, como documentos elaborados pela própria organização ou os próprios colaboradores. Para que esta atividade seja mais eficaz é necessário que todos executem a recolha de informações e as compartilhem;
 - b) Classificação da informação em uma estrutura pertinente, ou seja, criar categorias de informação e organizá-la conforme essas categorias, de forma a estruturar a informação e mais facilmente utilizá-la;
 - c) Formatação e estruturação das informações, que consiste em organizar e estruturar as informações em formatos atraentes e úteis para o usuário, como por exemplo, em documentos.

- **Passo 3 – Distribuição**, abrange a forma como as informações se distribuem por toda a empresa, isto é, os meios mais adequados para distribuir a informação. Este processo estabelece uma ligação entre os gerentes, os funcionários e as informações que estes necessitam.
- **Passo 4 – Utilização da Informação**, é a fase final do processo e a mais difícil, pois o uso da informação é muito pessoal, “depende da forma como o funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso –”, isto é, depende da mente humana. (Davenport & Prusak, 1998, p. 194) Nesta etapa também se estabelecem algumas formas para aperfeiçoar o uso da informação, como por exemplo: estimativas, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho. Sendo que, obter apoio profissional neste campo, antes de efetuar qualquer recolha ou provisão de informações, ajuda a legitimar o processo de uso da informação, pois garante que a pessoa realmente quer usar essas informações.

Choo (2003) também apresenta um modelo de processo de gestão da informação dividido em seis etapas: a identificação das necessidades de informação, a aquisição da informação, a organização e armazenamento da informação, os produtos e serviços de informações, a distribuição da informação e, por fim, a utilização da informação.

A IBM (*International Business Machines*) também desenvolveu um modelo de Processo de GI que inclui sete passos (Davenport & Prusak, 1998, p. 175):

1. **“Administração de exigências.** Combinar as necessidades de informação dos usuários e as dos canais fornecedores, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários.”
2. **“Plano de ativos informacionais.** Classificar a informação, assim que é obtida, de acordo com sua confidencialidade, com o tempo pelo qual ela deve ser mantida, com a maneira como deve ser protegida.”
3. **“Plano de sistemas informacionais (opcional).** Planear o armazenamento e a distribuição dos dados (em meios eletrônicos ou em papel).”
4. **“Aquisição.** Obter a informação.”
5. **“Análise.** Analisar o conteúdo da informação para estabelecer os níveis de confiabilidade, segurança e qualidade.”
6. **“Disseminação.** Distribuir a informação aos que necessitam dela.”
7. **“Feedback.** Perguntar aos recetores, por meio de entrevistas, se a informação adequada foi recebida e distribuída de maneira correta, e se foi dado treinamento suficiente quanto ao uso dela”.

McGee e Prusak (1994), também determinaram um modelo do processo de gestão de informação definido em quatro tarefas principais:

1. A primeira tarefa, é a **Identificação de necessidades e requisitos de informação**, que segundo os autores é a mais importante do processo de gestão de Informação e, muitas vezes, negligenciada pelas organizações. Nesta tarefa existem três pontos essenciais a serem considerados para a sua realização: a variedade necessária de informação para atuação no ambiente organizacional; o conhecimento das fontes de informação que se encontram disponíveis e podem ter valor para o cliente ou para a organização; e a aquisição/recolha de informações. (McGee e Prusak, 1994)
2. A segunda tarefa encontra-se dividida em duas, é a **classificação/armazenamento de informação e tratamento/apresentação da informação**. A classificação e o armazenamento consistem na forma como as informações necessárias estão armazenadas/organizadas e na seleção do lugar mais adequado para armazená-las. E o tratamento e apresentação baseiam-se na escolha do programa mais eficaz para analisar e apresentar os dados recolhidos.
3. Na terceira tarefa, denominada **desenvolvimento de produtos e serviços de informação**, os utilizadores finais contribuem para o processo e o desenvolvimento de produtos que eles e outros irão utilizar.
4. A última tarefa do processo de gerenciamento de informação é a **distribuição e disseminação da informação**. Os autores defendem que nesta tarefa deve-se procurar ser pró-ativo, negociar com as pessoas chave para obter, por exemplo, serviços exclusivos e procurar obter mais conhecimentos de modo a preencher lacunas intelectuais.

Por fim, contextualiza-se o modelo de Beal (2004). Este modelo encontra-se subdividido em sete etapas:

1. A primeira etapa deste modelo consiste na **identificação das necessidades e requisitos de informação**, sendo este o elemento acionador do processo de gestão de informação. Para esta autora esta etapa é essencial para a personalização das informações especificamente para cada grupo e necessidade.
2. A segunda etapa denomina-se **obtenção das informações**, através da criação, receção e aquisição de informações, provenientes de fontes externas ou internas à organização, em qualquer meio ou formato.
3. A etapa seguinte diz respeito ao **tratamento da informação**, de forma a torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos utilizadores.
4. A quarta etapa consiste na **distribuição da informação**, isto é, fornece-la ao utilizador que dela necessita. Segundo Beal (2004), existem duas maneiras de realizar esta etapa, a primeira interna (utilizadores da organização) e a segunda externa (fornecedores, clientes, parceiros, etc);

5. A quinta etapa é composta pelo **uso da informação**, sendo, para a autora a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação;
6. Seguidamente, a sexta etapa do processo, denominada **armazenamento**, que consiste na conservação dos dados e informações para que possa ser usada posteriormente pela organização.
7. Por fim, a última etapa do modelo que consiste na **eliminação da informação** e acontece sempre que uma informação se torna obsoleta ou inútil para a organização, sendo necessária para melhorar o processo de gestão de informação.

2.4. Estratégias de Gestão da Informação

A estratégia da informação consiste num guia para a ação que deve ser elaborado pelos gestores da empresa e promover a comunicação, o debate, o consenso e possibilitar fazer escolhas.

A sua importância provém da necessidade das empresas em entender, interpretar e agregar valor à informação, de forma a que estas consigam adaptar-se mais facilmente às mudanças, sendo que, na maioria das empresas, os ambientes informacionais encontram-se desorganizados e os recursos informacionais mal alocados.

Como o mundo da informação é bastante mutável e encontra-se em constante desenvolvimento, os objetivos definidos pela estratégia devem ser objetivos aproximados, sendo que o sucesso da estratégia não depende da sua total implementação.

Desta forma, tal como a informação se encontra em constante desenvolvimento também a estratégia se deve encontrar, sendo a sua definição um processo contínuo que deve permitir alterações e não ser elaborado ou detalhado, uma vez que não é possível prever o futuro.

Segundo Davenport e Prusak (1998) a estratégia de Informação pode focar-se em quatro tipos de informações, estas são:

- 1) **O conteúdo da informação**, isto é, decidir quais são os dados relevantes consoante os interesses do negócio, ou seja, aqueles que esclareçam melhor as incertezas estratégicas da Organização. À medida que o negócio evolui ao longo dos anos a Organização pode enfatizar diferentes conteúdos informacionais em diferentes momentos de seu ciclo de negócios. Com o intuito de reunir e analisar as informações mais pertinentes, esta deve optar por uma estratégia informacional que foque as diversas especificidades dos conteúdos em causa;
- 2) **A informação comum, partilhada, de uma empresa.** De forma a facilitar a comunicação entre as divisões, as funções e/ou os processos de negócios, algumas empresas, em vez de enfatizar tipos específicos de informações, preferem compartilhar informações comuns, contudo, criar e manter informações comuns é muito difícil e é

com frequência uma estratégia de alto custo, sendo que os gerentes devem defini-lo expressamente como um elemento da estratégia;

- 3) **Os processos de informação**, isto é, destacar determinadas etapas do processo de gestão da informação – da coleta à utilização e distribuição da informação – , pois este pode ter falhas, mesmo quando uma empresa identifica, com sucesso, o conteúdo a enfatizar ou a necessidade generalizada da troca de informações comuns. Atualmente, os processos que enfatizam a troca de informações podem ir além de uma única Organização, existindo parceiros comerciais que trocam informações sobre as áreas de logística, preços e mercados;
- 4) **Os novos mercados informacionais**. Consiste na venda de informações relevantes por parte de uma empresa acerca do seu próprio negócio ou dos seus clientes, com o intuito de possuir outra fonte de rendimento. No entanto, deve-se ter em consideração vários fatores antes de se entrar neste novo mercado, pois a venda de informações pode afetar a posição da empresa no mercado, as suas relações competitivas e a capacidade de usar internamente os seus próprios dados. Assim, para obter vantagem, esta forma de focalização deve ser explícita na estratégia geral de informação de uma empresa.

CAPITULO III – PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

3.1. Enquadramento

O Recrutamento e a Seleção (R&S) são um processo/subsistema da Gestão de Recursos Humanos, tal como a avaliação de desempenho, a formação, a gestão de carreiras o processamento salarial, entre outros. (Araújo & Dias, 2008)

Este processo encontra-se dividido em duas etapas – a etapa do recrutamento e a etapa da seleção –, sendo que algumas organizações empregam o recrutamento e a seleção de candidatos simultaneamente, uma vez que é difícil separá-las, porque estas situam-se entre o mercado de trabalho e a admissão. (Oliveira L. S., 2005)

Este subsistema tem como objetivo agregar as pessoas em atividades dentro da Organização, onde elas tenham competências e aptidões para desempenhar eficazmente as tarefas que competem ao cargo que lhes foi destinado. (Oliveira L. S., 2005)

Caso isso não aconteça, ou seja, caso as pessoas colocadas não tenham os requisitos necessários para desempenhar as suas atividades, a Organização poderá não atingir os seus objetivos e envergar em custos desnecessários. Por esse motivo, esta é uma atividade considerada vital numa Organização. (Araújo & Dias, 2008)

Neste sentido, de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o processo de R&S deve encontrar-se em conformidade com a estratégia e os objetivos organizacionais, adequando-se à Organização e ao seu meio envolvente.

Este deve garantir que a “organização disponha dos trabalhadores necessários para a implementação dos planos; das capacidades e competências necessárias à redução de custos ou ao aumento da qualidade; do conhecimento do impacto que as reestruturações de atividades poderão vir a trazer, dos planos de mudança de cultura; do lançamento ou eliminação de produtos e serviços no mercado.” (Bilhim, 2007, p. 71)

Assim, este processo difere de Organização para Organização, porque depende de vários fatores intrínsecos a esta, tal como a cultura organizacional, o planeamento estratégico, os custos envolvidos, entre outros. (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2008)

3.2. Recrutamento

Segundo Chiavenato (1999, p. 53 e 92) o “recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, “(...) anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. De acordo com o mesmo autor (1999, p. 91), este “é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo”.

Nesta mesma linha de pensamento, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 76) definem o recrutamento como “o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas”.

Assim, o recrutamento é uma atividade que tem como objetivo principal atrair candidatos interna e externamente à Organização, com o perfil desejado por esta, de modo a possuir um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas, dentre os quais serão, posteriormente, selecionados os futuros colaboradores da Organização.

3.2.1. Processos de Recrutamento

O processo de recrutamento inicia-se com um pedido formal por parte de uma área da Organização, tendo em conta as necessidades presentes e futuras desta, uma vez que este subsistema não possui autonomia e/ou autoridade para recrutar sem a devida solicitação por parte do departamento que possui uma vaga. (Chiavenato, 2009)

Este pedido formal é realizado através do formulário de requisição de pessoal, que cada empresa possui. Este formulário deve indicar o motivo da requisição e o perfil desejado do candidato a ser admitido, o cargo em questão, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de emissão. (Lacombe & Heilborn, 2003)

Conforme Marras (2003) existem três fatores que conduzem ao processo de recrutamento e seleção, estes são:

- A rotatividade (ou *turnover*), que consiste num índice que mede a quantidade de colaboradores que foram demitidos e/ou demissionários em toda a Organização ou numa área/setor específico, num determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos;
- Aumento do quadro planeado, que corresponde a um aumento das necessidades de colaboradores para ações e intenções (aumento da produção, abertura de novos setores, mudança de equipamentos, entre outros) previamente projetadas no Plano de Recursos Humanos, por meio da gestão de RH, dispondo de um orçamento (*budget*) para o efeito;
- Aumento do quadro circunstancial, que ocorre quando variáveis não controláveis se sucedem e têm de ser solucionadas, como por exemplo, mudanças repentinas no mercado, concorrência, entre outros.

Este processo varia conforme os procedimentos adotados por cada Organização. Isto porque deve-se ter em conta o que a Organização e o mercado têm a oferecer e só depois serão planeadas as ações a realizar, de modo a aproximar o candidato pretendido ao cargo vago. (Chiavenato, 2009)

Neste contexto, é necessário escolher a melhor forma de recrutar candidatos, efetuando-se o planeamento do processo de recrutamento. Este possui as seguintes fases (Lodi, 1992):

- 1. Determinação de necessidades de pessoal ou pesquisa interna:** corresponde à pesquisa sobre as necessidades da Organização em relação aos Recursos Humanos e sobre as políticas que a organização pretende adotar em relação aos seus colaboradores. Esta é realizada de acordo com os planos de negócios a curto e médio prazo das organizações, que devem fornecer as informações relativas a novos negócios, à abertura de novos mercados, à introdução de novos produtos ou serviços, à criação de novas atividades, à introdução de novas tecnologias, entre outros, sendo que a sua tradução indicará a quantidade necessária de colaboradores por unidade, departamento ou função, as competências e aptidões exigidas, o orçamento disponível e os passos a dar através do Recrutamento e Seleção.
- 2. Preparação da requisição de pessoal:** esta consiste na elaboração do formulário de requisição de pessoal que deve ser minucioso e específico. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), se o motivo da requisição for o aumento do quadro, o departamento de recrutamento e seleção deve verificar se esse aumento foi previsto e, caso contrário, solicitar que a área requisitante consiga a autorização; se for a substituição, deve-se verificar quem saiu ou está a sair da empresa, qual o seu salário e as razões da saída. É, igualmente, necessário verificar se o formulário possui todas as aprovações previstas nas normas.
- 3. Estudo do mercado ou pesquisa externa:** consiste em analisar as contingentes e os fluxos de mercado externos de trabalho, pois existe uma interação entre este e a estrutura de cargos na Organização, uma vez que se o mercado não estiver a oferecer candidatos com o perfil desejado, a Organização deverá alterar a estrutura do cargo e os requisitos de recrutamento. Esta análise deve ter em conta a oferta dos mercados de trabalho locais e regionais e a oferta do mercado nacional e internacional.
- 4. Execução do processo de recrutamento:** refere-se à etapa final da sua preparação. Para este ser eficaz, os candidatos devem ser plenamente informados sobre o cargo e a Organização em questão e o processo de recrutamento deve atrair um número suficiente de candidatos, de modo a preencher adequadamente o processo de seleção. (Bohlander, Sneel, & Sherman, 2003)

3.2.2. Fontes de Recrutamento

Chiavenato (2009), define as fontes de recrutamento como os alvos de recursos humanos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento.

Segundo França (2009), Chiavenato (2009), Milkovich e Boudreau (2000), Carvalho, Passos e Saraiva (2008), entre outros autores, o recrutamento pode ser realizado utilizando duas fontes de recrutamento: a interna e a externa.

Recrutamento Interno

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização, isto é, à utilização dos recursos humanos já existentes na Organização para o preenchimento de uma vaga.

Essa movimentação pode realizar-se de três formas: verticalmente, que ocorre quando existe uma promoção do colaborador e este sobe na hierarquia; horizontalmente, quando o colaborador é transferido de departamento/setor, mas mantém-se no mesmo nível hierárquico (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2008); e na diagonal, quando o colaborador, para além de ser promovido e subir na hierarquia, também é transferido de departamento/setor. (Chiavenato, 2009)

Segundo França (2009), existe ainda uma forma de transferência horizontal denominada de replaneamento de pessoal, que sucede quando o funcionário é mantido no mesmo nível hierárquico, mas é preparado para possuir uma visão global da área, podendo atuar em qualquer atividade e com o objetivo final de subir na hierarquia.

Conforme Chiavenato (1999), para que o recrutamento interno seja eficaz e vantajoso para a empresa, o departamento de Recursos Humanos deve encontrar-se continuamente em coordenação com os restantes departamentos da Organização. Isto porque, o recrutamento interno é baseado em dados e informações, relativas aos colaboradores, provenientes dos outros departamentos. (Aquino, 1989)

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento interno é vantajoso porque: é mais económico para a Organização, uma vez que evita despesas com anúncios, honorários com empresas de recrutamento, custos de admissão, entre outros; é mais rápido, permitindo a promoção ou a transferência imediata do candidato, caso se reúnam as condições para isso, evitando o tempo perdido com todo o processo de recrutamento externo; apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido e avaliado constantemente pela Organização, sendo que esta já possui informações sobre este; é uma fonte de motivação para os colaboradores, que passam a ver a possibilidade de crescimento profissional na Organização; aproveita os investimentos anteriores da empresa na formação dos colaboradores; e, por último, desenvolve um espírito de competição sadio entre os colaboradores, já que as oportunidades são oferecidas a todos que reúnem as condições necessárias.

Contudo, de acordo com o mesmo autor (Chiavenato, 1999), este também apresenta algumas desvantagens. Para que este seja realizado é, acima de tudo, necessário que os colaboradores

possuam potencial para serem promovidos e motivação para desenvolverem as suas capacidades; pode causar frustração nos colaboradores e leva-los a despedirem-se da Organização, se esta não oferecer oportunidades no momento certo; é passível de criar conflitos de interesses, pois os colaboradores que não foram promovidos em detrimento de outro tendem a criar uma atitude negativa em relação à Organização; quando efetuado de forma contínua, pode levar a Organização a ficar limitada e pouco inovadora, pois os colaboradores podem perder a sua criatividade agindo, apenas, dentro dos padrões culturais da Organização; não pode ser realizado em termos globais dentro da organização, isto é, só os colaboradores que reúnem as condições necessárias para determinada vaga é que estão aptos a concorrer para a preencher.

Recrutamento externo

Marras (2003) e Chiavenato (1999), definem o recrutamento externo como o processo de suprimir a necessidade da Organização em preencher uma vaga em aberto, através da captação de candidatos externos a esta no mercado de trabalho, com recurso às técnicas de recrutamento.

De forma a atrair os candidatos que deseja para a Organização, o recrutamento externo deve abordar o mercado de trabalho de modo preciso e eficaz, escolhendo as fontes externas de recrutamento que melhor se adequarem. (Marras, 2003)

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), esta escolha é influenciada pelas condições do mercado de trabalho, uma vez que, se ocorrer um período de desemprego elevado, as organizações podem preencher a vaga em questão apenas com os candidatos e currículos espontâneos que recebem, enquanto que se for um período com baixo desemprego, as organizações serão obrigadas a anunciar amplamente.

O recrutamento externo também é afetado pela imagem que a Organização possui perante a sociedade, isto porque os candidatos ao cargo vago sentir-se-ão atraídos, ou não, conforme a renumeração oferecida, os benefícios, a segurança, entre outros. (Marras, 2003)

Assim, a escolha das fontes externas de recrutamento, varia não só com as condições do mercado, mas também com o cargo e a forma de atuação da Organização. Estas fontes são (Oliveira L. S., 2005; Marras, 2003; Chiavenato, 2009; Bilhim, 2007):

- Candidaturas espontâneas;
- Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- Anúncios externos nos Média (jornais de grande circulação, revistas, entre outros.);
- Contacto direto com as escolas de ensino e formação profissional;
- Indicação por parte dos colaboradores da Organização;
- Empresas de recrutamento e seleção;

- Empresas de Trabalho Temporário;
- Parcerias com as associações de estudantes de diversas escolas;
- Indicações dos clientes;
- Consultadorias de *outplacement*;
- Consultadorias de *replacement*;
- *Headhunter* (“Caçadores de cabeças”, profissionais especializados em recolocar, geralmente, altos executivos, para casos mais delicados);
- Sindicatos Trabalhistas.

Tal como o recrutamento interno, este tipo de recrutamento possui vantagens e desvantagens. De acordo com Chiavenato (2009) e Araújo & Dias (2008), as vantagens inerentes ao recrutamento interno são:

- Importa “sangue novo” e experiências novas para a Organização, pois esta mantém-se atualizada com o ambiente externo, através dos novos colaboradores;
- Pode renovar e enriquecer os recursos humanos da Organização, quando a empresa admite colaboradores com competências iguais, ou superiores, às dos colaboradores que já se encontram nesta;
- Aproveita os investimentos em formação e desenvolvimento de colaboradores feitos por outras organizações, ou pelos próprios candidatos, sendo que muitas Organizações preferem recrutar externamente e pagar salários mais elevados, para evitar despesas adicionais de formação e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo.

Quanto às desvantagens, estes autores salientam as seguintes (Oliveira L. S., 2005; Marras, 2003; Chiavenato, 2009; Bilhim, 2007):

- É um processo mais longo do que o recrutamento interno, pois o período despendido desde o momento das técnicas de recrutamento até a contratação é mais extenso. Assim, neste tipo de recrutamento, os fatores tempo e urgência não podem ser levados em conta;
- É mais dispendioso e exige inversões e despesas imediatas, já que a Organização possuirá custos com anúncios, jornais, despesas de recrutamento, entre outros;
- É menos seguro do que o recrutamento interno, uma vez que os candidatos são desconhecidos à Organização e esta não tem como verificar e confirmar a exatidão da trajetória profissional do candidato;
- Pode causar frustração nos colaboradores, que desejam crescer profissionalmente e vêem o recrutamento externo como uma barreira;
- Afeta a política salarial da Organização e influencia as faixas salariais inteiras.

Recrutamento misto

O recrutamento misto consiste na utilização do recrutamento interno e externo simultaneamente. Um método completa o outro, já que, ao preencher-se uma vaga utilizando o recrutamento interno, o indivíduo que foi deslocado do seu atual cargo deixa outra vaga em aberto, que precisará de ser preenchida, salvo se for extinta. (Chiavenato, 2009)

De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento misto pode ser utilizado de três formas:

- a) Inicialmente recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o primeiro não apresente os resultados desejados;
- b) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, onde a Organização dá prioridade aos seus empregados, na disputa das oportunidades existentes;
- c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, que ocorre quando a Organização está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente.

Neste último caso, Carvalho, Passos e Saraiva (2008), defendem que pode ser arriscado utilizar os dois concomitantemente, pois os atuais colaboradores da Organização podem sentir-se ameaçados pela experiência do grupo externo e os candidatos externos podem sentir-se discriminados em relação aos primeiros, uma vez que os recrutadores já possuem um grau de relacionamento com estes.

Neste contexto, Chiavenato (2004), declara que numa boa política de pessoal os candidatos internos possuem prioridade em relação aos externos, no caso das suas competências serem iguais. Desta forma, existe uma competência sadia entre profissionais e a Organização não descapitaliza os seus recursos humanos.

Chiavenato (2004), afirma que a maioria das organizações prefere o recrutamento misto devido às vantagens e desvantagens de ambos os tipos de recrutamento utilizados.

3.3. Seleção

O processo de seleção inicia-se após o processo de recrutamento obter um universo relativamente amplo de candidatos a uma vaga, consistindo na segunda etapa do processo de admissão. (Bilhim, 2007)

De acordo com Chiavenato (1999) e Carvalho, Passos e Sariava (2008), a seleção subsiste na escolha, entre os candidatos recrutados, do candidato que mais se adequa ao cargo vago, procurando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos recursos humanos, e a eficácia da Organização.

Para Marras (2003), esta atividade é da responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos que atua conforme uma metodologia específica, de modo a escolher entre os candidatos reunidos pelo setor de recrutamento, o que melhor corresponde às necessidades da Organização. Segundo França (2009), esta escolha é realizada através de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Neste sentido, a seleção é uma atividade de escolha, de opção, de decisão e de classificação. Segundo Marras (2003), a seleção baseia-se na análise comparativa de duas variáveis, os requisitos do cargo e o perfil de características dos candidatos. A primeira variável é formada pela análise e descrição do cargo em questão, enquanto a segunda é obtida através da aplicação das técnicas de seleção.

Assim, a seleção fundamenta-se nos dados e informações relativos ao cargo a ser preenchido, que possui como finalidade dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo. (Oliveira L. S., 2005)

| Exigências do cargo | Características dos candidatos |
|---|--|
| São as características que o cargo exige do profissional, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para o bom desempenho das suas funções. | É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui, para desempenhar as suas funções. |

Tabela 1. Análise comparativa do processo de seleção de pessoal

Fonte: França (2009, p.79)

Após a comparação entre estas duas variáveis, podem verificar-se duas situações: não existir equivalência suficiente entre as duas variáveis e o candidato ser rejeitado, podendo, posteriormente, voltar a passar pelo mesmo processo, mas para outro cargo vago; ou existirem características equivalentes entre estas variáveis e, nesse caso, o candidato ser aprovado e indicado à área/departamento requisitante. (França, 2009)

Neste contexto, é sempre a área/departamento requisitante a decidir se o candidato apresentado será aprovado ou rejeitado, sendo que o departamento de seleção presta apenas um serviço especializado de aplicação de técnicas de seleção. (Chiavenato, 1999; Araújo & Dias, 2008)

Conforme Chiavenato (2004), o processo de decisão da seleção de pessoal, comporta três modelos de comportamento.

- **Modelo de colocação**, quando não inclui a categoria de rejeição, isto é, há um candidato para uma vaga;

- **Modelo de seleção**, quando existem vários candidatos a apenas uma vaga, procedendo-se à comparação dos requisitos do cargo com o perfil do candidato;
- **Modelo de classificação**, quando existem vários candidatos e várias vagas, sendo que cada candidato é comparado com os requisitos exigidos de cada vaga, aprovando-se para determinada vaga o candidato que mais se aproximar dos requisitos exigidos.

As informações sobre o cargo assumem, igualmente, especial relevância na escolha das técnicas de seleção adequadas, para conhecer e escolher os candidatos apropriados.

A seleção de pessoal deverá ter em conta, para além da experiência profissional e do perfil académico do candidato, os aspetos relacionados com a personalidade deste, de modo a garantir uma contratação positiva para a organização e para o futuro colaborador. (Araújo & Dias, 2008)

Assim, devem ser colhidas informações e dados sobre cada candidato, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. Como já mencionado, esta coleta de dados, que possibilita a análise dos candidatos, é conseguida através das técnicas de seleção, que analisaremos de seguida.

3.3.1. O Processo de Seleção

Os candidatos passam por várias fases ou etapas durante o processo de seleção de pessoal. (Chiavenato, 2004) Normalmente, são aplicadas várias técnicas de seleção e, por esse motivo, existem muitas alternativas no processo de seleção, que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

Assim, nas primeiras etapas encontram-se as técnicas mais simples e económicas e, nas etapas finais, as mais dispendiosas e sofisticadas, como veremos de seguida (Chiavenato, 2009):

- Seleção de uma única etapa de decisão:** esta abordagem é a mais simples e imperfeita. As decisões baseiam-se no resultado de apenas uma técnica de seleção, podendo esta ser a entrevista ou a prova de conhecimentos;
- Seleção sequencial de duas etapas de decisão:** esta abordagem é utilizada quando as informações recolhidas na primeira etapa são insuficientes para decidir aceitar ou rejeitar um candidato e é necessário aumentar a eficiência do processo de seleção. Assim, o selecionador pode continuar a testar o candidato através de outra técnica seletiva. Esta abordagem exige uma decisão final. Ainda é um processo simples de seleção, sujeito a erros e distorções no seu processamento;

- c) **Seleção sequencial de três etapas de decisão:** nesta abordagem são utilizadas três técnicas de seleção com uma sequência de três decisões tomadas com base nessas técnicas;
- d) **Seleção sequencial de quatro ou mais etapas de decisão:** esta abordagem utiliza um maior número de técnicas seletivas, e por isso é superior à primeira abordagem, em termos de utilidade. Cada técnica é realizada separadamente, conforme as necessidades de cada candidato, possuindo como vantagem o baixo custo de obtenção das informações sobre o candidato. Esta abordagem é recomendada quando as despesas com testes são altas como, por exemplo, nos testes que exigem aplicações e avaliações individualizadas.

3.3.2. Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção são compostas por vários instrumentos, que permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos, através de amostras dos seus comportamentos. Uma boa técnica de seleção deve possuir como atributos a rapidez e confiabilidade. (Bohlander, Sneel, & Sherman, 2003)

Silva (2001), afirma que, para o processo de seleção ser eficaz, é necessário a participação ativa da Organização e dos candidatos, bem como um processo de seleção realista.

Conforme Mikovich e Boudreau (2000), as técnicas de seleção mais usadas nas organizações são os formulários e as entrevistas, uma vez que são procedimentos simples e com resultados satisfatórios para a Organização.

As principais técnicas utilizadas no processo seletivo são, para além das já mencionadas acima, as provas de conhecimento, os testes psicológicos, as técnicas vivenciais e o exame médico. Neste contexto, de seguida, analisaremos detalhadamente estas técnicas.

3.3.2.1. Entrevista de Seleção

Segundo Chiavenato (1999, p. 100), “a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si”.

Já Oliveira (1998), define a entrevista como um dialogo entre um entrevistador e um entrevistado, que deve ser planeado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, conforme as necessidades e especificações para que foi realizada.

De acordo com Aquino (1989), Chiavenato (2009) e Araújo (2001), a entrevista é utilizada como uma ferramenta para se conhecer bem o candidato ao cargo vago, sendo esse o seu objetivo final.

Assim, a entrevista é, em suma, uma fonte coletora de dados passados e presentes, sobre determinada pessoa, de forma a conhece-la na integra.

Araújo (2001) e Chiavenato (2009), defendem que é necessário que a entrevista seja bem elaborada, implementada e analisada para conseguir atingir o seu objetivo. Para isso, é necessário planejar as etapas que decorrem no processo da entrevista. (Chiavenato, 2009)

Conforme Chiavenato (2009) estas etapas são:

1. Preparação da entrevista – A entrevista não deve ser improvisada, deve possuir algum tipo de preparação ou planejamento. O seu grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para determinar os objetivos específicos da entrevista, o método de atingir o seu objetivo, e o maior número possível de informações sobre o candidato a ser entrevistado. O estudo prévio das informações a respeito do cargo e do candidato são essenciais.

O selecionador de RH da empresa deve encontrar-se informado sobre os requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher, uma vez que são essas informações que possibilitaram ao entrevistador verificar, com relativa precisão, a adequação do candidato aos requisitos necessários ao cargo. Assim, este deve possuir, antes da entrevista, uma descrição do cargo em questão, contendo informações sobre (Oliveira L. S., 2005):

- a) Título do cargo;
- b) Localização da unidade da empresa onde o cargo está localizado;
- c) Descrição sumária do cargo;
- d) Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo;
- e) Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo;
- f) Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo;
- g) Nível de instrução exigido para o desempenho das funções do cargo;
- h) Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo;
- i) Responsabilidades inerentes ao cargo;
- j) Outras informações concernentes ao cargo;

2. Ambiente da Entrevista– O ambiente de uma entrevista pode ser de dois tipos: o físico, isto é, o local da entrevista, que deve ser privado e confortável; e o psicológico, ou seja, o clima da entrevista que deve ser ameno e cordial. Este passo é importante pois a entrevista pode ser influenciada, positiva ou negativamente, pelo ambiente em que se realiza. Uma boa entrevista implica a observação de vários pontos, entre os quais:

- a. Deve ser realizada numa atmosfera agradável e numa local limpo, confortável, isolado e sem muitos ruídos;
- b. Deve ser de natureza particular;
- c. Em consequência da espera inevitável, um número suficiente de cadeiras deve ser providenciado, a fim de que seja eliminada a necessidade de se esperar em pé e a sala de espera deve ser provida

de jornais, revista e literatura, principalmente a respeito da Organização;

3. **Processamento da Entrevista** – É a etapa fundamental do processo e trata-se da entrevista propriamente dita, em que se obtém a informação desejada por ambos os intervenientes: o entrevistador e o candidato. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) no candidato, a fim de estudar as suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), e assim sucessivamente. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato precisa para tomar as suas decisões. (Araújo & Dias, 2008)
4. **Avaliação do Candidato** – Logo após o candidato sair da sala deve ser realizada a avaliação deste, pois a informação é recente e ainda permanece na memória do entrevistador. O entrevistador deve rever e completar as informações que registou e caso não tenha registado, deve fazê-lo naquele momento. No final, define-se se o candidato foi ou não aceite e a sua colocação face aos outros candidatos. O candidato deve ser avaliado por vários entrevistadores, de modo a reduzir a interferência de fatores de ordem pessoal (antipatia, atração, rejeição, etc.).

A entrevista constitui um elemento vital para a seleção de pessoal, pois permite obter o máximo de informações abrangentes, fatuais e pertinentes sobre os entrevistados que, de outra forma, não poderiam ser adquiridas. (Oliveira L. S., 2005)

De acordo com Ballestero-Alvarez (1997), a entrevista permite, ainda, um contato direto com o candidato, possibilitando analisar as reações e restrições deste. Contudo, consome muito tempo, tanto ao entrevistador como ao candidato, restringe a quantidade de pessoas a serem entrevistadas, possui o inconveniente de o entrevistador se envolver emocionalmente e acresce a dificuldade de registo dos dados recolhidos.

Caxito (2007), afirma que é importante escolher um modelo de entrevista a ser seguido antes desta, pois, uma vez que a entrevista pode atender a diversos objetivos, existem vários tipos de entrevistas de seleção. Assim, em primeiro lugar deve-se escolher o tipo de entrevista quanto à metodologia, estas são:

- a) **Entrevista estruturada ou planeada** – Conforme Marras (2003) e Limongi-França e Arellano (2002), é a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planeado, com um roteiro de perguntas pré-estabelecidas. Esse método prevê todas as questões básicas que devem ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática, visando respostas fechadas e definidas. Este tipo de entrevista apresenta como vantagens a possibilidade de comparar, mais eficazmente, os resultados entre os diversos candidatos, pois

são feitas as mesmas questões a todos e as respostas são mensuradas ou qualificadas de imediato, e proporciona segurança ao entrevistador, já que evita que este se esqueça de abordar algum ponto importante.

- b) **Entrevista não-estruturada ou livre** – Este tipo de entrevista, ao contrário da primeira, não segue um padrão predeterminado nem possui planeamento prévio de detalhes individuais. (Marras, 2003) É uma entrevista informal, não existindo uma especificação de perguntas, permitindo ao entrevistador fazer as questões ao seu critério e ao candidato expressar as suas opiniões. (Souza, 2013) O entrevistador deve colocar questões que permitam registrar fatos e informações sobre o candidato, controlando o rumo da entrevista para obter os dados desejados. (Caxito, 2007) A principal vantagem da entrevista livre é o aproveitamento individual dos momentos de cada entrevista e características de cada candidato, sendo que o entrevistador pode explorar certos ângulos de análise, sem se preocupar em seguir padrões. (Marras, 2003) Quanto às desvantagens, esta depende da interação entre os intervenientes, podendo ser de longa ou curta duração; como não possui um “guião” pré-determinado, o entrevistador pode esquecer-se de mencionar qualquer questão; e dificulta a comparação entre os diversos candidatos, prejudicando o processo de seleção. (Caxito, 2007)
- c) **Entrevista semiestruturada** – Nesta entrevista são utilizadas perguntas pré-elaboradas, mas que permitem ao candidato dar respostas livres e abertas, baseadas nas suas competências. (Limongi-França & Arellano, 2002) Assim, é importante que o entrevistador formule questões abertas e evite perguntas fechadas, que levem a respostas do tipo “sim” ou “não”. (Caxito, 2007) Este tipo de entrevista conjuga as vantagens das entrevistas anteriormente mencionadas, já que proporciona a mesma segurança que a entrevista planeada, uma vez que as perguntas foram elaboradas previamente, e, tal como a entrevista livre, permite estabelecer uma maior empatia e conexão com os candidatos.

Seguidamente, escolhe-se o método de entrevista em relação ao tipo de triagem, isto é, à forma como a entrevista será realizada, de modo a confirmar as informações cedidas pelos candidatos nos seus currículos ou na ficha de inscrição ao cargo.

- a) **Entrevista comportamental ou por competências** – Neste tipo de entrevista são efetuadas questões que exigem que os candidatos descrevam as ações, comportamentos e sentimentos, nos diversos momentos das suas carreiras e com referência aos cargos que ocuparam, permitindo ao entrevistador avaliar as competências e o possível comportamento destes, no caso de contratação, bem como comparar e classificar as competências identificadas nos candidatos com o perfil do

cargo em questão. A entrevista deve ser estruturada de modo a utilizar perguntas abertas específicas e ligadas às situações profissionais dos candidatos, que levem a respostas completas e compostas em três partes: o contexto, isto é, como se caracterizava a situação; a ação, ou seja, o que o candidato fez; e os resultados obtidos com a ação realizada. Esta entrevista permite ao entrevistador comparar os diversos candidatos quanto às suas competências, proporcionando uma maior precisão de desempenho futuro e aumentando a possibilidade de uma contratação de sucesso. (Caxito, 2007)

- b) Entrevista situacional ou de simulação** – A entrevista situacional é utilizada quando o candidato não possui experiência na função em causa. Esta é realizada com recurso a exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no desenvolvimento do cargo pretendido, permitindo ao entrevistador verificar como o candidato reagiria a tais situações. (Caxito, 2007)

Independentemente do tipo de entrevista escolhido pelo entrevistador, é importante que este se prepare previamente, estudando o currículo ou a ficha de inscrição do candidato, de forma a esclarecer todos os aspetos da vida profissional e pessoal deste, assim como os seus planos futuros. (Souza, 2013)

É relevante mencionar que a entrevista, embora tenha como objetivo principal conhecer o candidato ao cargo, também visa que este último se informe sobre o cargo em questão e a organização, sendo que o entrevistador deve preocupar-se, igualmente, em passar essas informações ao candidato. (Souza, 2013)

3.3.2.2. Testes

Os Testes são outros instrumentos frequentemente utilizados no processo de seleção. Estes devem ser elaborados de acordo as exigências do cargo a ser preenchido, o tipo de entrevista realizada, o tipo de dúvidas encontradas durante a realização desta última e a metodologia do entrevistador. (Schueroff, 2007)

Oliveira (2005, p. 33) define teste como “um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspetos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”.

Os testes de seleção são utilizados como auxílio na escolha e gestão dos candidatos recrutados, consistindo num instrumento fundamental do processo de seleção. (Oliveira L. S., 2005) Assim, este instrumento serve para analisar a conveniência da contratação de certo candidato e verificar qual a intensidade de formação que este necessita para exercer o cargo em questão, através da medição do grau de conhecimentos e habilidades que este possui acerca de determinado assunto (Oliveira L. S., 2005)

Segundo Marras (2003), são vários os testes utilizados durante os processos de seleção de Recursos Humanos. Estes “baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade”. (Chiavenato, 1999, p. 110)

Assim, os testes de seleção podem ser aplicados de forma escrita, oral e/ou prática. As organizações adotam, entre outros, os seguintes tipos de testes nos seus processos de seleção: teste prático, teste psicológico e teste grafológico.

O **teste prático** é um método utilizado pelas organizações para avaliar as competências, conhecimentos ou práticas de trabalho de um determinado candidato, colocando-o em situações páticas do dia-a-dia de trabalho, em tarefas como digitação, atendimento, registros contábeis, entre outros. Deste modo, é possível aferir as reais capacidades do candidato na soluções de problemas, comunicação eficaz, inovação, criatividade, entre outros. (Schueroff, 2007)

Em Relação ao **teste psicológico**, este é um instrumento que permite mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos através de determinado comportamento destes. (Schueroff, 2007) Este tem como objetivo analisar atributos de personalidade, competências e verificar o desempenho que o candidato teria nas atividades associadas ao cargo pretendido, através do estudo dos interesses, aspetos motivacionais e emocionais, e distúrbios psicológicos deste. (Souza, 2013)

Contudo, estes testes não são unânimes em termos de eficiência no processo de seleção, pois, para além de não representam fielmente o ambiente de trabalho do cargo em questão, uma vez que o selecionador recebe poucos dados acerca deste e os testes não têm em consideração motivações, possibilidade de compensações, entre outras variáveis, o candidato pode, também, não colaborar ativa e voluntariamente na sua avaliação, alterando, conseqüentemente, o resultado do teste. (Schueroff, 2007)

A escolha do teste deve ser realizada por um psicólogo, após a definição das qualidades e particularidades a serem avaliadas no candidato. (Souza, 2013) O teste deve ser escolhido de modo a medir rigorosamente aquilo a que se propôs e elaborado com precisão e rigor científicos por profissionais competentes e especializados em psicologia organizacional e com domínio sobre o método estatístico. (Oliveira L. S., 2005) Estes testes podem ser divididos em duas categorias:

- a) Os testes psicométricos ou de aptidões, que medem as capacidades individuais dos candidatos para a realização de determinadas tarefas, através da obtenção de dados qualitativos e quantitativos num índice comparativo, com pontuações ponderadas e validadas anteriormente. (Oliveira L. S., 2005) Segundo Chiavenato (1999, p. 111), “um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro do potencial de desenvolvimento do candidato”, permitindo

direcionar o talento e habilidade deste e verificar se o seu perfil se adequa ao perfil do cargo em questão.

b) Os testes de personalidade, que, segundo Chiavenato (1999), tem como objetivo analisar os traços de personalidade do candidato determinados pelo seu carácter e/ou temperamento. Estes testes também analisam os interesses dos candidatos, na medida em que afetam a motivação destes para desempenharem as suas funções. Neste sentido, por meio dos testes de personalidade, é possível aferir acerca do comportamento habitual do candidato e, assim, selecionar mais eficazmente o candidato certo para o cargo vago. De acordo com (Bilhim, 2007), os testes de personalidade procuram identificar cinco fatores: a extroversão, isto é, a medida em que o candidato é falador, sociável, ativo, agressivo e excitável; a afabilidade, que é o grau em que o indivíduo é de confiança, generoso, tolerante, honesto, cooperativo e flexível; o estado de consciência, que se prende com a organização e perseverança do candidato mediante a função em causa; a estabilidade emocional, que é a medida em que este é seguro de si, calmo, independente e autónomo; e, por fim, a abertura a novas experiências, ou seja, a medida em que o indivíduo gosta da novidade e da criatividade.

Por fim, o **teste grafológico** consiste na análise da personalidade do candidato através da avaliação da sua escrita manual, isto é, da sua grafia. (Bilhim, 2007) Neste sentido, os candidatos escrevem numa folha em branco, sem linhas nem parágrafos, uma redação de 20 ou mais linhas, através da qual os grafólogos iram analisar diversas variáveis, como o tamanho da letra, a inclinação, a direção, a altura, a pressão, entre outras, e, assim, aferir traços de personalidade dos candidatos. Neste teste não é tido em conta o conteúdo da redação. (Bilhim, 2007)

3.3.2.3. Técnicas Vivenciais

As técnicas vivencias ou observação pessoal, consistem em testes de simulação de desempenho, onde os candidatos interagem e participam ativamente, para dar resposta a uma determinada situação, de modo a verificar se um candidato pode executar o cargo com sucesso. (Ballesterro-Alvarez, 1997)

Ballesterro-Alvarez (1997, p. 191), define estas técnicas como a “coleta de dados, in loco, praticada de forma sistemática ou assistemática, por observador participante ativo ou não, conhecido ou não, do grupo em estudo ou não, dentro de um determinado ambiente”. Conforme esta autora (Ballesterro-Alvarez, 1997) , os objetivo da observação pessoal são:

a) Recolher dados quantitativos e qualitativos;

- b) Conhecer o ambiente em que o trabalho que está a ser analisado é desenvolvido;
- c) Conhecer e entender as formas de liderança, grupos, relações interpessoais e associações informais que se estabelecem no ambiente;
- d) Reconhecer as dinâmicas que atuam neste;
- e) Definir os níveis de cooperação e competição existentes no ambiente;
- f) Verificar e autenticar os dados que foram recolhidos nas entrevistas.

Estas técnicas podem ser classificadas em:

1. **Provas situacionais** – visam avaliar o comportamento social dos candidatos, em situações relacionadas com o dia-a-dia do cargo pretendido. (Souza, 2013) De acordo com Souza (2013), esta técnica de seleção possibilita perceber como se comportará futuramente o candidato no desempenho das suas funções, uma vez que permite observar a conduta deste em ação;
2. **Dinâmica de grupo:** envolve um exercício, jogo, ou teste situacional de grupo, com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem entre si, possibilitando avaliar as ações e reações de cada um em relação ao perfil esperado (Marras, 2003). Esta técnica permite, ainda, observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, entre outros;
3. **Psicodrama:** nesta técnica é atribuído um papel social ao candidato, onde este deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. (Marras, 2003) Assim, o objetivo é a expressão da personalidade do candidato pois, como se trata de uma representação, este é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

3.3.2.4. Questionário

Ballesterro-Alvarez (1997, p. 184), define questionário como um “instrumento autoexplicativo que, dispensando a presença do analista, visa colher dados para a investigação e pesquisa do sistema”.

Este instrumento possibilita abordar uma grande quantidade de candidatos, visando obter informações genéricas sobre estes, simultaneamente e em diversos pontos geográficos. (Oliveira L. S., 2005)

O questionário é utilizado, geralmente, quando não há disponibilidade de tempo ou a realização da entrevista não é possível, quando existe um afastamento geográfico ou quando a entrevista não foi suficiente e precisa-se de mais dados. (Araújo L. C., 2001)

O questionário é elaborado utilizando-se dois tipos de perguntas: as perguntas abertas, que são subjetivas, pois não restringem as respostas possibilitando coletar dados qualitativos; as

perguntas fechadas, que são objetivas, sendo que as alternativas de respostas encontram-se indicadas no questionário, e visam a coleta de dados quantitativos; e as perguntas mistas, nas quais as alternativas de resposta possíveis encontram-se indicadas, mas existe a possibilidade de completar a resposta ou indicar outra não contemplada. (Ballestero-Alvarez, 1997)

O questionário possibilita comparar as informações das entrevistas com a realidade e o perfil do cargo, assim como com as informações relativas aos outros candidatos, possibilitando uma escolha mais eficaz. (Ballestero-Alvarez, 1997)

3.3.2.5. Provas de Conhecimento

As provas de conhecimento são instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, necessários para preencher o cargo pretendido. (Aquino, 1989)

Estas provas podem ser classificadas de acordo com a aplicação, a abrangência e a organização. Quanto à aplicação dividem-se nas seguintes modalidades (Chiavenato, 1999):

- a) Escrita – consiste em perguntas e respostas em suporte de papel ou eletrônico;
- b) Oral – baseia-se em perguntas enunciadas oralmente pelo avaliador e respondidas do mesmo modo pelo candidato;
- c) Teórica – é utilizada na avaliação de conhecimentos ao nível habilitacional e área de formação académica requerido pela função, através do emprego de questões de desenvolvimento, de resposta condicionada, de lacuna, de escolha múltipla e perguntas diretas;

Em relação à abrangência, as provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas. As provas gerais avaliam o grau de cultura geral do candidato ou aspetos genéricos dos seus conhecimentos. (Chiavenato, 2004) Apesar destas provas possuírem uma baixa correlação com o desempenho profissional do candidato ajudam a compreendê-lo melhor e perceber as suas atitudes pessoais e profissionais. (Chiavenato, 2004) Por outro lado, as provas específicas avaliam os conhecimentos técnicos e específicos do candidato, necessários ao desempenho da atividade profissional que se pretende preencher. (Chiavenato, 2004)

Por fim, quanto à organização existem as provas tradicionais e as objetivas. As provas tradicionais são aquelas que não exigem planeamento e podem ser improvisadas, sendo do tipo dissertativo e expositivo, não abrangendo um grande número de questões uma vez que exigem respostas longas, explicativas e demoradas. (Chiavenato, 2004) Pelo contrário, as provas objetivas são planeadas, estruturadas e são de aplicação rápida, fáci e objetiva, podendo ser realizadas por não-especialistas no assunto. (Chiavenato, 2004)

3.3.2.6. Avaliação da Saúde

A avaliação da saúde corresponde à análise das condições de saúde do candidato por um médico credenciado, em relação ao cargo que irá ocupar. Assim, o médico deverá verificar se o candidato se encontra, ou não, apto para o exercício das funções reativas ao cargo vago, sendo, por isso, importante que o médico conheça o cargo em questão. Nesta avaliação são realizados exames clínicos específicos de acordo com a legislação em vigor e a política da empresa. (Aquino, 1989)

3.4. Ferramentas de Gestão de Informação que Apoiam o Processo de Recrutamento e Seleção

3.4.1.1. Sistema de Informação

De acordo com Sá Silva (2013, p. 280), um Sistema de Informação (SI) “é o conjunto constituído por tecnologias, pessoas, estruturas, processos e decisões destinados a gerar, processar, armazenar e disponibilizar informação relevante para a atividade da empresa”. Por outras palavras, é um conjunto de meios e procedimentos que possui como finalidade assegurar informação útil e necessária a todas as funções e níveis da Organização, de modo a facilitar o processo de decisão.

Costuma denominar-se base de dados de Recursos Humanos ou Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH), a informação e documentação utilizada pelos gestores de Recursos Humanos, que se encontra elaborada, organizada, analisada, retida e acessível através de meios eletrónicos. (Bilhim, 2007)

Segundo Bilhim (2007), o SIRH corresponde a um subsistema de informação da organização e integra, habitualmente, cinco dimensões: Informação referente à organização; informação relativa aos postos de trabalho; informação quanto à estrutura organizacional; informação genérica sobre a organização; e informação de natureza social.

3.4.1.2. Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (marcador equilibrado) corresponde a uma aplicação, desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, para a obtenção de dados relativos à Organização, em relação a quatro perspetivas diferentes: a financeira; a orientada para o cliente, a relativa aos processos internos, e a dos processos de inovação e aprendizagem da Organização. (Hikage, Spinola, & Laurindo, 2006)

Segundo Bilhim (2007), esta aplicação visa o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre indicadores financeiros e não financeiros e entre perspetivas de performance externas e internas, permitindo comunicar e clarificar a estratégia da empresa, delineando indicadores

mensuráveis que quantificam realidades distintas e convertendo a estratégia em objetivos operacionais.

Aplicado aos Recursos Humanos, este instrumento estratégico tem como objetivo o planeamento, avaliação e medida do desempenho dos colaboradores, possibilitando a harmonia entre o desempenho destes últimos e a estratégia da Organização, a definição dos indicadores-chave de desempenho e a integração dos RH na medida do desempenho da empresa. (Hikage, Spinola, & Laurindo, 2006)

3.4.1.3. O Plano e Orçamento de Recursos Humanos

O Planeamento de Recursos Humanos (PRH) de uma Empresa, no curto/médio/longo prazo (o horizonte de planeamento é habitualmente de 3 anos), deve garantir o fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo, que permite á empresa atingir os seus objetivos de negócio. (Ribeiro, 2012)

Desta forma, o PRH possui como objetivo principal a identificação, com antecedência, dos pontos críticos em que é mais provável que ocorram falhas, excessos ou uso ineficiente de pessoal. Assim, faz parte das responsabilidades do PRH (Bilhim, 2007) :

- A assessoria no planeamento estratégico da atividade organizacional e dos Recursos Humanos;
- A análise da influência das decisões estratégicas do negócio e das mudanças organizacionais e da envolvente, sobre os Recursos Humanos;
- A avaliação dos Recursos Humanos corrente e futura, quantitativa e qualitativamente, criando informações e conclusões para a formulação e implementação das decisões estratégicas para os Recursos Humanos;
- O desenvolvimento de políticas e estratégias de Recursos Humanos;
- O planeamento orçamental de Recursos Humanos;
- A administração dos sistemas de informação para a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

O planeamento dos RH, deve subordinar-se à estratégia de negócio e aos objetivos organizacionais, sendo que, estando estes últimos definidos, devem ser analisados os seus impactos sobre os RH, antes da tomada de decisões finais e da fixação de objetivos e orçamentos. (Bilhim, 2007)

É, portanto, em função dos objetivos de negócio que deverão ser projetadas as necessidades futuras de RH, a sua calendarização, o perfil, o número e a sua localização na estrutura da empresa. Esta projeção de necessidades resulta do volume de atividades e/ou vendas que emergem do plano de negócios da Organização. (Ribeiro, 2012)

Só após esta atividade estar concluída é que se deve procurar nos RH existentes na Organização o encaixe entre a oferta de mão de obra e a procura. Desta comparação resultará a identificação de (Bilhim, 2007):

- Necessidades de recrutamento, formação, reconversão ou demissões, devido a falhas de mão-de-obra que devem ser satisfeitas ou a mão-de-obra excessiva, que deve ser reconvertida para outras funções ou despedida;
- Oportunidades de Outsourcing;
- Estruturação e desenvolvimento de planos individuais de carreira.

A partir do momento em que se identifique estas fatores, o PRH passará a orientar a ação do Departamento de RH, permitindo planejar com antecedência as ações a tomar, contudo, uma vez que, como qualquer outro plano, o PRH comporta uma margem de erro, este deve ser anualmente revisto, sendo um processo dinâmico e em permanente aperfeiçoamento. (Ribeiro, 2012)

Quanto ao orçamento de Gestão de Recursos Humanos, este consiste na tradução financeira do PRH, devendo ajustar-se à evolução da atividade da Organização, nomeadamente, em relação aos rendimentos registados ou ao desenvolvimento previsto do negócio. (Ribeiro, 2012) Este orçamento pode encontrar-se dentro da organização na direção de RH, na direção financeira e na direção de planeamento e controlo, caso esta exista. (Ribeiro, 2012)

Segundo Bilhim (2007), o plano e o orçamento de RH devem constituir um eixo fundamental da gestão pois comportam mais de 50% dos custos da Organização, sendo que se ocorrer um erro no plano, na gestão ou no controlo, os resultados operacionais da Organização serão imediatamente afetados e comprometidos.

3.4.1.4. Técnicas de Previsão de Recursos Humanos

As Técnicas de previsão de Recursos Humanos consistem na previsão quantitativa e qualitativa (qualificações e competências) do número de pessoas necessárias para que no curto, médio e longo prazo a Organização atinja os seus objetivos. (Ivancevich, 2008)

Contudo, é preciso ter em conta que nesta previsão existem um conjunto de fatores (envolvente interna e externa) incertos, mutáveis e complexos que afetam a Organização e, por esses motivos, são de difícil quantificação. (Bilhim, 2007)

Esta previsão é realizada sobre diferentes métodos: pode ser uma previsão subjetiva, baseada na experiência, na intuição, em conjeturas, em crenças ou em tendências passadas; e pode ser uma previsão causal, isto é, uma previsão causa e efeito, usando relações conhecidas, como o volume de vendas ou o número de unidades necessárias produzir, para predizer as necessidades de colaboradores. (Bilhim, 2007)

Em termos de previsão de Recursos Humanos a médio e longo prazo, utilizam-se, normalmente, os seguintes métodos: extrapolação de tendências; análise de regressão; análise de correlação e método Delphi. (Bilhim, 2007)

Na **extrapolação de tendências** são examinadas tendências e ciclos nos dados disponíveis e, depois, utilizadas técnicas matemáticas que permitem “prever” o futuro. (Bilhim, 2007)

Este método supõe que os fatores responsáveis pelos acontecimentos do passado continuarão a operar no futuro, neste sentido, a extrapolação de tendências depende da estabilidade do ambiente interno e externo da Organização em questão. (Bilhim, 2007)

Contudo, existem diversas técnicas matemáticas que podem ser utilizadas para realizar este tipo de previsão, sendo que a sua escolha depende da identificação das tendências e ciclos nos dados disponíveis, ou seja, vai depender da chamada análise exploratória dos dados. (Ivancevich, 2008) Deste modo, efetua-se as previsões através da função matemática que melhor se ajusta à série temporal de dados de Recursos Humanos. (Ivancevich, 2008)

A **análise de regressão**, consiste no desenvolvimento de um modelo matemático que possa ser usado para prever os valores de uma variável (dependente ou explicada), com base nos valores de outra(s) variável(eis) (independente ou explicativa). (Ivancevich, 2008)

No caso da previsão das necessidades de Recursos Humanos, normalmente a variável dependente é representada pelo número de efetivos ou colaboradores necessários numa Organização num determinado período, sendo esse período representado pela variável independente, que normalmente se refere aos diferentes anos considerados. (Ivancevich, 2008)

Nesta metodologia, tal como na anterior, a estabilidade do ambiente que envolve a Organização assume grande importância, supondo-se, para efeitos de uma previsão, que as condições do ambiente externo e interno às organizações se mantêm inalteradas. (Bilhim, 2007) Neste tipo de previsão a metodologia mais usada é a da regressão linear. (Ivancevich, 2008)

Em relação à **análise da correlação**, esta possui como objetivo medir a força da associação (covariação) que existe entre as duas variáveis numéricas. Enquanto no método anterior a principal preocupação era a previsão, neste método é a associação entre variáveis, ou seja, “conhecer e medir a associação existente entre variáveis e não em usar uma delas para prever a outra”. (Bilhim, 2007, p. 101)

Os últimos dois métodos de previsão de recursos humanos descritos assumem como princípio que existe uma “relação entre uma ou mais variáveis quantitativas no quadro de pessoal ou na envolvente”, e que esta se irá manter futuramente. Assim, se isso não se verificar, estes métodos não poderão ser utilizados. (Bilhim, 2007, p. 102)

Ao usar-se estes métodos, deve-se adoptar os passos seguintes (Bilhim, 2007, p. 102):

1. “Determinar o conjunto das variáveis que poderão estar relacionadas diretamente com as necessidades de recursos humanos: o volume de vendas; a quantidade de produtos produzidos ou de serviços prestados, etc.”;
2. “Calcular a correlação existente entre a variável ou as variáveis que se querem relacionar com o quadro de pessoal;”
3. “Avaliar se o grau de explicação entre as variáveis traduz uma co variabilidade que permita avançar para a análise de regressão”.

Por fim, o método **Delphi** é um processo de previsão qualitativo em grupo, onde as respostas e os respondentes permanecem anónimos, combinando as opiniões individuais num certo consenso. (Ivancevich, 2008)

Neste contexto, cada membro de um grupo de inquiridos preenche um questionário anónimo com as suas previsões. Posteriormente os questionários são recolhidos e os resultados são tabulados e devolvidos aos inquiridos com um segundo questionário, baseado nos resultados do primeiro. (Bilhim, 2007; Ivancevich, 2008)

Neste segundo inquérito os participantes são solicitados a comentarem as visões extremas e a defenderem ou a modificarem as suas opiniões originais, baseadas naquilo que os outros participantes escreveram. Os questionários são, então, novamente recolhidos e volta a repetir-se o processo. (Bilhim, 2007; Ivancevich, 2008)

Este pode ser repetido várias vezes, até que os inquiridos, coletivamente, cheguem a consenso à cerca do futuro. Só então o processo é dado como terminado e a previsão é entregue aos responsáveis pela tomada de decisão. (Bilhim, 2007; Ivancevich, 2008)

Este método procura, assim, evitar a influencia de personalidades e/ou de categorias/cargos, mas está sujeito a manipulações. (Bilhim, 2007)

3.4.1.5. Balanço Social

A a lei n.º 141/85, de 14 de novembro, mais tarde alterada pelo Decreto-lei n.º 9/92, de 22 de janeiro, estabelece a obrigatoriedade de elaboração do balanço social, a todas as empresas que disponham de pelo menos cem pessoas ao serviço, independentemente do seu regime contratual, até 31 de março do ano seguinte. (Bilhim, 2007)

Este consiste num instrumento de planeamento e gestão da área de Recursos Humanos, que fornece “um conjunto de informações essenciais sobre a situação social das empresas, colocando em evidência pontos fortes e fracos da Gestão de Recursos Humanos, o grau de investimentos sociais e os programas de ação que visam a realização pessoal dos trabalhadores” e a sua identificação com a empresa. (Decreto-Lei n.º 190/96, p.3530, 9 de outubro de 1996)

O balanço social organiza a informação através de um conjunto de indicadores nas áreas dos Recursos Humanos e financeiros, privilegiando a informação em valores absolutos, em desfavor da informação em valores relativos, indicadores ou rácios, permitindo avaliar o desempenho social e o desenvolvimento do capital humano das organizações, sendo, por isso, um instrumento essencial à gestão das organizações. (Bilhim, 2007)

3.4.1.6. Auditoria de Recursos Humanos

A auditoria de Recursos Humanos consiste num processo de observação, análise, avaliação e recomendação, que permite identificar os pontos fortes e os problemas resultantes da Gestão de Recursos Humanos, em termos de qualidade e serviço, de modo a prevenir e/ou evitar problemas judiciais e infrações administrativas. (Caetano, [et al.] 2009)

Por outras palavras, é uma ferramenta de controlo do departamento de Recursos Humanos, que possui como objetivo a avaliação da capacidade de uma Organização em resolver problemas em termos dos RH, associados à influencia da envolvente externa e interna, através do diagnóstico das causas dos problemas, da avaliação da sua importância e, por fim, da formulação de recomendações ou propostas de ação para o gestor de RH implementar.

Segundo Bilhim (2007), esta avaliação pode proceder-se em três níveis:

- a) **A auditoria de conformidade** – verifica se as práticas organizacionais se encontram em conformidade com as regras aplicadas na Organização e avalia a qualidade da informação;
- b) **A auditoria de eficácia** – avalia se os objetivos organizacionais foram cumpridos e se o foram ao menos custo possível;
- c) **A auditoria estratégica** – analisa a conformidade entre as políticas de RH e os objetivos estratégicos organizacionais, a evolução da envolvente da Organização e os valores fixados pela empresa.

Normalmente, os auditores realizam esta avaliação através de pesquisas internas e externas, da observações dos processos de gestão de Recursos Humanos, da análise de diagramas, de questionários de auditoria, do exame de manuais de procedimentos, de entrevistas aos trabalhadores, da medição do índice de satisfação, de análise dos incidentes críticos, entre outros. (Caetano, [et al.] 2009)

3.4.1.7. Rácios de Gestão de Recursos Humanos

Segundo Bilhim (2007), um rácio é uma relação entre dois elementos económicos que têm uma conexão de coerência ou de correlação. É composto por um numerador e um denominador que não evoluem sempre no mesmo sentido e quase nunca proporcionalmente. Pode ser expresso em percentagem ou em relatividade.

Os rácios servem para ilustrar uma informação, sintetizando-a. permitindo “visualizar instantaneamente a evolução de uma determinada situação”, “efetuar comparações, preparar decisões, levantar questões e preparar diagnósticos”. (Bilhim, 2007, p. 107)

De acordo com Bilhim (2007), os rácios mais significativos para o recrutamento e a seleção de recursos humanos são os seguintes:

- a) **Volume de negócios/efetivo:** Determina as unidades executadas em médias num determinado período por cada trabalhador, possibilitando a comparação com a média do setor económico. Este rácio possibilita a integração dos trabalhadores que não se encontram diretamente ligados à produção;
- b) **Número de trabalhadores aposentados ou reformados X 100/total dos trabalhadores:** Identifica as necessidades de recrutamento e seleção da organização para o ano seguinte;
- c) **Custos sociais/efetivo:** Calcula os gastos em benefícios sociais que a empresa incorre por trabalhador;
- d) **Custos sociais X 100/volume de negócios:** Apura a percentagem dos custos sociais, relativamente ao volume de negócios.
- e) **Custos sociais X 100/massa salarial:** Calcula a percentagem dos custos sociais, relativamente à massa salarial;
- f) **Horas de absentismo X 100/horas totais pagas ou trabalhadas:** Determina a percentagem do absentismo sobre as horas pagas;
- g) **Custo de formação X 100/custo da produção:** Calcula a percentagem do custo da formação em relação ao custo total da produção;
- h) **Custo da formação X 100/volume de vendas:** Determina a percentagem do investimento em formação relativamente às vendas;
- i) **Custo da formação X 100/efetivo:** Apura os gastos da empresa em formação num determinado período, por exemplo, um ano, por trabalhador.

CAPITULO IV – EMPRESAS TRABALHO TEMPORÁRIO

Nas Organizações portuguesas o Departamento de Recursos Humanos (DRH) encontra-se, atualmente, em decadência. De acordo com Dave Ulrich (1998), hoje em dia este departamento demonstra pouca eficácia e é normalmente bastante dispendioso para as organizações e, por esses motivos, possui uma fraca reputação, sendo que na maioria das organizações públicas ou privadas, esta função é vista como uma atividade de apoio/suporte.

Assim, assiste-se cada vez mais à terceirização deste serviço, em ambas as componentes da função – técnica (recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, entre outros) e administrativa, embora esta última aconteça mais raramente. (Dave Ulrich, 1998)

Por terceirização entende-se “o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras”. (Marras, 2003, p. 53)

Segundo Marras (2003), o que se terceiriza é a execução e o controle operacional dos serviços, contudo, a gestão e a responsabilidade dos resultados devem ser sempre atribuídos à administração de Recursos Humanos.

Em Portugal, desde os anos oitenta que as empresas procedem à terceirização da seleção de colaboradores, principalmente no que concerne à realização de testes psicológicos (Parente, 1995).

Sob o argumento de que é mais compensador do ponto de vista do custo, qualidade e especialização das atividades, terceirizar certos serviços, várias organizações, no final da década de 1990, aderiram a este sistema. (Oliveira L. S., 2005)

No entanto, outras preferem assumir um custo maior ao realizá-los com os RH da própria Organização, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que, em determinados casos, não são atingidos com empresas contratadas. (Parente, 1995)

Conforme Oliveira (2005), para que a terceirização do serviço de seleção de pessoal funcione, é importante que a equipa de selecionadores conheça todos os aspetos culturais da organização em questão e selecione o candidato tendo como parâmetro de comparação toda a organização e não somente o cargo que este irá ocupar.

Para Marras (2003), é igualmente importante o sigilo das informações e a confidencialidade do assunto e dos dados a serem manipulados.

Neste sentido, as funções como a seleção, a consultadoria jurídica, o processamento de salários, a redução de empregados, entre outros, tenderão a sair das organizações, passando a ser as Empresas de Trabalho Temporário (ETT) a realizar estas atividades.

4.1. Enquadramento jurídico das Empresas de Trabalho Temporário

Considera-se que a Empresa de Trabalho Temporário consiste na “pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui”. (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 2º, alínea d), 25 de setembro de 2009)

Estas empresas possuem como atividade a “cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, podendo ainda desenvolver atividades de seleção, orientação e formação profissional, consultoria e gestão de recursos humanos.” (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 3º, 25 de setembro de 2009)

De forma à correta constituição e funcionamento destas empresas, estas estão sujeitas “à emissão de licença, que constará de alvará numerado” (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 8º, alínea 1), 25 de setembro de 2009) sendo que, para isso, devem reunir o seguinte conjunto de requisitos:

- Idoneidade; (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 5º, alínea a), 25 de setembro de 2009)
- Estrutura organizativa adequada; (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 5º, alínea b), 25 de setembro de 2009)
- Situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social; (Decreto-Lei n.º 260/2009, art.5º, alínea c) 25 de setembro de 2009)
- Denominação social de pessoa singular ou coletiva que inclua a designação "trabalho temporário"; (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 5º, alínea d), 25 de setembro de 2009)
- Constituição de caução (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 5º, alínea e), 25 de setembro de 2009), no valor de 100 meses de retribuição mínima mensal garantida acrescida do montante da taxa social única incidente sobre aquele valor . (Lei n.º 5/2014, art. 7º, alínea 1), 12 de fevereiro de 2014)

Por fim, cabe ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) a atribuição e fiscalização da licença, sendo este responsável por organizar, atualizar e disponibilizar eletronicamente, “para acesso público o registo nacional das empresas de trabalho temporário, o qual identifica as empresas licenciadas e aquelas em que ocorra a suspensão da atividade, caducidade ou cessação da licença ou aplicação de sanção acessória, com indicação, face a cada uma, da sua denominação completa, domicílio ou sede social e número de alvará”. (Decreto-Lei n.º 260/2009, art. 8º, alínea 2), 25 de setembro de 2009)

4.2. Evolução Histórica das Empresas de Trabalho Temporário

O mercado das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) começou a desenvolver-se mais significativamente durante a II Guerra Mundial, com a necessidade de recrutar colaboradores para as organizações, de modo a substituir os que se encontravam na guerra. As primeiras empresas que se constituíram eram especializadas no recrutamento de soldados desmobilizados, razão porque obtiveram sucesso e permanência no mercado. (Oliveira A. , 2009)

Assim, estas empresas surgiram nas economias mais desenvolvidas na década de 50, sendo a empresa *Manpower* a pioneira na atividade do trabalho temporário, tendo emergido em 1948 nos Estados Unidos da América e se estabelecido na Europa em 1956. (Oliveira A. , 2009)

Em Portugal, o Trabalho Temporário foi autorizado e legalizado em 1962, sendo a empresa *Manpower* a primeira a surgir no nosso mercado em regime de *franchising*. (Redinha, 1995)

Por esta altura decorria a Guerra Colonial e a mão de obra masculina encontrava-se mobilizada nesta. Neste sentido, a *Manpower* implementou-se no mercado com o propósito de formar e recrutar as mulheres e retornados da guerra, de modo a responder às necessidades sentidas no mercado. (Oliveira E. , 2009)

O trabalho temporário foi-se, então, desenvolvendo sem qualquer legislação, distinguindo-se do modelo laboral tradicional por fornecer mão de obra sem vínculo jurídico. Contudo, com a proliferação de muitas empresas de trabalho temporário a partir de 1979, os direitos dos trabalhadores e do estado começaram a ser negligenciados. (Duarte, 2009)

Neste contexto, iniciam-se conversações entre as empresas com atividades no ramo e o governo para criar uma associação que os representasse, nascendo, em 1989 a Associação das Empresas de Trabalho Temporário (APETT) que possuía como objetivos garantir que os seus membros “subscrivessem um código deontológico para o exercício da atividade, dessem provas de idoneidade e de boas práticas sociais e não tivessem dívidas ao fisco nem à segurança social”. (Oliveira A. , 2009, p. 30)

Esta associação representou, igualmente, um grande papel na origem da primeira Lei do Trabalho Temporário e do Código Deontológico da Atividade em Portugal. Desta forma, através da assinatura de um contrato coletivo de trabalho com a Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Escritórios e Serviços (FETESE) surgiu o Decreto - Lei nº 358/89 de 17 de outubro, que regulava as empresas utilizadoras e enquadrava juridicamente o trabalhador temporário. (Oliveira A. , 2009)

Em 2005, no I Congresso da APETT, a Associação decidiu mudar o nome para Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), de modo a contribuir para o desenvolvimento das políticas de emprego no país. (História, 2009)

Em 1995, segundo Claré e Neves (2007), volta a sentir-se um clima de desregulamentação deste mercado, assim, em 1996, o Decreto-Lei n.º 358/89 é revisto pela Lei n.º 39/96, de 31 de Agosto, mas só em 1999 com a publicação da Lei n.º 146/99, de 1 de Setembro, é que este volta a ser realmente regulamentado, abordando-se, as questões de Segurança e Saúde no Trabalho nas relações laborais do trabalho temporário.

Mais tarde, em 2003, é publicado pelo governo o Código do Trabalho.

Apesar de todas as mudanças e da legislação, o setor do trabalho temporário possuía uma imagem depreciativa, assim, a 19 de Julho de 2007, é criada a figura do Provedor do Trabalho Temporário, que deve receber e analisar queixas de “alegada violação dos direitos dos trabalhadores portugueses em situação de trabalho temporário, quer seja regular ou irregular”. Na mesma altura é criado um observatório para divulgar o contributo deste setor para o emprego. (Código de ética, 2009)

Ainda no mesmo ano, a 22 de maio, surgiu a Lei nº 19/07 revogando o Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, que aprovou o novo regime do trabalho temporário trazendo “uma maior responsabilização para as empresas de trabalho temporário e também para aquelas que utilizam o Trabalho Temporário”. (Oliveira A. , 2009, p. 30)

Em 2009, o Código do Trabalho é revisto, pela Lei n.º 07/2009 de 12 de Fevereiro e o setor do trabalho temporário pelo Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de setembro.

Por fim, em 2014 surge a primeira alteração ao Decreto-Lei 260/2009, de 25 de setembro, com a Lei n.º 5/2014, de 12 de fevereiro, que vem simplificar o “regime de acesso e exercício da atividade das agências privadas de colocação de candidatos a emprego.” (Lei n.º 5/2014 , 12 de fevereiro de 2014)

4.3. Caracterização do Mercado das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal

De forma a caracterizarmos o mercado das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal, vamos analisar alguns dados relevantes, relativamente aos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012, através dos relatórios realizados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) sobre as ETT, com base nas listagens fornecidas por estas empresas, ao abrigo da Lei n.º19/2007, de 27 de maio.

Assim, para averiguar quantas empresas têm intervindo no mercado de trabalho português foi analisada a variável Número de Empresas Trabalho Temporário (ETT) e Volume de Cedências/Contratos de Trabalho Temporário. Deste modo, fazendo uma retrospectiva dos últimos 4 anos verifica-se que o número de empresas que intervieram no mercado de trabalho têm vindo a diminuir (no ano de 2009 intervieram 200 empresas, em 2010 participaram 198, em 2011 apenas 161 e em 2012 intervieram 151 empresas). (Faro & Rodrigues, 2011; Faro &

Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013) Contudo, ao contrário do esperado verifica-se um aumento do nº de cedências de trabalhadores, sendo que do ano 2009 para 2012 verifica-se um aumento de 28,6% no número de contratos de cedência temporária de trabalhadores. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Quanto à variável Dimensão das ETT, verificou-se que as empresas de maior dimensão (acima dos 1000 trabalhadores) têm sido responsáveis pela colocação de mais de 80% do total de trabalhadores, sendo que as mesmas representam, apenas, ¼ do universo das ETT. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

É também de denotar que o número de empresas com mais de 10 000 trabalhadores aumentou 4,3% de 2009 (1,5%) para 2012 (5,1%) e que, em 2009, a distribuição do nº trabalhadores cedidos pelos vários tipos de empresas se encontrava melhor repartido do que em relação a 2012, uma vez que em 2009 27,1% das cedências foram realizadas em empresas com mais de 10 000 trabalhadores e em 2012 esse valor passou a ser de 67%. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Em relação ao local de Prestação dos ETT foi analisada a variável por região e por distritos.

Na Prestação dos ETT por Região apenas foram analisados os últimos 3 anos (2010, 2011 e 2012), pois no ano de 2009 o IEFP encontrou alguns problemas no tratamento dos dados e perderam uma parte significativa da informação. Desta forma, a partir da análise realizada, é possível verificar que a região de Lisboa e Vale do Tejo concentra grande parte do recrutamento efetuado para o exercício de trabalho temporário, seguida pelo Norte e depois pelo Centro, sendo que as restantes regiões têm pouco peso na caracterização deste sector de atividade. (Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Verifica-se, contudo, que de 2010 a 2012 enquanto que o recrutamento efetuado para o exercício de trabalho temporário na região de Lisboa e Vale do Tejo decrescia (passou de 182968 prestações em 2010, para 180929 prestações em 2012) nas restantes regiões aumentava, sendo que a região Norte em 2010 apresentava um recrutamento de 62660 prestações e em 2012 de 75001 prestações e a região Centro de 17642 prestações em 2010 e 27459 prestações em 2012. (Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

No entanto, apesar de no total dos 3 anos o peso destas duas últimas regiões ter aumentado e o da região de Lisboa e Vale do Tejo ter diminuído, de 2011 para 2012, a região Norte e a região Centro sofreram um decréscimo enquanto que a região de Lisboa e Vale do Tejo sofreu um aumento. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Assim, se em 2011 a região Norte apresentava um peso de 60799 prestações a região Centro de 27437 prestações e a região de Lisboa e Vale do Tejo de 125959 em 2012 este peso passou para 75001, 27459 e 180929 prestações, respetivamente. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Também nos parece interessante abordar o recrutamento que foi efetuado para o exercício de trabalho temporário em países fora de Portugal. Desta forma, analisando os últimos 3 anos, é possível verificar que este tem vindo a aumentar. Assim, passou de 3877 prestações em 2010 para 5826 prestações em 2012, tendo sofrido um aumento de 33,5%. (Faro & Rodrigues, 2011; Faro & Brito, 2011; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Por fim, temos a análise da Prestação dos ETT por Distritos, onde apenas são analisados os anos de 2011 e 2012, já que nos outros anos esta variável não foi considerada. Segundo os relatórios do IEFP, os trabalhadores temporários tendem a ser colocados nos distritos de grande e média dimensão do país como Lisboa, Porto, Setúbal, Aveiro e Leiria, sendo que os restantes distritos têm pouco peso na caracterização deste sector de atividade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 1º Semestre de*

2011, 2012; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

Estes distritos, juntos, representaram 80,3% das colocações efetuadas pelas ETT no ano de 2011 e 82,7% no ano de 2012 registando-se, assim um aumento. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Sator do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011, 2012*; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

CAPITULO V – ANÁLISE EMPÍRICA

5.1. Método de Investigação

O método de investigação consiste no processo e nas técnicas utilizadas pelo investigador, de forma operacional, sistematizada e racional, para realizar uma intervenção na realidade. Assim, esta possui como finalidade avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis para escolher a melhor forma de abordar determinado problema. (Baptista, 1977, cit. por Barros & Lehfeld, 1986)

Para a execução deste trabalho optámos, tendo em conta os objetivos e o objeto de estudo, por um tipo de investigação descritiva.

Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva possui como objetivos descrever as características de determinado grupo, apurar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis. Embora este tipo de investigação sirva de base para explicar os factos que descreve, não possui como propósito fazê-lo. (Gil, 1994) Na pesquisa descritiva o pesquisador não interfere nos dados, estes são observados, registados, analisados, classificados e interpretados de forma padronizada e sem julgamentos próprios. (Andrade, 2006)

Quanto à perspectiva de investigação, o estudo é misto, quantitativo e qualitativo. Definimos o estudo segundo estas duas perspectivas, pois este caracteriza-se por um raciocínio hipotético-dedutivo, permitindo uma abordagem objetiva, focalizada e estruturada dos dados quantitativos recolhidos, encontrando-se, deste modo, em conformidade com a perspectiva quantitativa. (Gil, 2002 RS MG) Porém, o estudo possui como objetivo final aprofundar o conhecimento sobre a temática em causa, visando a sua descoberta, caracterização e compreensão, sendo que, para além da análise de dados quantitativos compreende, também, a análise de dados qualitativos, inserindo-se, assim, na perspectiva qualitativa. (Vergara, 2005)

Neste contexto, a escolha de uma perspectiva de investigação mista contribui para uma maior compreensão da influência da gestão de informação nos processos de recrutamento e seleção de candidatos nas ETT, clarificando a relação existente entre estes dois processos e a performance organizacional.

Por fim, recorreremos às técnicas de amostragem não probabilística por julgamento para escolher a população alvo deste estudo, uma vez que na seleção das unidades amostrais teve-se em conta as necessidades da investigação para determinar as características da população alvo. Deste modo, como o estudo se baseia no processo de Recrutamento e Seleção das ETT, escolheu-se os gestores de recursos humanos como representantes da Organização.

5.2. Instrumento de Recolha de Dados

Neste trabalho adotamos o questionário¹ como ferramenta de recolha de dados. Escolhemos este instrumento pois é um método impessoal e indireto, podendo ser preenchido pelo inquirido sem a presença de um entrevistador, facilitando, deste modo, a recolha de dados pelo investigador.

Este dirigiu-se aos gestores de recursos humanos das Empresas de Trabalho Temporário, de modo a recolher informações que caracterizassem estas organizações e avaliar a influência da Gestão de Informação nos processos de recrutamento e seleção de candidatos.

A administração deste questionário aos gestores de recursos humanos das ETT, visa a concretização dos seguintes objetivos:

- Apuras se as ETT analisadas possuem um processo e uma estratégia de gestão de informação;
- Identificar e caracterizar os processos e as estratégias de Gestão de Informação adotadas por estas organizações;
- Aferir se o processo, as estratégias e as ferramentas da Gestão de Informação adotadas pelas ETT se adequam ao processo de recrutamento e seleção destas;
- Apurar se a existência de um processo e de uma estratégia de Gestão de Informação nas Empresas de Trabalho Temporário afetam a duração média e o cumprimento dos objetivos do processo de recrutamento e seleção destas, de modo a determinar a importância destes processos;
- Aferir a importância da utilização de ferramentas de gestão de informação através da análise da opinião das ETT em relação à medida em que estas afetam a duração média e o cumprimento dos objetivos do processo de recrutamento e seleção;
- Verificar o nível de satisfação dos clientes com o processo de recrutamento e seleção das Empresas de Trabalho Temporário;
- Verificar o nível de eficiência do processo de recrutamento e seleção das ETT, de acordo com a opinião dos gestores de recursos humanos destas à cerca do nível de satisfação dos clientes da organização e do nível de eficiência deste processo, bem como, através da duração média deste processo e da frequência com que os seus objetivos são cumpridos.

O questionário é de elaboração própria, tendo sido validado por seis gestores de recursos humanos. Este é composto por uma introdução (explicativa do tema e dos objetivos do estudo, assegurando o anonimato dos participantes e elucidando o modo de preenchimento) e vinte e

¹ Ver Anexo I.

duas questões, vinte e uma de resposta fechada e uma de resposta aberta, possuindo um tempo de administração estimado de cinco minutos.

Não possuindo nenhum outro questionário como base, as questões preparadas surgiram no âmbito da prossecução dos objetivos acima mencionados. Assim, o questionário é constituído por algumas questões preliminares acerca da organização (tempo de atividade, local de atividade, entre outras). De seguida apresentou-se um conjunto de questões acerca do processo, da estratégia e das ferramentas de Gestão de Informação e, por último, surge outro conjunto de questões sobre o processo de Recrutamento e Seleção da Organização e a forma como este é influenciado pela Gestão de Informação.

A informação recolhida nos questionários foi processada informaticamente com recurso ao programa de tratamento estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

5.3. População e Amostra

Designa-se por população ou universo o conjunto total de objetos, indivíduos ou valores sobre a qual se pretende retirar conclusões e, por amostra, a parte da população que é possível recolher e analisar dados para estudar a característica pretendida. (Hill & Andrew, 2005)

Neste contexto, o universo em que este estudo se enquadra são as Empresas de Trabalho Temporário que possuem alvará para exercer atividade em Portugal Continental e na Região Autónoma da Madeira (RAM). Para identificar quais seriam estas empresas, procedeu-se ao reconhecimento das mesmas através das listas disponíveis no site do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)², de acordo como o art. 8º, alínea 2, do Decreto-Lei n.º 260/2009, mencionado anteriormente neste trabalho.

Com base nestas listas, verificou-se que, à data de realização do questionário³, existiam 202 Empresas de Trabalho Temporário a exercer atividade em Portugal Continental e na Região Autónoma da Madeira. Dessas 202 empresas, 73 localizavam-se na região norte de Portugal, 15 na região Centro, 99 na região de Lisboa e Vale do Tejo, 6 na região do Alentejo, outras 6 na região do Algarve e, por fim, 3 na RAM.

Assim, o universo alvo, isto é, o conjunto total de valores de uma variável, era formado por 202 ETT. (Hill & Andrew, 2005) Contudo, uma vez que o contato com todos as ETT do universo alvo era inexecutável, quer do ponto de vista da disponibilidade de recursos financeiros e

² Listas disponíveis em:

https://www.iefp.pt/pesquisa?p_p_auth=Rp67PYjr&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_Retroceder=%2F&_101_assetEntryId=737100&_101_type=content&_101_urlTitle=empresas-de-trabalho-temporar-1&inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.iefp.pt%2Fpesquisa%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3DEmpresas%2Bde%2BTrabalho%2BTempor%25C3%25A1rio%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252F

³ Meses de outubro e novembro de 2014

humanos, quer em termos temporais, optou-se por contactar apenas as ETT que possuíssem contacto telefónico e e-mail ou que, não possuindo nenhuma destas formas de contacto, se localizassem no distrito do Porto e fossem passíveis de ser contactadas presencialmente.

Neste sentido, após uma pesquisa dos contactos de todas as empresas na internet, chegamos a um universo inquirido, ou seja, a um conjunto total de valores de uma variável que na prática estão disponíveis para a amostragem, de 146 ETT. (Hill & Andrew, 2005)

Dessas 146 Empresas de Trabalho Temporário, 77 foram contactadas por e-mail, 38 por telefone e 31 pessoalmente, tendo-se conseguido obter resposta de 21 ETT, o que equivale a 10,40% do universo alvo.

5.3.1. Caracterização da Amostra

A amostra em estudo é constituída por 21 Empresas de Trabalho Temporário.

Dessas Empresas de Trabalho Temporário 52,4% exercem a sua atividade há mais de 10 anos, 28,6% entre 1 e 5 anos, e 19% entre 6 e 10 anos⁴.

Em relação à localização da amostra, 66,7% das empresas localizam-se no Porto, 14,3% em Lisboa e os restantes 19% dividem-se por Aveiro, Coimbra, Braga e Viseu⁵. É também de denotar que 81% das empresas da amostra atuam no mercado internacional⁶.

Para caracterizarmos a amostra quanto à sua dimensão, baseamo-nos nos estudos realizados pelo IEFP que classificam a dimensão das ETT com base no volume de trabalhadores cedidos por esta. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2012) De acordo com essa classificação, as ETT que cedem até 1000 trabalhadores são consideradas ETT de pequena e média dimensão e as que cedem entre 1001 e 5000 trabalhadores são consideradas ETT de grande dimensão. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2012) Assim, a nossa amostra é constituída, maioritariamente (81%), por organizações de pequena e média dimensão⁷.

5.4. Análise e Discussão de Resultados

Tal como já referimos nos capítulos anteriores, para a prossecução dos objetivos a que nos propusemos neste estudo, inquirimos 21 Empresas de Trabalho Temporário. Os dados que apresentamos de seguida são o resultado desses inquéritos, analisados através da estatística descritiva com recursos ao *software* de estatística IBM SPSS *Statistics* 21.

⁴ Ver Anexo II.

⁵ Ver Anexo III.

⁶ Ver Anexo IV.

⁷ Ver Anexo V.

5.4.1. Processo de Gestão de Informação

De acordo com Davenport, Marchand e Dickson (2004) e Rodrigues e Blattman (2011), o processo de Gestão de Informação define o modo como as empresas recolhem, armazenam e tratam a informação, através de um conjunto de atividades estruturadas.

Como já observamos no capítulo 2.3., essas atividades consistem nos passos/etapas do Processo de Gestão de Informação e não existe um processo ideal de GI, uma vez que este difere de Organização para Organização, pois deve adaptar-se às necessidades destas. (Davenport e Prusak, 1998)

Com vista a identificar, caracterizar e aferir sobre a importância do processo de GI nas ETT analisadas, é nossa pretensão investigar se estas ETT possuem um processo de Gestão de Informação, que passos/etapas constituem esse processo, se o processo de Gestão de Informação se adequa ao processo de Recrutamento e Seleção, e se as ETT questionadas consideram que o processo de Gestão de Informação afeta a duração média e o cumprimento dos objetivos do Processo de Recrutamento e Seleção.

Assim, com base nos resultados obtidos à questão número 5. do nosso questionário, podemos verificar que 47,6% da nossa amostra possui um processo de Gestão de Informação.

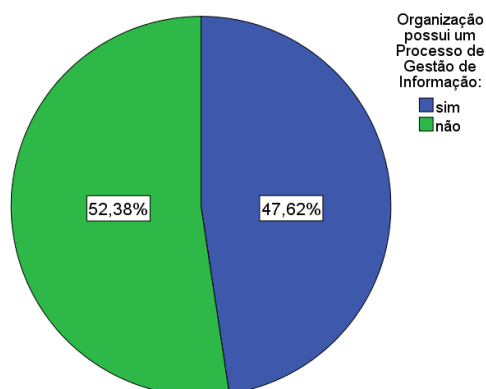


Figura 1. Organização possui um processo de Gestão de Informação.

Fonte: Elaboração própria

Contudo, quando pedimos a esses 47,6% da amostra que identifica-se os passos/etapas do processo de Gestão de Informação apenas 19% da amostra respondeu à questão, sendo que os restante 28,6% da amostra deixaram esse campo em branco⁸. Infelizmente, como não nos foi possível aferir o motivo porque essas empresas não responderam, não podemos concluir se esse processo é formal ou informal.

⁸ Ver Anexo VI.

Desses 19% da amostra que identificaram os passos/etapas do processo de GI, 9,5% classificou o processo de GI em cinco passos/etapas, 4,8% em quatro passos/etapas e outros 4,8% em três passos/etapas⁹.

Quanto à adequação do processo Gestão de Informação ao processo de Recrutamento e Seleção das Organizações, dos 47,6% da amostra que possuem um processo de GI, 38,1% afirmou que esse processo se adequa e os restantes 9,5% não responderam à questão¹⁰.

De acordo com os resultados à questão número 10 do questionário, 66,7% da amostra considera que o processo de GI afeta a duração média do Processo de Recrutamento e Seleção, no entanto 38,1% da amostra considera que este afeta pouco e apenas 9,5% da amostra considera que afeta muito, sendo que 4,76% das empresas inquiridas não respondeu à questão.

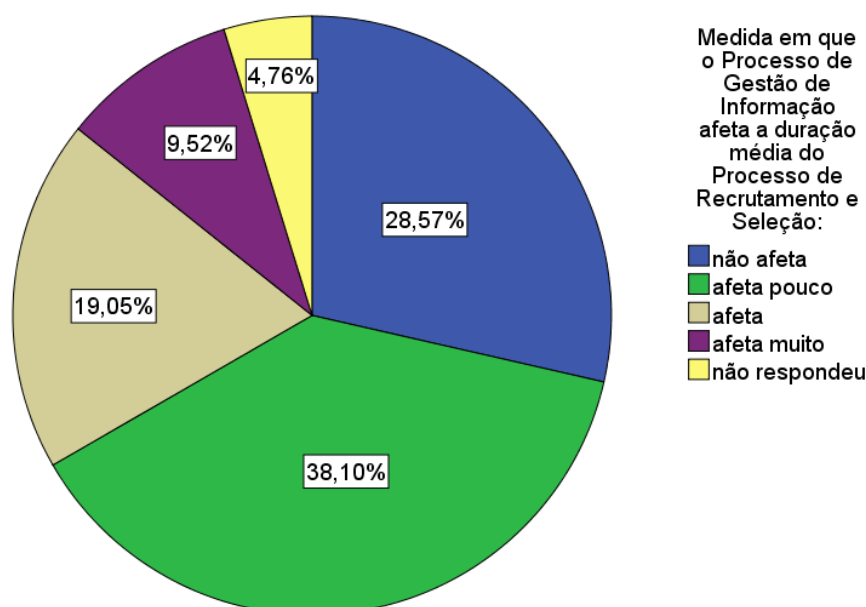


Figura 2. Medida em que o processo de Gestão de Informação afeta a duração média do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Por fim, em relação à medida em que o processo de GI afeta o cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção, 38,1% da amostra considera que não afeta, outros 38,1% considera que afeta pouco e 23,8% considera apenas que afeta

⁹ Ver Anexo VII.

¹⁰ Ver Anexo VIII.

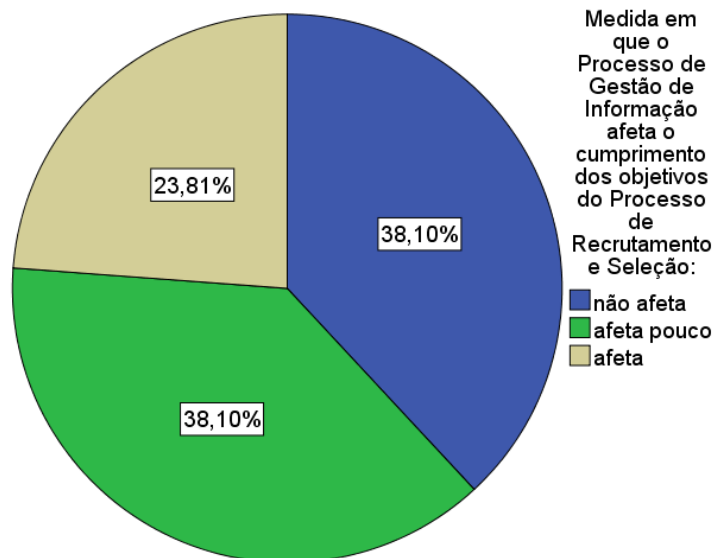


Figura 3. Medida em que o processo de Gestão de Informação afeta o Cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Conforme os dados analisados e descritos, podemos concluir que embora mais de metade das empresas inquiridas considerem que o processo de Gestão de Informação é importante e afeta o processo de Recrutamento e Seleção e, conseqüentemente, a Organização em si, uma vez que o Recrutamento e a Seleção consistem na sua principal atividade, não lhe atribuem a consideração merecida já que apenas 47,6% da amostra possui, efetivamente, um processo de GI.

5.4.2. Estratégia de Gestão de Informação

Davenport e Prusak (1998) definem a estratégia da informação como um guia orientador da ação da Organização que visa promover a comunicação, o debate, o consenso e possibilitar fazer escolhas.

Uma das intenções deste estudo prende-se com a identificação e caracterização das estratégias de Gestão de Informação adotadas pelas ETT analisadas. Assim, através da aplicação do questionário em anexo X, verificamos se estas organizações possuem uma estratégia de Gestão de Informação, em que tipo de informações se foca essa estratégia, se a estratégia de Gestão de Informação se adequa ao processo de Recrutamento e Seleção, e se as ETT analisadas consideram que a estratégia de Gestão de Informação afeta a duração média e o cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção.

Neste sentido, analisando os dados recolhidos por meio da questão número 6 do questionário, podemos averiguar que apenas 42,9% da amostra possui uma estratégia de Gestão de Informação¹¹.

¹¹ Ver Anexo IX.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a estratégia de Gestão de Informação pode focar-se em quatro tipos de informações: no conteúdo da informação; na informação comum, partilhada, de uma empresa; nos processos de informação; e nos novos mercados informacionais. Dos 42,9% da amostra em estudo que afirmou possuir uma estratégia de GI, 19,1% foca essa estratégia no conteúdo da informação, 9,5% nos processos de informação, 4,8% na informação comum, partilhada, de uma empresa e outros 4,8% nos novos mercados informacionais, sendo que os restantes 4,8% não responderam à questão.

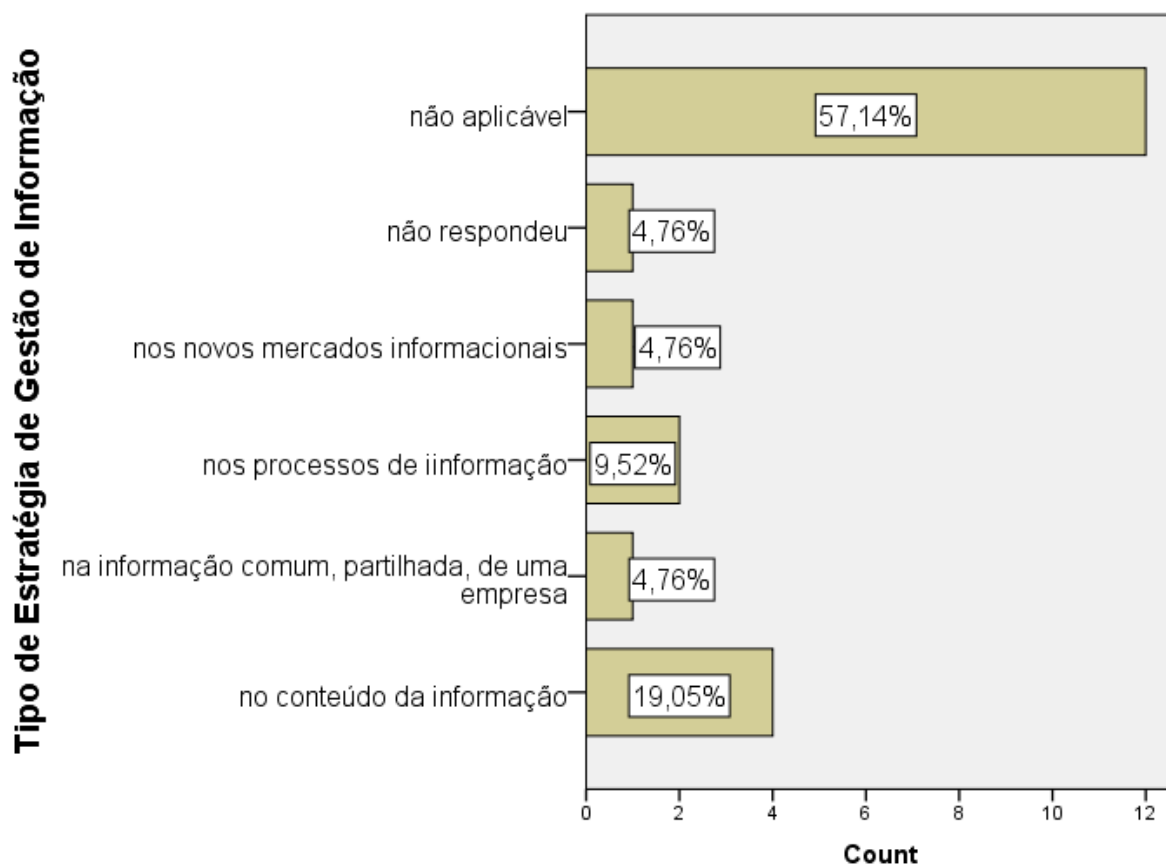


Figura 4. Tipo de estratégia de Gestão de Informação.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à classificação da adequação do tipo de estratégia de GI adotado por estes 42,9% da amostra ao processo de Recrutamento e Seleção, 28,6% afirma que a estratégia de GI satisfaz o processo de RS, 9,5% que satisfaz totalmente e 4,8% que satisfaz ligeiramente¹².

De modo a determinar a importância da estratégia de GI nas Empresas de Trabalho Temporário questionadas, achamos pertinente aferir se a existência de tal estratégia afeta a duração média e o cumprimento dos objetivos do processo de recrutamento e seleção destas organizações.

Desta forma, com base na análise da questão números 12 do questionário, podemos apurar que 66,7% da amostra considera que a estratégia de GI afeta a duração média do processo de

¹² Ver Anexo X.

recrutamento e seleção, enquanto 28,6% da amostra considera que não afeta e 4,8% não respondeu à questão¹³.

Do mesmo modo, ao analisarmos a questão número 13 do questionário, verificamos que as 57,1% das ETT presentes na amostra também consideram que o cumprimento dos objetivos do processo de RS é afetado pela estratégia de GI, enquanto que 38,1% considera que não é afetado por esta e 4,8% não responderam à questão¹⁴.

Assim, tendo por base esta análise, podemos concluir que a estratégia de Gestão de Informação é importante para a duração e prossecução dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção das ETT, contudo, tal como se verificou anteriormente em relação ao processo de Gestão de Informação, as ETT questionadas não lhe conferem a merecida importância já que 57,1% da amostra não possui uma estratégia de GI. Podemos ainda observar que as ETT que possuem tal estratégia colocam uma maior importância no conteúdo da informação que nos restantes tipos de estratégia.

5.4.3. Ferramentas de Gestão de Informação

As ferramentas de Gestão de Informação consistem em várias aplicações informáticas, formulas matemáticas ou instrumentos de planeamento e gestão que permitem aos seus utilizadores gerir as informações disponíveis de formas mais fácil e rápida.

Neste subcapítulo é nosso objetivo identificar as ferramentas de Gestão de Informação mais utilizadas pelas Empresas de Trabalho Temporário, bem como verificar a sua adequação e importância em relação ao processo de Recrutamento e Seleção destas empresas.

Assim, com base na análise das respostas à questão número 7 do questionário aplicado, verificamos que os sistemas de informação são a ferramenta de GI de eleição da amostra, com uma taxa de utilização como única ferramenta de 42,9%, sendo utilizada em conjunto com outras ferramentas por 23,8% da amostra, perfazendo um taxa de utilização total de 66,7% da amostra.¹⁵

A esta ferramenta seguem-se o planeamento e orçamento de recursos humanos e as técnicas de previsão de recursos humanos com uma taxa de utilização total, cada, de 28,6% da amostra. Depois, surge a auditoria de recursos humanos com uma taxa de utilização total de 19% da amostra e, por fim, o balanço social, com uma taxa de utilização total de 14,3% da amostra. Destas últimas quatro ferramentas, apenas o planeamento e orçamento de recursos humanos e a auditoria de recursos humanos são utilizadas como únicas ferramentas de GI pelas empresas, com uma taxa de utilização de 9,5% e 4,8% da amostra, respetivamente. O *balanced scorecard* e os rácios de gestão de recursos humanos são as únicas ferramentas de GI, identificadas na revisão bibliográfica, que não são utilizadas pela amostra.

¹³ Ver Anexo XI.

¹⁴ Ver Anexo XII.

¹⁵ Ver Anexo XIII.

Podemos ainda averiguar, através da análise da mesma questão, que a maioria das ETT da amostra preferem utilizar apenas uma ferramenta de GI, pois enquanto que 57,2% da amostra utiliza apenas uma ferramenta, 38,1% da amostra usa mais do que uma ferramenta para gerir a informação que é necessária ao seu funcionamento.

Examinando a questão número 7.1 do questionário concluímos, facilmente, que as ETT da amostra deste estudo consideram que as ferramentas de GI, por elas adotadas, adequam-se aos seus processos de Recrutamento e Seleção já que todas as empresas da amostra responderam positivamente a esta questão¹⁶.

Para determinar a importância destas ferramentas para as ETT em estudo, baseamo-nos, mais uma vez, na medida em que o processo de RS é afetado por estas, quanto à sua duração média e cumprimento de objetivos.

Neste contexto, 61,9% da amostra considera que as ferramentas de GI afetam a duração média do processo de RS e 57,1% da amostra considera que estas afetam, igualmente, o cumprimento dos objetivos deste processo. Enquanto que 38,1% e 42,9% da amostra considera que a duração média e o cumprimento dos objetivos do processo de RS, respetivamente, não são afetados pelas ferramentas de GI.

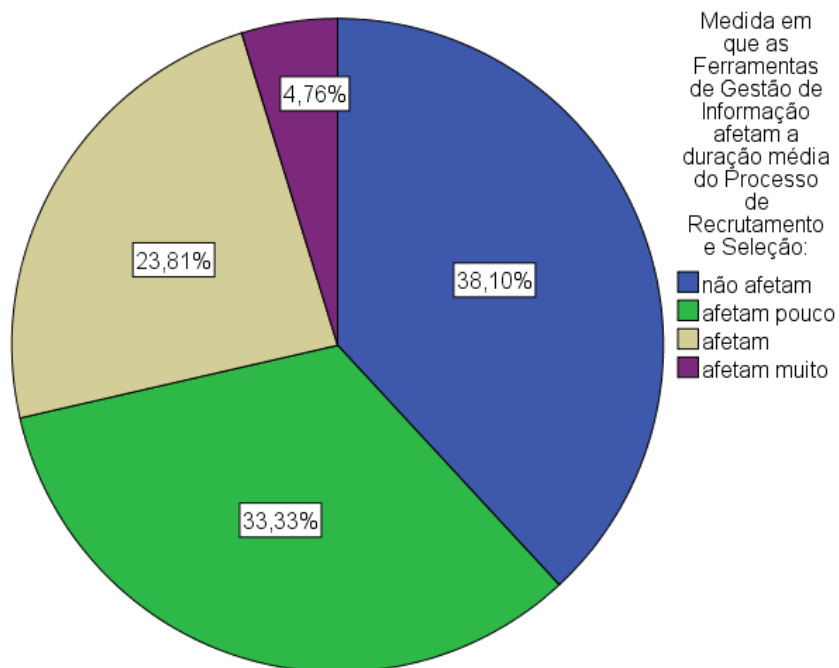


Figura 5. Medida em que as ferramentas de Gestão de Informação afetam a duração média do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

¹⁶ Ver Anexo XIV.

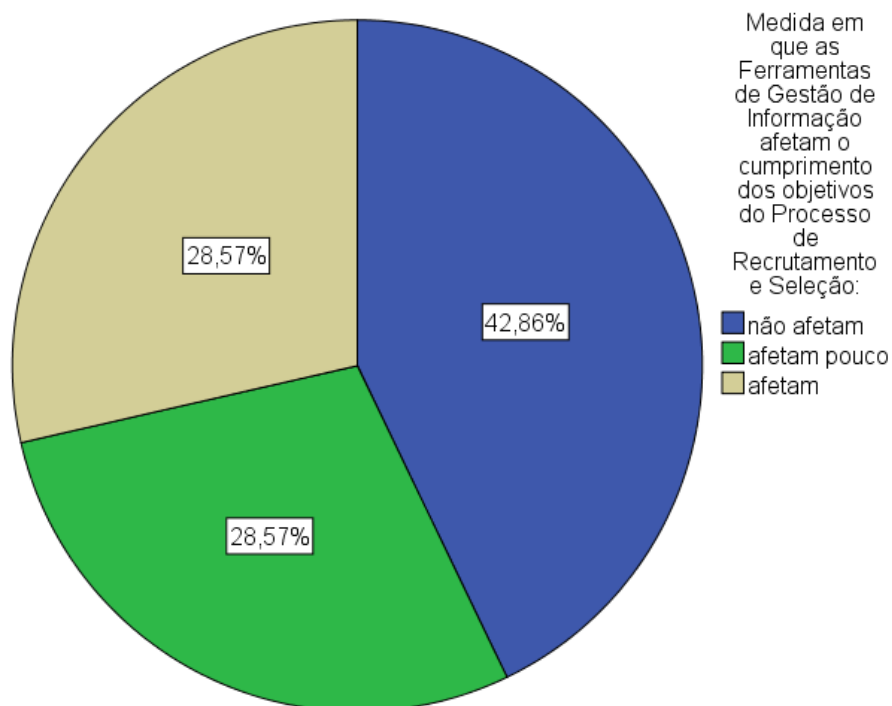


Figura 6. Medida em que as ferramentas de Gestão de Informação afetam o cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Podemos, então, apurar que, tal como nos dois casos anteriores, as ferramentas que apoiam a Gestão de Informação também são importantes para o bom funcionamento do processo de recrutamento e seleção das ETT da amostra em estudo, mas que, ao contrário do que acontecia nos casos anteriores, todas as empresas da amostra usam uma ou várias ferramentas de GI, atribuindo-lhes, desta forma, a devida importância.

5.4.4. Processo de Recrutamento e Seleção

De forma a verificar o nível de eficiência do processo de Recrutamento e Seleção das Empresas de Trabalho Temporário em estudo, analisamos quatro variáveis: a duração média deste processo; a frequência com que os seus objetivos são cumpridos; o nível de satisfação dos clientes da organização com o RS, de acordo com a opinião dos gestores de recursos humanos das organizações; e, por último, o nível de eficiência deste processo, conforme a opinião dos mesmos.

A variável duração média do processo de Recrutamento e Seleção, foi classificada como positiva ou negativa de acordo com o tempo efetivo que um processo de RS demora desde o momento em que se inicia até ao momento em que termina. Assim classificamos como positivo se terminar dentro de duas semanas e negativo se demorar mais de duas semanas a ser concluído. Através da análise dos dados recolhidos, observamos que em 57,1% da amostra este processo demora em média uma semana a ser concluído e nos restantes 42,9% demora entre uma a duas semanas, classificando-se a sua duração média como positiva.

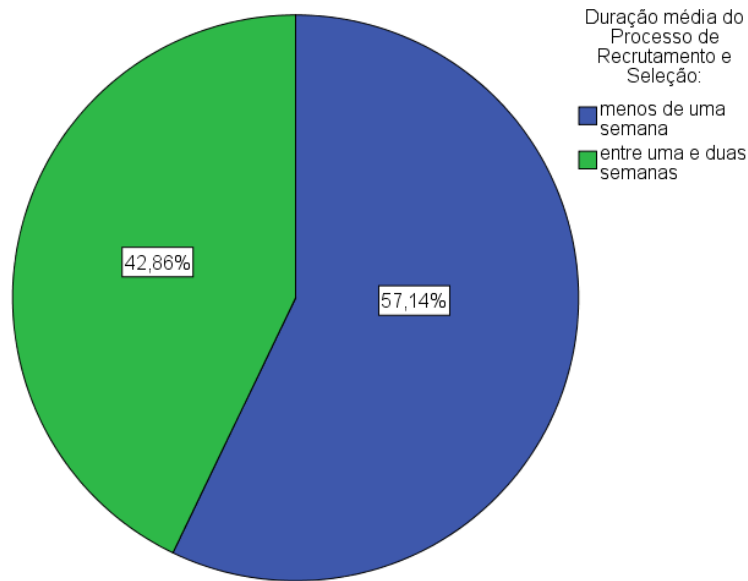


Figura 7. Duração média do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à frequência com que os objetivos do RS são cumpridos, 19,1% da amostra afirmou que são sempre cumpridos, 42,9% que são cumpridos muito frequentemente, 33,3% que são cumpridos frequentemente e os restantes 4,8% que raramente são cumpridos, o que nos leva a classificar a frequência do cumprimento dos objetivos do processo de RS positivamente.

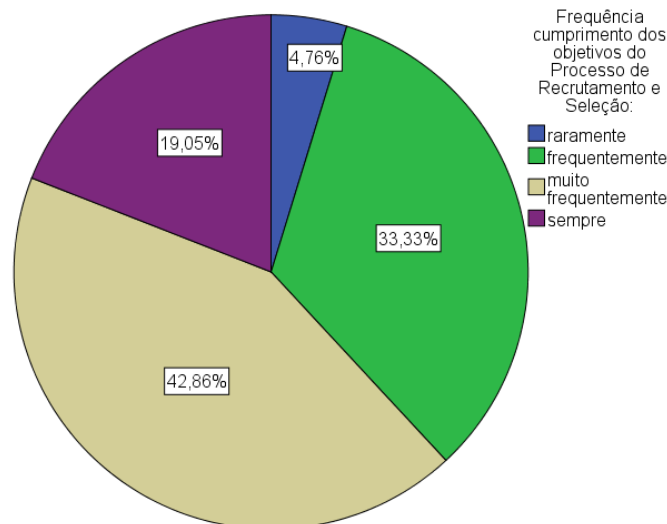


Figura 8. Frequência do cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Quanto à satisfação dos clientes com o processo de RS das organizações que constituem a amostra, de acordo com a opinião dos gestores de recursos humanos das ETT em questão, estes encontram-se satisfeitos com este processo, pois 14,3% da amostra respondeu que o processo de RS satisfaz totalmente os clientes, 81% que satisfaz e os restantes 4,8% que satisfaz ligeiramente.

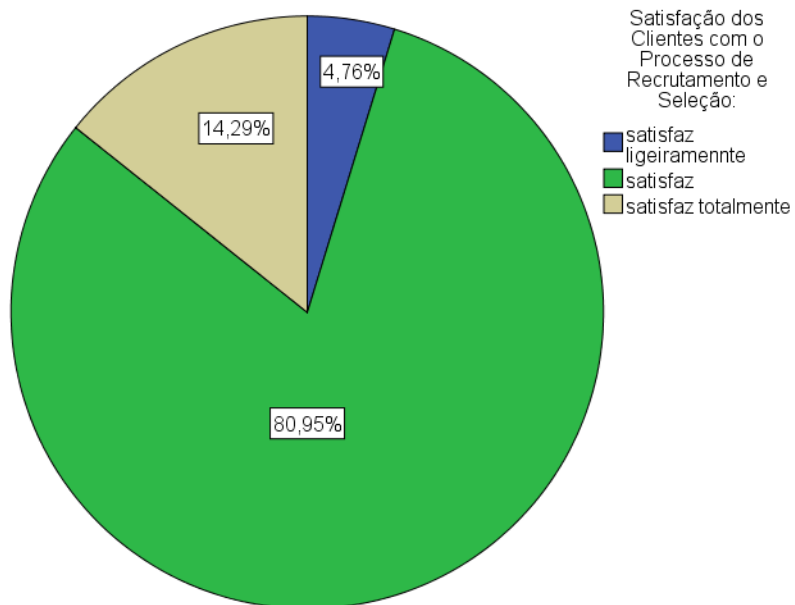


Figura 9. Satisfação dos clientes com o processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Por fim, 9,5% da amostra classificou o processo de RS como eficiente e os restantes 90,5% como muito eficiente.

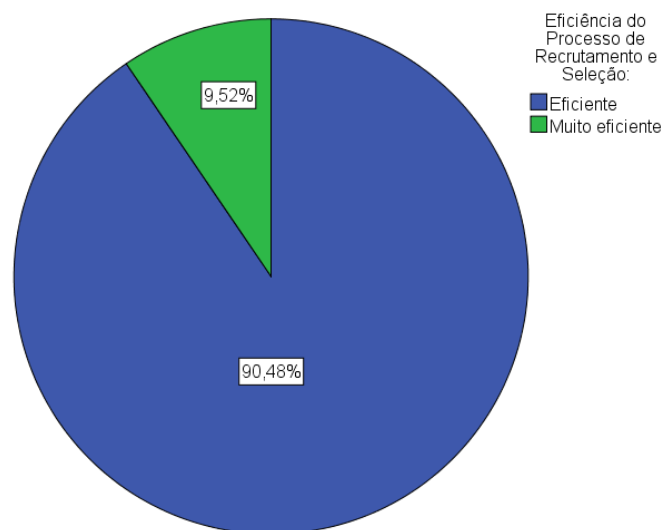


Figura 10. Eficiência do processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, podemos concluir que o processo de Recrutamento e Seleção das Empresas de Trabalho Temporário que constituem a amostra deste estudo é eficiente ou muito eficiente, pois, conforme a análise dos dados recolhidos acima realizada comprova, todas as variáveis investigadas possuem uma classificação positiva.

CAPITULO VI – CONCLUSÕES

Neste trabalho relacionamos dois temas pertinentes da realidade atual, a Gestão de Informação e as Empresas de Trabalho Temporário. Como já mencionamos no início desta dissertação, estes dois temas assumem extrema importância devido às constantes mudanças económicas, tecnológicas, sociais, políticas, entre outras, que ocorrem no mercado globalizado atual.

Assim, se a Gestão de Informação se assume como uma atividade capaz de trazer vantagem competitiva às empresas e fomentar o seu crescimento, as Empresas de Trabalho Temporário assumem-se como uma solução à adversa conjuntura económica e ao aumento da taxa de desemprego.

O conhecimento teórico obtido através dos diversos autores pesquisados na revisão bibliográfica, tal como Marchand (2000), Bergeron (1996), Tarapanoff (2006), entre outros, permite-nos defender a ideia de que a gestão do recurso informação é de extrema importância para a prossecução dos objetivos organizacionais, na medida em que lhes permite acompanhar eficientemente os processos de recrutamento e seleção e obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Como observamos na revisão bibliográfica essa Gestão da Informação realiza-se através de três instrumentos, os processos de Gestão de Informação, a estratégia de GI e, por último, as ferramentas de GI.

Já que as ETT possuem como atividade económica o recrutamento e seleção de trabalhadores, procuramos através da relação deste processo com a atividade de Gestão de Informação determinar a influência e a importância desta última atividade para as Empresas de Trabalho Temporário.

Relacionando o processo de GI com o RS da amostra, aferimos que, apesar de apenas 47,6% da amostra possuir um processo de GI, este é considerado importante para a duração e prossecução dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção das ETT em amostra.

Denotamos, também, que desses 47,6% da amostra que afirma possuir um processo de GI, apenas 19% desta identificou os passos/etapas que o constituem. Para além disso, verificamos, aquando da entrega dos questionários que, nos casos em que este foi entregue presencialmente, muitas das empresas da amostra não sabiam a que nos referíamos ao falar do processo de GI, pedindo-nos uma breve explicação do mesmo antes de responderem às questões referentes a este.

Estas duas ocorrências levam-nos a considerar que as empresas da amostra se encontram mal informadas relativamente as atividades inerentes ao processo de Gestão de informação.

Quanto à estratégia de GI, apenas 42,9% da amostra em estudo afirmou possuir uma, apesar de 66,7% da amostra considera que a estratégia de GI afeta a duração média do processo de

recrutamento e seleção e 57,1% da amostra considerar que o cumprimento dos objetivos do processo de RS é afetado pela estratégia de GI.

Dos 42,9% da amostra em estudo que possui uma estratégia de GI, 19,1% foca essa estratégia no conteúdo da informação, ou seja, para a amostra em estudo é mais relevante a estratégia que enfatiza a escolha dos dados que esclarecem melhor as incertezas da atividade do que as restantes estratégias que enfatizam os processos de recolha e tratamento de dados, a partilha de dados relevantes ou a venda de dados relativos à própria atividade das empresas.

Como já observamos, a nossa amostra também considera que as ferramentas de GI afetam o seu RS mas, ao contrário do que acontece com os outros instrumentos utilizados na GI, as ferramentas de GI são o único instrumento que todas as ETT da amostra usam.

Destas ferramentas, a nossa amostra mostrou uma clara preferência pelos sistemas de informações que se constituem, maioritariamente, por bases de dados simples e de fácil interação, com recurso normalmente às aplicações do *Microsoft Office Excel* ou *Access*. Podemos ainda verificar que a maioria da nossa amostra prefere usar apenas uma ferramenta de GI ao invés da conjugação de várias ferramentas.

Em relação ao processo de Recrutamento e Seleção da amostra em estudo, de acordo com a análise das variáveis duração média e frequência do cumprimento dos objetivos, averiguamos que este se pode classificar como eficiente, já que a classificação é positiva nestas variáveis.

Do mesmo modo, segundo a opinião dos gestores de recursos humanos que participaram neste estudo, os clientes encontram-se satisfeitos com o processo de RS e este processo é muito eficiente.

Assim, os dados recolhidos como resultado da investigação efetuada neste estudo junto das Empresas de Trabalho Temporário, provam que estas consideram que a Gestão de Informação influência a sua atividade e é importante para o seu crescimento.

Como pudemos averiguar, mais de metade das empresas que constituem a nossa amostra consideram que os processos, as estratégias e as ferramentas de gestão de Informação afetam o seu processo de Recrutamento e Seleção, confirmando, deste modo, o que afirmamos anteriormente.

Contudo, embora estas empresas afirmem que estes instrumentos da Gestão de Informação afetam a sua atividade, mais de metade da nossa amostra não os utiliza, com exceção das ferramentas de GI que são usadas por todas as empresas da amostra.

Para além disso, a satisfação dos clientes da nossa amostra e a eficiência dos seus processos de RS não parecem ter sido afetados pela não utilização dos processos e estratégias de Gestão de Informação.

Assim, apesar da nossa amostra afirmar que a GI afeta a sua atividade, não podemos concluir que esta influência a eficiência do processo de recrutamento e seleção de candidatos nas empresas de trabalho temporário analisadas.

Limitações

Relativamente às limitações do estudo apresentado, salientamos, desde logo, a falta de cooperação por parte das organizações contactadas com vista à realização do questionário, o que constitui uma forte condicionante ao desenvolvimento do nosso estudo conforme o pretendíamos realizar.

Destacamos, também, a falta de respostas em algumas questões obrigatórias ou aplicáveis apenas a alguns casos, como, por exemplo, no caso da questão número “5.1. O Processo de Gestão de Informação da Organização é constituído por quantos passos/etapas? Enumere-os.”.

Contudo, não podemos deixar de ressaltar que apesar das escassas de respostas obtidas, os objetivos do estudo foram concretizados, uma vez que conseguimos inferir sobre a influência da Gestão de Informação no processo de Recrutamento e Seleção das Empresas de Trabalho Temporário analisadas, bem como, determinar se as ETT utilizam processos, estratégias e ferramentas de Gestão de Informação no processo de Recrutamento e Seleção de trabalhadores, aferir sobre a sua adaptabilidade a este processo e às organizações em si e avaliar a importância dos processos, estratégias e ferramentas de gestão de informação no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores.

Recomendações Futuras

No contexto das limitações apresentadas recomendamos que futuramente se realize uma investigação com o auxílio do IEFPP, nomeadamente em relação à entrega e recolha dos questionários, de modo a procurar obter mais respostas por parte das Empresas de Trabalho Temporário, pois, provavelmente, este auxílio conduziria a um trabalho mais gratificante quer em termos pessoais, quer como contributo para a sociedade em geral e para o setor de atividade em particular.

Aconselhamos, igualmente, a investigar mais profundamente a relação das Empresas de Trabalho Temporário com a Gestão de Informação, de modo a determinar o nível de inclusão efetivo dos processos, estratégias e ferramentas de Gestão de Informação nas atividades destas organizações.

Bibliografia

- Alvarenga Neto, R. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva.
- Andrade, M. M. (2006). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (7ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Aquino, C. P. (1989). *Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução*. São Paulo: Atlas.
- Araújo Júnior, R. H. (1998). *Estudo de necessidades de informação dos gerentes*. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação), Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Brasília.
- Araújo, G. C., & Dias, E. M. (2008). Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: Uma Análise em dois Estudos de Casos. *XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Brasil.
- Araújo, L. C. (2001). *Organização, Sistemas e Métodos: e as modernas ferramentas de Gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Ballesterro-Alvarez, M. E. (1997). *Manual de Organização, Sistemas e Métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação*. São Paulo: Atlas.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, pp. 1-25. Obtido em 16 de janeiro de 2014, de <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/18>
- Barros, A. J., & Leffeld, N. A. (1986). *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bergeron, P. (1996). Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, pp. 263-300.
- Beuren, I. M. (1998). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). (I. S. Políticas, Ed.) Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bohlander, G., Snel, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.

- Borges, M., Ferreira, M., & Silva, J. (maio/ago. de 2002). Análise metodológica dos estudos de necessidade de informação sobre setores industriais. *Ciências da Informação*, v.31, pp. 129-141.
- Caetano, A., [et al.]. (2009). A Importância da Auditoria de Recursos Humanos. *Revista Contabilidade & Amazônia*, v.2, n. 1.
- Carvalho, I., Passos, A., & Saraiva, S. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Caxito, F. d. (2007). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Brasil: Curitiba.
- Chaumier, J. (1986). *Systemes d'information: marché et technologies*. Paris: Enterprise Moderne.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (5ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos* (8ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Planeamento, recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa* (7ª Edição ed.). Barueri: Manole.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac São Paulo.
- Claré, L., & Neves, M. (2007). *O Trabalho Temporário na actual conjuntura económica esocial: Perspectiva do Empregador vs Trabalhador*. Escola Superior de Ciências Empresariais, Departamento de Gestão de Recursos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Código de ética*. (2009). Obtido em 25 de agosto de 2014, de APESPE - Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego: http://apespe.onlinemarketing4u.net/admin/documents/userid7_17_03_2011_codigo%20etica%20da%20APESPE.pdf
- Cronin, B. (setembro de 1990). Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, v.19, pp. 195-220.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da Informação por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Brasil: Futura.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1 a 31 de agosto de 2000). *Articles/ Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Obtido em novembro de 2013, de Ubiquity: <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775>
- Davenport, T. H., Marchand, D. A., & Dicson, T. (2004). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman.

- Davis, G., & Olson, M. (1985). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development*. McGraw-Hill.
- Decreto-Lei n.º 190/96. (9 de outubro de 1996). In *Diário da República - I Série-A, N.º 234* (pp. 3530-3542).
- Decreto-Lei n.º 260/2009. (2009/09/25). In *D.R. I Série A. 187* (pp. 6915-6925).
- Duarte, A. (2009). *Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Earl, M. J. (2004). Todo negócio diz respeito a informações. In T. H. Davenport, D. Marchand, & T. Dickson, *Dominando a gestão da informação* (pp. 28-34). Porto Alegre: Bookman.
- Eaton, J., & Bawden, D. (Junho de 1991). What Kind of Resource is Information? *International Journal of Informatio*, 11, pp. 156-165.
- Faro, A. c., & Brito, A. P. (2011). *Análise dos Principais Indicadores do Sector do Trabalho Temporário – ano 2010*. Gabinete de Estudos e Avaliação. Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Faro, A. C., & Rodrigues, E. (2011). *Análise dos Principais Indicadores do Sector do Trabalho Temporário – ano 2009*. Gabinete de Estudos e Avaliação. Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Feather, J., & Sturges, P. (2003). *International Encyclopaedia of Information and Library Science, 2ª Ed.* Londres e Nova York: Routledge.
- França, A. C. (2009). *Prática de Recursos Humanos - PRH: conceitos ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- González de Gomez, M. N. (2000). O carácter seletivo das ações de informação. *Informare*, V. 5, pp. 7-31.
- Goulart, M. S. (jan./abril de 2007). *Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológica-EBTS: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas - CELTA*. Obtido em 18 de janeiro de 2014, de <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/247/35>.
- Hikage, O. K., Spinola, M. d., & Laurindo, F. J. (janeiro/abril de 2006). Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. *Production*, v. 16, pp. 140-160.
- Hill, M. M., & Andrew, H. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- História*. (2009). Obtido em 25 de agosto de 2014, de APESPE - Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego:
<http://www.apespe.pt/pagecontent.aspx?subdirectoryid=48&directoryid=21&title=Hist%3ria>
- Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2012). *Análise do Sator do Trabalho Temporário - 1º Semestre de 2011*. Gabinete de Estudos e Avaliação. Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2012). *Análise do Setor do Trabalho Temporário - 2º Semestre de 2011*. Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo. Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2013). *Análise do Setor do Trabalho Temporário - Ano de 2012*. Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo. Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Instituto Nacional de Estatística. (20 de agosto de 2014). *Taxa de Desemprego: Total e por Sexo*. Obtido em 19 de 11 de 2014, de
<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+%28percentagem%29+%28R%29-550>
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. Brasil: McGraw-Hill.
- Jonh, G., Burch, J., & Strater, F. (1974). *Information Systems: Theory and Practice*. Hamilton Publishing Company.
- Lacombe, F. J., & Heilborn, G. L. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Le Coadic, Y. F. (1998). *Le besoin d'information*. Paris: ADBS Editions.
- Lei n.º 5/2014 . (12 de fevereiro de 2014). In *Diário da República, 1.ª série - N.º30* (pp. 1294-1308).
- Limongi-França, A., & Arellano, E. (2002). Os Processos de Recrutamento e Seleção. In M. T. Fleury, *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Lodi, J. B. (1992). *Recrutamento de Pessoal* (7ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Marchand, D. (2004). Díficeis escolhas de GI para a alta gerência. In T. H. Davenport, D. Marchand, & T. Dickson, *Dominando a gestão da informação* (pp. 333-340). Porto Alegre: Bookman.
- Marchand, D. A. (2000). *Competing with information: a manager's guide to creating business*. Nova Iorque: Willey.
- Marras, J. P. (2003). *Administração de recursos humanos. Do operacional ao estratégico* (Vol. 7. ed.). São Paulo: Futura.

- McGee, J., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas.
- Miranda, S. (set./dez. de 2006). Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. *Ciência da Informação*, v. 35, pp. 99-114.
- Monteiro, N. A., & Falsarella, O. M. (maio/ago de 2007). Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. *Perspectiva em Ciência da Informação*, v. 12, pp. 81-97.
- Moresi, E. (Jan./abril de 2000). Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, v.29, pp. 14-24.
- Oliveira, A. (1998). *Gestão de recursos humanos: Manual de procedimentos e modelos de documentos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. (2009). *Trabalho Temporário: Expectativas e Motivações dos Jovens - Um Estudo de Caso na CGA*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Departamento de Sociologia das Organizações e do Trabalho. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Oliveira, E. (2009). *Empenhamento Organizacional nos Trabalhadores Temporários*. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, Gestão de Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho.
- Oliveira, L. S. (2005). *Gestão de Pessoal: Métodos e Processos de Recrutamento e Seleção*. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FASA), Administração. Brasília: Centro Universitário de Brasília.
- Parente, C. (1995). *Avaliação do Impacto da Formação sobre as trajetórias Profissionais e a Competitividade Empresarial*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Mestrado em políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa.
- Redinha, M. (1995). *A Relação Laboral Fragmentada - Estudo Sobre o Trabalho Temporário*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Reginato, C., & Gracioli, O. (2012). Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do Rio Grande do Sul, Brasil. *Gestão e Produção*, v.19, pp. 705-716.
- Ribeiro, R. V. (2012). *Estratégia em Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE, Brasil.
- Rodrigues, C., & Blattman, U. (julho/dezembro de 2011). Uso das Fontes de Informação para a Geração de Conhecimento Organizacional. (J. Pessoa, Ed.) *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, pp. 43-58.

- Sá Silva, E. (2013). *Dicionário de Gestão*. Porto: Editora, SA.
- Schueroff, G. M. (2007). *O Processo de Recrutamento e Seleção em Empresas de Médio e Grande Porte de Diversos Segmentos na Região Sul Catarinense - 2007*. Dissertação de Pós-Graduação, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC , Gestão de Pessoas, Criciúma .
- Silva, R. O. (2001). *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Souza, B. (2013). *Recrutamento e Seleção: Um Desafio ao Psicólogo Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Psicologia, Porto Alegre.
- Tarapanoff, K. (. (Agosto de 2006). *Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade*. Brasília, Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, UNESCO.
- Ulrich, D. (janeiro-fevereiro de 1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, pp. 124-134.
- Valentim, M. L. (jan./abr. de 2008). Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectiva em Ciência da Informação*, v. 13, pp. 184-198.
- Van Wegen, B., & De Hoog, R. (setembro de 1996). Measuring the economic value of information systems. *Journal of Information Technology*, v. 11, pp. 247-260.
- Varajão, J. E. (1998). *A Arquitetura da gestão de Sistemas de Informação, 2ª Edição*. Lisboa: FCA - Editora de Informática, LDA.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wetherrbe, J. C. (1987). *Análise de sistema para sistemas de informação por computador (3ª ed.)*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wilson, T. (2003). Information Management. In J. Feather, & P. Sturges, *International Encyclopedia of Information and Library Science 2nd edittion (2ª Edição ed., pp. 263-278)*. Londres: Routledge.
- Zorrinho, C. (1991). *Gestão da Informação, 1ª ed.* Lisboa: Editorial Presença.
- Zorrinho, C. (1995). *Gestão da Informação: Condição para Vencer*. IAPMEI.

ANEXOS

Anexo I - Questionário

Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações: A Gestão de Informação nos Processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos nas Empresas de Trabalho Temporário – Uma Vantagem Competitiva

A Gestão de Informação nos Processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos nas Empresas de Trabalho Temporário – Uma Vantagem Competitiva

O presente questionário pretende apurar se a eficiência do processo de recrutamento e seleção de candidatos nas empresas de trabalho temporário está relacionada com a gestão de informação. Este estudo realiza-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas, da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), sendo subordinada ao tema "A Gestão de Informação nos Processos de Recrutamento e Seleção de Candidatos nas Empresas de Trabalho Temporário – Uma Vantagem Competitiva".

O questionário é dirigido aos gestores de recursos humanos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das empresas de trabalho temporário. Tendo um total de 22 questões, o tempo de preenchimento será breve, solicitam-se respostas com a maior sinceridade visando a clareza do estudo.

O tratamento do questionário será efetuado globalmente, não sendo individualizada qualquer Organização. É também de realçar o anonimato das respostas e confidencialidade dos dados recolhidos.

Leia atentamente cada questão e selecione a resposta que mais se adequa à situação da Organização.

Agradeço a sua colaboração.

1. Há quanto tempo a Organização atua no mercado?
 - menos de 1 ano
 - Entre 1 e 5 anos
 - Entre 6 e 10 anos
 - Mais de 10 anos

2. Quantos trabalhadores temporários a Organização cedeu no último ano?
 - Menos de 100
 - Entre 100 e 1.000
 - Entre 1.001 e 5.000
 - Entre 5.001 e 10.000
 - Mais de 10.000

3. Localização da Organização:

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Viana do Castelo
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Vila Real
- Viseu
- RAM
- RAA

4. A Organização atua internacionalmente?

- Sim
- Não

5. A Organização possui um Processo de Gestão de Informação?

- Sim
- Não

Se Respondeu "Não" avance para a pergunta número 6.

5.1. O Processo de Gestão de Informação da Organização é constituído por quantos passos/etapas? Enumere-os.

5.2. Como classifica a adequação do Processo de Gestão de Informação da Organização ao Processo de Recrutamento e Seleção desta?

- Não satisfaz
- Satisfaz ligeiramente
- Satisfaz
- Satisfaz Totalmente

6. A Organização possui uma estratégia de Gestão de Informação?

- Sim
- Não

Se respondeu "Não" avance para a pergunta número 7.

6.1. Se sim, essa estratégia foca-se:

- No conteúdo da informação
- Na informação comum, partilhada, de uma empresa
- Nos processos de informação
- Nos novos mercados informacionais

6.2. Como classifica a adequação da Estratégia de Gestão de Informação da Organização ao Processo de Recrutamento e Seleção desta?

- Não satisfaz
- Satisfaz ligeiramente
- Satisfaz
- Satisfaz totalmente

7. Que ferramentas de Gestão de Informação apoiam o Processo de Recrutamento e Seleção da Organização? (pode assinalar mais do que uma opção)

- Sistemas de Informação
- Balanced Scorecard*
- Planeamento e Orçamento de Recursos Humanos
- Técnicas de Previsão de Recursos Humanos
- Balanço Social
- Auditoria de Recursos Humanos
- Rácios de Gestão de Recursos Humanos
- Outras:

7.1. Como classifica a adequação das ferramentas de Gestão de Informação utilizadas pela Organização ao Processo de Recrutamento e Seleção desta?

- Não satisfaz
- Satisfaz ligeiramente
- Satisfaz
- Satisfaz totalmente

8. Qual a duração média do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?

- Menos de uma semana
 - Entre uma e duas semanas
 - Entre três e quatro semanas
 - Mais de quatro semanas
9. Com que frequência os objetivos do Processo de Recrutamento e Seleção são cumpridos pela Organização?
- Nunca
 - Raramente
 - Frequentemente
 - Muito frequentemente
 - Sempre
10. Em que medida considera que o Processo de Gestão de Informação afeta a duração média do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afeta
 - Afeta pouco
 - Afeta
 - Afeta muito
11. Em que medida considera que o Processo de Gestão de Informação afeta o cumprimento dos objetivos do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afeta
 - Afeta pouco
 - Afeta
 - Afeta muito
 -
12. Em que medida considera que a Estratégia de Gestão de Informação afeta a duração média do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afeta
 - Afeta pouco
 - Afeta
 - Afeta muito
13. Em que medida considera que a Estratégia de Gestão de Informação afeta o cumprimento dos objetivos do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afeta
 - Afeta pouco
 - Afeta
 - Afeta muito

14. Em que medida considera que as ferramentas de Gestão de Informação afetam a duração média do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afetam
 - Afetam pouco
 - Afetam
 - Afetam muito
15. Em que medida considera que as ferramentas de Gestão de Informação afetam o cumprimento dos objetivos do Processo de Recrutamento e Seleção da Organização?
- Não afetam
 - Afetam pouco
 - Afetam
 - Afetam muito
16. Como classifica a satisfação dos clientes da organização em relação ao Processo de Recrutamento e Seleção efetuado?
- Não satisfaz
 - Satisfaz ligeiramente
 - Satisfaz
 - Satisfaz totalmente
17. Como classifica a eficiência do Processo de Recrutamento e Seleção de candidatos da Organização?
- Não eficiente
 - Pouco Eficiente
 - Eficiente
 - Muito eficiente

Muito obrigada!

Anexo II - Tempo de Atividade da Organização

Tempo de atividade da organização:

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid entre 1 e 5 anos | 6 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| Valid entre 6 e 10 anos | 4 | 19,0 | 19,0 | 47,6 |
| Valid mais de 10 anos | 11 | 52,4 | 52,4 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo III – Localização da Organização

Localização da Organização

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Lisboa | 3 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| Porto | 14 | 66,7 | 66,7 | 81,0 |
| Aveiro | 1 | 4,8 | 4,8 | 85,7 |
| Valid Coimbra | 1 | 4,8 | 4,8 | 90,5 |
| Braga | 1 | 4,8 | 4,8 | 95,2 |
| Viseu | 1 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo IV – Organização Atua Internacionalmente

Organização atua internacionalmente:

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid sim | 17 | 81,0 | 81,0 | 81,0 |
| não | 4 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo V – Número de Cedências de Trabalhadores Temporários no Último Ano

Trabalhadores Temporários Cedidos no último ano:

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| menos de 100 | 7 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| entre 100 e 1000 | 10 | 47,6 | 47,6 | 81,0 |
| entre 1001 e 5000 | 2 | 9,5 | 9,5 | 90,5 |
| entre 5001 e 10000 | 1 | 4,8 | 4,8 | 95,2 |
| mais de 10000 | 1 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo VI – Tabulação Cruzada da Questão “A Organização possui um processo de Gestão de Informação?” com a Questão “O processo de Gestão de Informação da Organização é constituído por quantos passos/etapas?” do questionário

Organização possui um Processo de Gestão de Informação * Número de passos/etapas do Processo de Gestão de Informação Crosstabulation

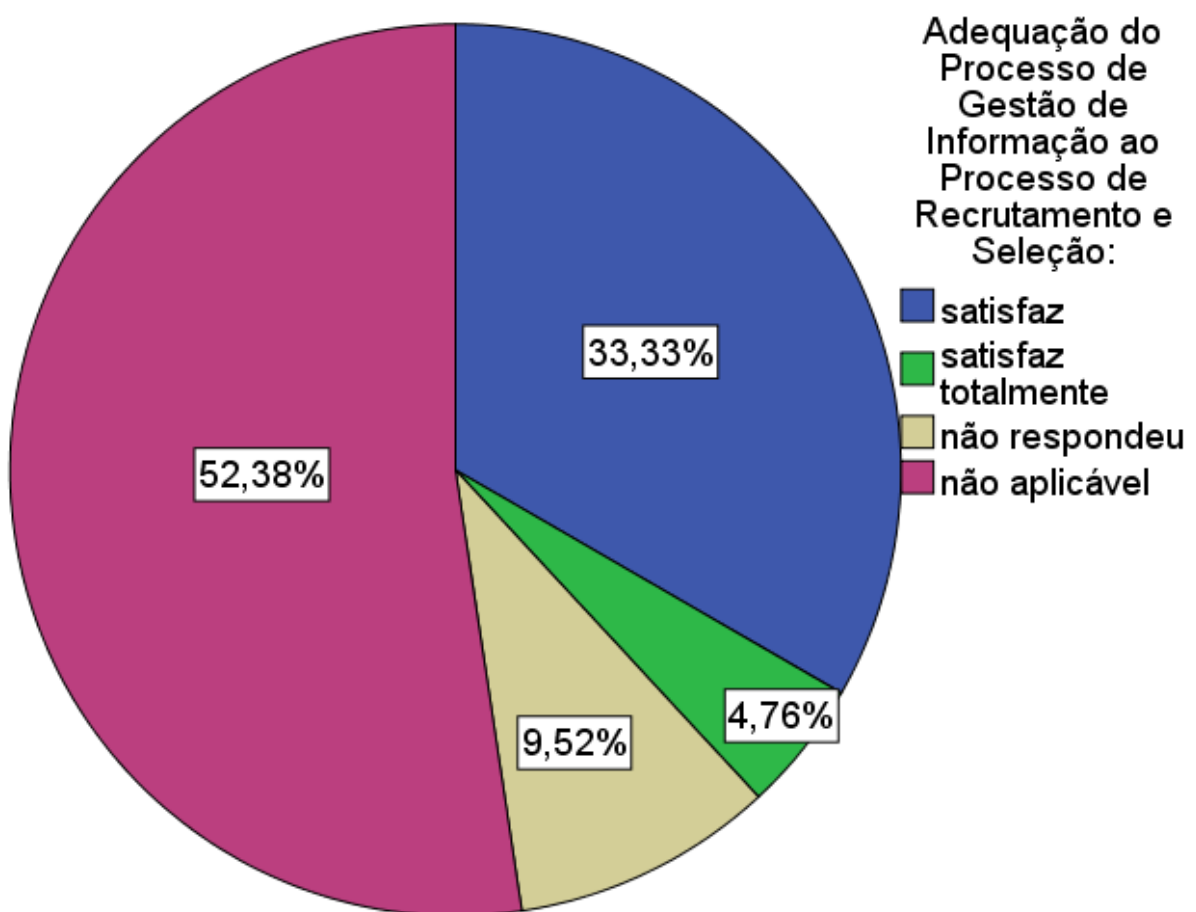
| | Número de passos/etapas do Processo de Gestão de Informação | | | | | Total |
|--|---|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | Três passos/etapas | Quatro passos/etapas | Cinco passos/etapas | Não respondeu | Não aplicável | |
| Organização possui um Processo de Gestão de Informação | | | | | | |
| sim | Count 1 4,8% | Count 1 4,8% | Count 2 9,5% | Count 6 28,6% | Count 0 0,0% | Count 10 47,6% |
| não | Count 0 0,0% | Count 0 0,0% | Count 0 0,0% | Count 0 0,0% | Count 11 52,4% | Count 11 52,4% |
| Total | Count 1 4,8% | Count 1 4,8% | Count 2 9,5% | Count 6 28,6% | Count 11 52,4% | Count 21 100,0% |

Anexo VII – Número de Passos/Etapas do Processo de gestão de Informação

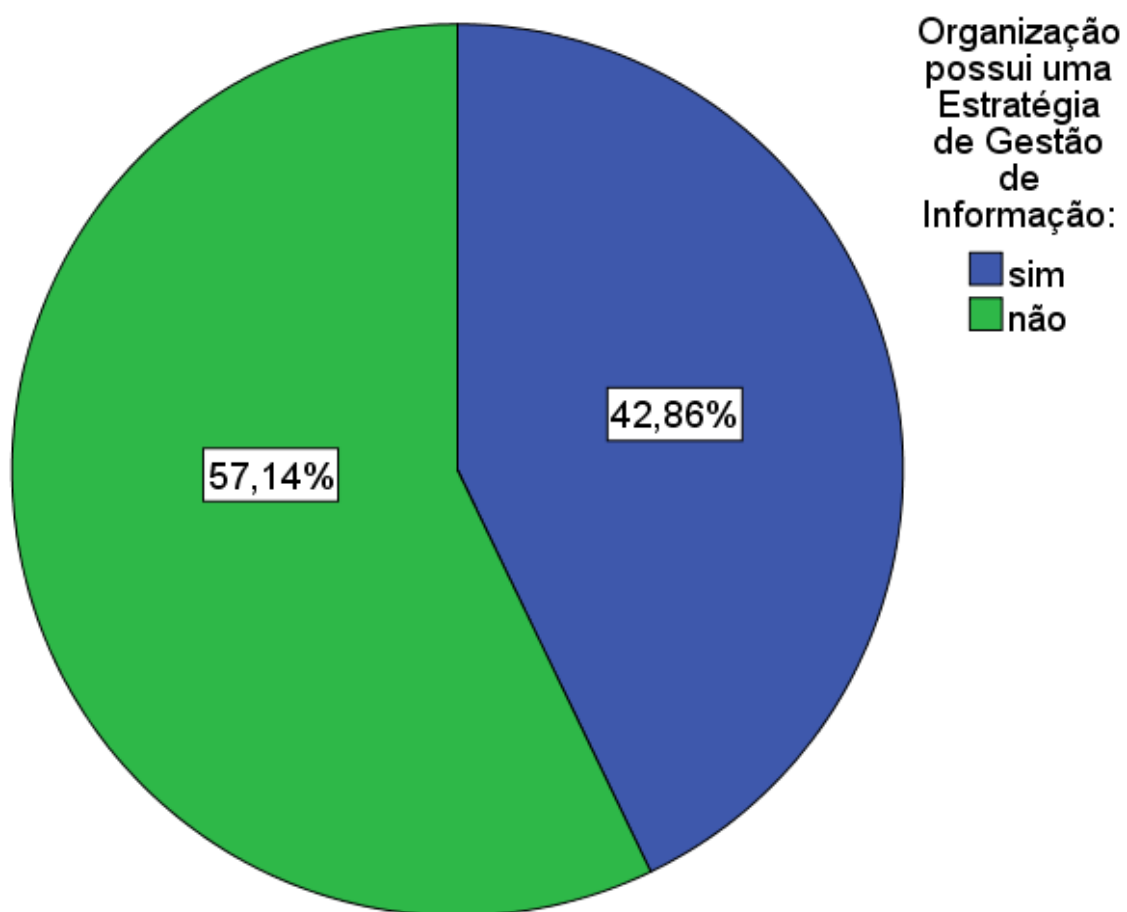
Número de passos/etapas do Processo de Gestão de Informação

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Três passos/etapas | 1 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| Quatro passos/etapas | 1 | 4,8 | 4,8 | 9,5 |
| Cinco passos/etapas | 2 | 9,5 | 9,5 | 19,0 |
| Não respondeu | 6 | 28,6 | 28,6 | 47,6 |
| Não aplicável | 11 | 52,4 | 52,4 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

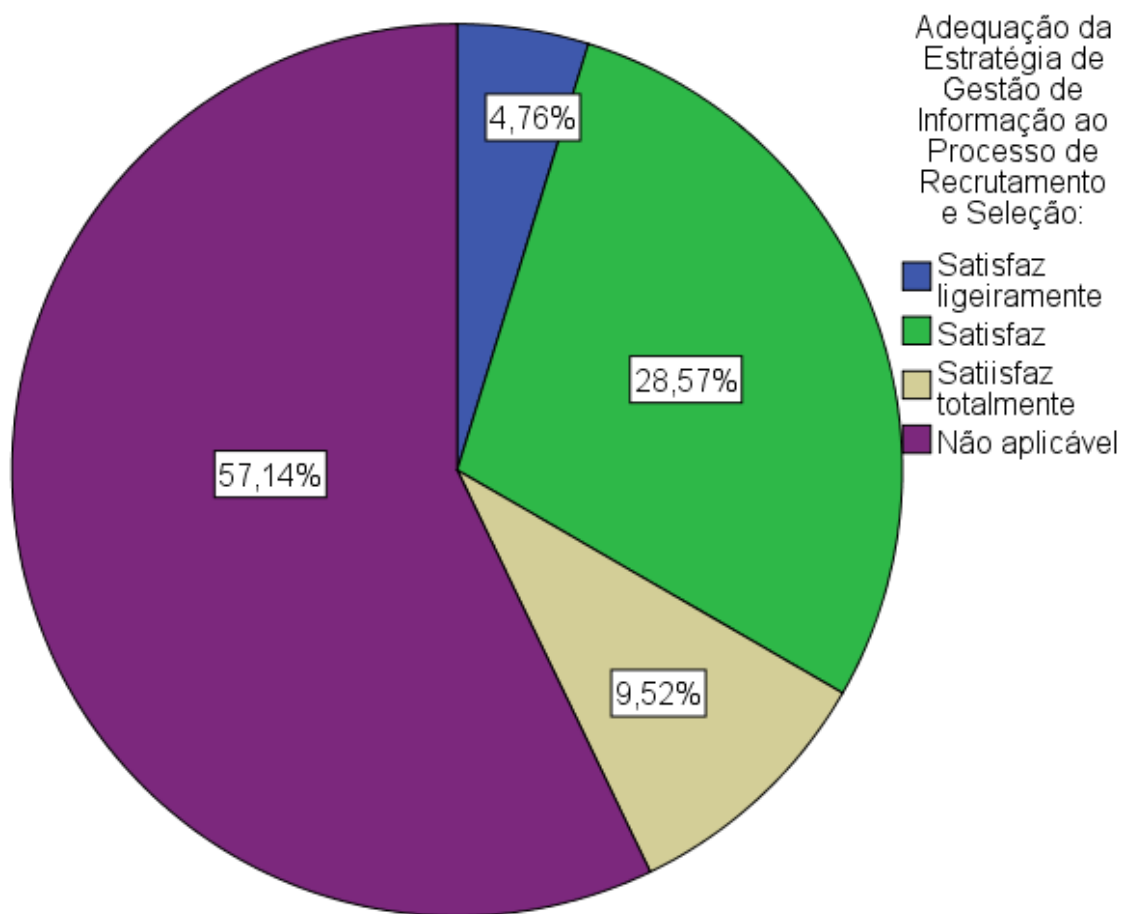
Anexo VIII – Medida em que o Processo de Gestão de Informação afeta o Processo de Recrutamento e Seleção



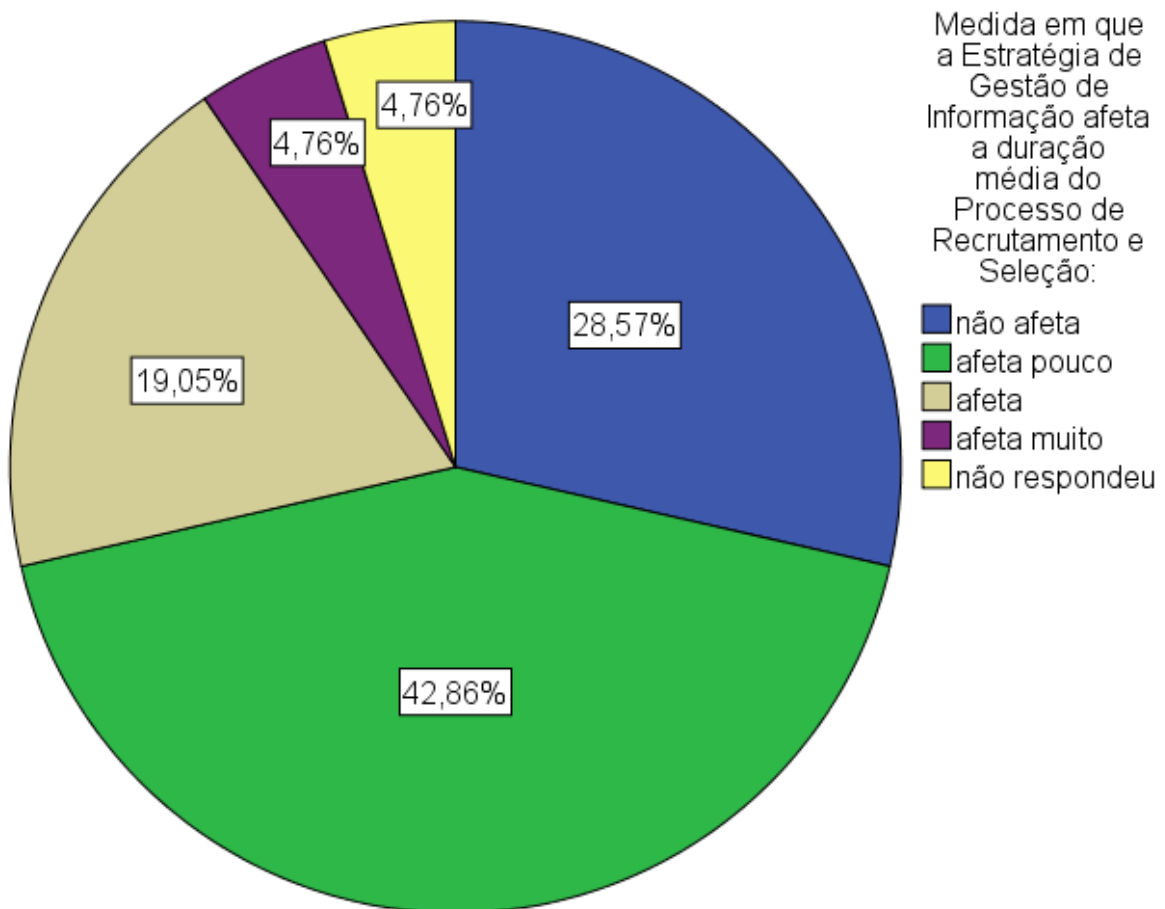
Anexo IX – Organização possui uma estratégia de Gestão de Informação



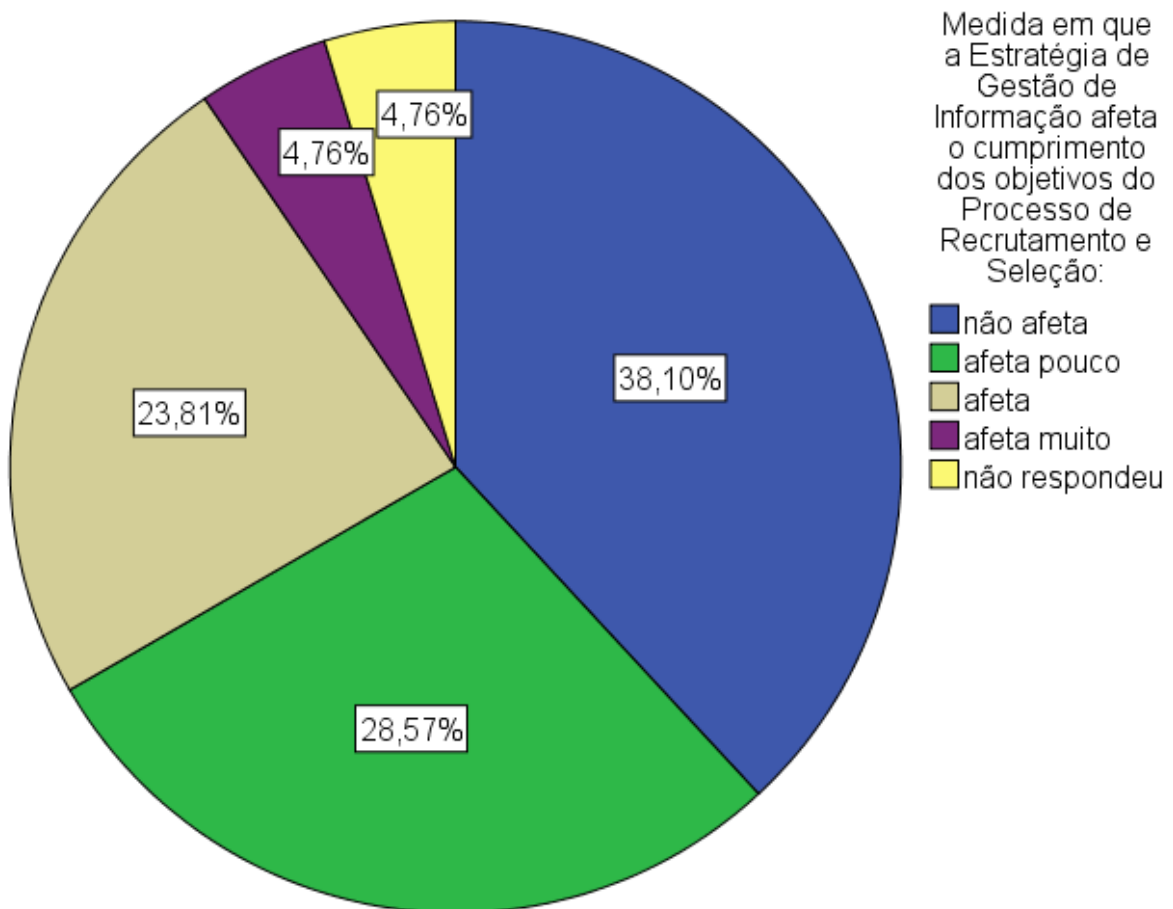
Anexo X – Adequação da estratégia de Gestão de Informação ao processo de Recrutamento e Seleção



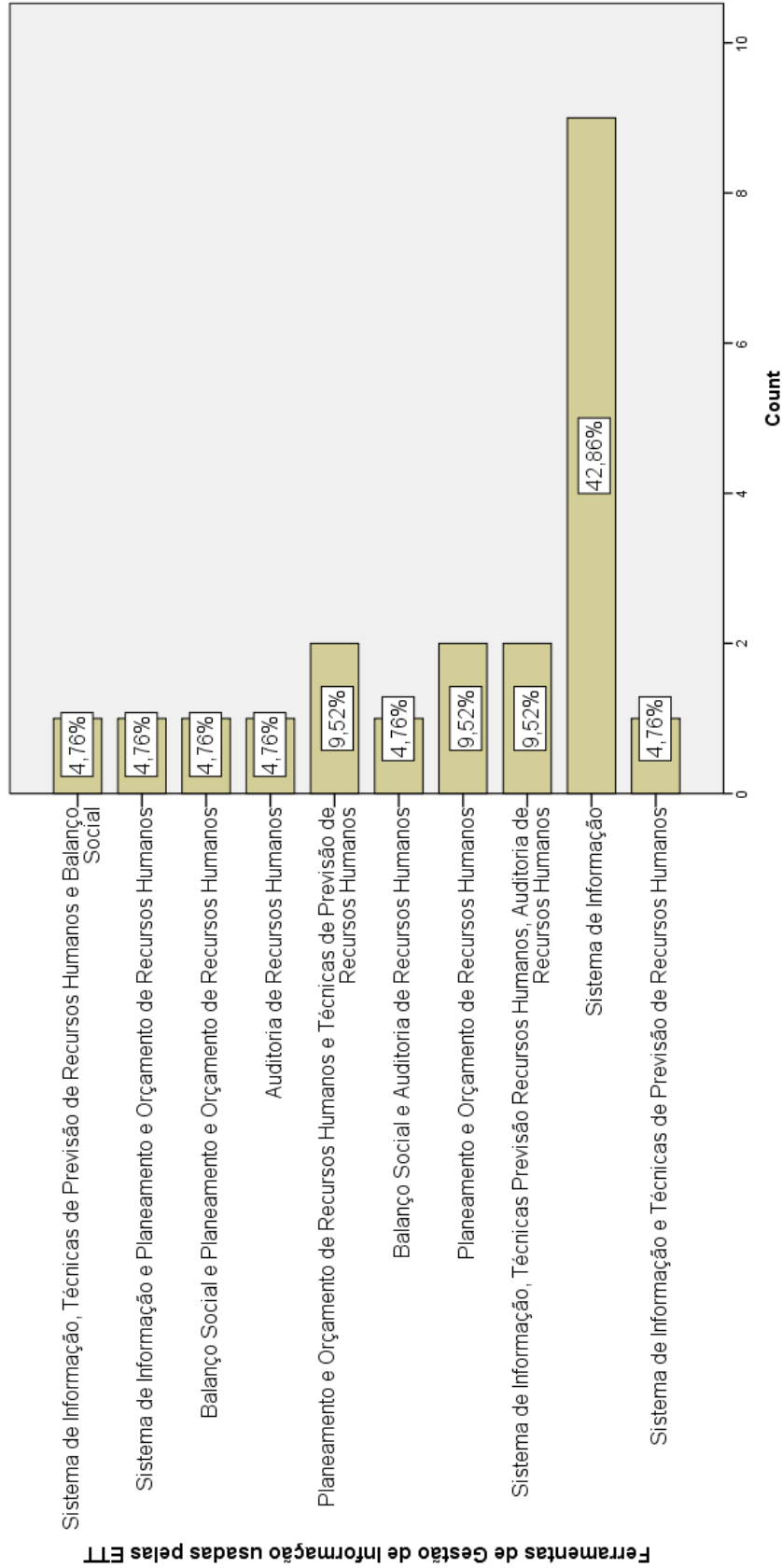
Anexo XI – Medida em que a estratégia de Gestão de Informação afeta a duração média do processo de Recrutamento e Seleção



Anexo XII – Medida em que a estratégia de Gestão de Informação afeta o cumprimento dos objetivos do processo de Recrutamento e Seleção



Anexo XIII – Ferramentas de Gestão de Informação que apoiam o processo de Recrutamento e Seleção das organizações



Anexo XIV – Adequação das ferramentas de Gestão de Informação ao processo de Recrutamento e Seleção das organizações

