



***Recruitment Personas* como abordagem ao Recrutamento e Seleção**

**André Filipe Fernandes de Almeida**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

*Versão final* (Esta versão contém as críticas e sugestões do elemento do júri)

**Porto – 2019**

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



***Recruitment Personas* como abordagem ao Recrutamento e Seleção**

**André Filipe Fernandes de Almeida**

**Trabalho de Projeto**  
**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**  
**para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos**  
**Humanos, sob orientação do Dr. Rui Soares e coorientação da Professora Doutora**  
**Viviana Meirinhos**

**Porto – 2019**

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

## **Agradecimentos**

Várias são as pessoas a quem agradeço todo o apoio e suporte para que esta etapa tenha sido concluída:

À minha esposa Sofia, que esteve sempre ao meu lado e me inspirou desde o primeiro momento em que ambicionei tirar uma formação superior.

Aos meus colegas de turma e professores, pois comprovaram ainda mais a minha opinião de que a área de Recursos Humanos é composta por pessoas e profissionais fantásticos.

Aos meus pais, porque desde adolescente fizeram-me compreender que apenas com trabalho e dedicação somos capazes de alcançar aquilo que ambicionamos.

À Prozis, aos meus colegas de departamento e em especial ao João Franqueira, por terem-me permitido crescer em termos pessoais e profissionais e contribuírem diariamente para eu sentir-me uma pessoa extremamente realizada.

## **Resumo:**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e isso obriga as organizações a procurar diferentes estratégias de atração dos melhores candidatos. Além desse pressuposto, torna-se cada vez mais relevante para quem gere processos de recrutamento e seleção compreender e identificar quais as principais competências, motivações e interesses associados a quem executa determinada função ou profissão, tendo essa informação a potencialidade de aproximar a equipa de *Talent Acquisition* e consequentemente de Recursos Humanos de uma resposta mais eficiente e eficaz na condução desses mesmos processos.

O presente projeto de intervenção tem como propósito o desenvolvimento de uma estratégia de recrutamento e seleção baseada numa metodologia *Personas*, que é conceptualmente definida por De Pap (2014) através da representação fictícia daquela que será a melhor contratação para determinado processo de recrutamento e a sua pertinência surge pelo facto do recrutamento e seleção terem um peso significativo naquilo que é a realidade do Departamento de Recursos Humanos da Prozis.

Num primeiro momento é apresentada a organização assim como a sua estrutura, sendo posteriormente descrito de forma mais pormenorizada o processo de recrutamento e seleção da Prozis.

Em seguida, é definida a finalidade do projeto, que se apresenta por garantir que em 01/06/2018 os custos de recrutamento são reduzidos em 10% nos processos em que esta metodologia tenha sido já implementada. Enquanto estratégia, é proposta a reestruturação do processo de recrutamento atual com o propósito de alcançar uma redução nos seus custos sem que exista perda de qualidade nos resultados globais de recrutamento.

Por fim, através da presente implementação é possível verificar que os resultados pretendidos foram alcançados, traduzindo-se numa poupança nos custos diretos que varia entre 10% a 13% nos quatro processos de recrutamento onde esta metodologia foi implementada.

**Palavras chave:** Recrutamento, Seleção, *Personas*, Pesquisa de candidatos.



**Abstract:**

The job market is increasingly competitive and this forces organizations looking for different strategies to attract the best candidates. Moreover, it becomes increasingly relevant for those who manage recruitment and selection processes to understand and identify the main competencies, motivations and interests associated with who performs a certain function or profession, and this information has the potential to bring the Talent Acquisition Team and consequently Human Resources Department for a more efficient and effective response in the conduct of these same processes.

The purpose of this Intervention Project is to develop a recruitment and selection strategy based in Personas, that can conceptually defined by De Pap (2014) as a fictitious representation of what will be the best candidate for a particular recruitment process and its relevance is due to the fact that recruitment and selection have a great impact on the reality of the Human Resources Department at Prozis.

The organization is presented as well as its structure, and the process of recruitment and selection of Prozis is described in more detail.

Then, the purpose of the project is defined, which is presented to ensure that on 06/01/2018 recruitment costs are reduced by 10% in the processes in which this methodology has already been implemented. As a strategy, it's proposed to restructure the current recruitment process in order to achieve a reduction in its costs without there being a loss of quality in the overall recruitment results.

Finally, through the present implementation it's possible to verify that the intended results were achieved, translating into direct cost savings ranging from 10% to 13% in the four recruitment processes where this methodology was implemented.

**Key words:** Recruitment, Selection, Personas, Sourcing.

## Índice geral

Introdução .....	1
Capítulo 1. Caracterização da entidade acolhedora do projeto .....	3
1.1. A Prozis .....	4
1.2. A estrutura da Prozis por áreas de negócio.....	5
1.3. Apresentação demográfica da Organização .....	5
Capítulo 2. Da função RH ao processo de recrutamento .....	6
2.1. Caracterização da função RH .....	7
2.2. Potencialidades da função RH.....	8
2.3. O recrutamento como potencial de desenvolvimento .....	8
2.3.1. O processo de recrutamento atualmente na Prozis .....	9
2.3.2. As potencialidades do recrutamento .....	11
2.4. O processo de recrutamento e seleção .....	13
2.4.1. O recrutamento e seleção como recurso estratégico.....	13
2.4.2. Os conceitos de recrutamento e seleção e seus objetivos .....	14
2.4.3. Recrutamento enquanto perspectiva baseada nos recursos .....	15
2.4.4. Tipos e fontes de recrutamento.....	16
2.4.5. Métodos de recrutamento.....	17
2.4.6. <i>E-recruitment</i> : a ascensão do recrutamento digital.....	18
2.4.7. As etapas do processo de recrutamento e seleção.....	19
2.4.8. <i>Employer Branding</i> e <i>Employee Value Proposition</i> como fatores de atratividade organizacional.....	21
Capítulo 3. Finalidade.....	22
3.1. Finalidade do projeto .....	23
3.2. Opções estratégicas.....	23
3.2.1. Reestruturar o processo de recrutamento da Prozis.....	23
3.2.2. Subcontratar uma consultora RH especializada em <i>Marketing</i> .....	24
3.3. A escolha da estratégia .....	25
3.3.1. Âmbito estratégico 1 – Projeto <i>Personas in Prozis Recruitment</i> .....	26
3.3.2. Âmbito estratégico 2 – Formação da Equipa RH .....	27
3.4. As <i>Personas</i> como contributo ao recrutamento e seleção .....	28
3.4.1. O <i>sourcing</i> baseado em dados: primeiro passo para a utilização de <i>personas</i> .....	28

3.4.2. O estudo do cliente através das <i>buyer personas</i> .....	28
3.4.3. <i>Apple e Beko</i> : dois exemplos opostos .....	31
3.4.4. O potencial das <i>personas</i> a favor dos RH .....	32
3.4.5. A construção de <i>candidate personas</i> .....	33
3.5. Planeamento Operacional .....	36
3.5.1. Operacionalização da Estratégia .....	36
3.5.1.1. Âmbito Estratégico 1 – Projeto <i>Personas in Prozis Recruitment</i> .....	36
3.5.1.2. Âmbito Estratégico 2 – Formação da equipa RH .....	37
3.6. Destinatários do Projeto .....	37
3.7. A Equipa do Projeto .....	37
3.8. Calendarização do Projeto .....	38
3.9. Orçamento do Projeto .....	40
3.10. Sistema de Avaliação do Projeto .....	41
3.10.1. Avaliação On-going .....	41
3.10.2. Avaliação Ex-post .....	41
Capítulo 4. Implementação do Projeto .....	43
4.1. Implementação do Projeto de Intervenção .....	44
4.1.1. Questionário .....	44
4.1.2. <i>Personas in Prozis Recruitment</i> .....	49
Discussão de Resultados .....	55
Conclusão .....	58
Referências Bibliográficas .....	60
Anexos .....	65
Anexo 1 – Questionário de recrutamento .....	66
Anexo 2 – <i>Template de candidate personas</i> .....	67

## Índice de Figuras

Figura 1 - Divisão da Prozis por áreas de negócio .....	5
Figura 2 – Estrutura do departamento RH da Prozis .....	7
Figura 3 – Triângulo do recrutamento .....	11
Figura 4 – O pentágono dos elementos de uma GERH baseada em recursos competitivamente sustentáveis .....	15
Figura 5 – Perfil de competências .....	20
Figura 6 – Introdução ao questionário .....	46
Figura 7 – Apresentação do questionário .....	46
Figura 8 – Questionário: <i>Background</i> e Preferências Profissionais.....	47
Figura 9 – Questionário: Objetivos Profissionais.....	48
Figura 10 – Questionário: Competências .....	48
Figura 11 – Questionário: Comunicação e Preferências Pessoais.....	49
Figura 12 – Agradecimento pelo preenchimento do questionário: .....	50
Figura 13 – <i>Persona: Paid Media Specialist</i> .....	52
Figura 14 – <i>Persona: Nutrition Labelling Specialist</i> .....	53
Figura 15 – <i>Persona: Communication Designer</i> .....	54
Figura 15 – <i>Persona: Accountant</i> .....	55

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Volume de contratação na Prozis .....	8
Tabela 2 – Taxa de sucesso no recrutamento da Prozis .....	9
Tabela 3 – Indicadores de recrutamento (2017) .....	12
Tabela 4 – Objetivo Estratégico 1 – Obter maior conhecimento sobre as competências, características e interesses do candidato “tipo” para determinado processo de recrutamento .....	36
Tabela 5 – Objetivo Estratégico 2 –Desenvolver competências na equipa RH para realizar um processo de recrutamento e seleção de candidatos mais eficaz.....	37
Tabela 6 –Calendarização do projeto .....	40
Tabela 7 – Orçamento do projeto – Recursos Humanos .....	40
Tabela 8 – Orçamento do projeto –Recursos materiais e comunicacionais .....	40
Tabela 9 –Avaliação On-going.....	41
Tabela 10 – Avaliação Ex-post .....	41
Tabela 11 – Resultados após implementação da estratégia nos processos de recrutamento .....	41
Tabela 12 – Comparação entre processos de recrutamento (2017 – 2018) .....	57
Tabela 13 –Indicador de recrutamento (2018) .....	58

## **Lista de abreviaturas**

DAF – Descritivo e Análise de Funções

EVP – *Employee Value Proposition*

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

HR *Business Partner* – *Human Resources Business Partner*

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

## INTRODUÇÃO

Como será o candidato ideal para determinado processo de recrutamento? Onde e como o poderemos encontrar? Quais serão as características ou experiências que o tornam bem sucedido? A era da informação e a transformação digital trouxe um novo paradigma organizacional, permitindo a organizações e candidatos obter um leque diversificado de informação que até então não era possível ter acesso. Segundo Maurer (2016), o *social recruitment* está cada vez mais a tornar o recrutamento complexo e *time consumer*, contudo permite que o *sourcing* de candidatos ocorra de forma mais rica e interativa, obrigando as organizações a adotarem novas e diferentes estratégias. A área dos RH está cada vez mais a evoluir num sentido de digitalização e de inclusão de diversos conhecimentos de outras áreas no sentido de obter maior vantagem naquilo que são as suas práticas, a exemplo da utilização de *Personas*, tema explorado pelo *Marketing* e Desenvolvimento de Produto que surge como uma forma de aproximar a Equipa de RH e mais concretamente quem gere e efetua processos de recrutamento e seleção (R&S) de uma melhor compreensão sobre o perfil “tipo” relativamente à função a contratar. As *candidate personas* podem ser definidas como uma representação fictícia daquela que seria a melhor contratação para determinada função, baseando a sua construção através de dados e informações recolhidas dos colaboradores com melhor *performance*, das melhores contratações e dos candidatos com o qual a organização interage diariamente. Uma vez construídas, as *personas* devem ser utilizadas como forma de promover o *marketing* no recrutamento e o *employer branding* para atrair futuros colaboradores.

O presente projeto apresenta como potencialidade o facto da sua entidade acolhedora apresentar-se como uma organização com um volume significativo de contratações, de diversas áreas de atividade e que opera num mercado complexo como o *e-commerce*. Nesse sentido, é propósito deste projeto desenvolver uma estratégia de recrutamento baseada numa metodologia *personas*, que permita tornar comum um série de aspetos essenciais a quem recruta, bem como melhorar a *performance* do recrutamento através da redução dos seus custos. No projeto, é apresentada a revisão da literatura, definida a sua finalidade e objetivos estratégicos, onde foram delineadas as atividades, tarefas, recursos, calendarização, orçamento e consequente avaliação, sendo possível concluir que com a implementação desta estratégia foi possível reduzir os custos de recrutamento e diminuir o número de candidatos entrevistados por processo. Por fim, importa ressaltar que a metodologia *Personas* foi desenvolvida e implementada em quatro diferentes funções ou cargos dentro da organização: *Nutrition Labelling Specialist*, *Communication Designer*, *Accountant* e *Paid Media Specialist*.

## **CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO**

## 1.1. A Prozis



A Prozis foi fundada em 2007 e apresenta como *core business* o comércio *online* de artigos de suplementação desportiva e alimentação funcional. A internacionalização e a venda para o mercado externo esteve sempre presente desde a gênese da empresa, razão pelo qual esta exporta para mais de 100 países e tem um número superior a 1.000.000 de clientes ativos em todo o mundo, apresentando o mercado italiano, francês e espanhol como alguns dos seus principais mercados. Além da venda ao cliente final, a Prozis comercializa os seus produtos nos principais retalhistas nacionais e internacionais, sendo também patrocinadora de diversas provas desportivas, atletas e clubes de futebol e de outras modalidades. A sua sede está localizada em Esposende, no distrito de Braga, contudo a empresa tem-se expandido para outros locais, como são exemplo o distrito de Aveiro e mais recentemente do Porto, sendo que atualmente a empresa está presente em 2 continentes. A Prozis é constituída por um conjunto de sete empresas de áreas diversas que prestam suporte a toda a sua atividade, como o retalho *online*, desenvolvimento de *software*, produção de suplementos alimentares, logística, panificação, produção de comida ultracongelada e uma agência de comunicação que trabalha em exclusivo para o grupo. Atualmente, a empresa é constituída por mais de 500 colaboradores, com uma média de 32,2 anos de idade e que trabalham diariamente com o intuito de superarem os seus limites, dando expressão ao *slogan Exceed Yourself* que sempre acompanhou a empresa desde que foi fundada. A Prozis é líder europeia no seu setor de atividade, vendendo produtos de marca própria que são desenvolvidos nas suas próprias instalações, detendo um armazém otimizado e com capacidade de resposta imediata, onde são expedidas cerca de 8.000 encomendas diárias com um compromisso de entrega máximo em 24 horas. Graças à inovação tecnológica, aos eficientes processos de produção e aos mais de 10.000 produtos comercializados por todo o mundo, a Prozis demarca-se da concorrência com uma oferta de produtos variados a preços competitivos.

De acordo com o seu fundador e descrita no site corporativo, a missão da Prozis, é a de “alimentar corpo e mente com tudo aquilo que precisas para te excederes a ti próprio!”

Por fim, importa referir que a Prozis é uma empresa/marca que está integrada no Grupo OSIT, nome dado pela Administração para criar uma estrutura e cultura única numa realidade com profissionais de diversas áreas de atividade.

## 1.2. A estrutura da Prozis por áreas de negócio

A Prozis Group controla a atividade de todo o Grupo, sendo responsável pela definição da estratégia e coordenação de todas as atividades de negócio.

A sua estruturação em áreas de negócio é apresentada pelas seguintes áreas: Logística e Produção, Suporte e Serviços Partilhados, IT, Vendas e Marketing e Inovação e Desenvolvimento, sendo essa mesma estrutura visível através da seguinte representação:

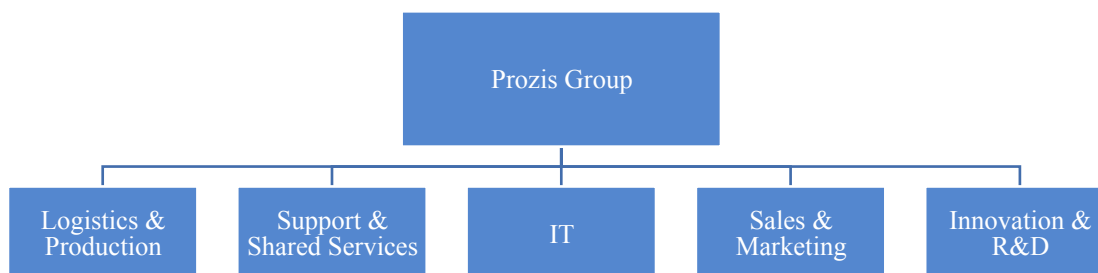


Figura 1 – Divisão da Prozis por áreas de negócio

## 1.3. Apresentação demográfica da Organização

**HeadCount:** 517 colaboradores

**Género:** 61,3% homens, 38,7% mulheres

**Faixa Etária Predominante:** 26 – 30

**Idade Média:** 32,2

**Habilitações:**

Ensino Básico: 7,3%

Ensino Secundário: 31,4%

Licenciatura: 50,5%

Mestrado: 10,5%

Doutoramento: 0,3%

**Fonte:** Software de gestão RH da Prozis (dados reportam a 01/03/2018)

## **CAPÍTULO 2 – DA FUNÇÃO RH AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO**

## 2.1. Caracterização da função RH

O departamento de RH da Prozis foi criado em Março de 2012 pelo seu Diretor, altura em que a organização era já constituída por 85 colaboradores de diversas áreas de atividade e nacionalidades, pelo que já nesse momento a definição de políticas, processos e procedimentos de recursos humanos eram fundamentais para a sustentabilidade e sucesso da organização.

O comércio *online* com foco no mercado externo e a procura de profissionais de diversas áreas de atividade – administrativa, *marketing*, logística, programação informática, entre outros, demonstra que a empresa era já constituída por profissionais com um elevado nível de especialização e *know-how*.

O crescimento verificado no departamento RH nos anos seguintes surgiu de uma forma natural, acompanhando o crescimento sustentado que a empresa teve e mantém atualmente. O departamento é hoje constituído por 9 elementos: o seu Diretor, que define todas as políticas de RH; 3 *Business Partners*, que prestam um acompanhamento mais próximo das necessidades de negócio e das equipas; 3 *Generalists*, que prestam suporte a todas as necessidades de implementação dos diversos processos; 1 *Talent Acquisition*, que dedica integralmente o seu tempo na condução de processos de R&S e, por fim, 1 elemento dedicado à área de *Operations*, gerindo todas as questões relacionadas com a gestão administrativa e operacional de RH. Por fim, é importante salientar que o departamento responde internamente a todas as necessidades existentes dentro do seu âmbito de atuação, não sendo recorrido a nenhum serviço de *outsourcing* em nenhuma das suas ações.

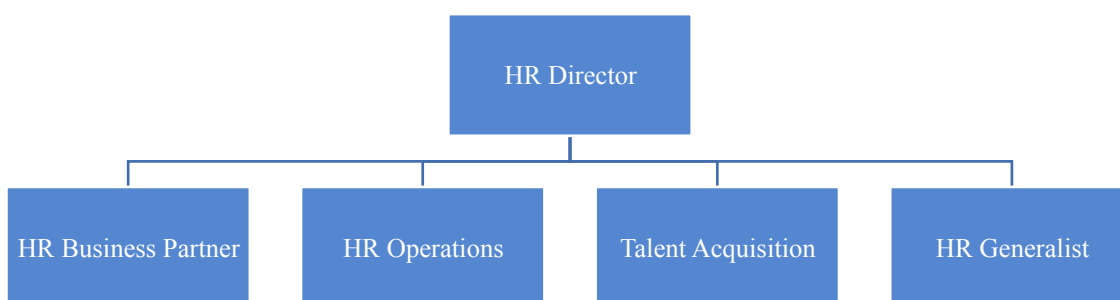


Figura 2 – Estrutura do departamento RH da Prozis

## 2.2. Potencialidades da função RH

De entre todos as funções existentes no departamento, apenas a área de *Operations* não gere processos de R&S, demonstrando a complexidade existente e a necessidade constante de coordenação e interação entre todos, sobretudo numa área tão relevante e onde o departamento sempre apresentou uma taxa de sucesso elevada.

Por tal motivo, e uma vez que uma das características que distingue a Prozis é a inovação, cabe ao Departamento de Recursos Humanos desenvolver políticas e estratégias que tornem as suas ações mais eficientes e eficazes, sendo fundamental que os seus profissionais estejam atualizados sobre as melhores práticas e tendências.

Embora o processo de R&S esteja constantemente a ser melhorado dentro da organização – a exemplo da atual utilização de um ATS (*applicant tracking system* ou *software* de recrutamento) denominado *Breezy* e da existência de uma página de carreiras, isto sem descuidar as constantes melhorias que vão sendo implementadas na comunicação e interação com os candidatos e nos seus processos de trabalho, é possível afirmar que para que o departamento consiga desenvolver uma boa estratégia de *employer branding*, acompanhar a evolução do mercado de trabalho e tornar-se uma empresa cada vez mais atrativa para os melhores candidatos, é necessário implementar novas e diferentes estratégias.

## 2.3. O recrutamento como potencial de desenvolvimento

Contratar tem sido uma das palavras de ordem na Prozis. O facto da organização ter crescido exponencialmente ao longo dos últimos anos, aliando esse aspecto ao facto dos seus lucros serem investidos no desenvolvimento de novos produtos, projetos e áreas de negócio, permitem ao Departamento RH apresentar os seguintes indicadores no que confere ao número de contratações e taxa de sucesso nos últimos anos:

Ano	Número de Contratações (ano)
2015	80
2016	134
2017	204
2018 (até 01/06/2018)	155

Tabela 1 – Volume de contratação na Prozis

Ano	Taxa de sucesso* (%)
2015	91
2016	93
2017	92
2018 (até 01/06/2018)	89

Tabela 2 – Taxa de sucesso no recrutamento da Prozis

**Fonte:** *Software* de gestão RH da Prozis.

\*por taxa de sucesso entende-se os colaboradores admitidos que se mantiveram na Prozis após 6 meses de contrato.

Tendo em consideração os dados apresentados anteriormente, torna-se responsabilidade da Equipa RH apresentar novas e diferentes estratégias que sejam desenvolvidas não apenas para manter ou superar tais indicadores, mas que possam ser integradas com outras práticas, políticas ou processos igualmente relevantes, a exemplo do *employer branding*, da importância em fomentar uma cultura *best place to work* e de promoção do *engagement* dos seus colaboradores. Nesse sentido, e como sumário aos aspetos evidenciados anteriormente, podemos identificar a melhoria do processo de recrutamento como potencialidade da presente intervenção.

### 2.3.1. O processo de recrutamento atualmente na Prozis

De acordo com Almeida e Franqueira (2007), o processo de recrutamento inicia-se com a identificação da necessidade de recrutamento, sendo despoletado um questionário de preenchimento *online* que é enviado ao *Team Leader*, onde o Departamento de Recursos Humanos irá procurar perceber mais detalhes sobre os requisitos da função e o porquê dessa necessidade. Depois da análise às respostas do questionário, caso seja um processo de recrutamento que nunca tenha sido executado, há uma análise à função e a elaboração de um *job description* que permitirá perceber quais as competências mais importantes para a pessoa a recrutar. As competências são escolhidas de um catálogo com 73 competências, que estão presentes no manual de competências da Prozis, podendo ser comportamentais, operacionais, de gestão e estratégicas. A identificação destas competências será igualmente importante durante o processo de entrevista, onde serão abordadas questões para as avaliar.

Após esta fase inicial, fase essa em que foi feita uma primeira análise à função, procede-se à criação do anúncio. Os anúncios são colocados *online* no *website* de

recrutamento da empresa e em diferentes portais de emprego, sendo partilhados posteriormente na rede *LinkedIn*.

Após a fase de divulgação, segue-se a fase de análise e triagem curricular. A primeira vez que um candidato envia uma candidatura, recebe um *e-mail* automático a agradecer e a informar que a sua candidatura será analisada e, caso seja um dos candidatos a passar a uma próxima fase do processo, será contactado nos dias seguintes.

Feita a triagem de candidatos, por norma 5% a 10% são contactados por e-mail e convidados a preencher um questionário *online* que procura avaliar um dos pontos fundamentais para o sucesso do recrutamento, o *fit* cultural e o alinhamento de expectativas pessoais com o que potencialmente a organização pode oferecer. A análise do questionário é outra das fases do processo de recrutamento, muitas vezes eliminatória, sobretudo se as expectativas do candidato forem totalmente desalinhadas.

Seguidamente, o candidato é convidado para uma entrevista. O processo de entrevista tem uma estrutura semelhante, contudo não existe uma única entrevista igual a outra pelo facto de não existirem pessoas iguais. A estrutura da entrevista começa com a chegada do candidato à receção onde algum elemento do Departamento RH vai recebê-lo, convidando-o para uma visita guiada e para tomar um café, sendo o estilo de comunicação informal. A presença do cliente interno torna-se fundamental a partir desta fase, sendo importante que ambos se possam conhecer ao longo da entrevista e explorar todas as questões que sejam importantes esclarecer. Durante a entrevista, existe a preocupação de saber o que faz o candidato feliz, o que este valoriza, quem ele é, de onde vem e para onde pretende caminhar na sua carreira. A entrevista baseada em comportamentos é aquela onde é considerada a hipótese de se extrair o melhor do candidato e que, se existir maior foco no ser humano, na sua individualidade, nas suas diferentes componentes e no que leva alguém a sentir-se bem, potencialmente poderá contratar-se alguém que possa sentir-se realizado ao trabalhar na organização. Em qualquer processo de recrutamento existe a preocupação de alcançar aquilo que é identificado como triângulo do recrutamento, em que os vértices são compostos por *fit* cultural, *fit* funcional e a felicidade do candidato.

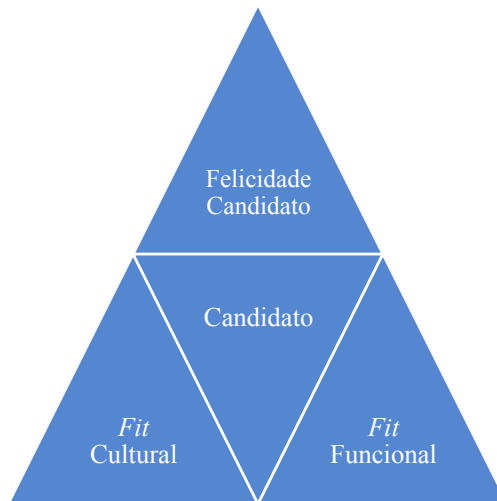


Figura 3 – Triângulo do recrutamento (imagem retirada de Martinho, A., Lousã, E., Soares, R. & Meirinhos, V., 2017)

A acompanhar o momento de entrevista é utilizada uma ferramenta denominada *Recruitment Strategix Framework*, ferramenta de suporte à avaliação comportamental desenvolvido pelo departamento RH da Prozis, que auxilia na avaliação de aspetos como a curiosidade, o *drive e engagement*, humildade, orientação para resultados, conhecimento do mercado, adaptabilidade e visão estratégica.

No final do processo de recrutamento, os candidatos considerados válidos são convidados a responder a uma bateria de testes comportamentais que auxilia na tomada de decisão.

### **2.3.2. As potencialidades do recrutamento**

No diagnóstico da potencialidade efetuada ao processo de R&S da Prozis foi possível identificar alguns aspetos que apresentam-se como desafios para o Departamento RH, sendo utilizada como fonte de diagnóstico a análise documental, o *report de software* e a entrevista ao Diretor RH.

Através da análise documental, num primeiro momento foi analisado se o processo de recrutamento que estava instituído correspondia plenamente às pretensões e necessidades atuais do departamento, pelo que foi feito um diagnóstico às várias etapas que constituíam o processo de R&S (macro) e analisadas as questões que estavam a ser feitas no Questionário de recrutamento endereçado aos candidatos e as informações que constavam na descrição de anúncios de emprego e nas publicações feitas nas redes sociais (micro). Através desta análise, foi possível verificar que algumas questões colocadas no

questionário embora permitam ter uma noção das motivações pessoais e profissionais dos candidatos, não avaliam algumas dimensões igualmente pertinentes, a exemplo da necessidade de explorar mais aprofundadamente aspetos relacionadas com as competências técnicas para a função ainda numa fase de triagem.

Por outro lado, através da análise de *report de software* foi possível extrair algumas informações que justificam a afirmação anterior, a exemplo do facto de apenas 41% dos candidatos que concorrem para processos de recrutamento terem uma avaliação durante o processo de triagem curricular compreendida entre 4 e 5 (numa escala de 1 – 5) atribuída pelo Técnico RH responsável pelo processo, tendo como consequência o aumento do número de dias que determinado processo demora até ser encerrado, passando de uma média de 45 dias em 2015 para 56 em 2016 e posteriormente para 62 dias em 2017. Foram igualmente analisados alguns indicadores de alguns processos de recrutamento levados a cabo no ano de 2017, sendo possível afirmar que existe um número cada vez mais significativo de candidaturas para vários processos, a exemplo das vagas *Accounting Technician* com 166 candidaturas, *Paid Media Specialist* com 116, *Nutrition Labelling Specialist* com 168 *curricula* recebidos e *Communication Designer* com 134 candidatos a concorrer para a vaga, sendo apresentado em seguida mais alguns detalhes relativamente a estes processos:

<b>Função</b>	<b>Candidaturas Recebidas</b>	<b>Candidatos Entrevistados</b>	<b>Duração do processo (dias)</b>
Accounting Technician	166	5	63
Paid Media Specialist	116	7	69
Nutrition Labelling Specialist	168	7	73
Communication Designer	134	6	71

Tabela 3 – Indicadores de recrutamento (2017)

**Fonte:** *Software* de gestão RH da Prozis.

Resultante da entrevista realizada ao Diretor RH, foi possível identificar que embora o departamento tenha um processo definido e estruturado desde o momento em que é identificada determinada necessidade de recrutamento até ao momento da conclusão

do mesmo, deverá existir um maior alinhamento sobre os aspetos considerados fundamentais na avaliação comportamental de cada candidato. Igualmente importante é a necessidade cada vez maior de que cada *Business Partner* contribua para o alinhamento das equipas com os resultados do negócio e consequentemente da organização, trabalhando igualmente numa lógica de *expertise* em relação ao mercado de trabalho naquele setor e tendo cada vez maior responsabilidade naquilo que é a compreensão do perfil do candidato ideal para determinada função, quer em termos técnicos (naquilo que possa ser uma pré-triagem ou suporte ao *Team Leader* nessa avaliação), como comportamentais. Foi igualmente sugerida pela Direção RH o desenvolvimento de uma metodologia *personas* no sentido de explorar diferentes temas relativamente a novas tendências RH que possam tornar-se uma mais valia para a atuação do departamento. Por último, sendo a fase de triagem curricular uma das fases consideradas fundamentais pelo Departamento RH, torna-se então fundamental encontrar estratégias que permitam operacionalizar essa visão, permitindo igualmente diminuir os custos de recrutamento e garantir que os melhores candidatos são aqueles que são atraídos e contratados pela organização. Em termos gerais, é possível afirmar que nem todas as vagas abertas conseguiram atrair o número de candidatos válidos expectáveis, com implicações negativas na *performance* geral da organização e na pretensão do Departamento RH em reduzir os custos de recrutamento.

## **2.4. O processo de recrutamento e seleção**

### **2.4.1. O recrutamento e seleção como recurso estratégico**

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes (2012), no contexto global, competitivo e caracterizado por trabalhadores do conhecimento, as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional e a criação de estratégias e políticas de gestão de pessoas tem maior impacto do que nunca no alcance desses objetivos. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos tem que atuar e contribuir para a estratégia global da empresa, participando e reforçando a sua posição nessa mesma estratégia através da criação de diversas práticas e políticas – R&S, formação, gestão de desempenho, entre outros.

Se é inquestionável que uma organização depende fortemente da qualidade das pessoas que a constituem, é possível afirmar que o R&S são um subsistema da gestão RH que deve ser gerido estrategicamente tendo em consideração os objetivos propostos. Em termos conceptuais, o recrutamento pode ser visto como o processo através do qual uma

organização procura atrair os melhores candidatos para colmatar as suas necessidades, enquanto na seleção serão encetadas as diferentes estratégias tendo em vista a escolha dos melhores candidatos para desempenhar essas mesmas funções. O processo de R&S pode ser operacionalizado tendo em atenção aspetos como os objetivos da organização, as suas possibilidades financeiras, o contexto onde esta se insere e as especificidades da função.

Campos, Arrazola & Hevia (2018) defendem que a forma como as empresas procuram hoje atrair os seus candidatos é um dos aspetos considerados fundamentais em qualquer processo de R&S, pelo que não deverá existir uma preocupação única em conseguir atrair um maior número de potenciais candidatos, mas em como atingir os candidatos que apresentam as características que as organizações procuram.

#### **2.4.2. Os conceitos de recrutamento e seleção e seus objetivos**

De acordo com Taylor & Collins (2000), o sucesso e a sobrevivência de uma empresa depende da qualidade dos seus recursos humanos e da forma como estes são potenciados. Nesse sentido, o recrutamento pode ser identificado como o conjunto de atividades que têm como função principal a identificação e atração de potenciais candidatos e sua posterior retenção. Por sua vez, Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones (2005) definem recrutamento como o conjunto de atividades que um determinado empregador define no sentido de gerar uma *pool* de candidatos, incluindo a pesquisa, *advertising* e tomada de decisão. De acordo com Muscalu (2015), o recrutamento surge como o processo de pesquisa, rastreio, identificação e atração de potenciais candidatos e posterior escolha daqueles que apresentam as características necessárias para melhor servir as necessidades presentes e futuras da organização. A forma como o processo de recrutamento é conduzido deverá igualmente ter em atenção as necessidades do candidato que irá ocupar determinada função, permitindo que este permaneça na função o mais tempo possível. Este pressuposto apenas poderá ser alcançado se o candidato selecionado tiver os valores, atitudes e personalidade que encaixe com a cultura existente na empresa.

Os principais objetivos de um processo de recrutamento são:

- Determinar as necessidades de recrutamento presentes e futuras de acordo com o planeamento estratégico de recursos humanos e com a análise da função;
- Aumentar o número de potenciais candidatos qualificados para a função com o custo mais reduzido;

- Selecionar os candidatos que tenham a capacidade de acrescentar valor para a organização;
- Aumentar a eficácia e eficiência da organização;
- O estabelecimento de indicadores de *performance* de cada processo.

### 2.4.3. Recrutamento enquanto perspectiva baseada nos recursos

De acordo com Wright, Dunford & Snell (2001), uma das formas de analisar o papel do recrutamento é através da perspectiva dos recursos. Esta perspectiva defende o facto das competências internas representarem uma vantagem competitiva sustentável, defendendo o facto de estrategicamente o ambiente interno - recursos e capacidades serem vistas como aspetos mais críticos para o sucesso organizacional comparativamente com o ambiente externo. Hint, Ireland & Hoskisson (2001) complementam esta visão defendendo que a base da estratégia de uma organização centra-se na singularidade dos recursos que cada organização detém e da capacidade de resposta destes. Afiouni (2007) fundamenta que se os ativos humanos representam uma fonte de vantagem competitiva, então o papel dos recursos humanos não é apenas o de ser um parceiro na definição e implementação da estratégia da empresa, mas de ser um elemento mobilizador e gerador de empresas com maior sucesso.

Taylor & Collins (2000) identificam em que grau as atividades de recrutamento podem atuar como fonte de vantagem competitiva, podendo estas ser vistas através dos seguintes aspetos: valor, inimitabilidade, raridade, insubstituibilidade e organização.

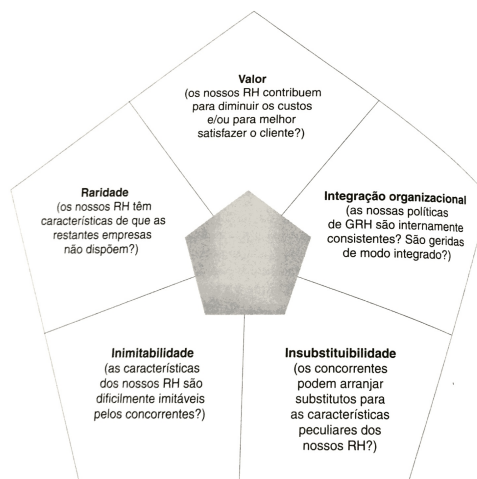


Figura 4 – O pentágono de elementos de uma GERH baseada em recursos competitivamente sustentáveis (imagem retirada de Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2012)

#### 2.4.4. Tipos e fontes de recrutamento

Cunha et al. (2012) sugerem que o recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno ocorre quando as necessidades são preenchidas por membros internos à organização, através de transferência ou promoção, enquanto no externo os candidatos são recrutados no exterior da organização, sejam estes candidatos desempregados ou à procura de primeiro emprego ou colaboradores de uma outra organização. Muscalu (2015) complementa a visão anterior referindo que quando o recrutamento interno é efetuado em jeito de promoção, geralmente a nova função requer maiores qualificações, maior responsabilidade e melhor remuneração. Contudo, este poderá também acontecer como rotatividade ou transferência de uma função para outra. Diversas organizações optam por utilizar a combinação entre o recrutamento interno e externo, onde a organização dará a oportunidade de candidatura a membros internos de serem avaliados no processo juntamente com os candidatos que concorram externamente, criando uma *pool* de candidatos mais heterogênea.

Algumas estratégias de recrutamento interno podem ser:

- Sistema de alerta contínuo com vagas de emprego para a organização;
- Plano de promoção de carreiras;
- Plano de rotatividade/transferência entre funções;
- Referências sobre colaboradores.

A utilização do recrutamento interno por parte dos organizações apresenta as seguintes vantagens:

- Baixo custo do processo pré-contratação;
- Maior rapidez no processo;
- Adaptação e tempo de formação previsivelmente menor;
- Promove o sentimento de pertença e lealdade na organização.

Principais desvantagens do recrutamento interno:

- Diminui a entrada de sangue novo e a promoção de novas ideias;
- Possibilidade de criação de novas vagas apenas para que haja a transferência de algum colaborador de uma função para outra;
- Possibilidade de frustração em casos de não promoção ou transferência;

- Possibilidade de favorecer a manifestação do Princípio de Peter.

De acordo com o mesmo autor, o recrutamento externo é utilizado quando a organização considera que através do recrutamento interno não será tomada a melhor opção ou encontrado o candidato que melhor se ajuste a determinada posição. O recrutamento externo acontece sobretudo em empresas que trabalhem num ambiente de rápido crescimento ou interessadas em contratar profissionais altamente qualificados.

Vantagens de utilização do recrutamento externo:

- Possibilidade de atrair candidatos especialistas em determinada área;
- Possibilidade de contratar candidatos que adquiriram experiência em outras empresas;
- Possibilidade de contratar profissionais com novas ou diferentes ideias e conhecimentos;
- Encorajar diferentes formas de pensar dentro da organização.

Desvantagens do recrutamento externo:

- Geralmente mais dispendioso economicamente comparativamente com o recrutamento interno;
- Maior risco de contratar um candidato que não prove enquanto colaborador o potencial demonstrado durante o processo de seleção;
- Maior tempo de adaptação e integração a uma nova cultura.

#### **2.4.5. Métodos de recrutamento**

Cunha et al. (2012) identificam a existência de diversos métodos de recrutamento, como por exemplo a referência de colaboradores da organização, os anúncios em jornais ou revistas, as feiras de emprego, o *e-recruitment*, entre outros, sendo que o grau de eficácia destes métodos são distintos e cada um deles poderá ser adequado ou inadequado para diferentes tipos de função ou em diferentes situações de mercado. Muscalu (2015) identifica a existência de quatro métodos como sendo os mais utilizados pelas organizações:

- Escolas ou universidades: constituem uma boa fonte de recrutamento, servindo de ponte entre as instituições e as empresas;

- Agências de recrutamento ou empresas de trabalho-temporário: prestam sobretudo apoio a recrutamento especializado e a necessidades temporárias da organização;
- Sindicatos ou associações profissionais: prestam suporte fundamentalmente em determinados tipos de sector, como por exemplo na indústria;
- *Mass Media* ou serviços *online*: ex. jornais ou publicações via *internet*, surgem como importante forma de publicação de anúncios.

Salgado, Moscoso & Lado (2006) complementam a informação anterior sugerindo que a utilização da *internet* pode ser apropriada para candidatos com maior nível de literacia informática e pelas suas características de personalidade, idade e formação académica são mais propensos a este método, que se apresenta como sendo mais célere que os tradicionais.

#### **2.4.6. *E-recruitment*: a ascensão do recrutamento digital**

Boydell (2002) refere que a *internet* começou a ser utilizada no recrutamento em meados da década de 90 e alguns investigadores referiam já nesse período que a utilização deste meio iria revolucionar o futuro do recrutamento. Estas previsões tornaram-se realidade e o recrutamento *online* adquiriu grande relevância tanto a nível prático como científico. O recrutamento digital veio revolucionar o panorama do recrutamento para empresas e candidatos, quebrando as barreiras geográficas no que respeita a candidaturas para diferentes países e surgindo como um método eficaz de *sourcing*. Roepe (2017) afirma que para as gerações *millennial* e seguintes, as estratégias de recrutamento passam cada vez mais por formas de comunicar mais informais, rápidas e com feedback frequente, sendo o recrutamento digital aquele que mais se aproxima desta realidade. Há 20 anos atrás, uma empresa apenas necessitava de colocar um anúncio num jornal e aguardar que os candidatos concorressem para a função. Atualmente, a forma de atrair candidatos qualificados obriga as empresas e especialmente os profissionais de recursos humanos a novas e diferentes abordagens. Cunha et al. (2012) definem o recrutamento electrónico ou *e-recruitment* como um método de recrutamento que é realizado através da *internet*, com recurso a *e-mail* ou qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, através do auxílio de um conjunto de ferramentas que permitam a recepção de candidaturas e a realização de triagem *online* de candidatos. Rosoiu & Popescu (2016) evidenciam que o *e-recruitment* surge como um processo que geralmente envolve um custo financeiro mais reduzido que o método tradicional e o preenchimento da vaga é geralmente alcançado num menor período de tempo, tendo também a particularidade de permitir uma interação em

tempo real e com a possibilidade desta ocorrer 24 horas / 7 dias por semana. Os mesmos autores indicam que o objetivo das plataformas de recrutamento é o de identificar e atrair potenciais candidatos que independentemente da distância ou nacionalidade podem ser contactados de forma acessível, podendo igualmente ver a sua informação pessoal ou curricular atualizada de forma simples independentemente das mudanças de mercado e o seu armazenamento em base de dados acessível em qualquer local. Do ponto de vista do candidato, o facto deste apenas necessitar de enviar a sua candidatura através de uma plataforma digital que apresenta um elevado nível de alcance surge como elemento facilitador, independentemente da dimensão e estrutura da empresa.

#### **2.4.7. As etapas do processo de recrutamento e seleção**

Segundo Cunha et al. (2012), a primeira etapa num processo de R&S começa com a análise do perfil funcional, etapa onde são determinadas as competências, capacidades, aptidões e qualificações a ter em consideração para determinada função, dando este lugar a um desenho do perfil a contratar. Camara & Rodrigues (2007) sugerem que este desenho é feito tendo em consideração a informação recolhida através do descritivo e análise de funções ou DAF e do manual de competências. A relevância do DAF é a de identificar quais são as principais tarefas, responsabilidades e tempo despendido por cada colaborador no exercício das suas funções, geralmente feito através de uma reunião entre um elemento do departamento de recursos humanos e os colaboradores que detenham diferentes funções dentro da empresa. Por sua vez, a criação de um manual de competências enquadra-se como um dos principais pilares na identificação das competências tidas como fundamentais na organização. Através desta informação, torna-se possível identificar quais as competências mais relevantes na organização, sendo esta informação utilizada para definir as competências inerentes a cada função. Segundo os mesmos autores, o conceito de competência pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao colaborador agir tendo como objetivo principal o alcance de um desempenho superior e alinhado com os objetivos organizacionais. De uma forma genérica, é possível afirmar que os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) adotados pelas empresas têm vindo gradualmente a basear-se nas competências e a sua utilização ocorre na definição e implementação das suas diversas práticas. Armstrong & Taylor (2014) defendem que os fatores de sucesso na definição do perfil de competências devem contemplar os seguintes aspetos: refletir os valores da organização e suas

necessidades para que seja possível determinar os comportamentos esperados, ter um número médio de 7 a 8 competências, devendo ser passível de avaliação e revisão periódica.

Segundo Boyatsis (2008), o perfil de competências pode ser representado da seguinte forma:

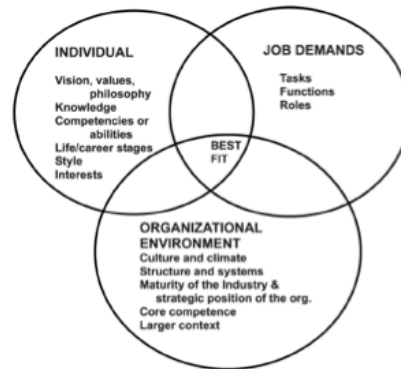


Figura 5 – Perfil de competências (imagem retirada de Boyatsis, 2008)

O modelo de competências consiste no conjunto de competências genéricas associadas à cultura da empresa e específicas, identificadas como essenciais para o alcance dos objetivos de negócio. Como tal, este apresenta-se como um documento dinâmico que deverá estar alinhado com a estratégia empresarial. Concluído o desenho do perfil, Cunha et al. (2012) referem que na fase seguinte de um processo de R&S são determinados os métodos de recrutamento que a empresa irá optar, devendo este ter em atenção considerações que permitam à empresa atrair o maior número de candidatos válidos sem descuidar a opção pelo método que se apresente como mais eficiente e que tenha atenção às condições do mercado de trabalho. O passo seguinte é o da seleção, processo que começa pela eliminação dos candidatos que não reúnam os requisitos exigidos para a função. Nesta fase, são igualmente feitos os esforços para que a escolha recaia no candidato que melhor capacidade demonstre em termos de competências técnicas, comportamentais e ajuste com a cultura da empresa. A fase de seleção é geralmente composta pela fase de triagem curricular e posteriormente pela realização de uma entrevista, que confere ao recrutador a possibilidade de conhecer presencialmente o candidato e avaliar as suas aptidões técnicas e comportamentais, a análise do seu potencial e capacidade de ajuste na empresa e no grupo de trabalho. De acordo com a estratégia que cada organização pretende adotar, nesta etapa poderão também ser realizados testes psicotécnicos, *assessment centres* ou outro tipo de exercícios ou provas. Segundo Camara & Rodrigues, (2007) os testes psicotécnicos

procuram medir um conjunto de dimensões consideradas importantes, como por exemplo os testes de personalidade. Por sua vez, os *assessment centres* correspondem a um conjunto de provas a que habitualmente são submetidos um conjunto de candidatos, onde estes realizam um simulações de situações reais em contexto de trabalho e onde são avaliadas o tipo de resposta e solução apresentada. Cunha et al. (2012) referem que a última etapa relaciona-se com a avaliação do sucesso do recrutamento, etapa onde são analisados alguns aspetos que sirvam de indicador de sucesso e que se tornem relevantes em recrutamentos futuros.

#### **2.4.8. *Employer Branding* e *Employee Value Proposition* como fatores de atratividade organizacional**

Maurer (2017) refere que a evolução tecnológica e o impacto que esta teve na forma de recrutar mudou radicalmente a interação entre empresas e candidatos. Atualmente, é inquestionável que os candidatos também recrutam e que um dos pontos tidos em consideração pelas várias organizações para conseguirem posicionar-se como um *best place to work* relaciona-se com o facto destas procurarem implementar soluções que possam dar maior ênfase ao *employer branding* e em melhorar a experiência e interação com os potenciais candidatos. Segundo Armstrong & Taylor (2014), por *employer branding* pode considerar-se a criação de uma imagem de marca por parte de uma organização com o objetivo de atrair futuros colaboradores, imagem esta que inclui atributos e qualidades (muitas vezes intangíveis), distintos e diferenciadas da concorrência, sendo para tal relevante analisar o que os melhores candidatos procuram, ambicionam e necessitam, observar as melhores práticas existentes no mercado e a identificar a cultura organizacional atual. Os meus autores abordam igualmente a *Employee Value Proposition* ou EVP como argumento passível de ser usado a favor das organizações, sendo que esta consiste nos argumentos de persuasão que uma organização tem para oferecer como forma de atrair novos colaboradores e reter os existentes. Esta proposta inclui fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos. Esta proposta potencia uma imagem de organização atrativa, que privilegia o respeito pela diversidade e inclusão, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e que promova oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Em termos genéricos, a EVP é a soma dos benefícios e valores que atraem, motivam e retêm os melhores profissionais, tendo em consideração a sua reputação enquanto empregador, o seu ambiente de trabalho e condições, entre outros.

## **CAPÍTULO 3 – FINALIDADE**

### 3.1. Finalidade do projeto

Efetuada o diagnóstico da potencialidade de melhoria identificada pela entidade acolhedora do projeto, definiu-se a seguinte finalidade:

Garantir que, em 01/06/2018, os custos de recrutamento são reduzidos em 10% nos processos em que a estratégia de *recruitment personas* tenha sido já implementada pela Prozis.

Neste sentido, torna-se relevante afirmar que a finalidade do projeto incide na melhoria do processo de R&S na sua globalidade, sendo traduzível através da *performance* e dos resultados do recrutamento.

### 3.2. Opções Estratégicas

Para alcançar a finalidade do projeto foram equacionadas 2 opções estratégicas:

#### 3.2.1. Reestruturar o processo de recrutamento da Prozis

Segundo Bancalero (2017), é inegável a necessidade dos departamentos de RH medirem as suas ações, devendo esta análise acontecer numa perspetiva qualitativa e quantitativa. A implementação de métricas, indicadores ou rácios tem como principal propósito mensurar a qualidade do trabalho realizado, assim como facilitar a comunicação entre os demais departamentos de gestão, pelo facto destes utilizarem essencialmente estes elementos para medir a qualidade das suas ações. Como conclusão a esta análise, foi colocada como opção a possibilidade de inclusão de uma nova etapa no processo de recrutamento, etapa essa a ser implementada após a receção do Questionário de pedido de novo recrutamento preenchido pelo *Team Leader* e onde seriam tidas em consideração as informações fornecidos através da criação da *persona*. Com a inclusão desta etapa e com a implementação desta nova estratégia, pretende-se que haja um maior ajuste naquilo que é o tipo de mensagem, conteúdo, entre outros aspetos tidos como relevantes para que os resultados do recrutamento possam ser otimizadas.

Em termos genéricos, a implementação desta estratégia poderá tornar-se relevante pelos seguintes aspetos:

- melhorar a *performance* de recrutamento, através da redução de custos;
- auxiliar na fase de triagem curricular;
- fornecer uma perspetiva comum a quem conduz processos de R&S sobre o perfil “tipo de alguém que executa determinada função;

- melhorar o *employer branding* da organização.

Como possíveis desvantagens, a escolha desta opção poderá implicar os seguintes constrangimentos:

- possível perspectiva de que a criação de *personas* serve como fórmula mágica na identificação do perfil a contratar;
- dificuldade de obter com clareza determinada informação sobre o perfil a recrutar ou possível alteração da necessidade de recrutamento pode enviesar ou trazer constrangimentos na construção da *persona*;
- rapidez com que se pretende ou necessita que determinado processo de recrutamento seja encerrado pode levar a que a construção da *Persona* possa não ser desenvolvida tendo em consideração todos os pressupostos necessários.

### **3.2.2. Subcontratar uma consultora RH especializada em *Marketing***

Uma segunda opção colocada foi a de subcontratar uma consultora que, pelo seu *know-how* e especialização em *Marketing* dentro da área de RH fosse capaz de desenvolver um sistema ou estratégia de recrutamento que fosse ajustada às necessidades da Prozis e tivesse a capacidade de acrescentar uma mais valia em termos de resultados de recrutamento.

Sendo a área de *Marketing* uma das áreas que utiliza a construção de *Personas* há vários anos através do estudo de *Marketing Consumer* ou tendências de compra, esta possibilidade apresentar-se-ia como credível no sentido de possibilitar a obtenção de uma série de *inputs* ou mais valias por uma entidade externa com experiência neste setor para a construção ou implementação de um modelo mais robusto.

Igualmente relevante é o facto destas empresas trabalharem de forma transversal aspetos considerados como importantes para a presente estratégia, nomeadamente a comunicação, formação e cultura organizacional, pelo que desse conhecimento poderia advir um ganho significativo na estratégia adoptada.

De acordo com Lawler & Mohrman (2003), um dos principais pontos positivos pela utilização de *outsourcing* é o facto destas entidades estarem fundamentalmente focadas numa determinada área ou setor que lhes permite adquirir um nível elevado de especialização. Por tal motivo, um dos aspetos equacionadas na implementação de uma estratégia através deste tipo de serviço apresentaria como mais valia o facto do processo estar previsivelmente concluído e implementado num menor período de tempo, contudo

não daria ao Departamento RH da Prozis a possibilidade de desenvolverem as suas competências numa área também ela relevante para o crescimento da organização.

Como sumário, as principais vantagens pela subcontratação de uma entidade externa seriam as seguintes:

- *know-how* e especialização no setor de atividade em que a metodologia seria implementada – RH com suporte da área de *Marketing*;
- possibilidade de serem dados diferentes *inputs* sobre a melhor solução face ao objetivo principal que se pretende atingir;
- possibilidade de ter uma solução mais sólida relativamente à construção da estratégia.

Como possíveis desvantagens, a escolha desta opção poderá implicar os seguintes constrangimentos:

- ausência de sensibilidade sobre os princípios, processos e metodologias da organização;
- contributo por parte da equipa RH é inferior se a solução passar por uma entidade externa e não diretamente por quem conduz em termos práticos os mais variados processos de recrutamento;
- custo superior em relação a uma possível solução interna.

### **3.3. A escolha da estratégia**

A opção estratégica escolhida para o presente projeto foi a opção 1, a de reestruturar o processo de recrutamento com a possibilidade de inclusão de uma estratégia capaz de reduzir os custos de recrutamento sem perda de qualidade nos resultados, sendo que essa estratégia se traduz no desenvolvimento de uma metodologia de *Recruitment Personas*.

A possibilidade existente em que o departamento RH da própria empresa tenha a oportunidade de desenvolver um sistema ou estratégia numa realidade que estes têm um elevado nível de conhecimento surge como um ponto claramente positivo, sendo também de destacar o facto destes terem o *know-how* sobre os colaboradores, candidatos e informações de processos anteriores que também surgem como relevantes para a implementação do presente projeto. Um outro aspeto relevante relaciona-se com a

capacidade que o departamento RH tem em compreender a organização relativamente ao seu posicionamento no mercado, sendo que esta apresenta-se como uma empresa inovadora, que procura acompanhar as tendências e boas práticas não apenas na área de RH, mas nas suas diversas áreas de atuação.

Para que esta estratégia possa ser operacionalizada, entendemos ser necessário intervir em dois principais âmbitos:

### **3.3.1. Âmbito estratégico 1 – Projeto *Personas in Prozis Recruitment***

Para que a estratégia proposta possa ser colocada em prática, é fundamental que haja um estudo e análise prévia a cada função em que a *persona* seja desenvolvida. Esta análise implica o estudo de aspetos relacionados com o mercado de trabalho naquele setor, com os processos de recrutamento que decorreram anteriormente e com uma série de informações acerca dos colaboradores que exercem diariamente essas mesmas funções. Como exemplo, poderão ser identificados aspetos chave através do descritivo e análise de função, através de informações sobre a taxa de sucesso em recrutamento e custos de recrutamento em processos anteriores, assim como aspetos que levam os candidatos a aceitar ou recusar uma proposta de emprego.

Embora em termos práticos aquele que possa ser o entendimento sobre as competências, características e interesses do candidato “tipo” esteja identificada apenas numa imagem representativa (definida na implementação da estratégia), a verdade é que a informação que nela consta implica várias horas de estudo, divididas entre o desenvolvimento e aplicação de um questionário aos colaboradores que executam determinada função, como a análise das suas respostas e das respostas dadas por candidatos a outras questões que tenham sido colocadas e que sejam pertinentes para transmitir um maior conhecimento sobre esta mesma função.

Nesse sentido, é nosso objetivo estratégico obter maior conhecimento sobre as competências, características e interesses do candidato “tipo” para determinado processo de recrutamento. Sem que haja um estudo relativamente a estes aspetos não será possível ao Departamento RH definir ou clarificar quais são as competências técnicas, comportamentais, assim como aspetos demográficos, interesses pessoais e profissionais afetos a quem executa determinada função.

### 3.3.2. Âmbito estratégico 2 – Formação da Equipa RH

Um outro âmbito a intervir relaciona-se com o facto de não existir até ao momento uma estratégia semelhante a ser aplicada no departamento, o que se traduz na necessidade de formar todos os colaboradores da equipa que tenham que gerir ou efetuar processos de recrutamento, na medida em que todos passam a deter uma nova ferramenta à sua disposição que servirá de auxílio para um recrutamento mais direcionado e que se prevê mais eficaz. Atendendo ao facto de apenas a área de *Operations* não interagir diretamente com esta necessidade, todos os restantes elementos do departamento acabam por ser destinatários desta formação.

Nesse sentido, o presente objetivo estratégico passa por desenvolver competências na equipa RH para realizar um processo de R&S de candidatos mais eficaz.

De modo a que o presente âmbito consiga atingir o objetivo a que se propõe, torna-se essencial garantir os seguintes pressupostos:

- clarificar quais as principais potencialidades da implementação de uma metodologia *personas*;
- demonstrar em termos teóricos a evolução e envolvente associada a esta temática;
- transmitir as diversas fases inerentes à criação de uma *persona* e os pressupostos que devem ser garantidos;
- acompanhar o desenvolvimento de *candidate personas* para outras funções dentro da organização até que estas possam ser utilizadas na condução de outros processos de recrutamento.

### **3.4. As *Personas* como contributo ao recrutamento e seleção**

#### **3.4.1. O *sourcing* baseado em dados: primeiro passo para a utilização de *personas***

Segundo Maurer (2017), os sistemas de *sourcing* ou pesquisa de candidatos estão a tornar-se cada vez mais intuitivos e capazes de fornecer diversas informações relevantes a quem recruta. A atual possibilidade de se personalizar as interações com os potenciais candidatos é vista como fator chave para que a organização consiga proporcionar o tipo de experiência que o candidato espera ter desde o primeiro contacto, sendo inclusive a *employee experience* considerada uma das principais tendências atuais de recursos humanos. Se as empresas não forem capazes de utilizar a tecnologia a seu favor, nomeadamente através da recolha de dados que possam ser utilizados como importantes pontos de contacto com os candidatos, torna-se mais difícil à organização aproximar-se dos aspetos que cada candidato considera mais relevantes, dificultando a definição de uma estratégia de atração e influência mais eficiente e eficaz. Atualmente, o *sourcing* é cada vez mais orientado para dados e cada vez mais empresas procuram utilizar estes dados como um importante *input* para procurar os melhores candidatos. Mais do que uma moda, a importância da utilização e interpretação de dados em recrutamento é visto como um importante recurso a favor das equipas de RH. A exemplo da criação de *candidate personas*, tema que será abordado mais à frente, a utilização destes dados permite a quem os utiliza desenvolver questões mais pertinentes e direcionadas para uma melhor pesquisa e avaliação do *fit* do candidato, algo que se torna fundamental na forma como os processos de recrutamento são conduzidos num contexto marcadamente mais competitivo e em constante procura por melhores métricas de sucesso. O *sourcing* baseado em dados serve igualmente como aspeto facilitador na comunicação entre o departamento RH e as restantes áreas ou departamentos de gestão, na medida em que estes baseiam as suas decisões através de indicadores, rácios e dados desde há vários anos. Contudo, estes não podem ser os únicos fatores em equação, na medida em que o fator humano e a sensibilidade e contexto são igualmente fatores chave para a contratação.

#### **3.4.2. O estudo do cliente através das *buyer personas***

Maurer (2016) sugere o facto de que os profissionais de *marketing* e vendas começaram a trabalhar o desenvolvimento de *personas* há anos, através da criação de

perfis de consumidor, estudando a sua personalidade e as suas preferências para clarificar qual o tipo de mensagem e o canal de comunicação que lhes permite atingir com maior sucesso determinado segmento específico de cliente. Cooper, Reimann & Cronin (2007) referem que quando Alan Cooper desenvolveu o conceito de *personas*, descreveu que estas não são pessoas reais, mas são baseadas nos comportamentos e motivações de pessoais reais que vão sendo observadas e representadas ao longo dos anos.

Taylor (2017) defende que a criação de *buyer personas* representa um importante papel na definição estratégica em termos de *marketing* e *branding* de uma empresa. Esta permite que esta consiga conceptualizar os seus clientes numa perspetiva dimensional e não apenas de estudo ou análise demográfica. Existem diferentes formas de criar uma *buyer persona*, contudo, a maioria das concepções contempla aspetos como os dados demográficos (idade, local de residência, etc.) e a análise de *background* ou histórico (experiência profissional, formações concluídas, entre outros). A forma de identificar *buyer personas* requer estudar os clientes e os seus hábitos de consumo, bem como descobrir como estes passam os seus dias, analisar as suas necessidades e padrões de pensamento.

Spencer (2016) define *buyer persona* como um arquétipo semifictício que representa os principais traços de um grande segmento de público, com base em dados recolhidos através das pesquisas dos utilizadores e análise de visitas a *websites* ou redes sociais. A criação de *buyer personas* é útil pelo facto de revelarem ideias e impressões sobre as decisões de compra dos clientes – as atitudes, preocupações e critérios que levam potenciais clientes a comprar determinado produto.

A utilização desta ferramenta ou metodologia tem a potencialidade de fornecer uma mais valia pelos seguintes aspetos:

- desenvolver uma compreensão mais profunda das necessidades do cliente e de como as resolver;
- orientar o desenvolvimento de produto, criando recursos que permitam ajudar a alcançar os resultados desejados;
- priorizar quais projetos, campanhas ou recursos devem ser investidos com maior foco;

- potenciar um maior alinhamento dentro da organização numa visão focada no cliente.

Como resultado, as empresas ficam dotadas de uma maior capacidade de proporcionar uma melhor experiência de consumo ao cliente para que este volte a comprar os seus produtos ou serviços. Para Revella (2015), falar de *buyer personas* é sinónimo de abordar um tema capaz de mudar a forma de encarar o *marketing* e os negócios. As organizações que ocupam algum do seu tempo a compreender e definir as suas *buyer personas* são mais capazes de chegar ao cliente certo no *timing* certo. O seu desenvolvimento surge através da descrição de uma história, história essa criada após estudado o perfil e as respostas dadas pelo cliente, sendo relevante ter em consideração que este mesmo cliente, de acordo com o que a empresa tem para lhe oferecer e como o aborda, tomará a decisão de comprar o seu produto ou serviço, comprar no concorrente ou simplesmente não comprar naquele momento. As *buyer personas* permitem aos profissionais de *marketing* definir estratégias de promoção de produtos ou serviços, sendo que o contexto do mercado, o tipo de produtos comercializados e as estratégias de venda têm vindo a mudar, sendo o conhecimento que cada cliente detém sobre os produtos também diferente, pelo que este procura cada vez mais uma experiência de compra cada vez mais diferenciada e que proporcione *engagement* e aproximação com a marca.

Durante décadas, o *marketing* trabalhou com base em suposições sobre a forma como os consumidores pensam e agem de acordo com a própria intuição ou por suposições criadas por estes profissionais, tendo a mudança ao nível tecnológico e social favorecido a forma com as organizações podem compreender e adaptar-se às necessidades dos consumidores. Naturalmente, o estudo das *buyer personas* não transformará a capacidade do profissional pensar como o cliente, contudo apresenta a potencialidade de o aproximar do cliente, dando uma noção de maior intimidade pelo fornecimento de informações que até então não eram conhecidas ou eram percecionadas de diferente forma.

Não raras vezes, a construção de uma *buyer persona* não é mais do que a apresentação de uma forma atrativa de uma série de aspetos demográficos. A utilização deste dados – idade, rendimento, estado civil e educação é um legado que existe desde a década de 60 trazido da área de vendas, mais concretamente da área de *mass market*. Quando a grande circulação de revistas e a televisão utilizavam estratégias para chegar aos clientes em massa, a utilização de dados demográficos representou um importante papel na segmentação de mercado para que estes pudessem ser trabalhados pelas grandes empresas

de publicidade ou comunicação. Este meio ainda hoje tem uma enorme relevância, fundamentalmente em empresas que tenham a sua atividade primária relacionada com o retalho, que utilizam este meio como suporte na definição de mercado. Alguns profissionais de *marketing* optam por focar-se atualmente em dados psicográficos, vista igualmente como uma extensa abordagem para a segmentação de mercados baseados em fatores como a personalidade, os valores, estilo de vida e opiniões. A combinação entre a utilização dos dados demográficos e psicográficos pode ter benefícios e acrescentar uma visão e/ou perspectiva que nenhuma da outra consegue fornecer de forma isolada.

### **3.4.3. *Apple e Beko: dois exemplos opostos***

O lançamento do primeiro *iPhone* em Janeiro de 2007 ficou mundialmente reconhecido como um dos momentos mais marcantes da história da tecnologia digital e da cultura de consumo. Em menos de um ano, as vendas deste telemóvel nos Estados Unidos e em alguns países da Europa foram astronómicas, tendo inclusive levado a rutura de *stock*. Contudo, aquilo que aconteceu quando a *Apple* lançou este produto no mercado japonês, mercado esse que é reconhecido como um dos mais sofisticados, avançados e competitivos para a venda de *smartphones*, é visto ainda hoje como uma clara lição da importância de compreender e estudar de forma atenta as necessidades dos consumidores. Inesperadamente, a *Apple* não teve em consideração que os consumidores nipónicos têm necessidades e interesses diferentes dos europeus e dos americanos, pelo que as vendas num período estimado de um ano estiveram significativamente abaixo das expectativas – a *Apple* apenas tinha vendido 200 mil unidades num mercado que anualmente vendia aproximadamente 500 milhões de telemóveis. Com alguma pesquisa, a empresa conseguiu identificar que em 2008 os japoneses já utilizavam o telemóvel como um equipamento de vídeo e como ferramenta para assistir a programas de televisão digital, sendo que o equipamento não tinha gravação de vídeo e era igualmente mais caro do que os seus principais concorrentes. Com os necessários ajustes no equipamento, 5 anos mais tarde, a *Apple* já tinha conquistado 34% do mercado japonês. Um exemplo completamente contrário ao da *Apple* aconteceu com a *Beko*, um fabricante de grandes eletrodomésticos turco que estava a tentar entrar no mercado chinês com o lançamento de uma máquina de secar roupa. Sendo descrito pela *Beko* que estes cuidadosamente procuram entrevistar potenciais clientes antes de lançar qualquer produto no mercado, estes aprenderam bastante sobre um país em que a exposição da roupa ao sol era a principal forma de a secar e que

esta ação era igualmente vista pelos nativos como tendo uma componente espiritual, sendo atraídas boas energias por este simples gesto. Então, no lançamento da sua máquina de secar, a *Beko* teve em consideração esse aspeto e o seu produto apenas fazia automaticamente metade do processo, funcionando por ciclos - as máquinas deixavam a roupa ainda húmida para que o restante processo funciona-se com o estender da roupa ao sol, tendo sido este produto um sucesso. Um outro caso de sucesso da *Beko* neste mercado aconteceu com o lançamento de um novo frigorífico. Sendo que o arroz é um dos principais produtos na dieta chinesa, ao ouvir os seus clientes, a marca compreendeu que estes procuravam ter à sua disposição um frigorífico onde o arroz fosse armazenado num local com baixa humidade e a uma temperatura de 10º celsius, temperatura considerada elevada para se guardar um produto alimentar num frigorífico. Este produto lançado pelo *Beko* foi desenvolvido com 3 diferentes divisórias, onde seria possível ajustar individualmente o nível de temperatura e humidade, tendo em consideração as necessidades anteriormente identificadas. O resultado final foi o facto deste produto ser sido um verdadeiro sucesso e vencedor no prémio inovação.

#### **3.4.4. O potencial das *personas* a favor dos RH**

Segundo Maurer (2017), a utilização de grandes fluxos de informação ou *big data* veio revolucionar o panorama organizacional, sendo que a gestão de RH procura cada vez mais adoptar a utilização de novas tecnologias ou métodos que permitam tornar as suas ações mais dinâmicas, eficientes e estratégicas.

De acordo com Roberts (2016), um dos pontos de partida para a utilização de *personas* no recrutamento surge através de um conjunto de questões que diversos recrutadores devem colocar a si próprios diariamente: Como é o candidato ideal para determinado processo de recrutamento? Qual rede social ou método ele utiliza para procurar emprego? Quais serão as suas áreas de interesse e o que o motiva? Porque ele concorre ou não concorre para a nossa organização? Em termos conceptuais, um *candidate persona* é uma representação fictícia de um candidato que determinada organização procura recrutar para determinada função, sendo comum a possibilidade de serem criadas diferentes *personas* que representem igualmente diferentes tipos de candidatos. Schmidt (2016) sugere que algumas das principais potencialidades na utilização de *candidate personas* é a de se poder perceber de forma mais clara quais os perfis que existem numa determinada organização, o perfil que se pretende contratar, conhecer o mercado onde se

vai buscar esse candidato e compreender quais as necessidades dessas pessoas - o que gostam, o que leem, o que estudam e o que procuram, através do mapeamento do público-alvo. Roberts (2016) refere que a construção de *personas* requer pesquisa, entrevistas e questionários, assim como a análise de um conjunto de informações relevantes. O seu resultado é geralmente um documento digital que serve de base para que os recrutadores ou equipa de *talent acquisition* possam ter uma visão geral e instantânea do candidato “tipo” para determinada função. Feito corretamente, um *candidate persona* permite a quem o lê extrair informação para compreender melhor o candidato e ser mais ágil na gestão do processo de recrutamento. Atualmente, muitas organizações olham para o conceito de *personas* como um importante *input* naquilo que é a sua estratégia de *sourcing* e de *employer branding*.

#### **3.4.5. A construção de *candidate personas***

De acordo com Roberts (2016), os aspetos a considerar na construção de um *candidate persona* são de natureza demográfica e psicográfica, sendo constituída pelos seguintes elementos:

- nome: deverá ser atribuído um nome para que possa ser mais facilmente identificada;
- função: é fundamental identificar qual a função ou cargo ocupado;
- residência: deverá ser atribuído o local onde esta resida;
- *background*: a compreensão acerca do histórico profissional pode ser utilizado para projetar a sua trajetória bem como a recolha de algumas informações relacionadas com as expectativas ou preferências de empregabilidade. Em última instância, poderá igualmente permitir recolher um perfil de candidatos válidos que de forma menos óbvia a organização poderia não considerar válidos;
- experiência: consiste na recolha de informações mais detalhadas sobre competências técnicas específicas, conhecimentos sobre tecnologias ou *softwares* específicos, conhecimento ou domínio sobre algum setor de atividade, entre outros. A análise deste ponto permite não apenas compreender o conhecimento que o candidato detém atualmente, como analisar a sua capacidade ou propensão para aprender coisas novas e/ou adaptar-se a diferentes ambientes e contextos;

- objetivos e receios: os objetivos de cada candidato podem variar significativamente de um para outro. Contudo, é possível recolher informações sobre o *mindset* geral de cada candidato. Neste campo, o tipo de questões a explorar deverão ser multifacetadas: quais são as suas ambições pessoais e profissionais, que tipo de áreas ou tarefas gostariam de coordenar, gerir ou executar, como este define sucesso, se valoriza mais um vencimento superior ou uma melhor combinação entre vida pessoal e profissional e o que o inspira e motiva;
- receios, medos ou *pain points* como geralmente é denominado, poderão ser explorados através de questões acerca da forma como o candidato define fracasso, que tipo de constrangimentos habitualmente enfrenta ou que tipo de contexto esperaria não encontrar;
- objecções: se um candidato selecionado ou pretendido não aceitar ou desejar trabalhar na organização, isso pode representar que ele é o alvo errado ou que o *advertising* feito pela empresa não foi o melhor ou mais ajustado. A compreensão dos motivos que levem a uma resposta negativa exigem alguma pesquisa naquilo que são a imagem da marca, cultura, benefícios ou atributos da empresa, podendo igualmente ser um ponto relevante de estudo;
- informações: igualmente importante é a compreensão da forma como os candidatos recolhem e interpretam as informações e como tomam decisões, sendo importante perceber a melhor forma de chegar até eles. Nesta fase será igualmente importante para perceber como o candidato interage nas redes sociais, de modo a que haja um maior ajuste na forma de o abordar.

De Pap (2014) complementa a informação anterior referindo que a construção de *candidate personas* surge como um processo de pesquisa e investigação, que entre diversos aspetos deve igualmente ter em atenção o estudo dos *Top Performers*, sendo então relevante identificar quais os colaboradores com melhor desempenho, através de informações recolhidas no processo de gestão de desempenho ou de outras informações recolhidas pelo departamento de RH. O mesmo autor refere que a construção de *candidate personas* permite aos profissionais que as utilizam gerir processos de R&S de forma mais estratégica e ajustada desde a elaboração do anúncio, que ocorrerá tendo um maior foco no perfil específico a contratar. Ao nível de *employer branding*, poderá igualmente ser uma fonte de produção de conteúdo mais relevante e oportuno, abordando preocupações e respondendo a questões que possam ser colocadas de forma mais comum por estes

candidatos. Maurer (2017) identifica que um dos aspetos apontados como crítica à utilização das *personas* em recrutamento é o facto de se poderem desconsiderar diversos candidatos que possam não ter os parâmetros identificados na criação de *personas* e que poderiam ser igualmente válidos. Um outro aspeto relevante reside na possível tentação de preencher os diversos campos sem que haja a condução de qualquer pesquisa ou investigação. Isso pode acontecer pelo facto de erradamente poderem ser tiradas conclusões de como determinado perfil de pessoas que executam a mesma função pensam ou agem, algo que deve ser combatido pelo facto de que após esse estudo poderá ser possível observar uma nova ou diferente perspetiva. No desenvolvimento de um *candidate persona*, deverão ser entrevistadas entre 3 a 5 pessoas, no sentido em que com este número já será possível extrair alguma representatividade. O propósito é o de que exista uma diversidade de perguntas que ilustrem quem é a pessoa. Se este processo ocorrer entre 3 a 5 vezes em diferentes pessoas, poderá ser já possível racionalizar as respostas na sua construção. O seu desenvolvimento pode ser feito para praticamente toda a realidade organizacional, podendo fazê-lo em áreas como *marketing*, vendas, operações, entre outras. Dentro de cada categoria, deverão ser entrevistadas as pessoas que foram selecionadas para determinada posição ou função, podendo também extrair-se informações relevantes através de candidatos que eventualmente possam ter rejeitado a oferta de emprego, embora seja mais complexo obter esses dados. Um outra possibilidade que pode ser utilizada em detrimento das entrevistas poderá ser a utilização de questionários a aplicar aos mesmos intervenientes.

De Pap (2014) sugere que idealmente cada organização teria um *candidate persona* para cada função ou cargo existente, contudo, não é de todo fácil tornar essa situação possível, fundamentalmente por escassez de tempo ou outros recursos, pelo que a sua construção poderá ser mais utilizada em funções que dentro da organização exista em maior número ou que esteja associada a alguma função altamente especializada, podendo ser dividida por áreas de negócio, equipas ou departamentos, tipos de função, por localização ou por fim por algum tipo de *status* (ex. empregados com disponibilidade de expatriação ou mobilidade interna, entre outros). O mesmo autor refere que a *persona* criada servirá como um *Wanted Poster*, devendo ser partilhado entre a equipa RH para que possa estar acessível e ser utilizado por todos, devendo igualmente ser vista como um documento vivo e em evolução, pelo que a cada nova contratação serão introduzidas novas perspetivas, alterações, tornando-se nesse sentido cada vez mais preciso e próximo da realidade.

### 3.5. Planeamento Operacional

O planeamento operacional é composto pela sua operacionalização em relação aos âmbitos estratégicos-

#### 3.5.1. Operacionalização da Estratégia

##### 3.5.1.1. Âmbito Estratégico 1 – Projeto *Personas in Prozis Recruitment*

<b>Tabela 4. Objetivo Estratégico 1: Obter maior conhecimento sobre as competências, características e interesses do candidato “tipo” para determinado processo de recrutamento</b>		
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>
<b>Conhecer a função ao qual será desenvolvida a <i>persona</i></b>	Identificar a área funcional e aspetos essenciais à função	Analisar documentos de Gestão RH sobre área funcional
		Analisar DAF dos colaboradores
		Analisar indicadores e taxa de sucesso no recrutamento
		Identificar competências <i>core</i> e transversais
		Analisar anúncios de emprego e outras informações
	Identificar colaboradores para desenvolvimento de <i>personas</i>	Analisar registos de gestão de desempenho
		Conversar informalmente com os <i>team-leaders</i> para recolha de informação complementar
		Seleccionar os colaboradores que receberão o questionário
<b>Identificar as características e competências que permitam definir o perfil “tipo” para determinada função</b>	Aplicar o questionário de recrutamento aos <i>Top Performers</i>	Desenvolver questionário <i>online</i>
		Enviar questionário aos colaboradores
	Analisar as respostas dadas e desenvolver a <i>persona</i> com base nos aspetos comuns aos colaboradores dentro das diversas dimensões em estudo	Recolher informação sobre dados demográficos: função, idade, residência, estado civil
		Recolher informação sobre dados psicográficos: formação, habilitações, competências, objectivos de carreira
		Estilo de comunicação e interação preferencial
		<i>hobbies</i> e interesses
		Definir o que é comum ao “perfil tipo” e desenvolver a <i>persona</i>

### 3.5.1.2. Âmbito Estratégico 2 – Formação da Equipa RH

Tabela 5. Objetivo estratégico 2 – Desenvolver competências na equipa RH para realizar um processo de recrutamento e seleção de candidatos mais eficaz		
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas
Garantir o conhecimento por parte do Departamento RH sobre a temática em causa	Preparar informação que permita a quem está a recrutar ter um conhecimento detalhado acerca do conceito de <i>personas</i>	Apresentar o conceito, evolução e pertinência
		Fornecer exemplos práticos no desenvolvimento de <i>personas</i>
		Apresentar <i>personas</i> desenvolvidas anteriormente
	Dar formação aos colaboradores que recrutam acerca das <i>personas</i>	Planear ações de formação
		Realizar as sessões
Acompanhar o desenvolvimento de <i>personas</i> em outras funções	Prestar suporte na recolha, análise e interpretação de dados para desenvolvimento de novas <i>personas</i> .	

### 3.6. Destinatários do Projeto

É possível afirmar que os principais destinatários deste projeto são os membros da Equipa RH da Prozis, mais concretamente todos aqueles que estão envolvidos em processos de R&S, pois serão aqueles que melhor partido tirarão da presente intervenção. Contudo, de forma indireta todos os elementos da organização acabam por ser destinatários do projeto, pois a qualidade do recrutamento que é feito interfere diretamente com a dinâmica e com os resultados globais de cada departamento.

Por fim, a própria organização acaba por ser igualmente vista como um destinatário, na medida em que a presente intervenção procura agregar valor naquilo que é a inovação, capacidade de atração e de *employer branding* da Prozis.

### 3.7. A Equipa do Projeto

A implementação do presente projeto centraliza as suas ações sobretudo no Departamento RH, com especial enfoque no Gestor do Projeto, que exerce funções enquanto *HR Business Partner* na Prozis. Para o presente projeto, o seu Gestor desenvolveu as seguintes tarefas:

- desenvolvimento do questionário enviado aos *Top Performers* para obter as informações necessárias para a construção do “perfil tipo”;
- desenvolvimento do *template* a ser utilizado pela Equipa RH;

- desenvolvimento de 4 *Personas* para 4 funções distintas;
- formação aos restantes elementos da Equipa RH sobre a temática, objetivos e pertinência da utilização da presente intervenção;
- análise e avaliação dos resultados dos processos de recrutamento antes e após a utilização da estratégia (através de indicadores de processos decorridos em 2017 e 2018).

O Diretor RH tem igualmente um peso significativo no presente projeto, na medida em que é ele quem define e/ou valida todas as estratégias, políticas e práticas a serem utilizadas no Departamento, tendo sido validada por ele a utilização da presente estratégia e das informações que nela constam. A Equipa de projeto conta com um terceiro elemento, que executa igualmente a função de *HR Business Partner*, mas que presta igualmente suporte a uma vertente de comunicação interna, pelo que prestou suporte no envio do questionário aos colaboradores envolvidos na sua resposta.

### 3.8. Calendarização do Projeto

Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Jan. 18	Fev. 18	Mar. 18	Abr. 18	Mai. 18	Jun. 18	Jul. 18
Conhecer a função ao qual será desenvolvida a <i>persona</i>	Identificar a área funcional e aspetos essenciais à função	Analisar documentos de Gestão RH sobre área funcional							
		Analisar DAF dos colaboradores							
		Analisar indicadores e taxa de sucesso no recrutamento							
		Identificar competências <i>core</i> e transversais							
	Identificar colaboradores para desenvolvimento de <i>personas</i>	Analisar anúncios de emprego e outras informações							
		Analisar registos de gestão de desempenho							
		Conversar informalmente com os <i>team-leaders</i> para recolha de							

		informação complementar								
		Selecionar os colaboradores que receberão o questionário								
<b>Identificar as características e competências que permitam definir o perfil “tipo” para determinada função</b>	Aplicar o questionário de recrutamento aos <i>Top Performers</i>	Desenvolver questionário <i>online</i>								
		Enviar questionário aos colaboradores								
	Analisar as respostas dadas e desenvolver a <i>persona</i> com base nos aspetos comuns aos colaboradores dentro das diversas dimensões em estudo	Recolher informação sobre dados demográficos: função, idade, residência, estado civil								
		Recolher informação sobre dados psicográficos: formação, habilitações, competências, objectivos de carreira								
		Estilo de comunicação e interação preferencial								
		<i>hobbies</i> e interesses								
		Definir o que é comum ao “perfil tipo” e desenvolver a <i>persona</i>								
<b>Garantir o conhecimento por parte do Departamento RH sobre a temática em causa</b>	Preparar informação que permita a quem está a recrutar ter um conhecimento detalhado acerca do conceito de <i>personas</i>	Apresentar o conceito, evolução e pertinência								
		Fornecer exemplos práticos no desenvolvimento de <i>personas</i>								
		Apresentar <i>personas</i> desenvolvidas anteriormente								
	Dar formação aos	Planear ações de formação								

	colaboradores que recrutam acerca das <i>personas</i>	Realizar as sessões							
	Acompanhar o desenvolvimento de <i>personas</i> em outras funções	Prestar suporte na recolha, análise e interpretação de dados para desenvolvimento de novas <i>personas</i> .							
	Avaliação do projecto	On-going							
		Ex-post							

Tabela 6 – Calendarização do projeto

### 3.9. Orçamento do Projeto

Recursos Humanos				
Equipa do Projeto	Custo Hora*	Elaboração de Anúncio (Horas)	Desenvolvimento de Projeto (Horas)	Custo Total
Gestor do Projeto ( <i>HR Business Partner</i> )	9,23€	2	400	3710,46€
Diretor RH	18,69€	n/a	10	186,90€
<i>HR Business Partner</i>	9,23€	n/a	1	9,23€

Tabela 7 – Orçamento do Projeto – Recursos Humanos

\*Nota: os valores indicados como custo hora representam valores de referência de mercado e não os valores praticados pela organização, pelo que essa informação é confidencial e a sua divulgação não foi autorizada.

Recursos Materiais e Comunicacionais	
Computador	Fornecido pela empresa
Internet	Ao abrigo do pacote empresarial gratuito
Conta Mailchimp	Gratuita
Conta Canva	Gratuita
Publicação de Anúncios ( <i>Breezy</i> )	12€

Tabela 8 – Orçamento do Projeto – Recursos Materiais e Comunicacionais

### 3.10. Sistema de Avaliação do Projeto

O sistema de avaliação do projeto tem o propósito de verificar se os objetivos estabelecidos foram ou não atingidos. Para que essa análise possa ser feita, serão utilizados os seguintes métodos:

- *On-going*: através de indicadores verificáveis qualitativa ou quantitativamente, serão analisados se os objetivos estratégicos são atingidos com o desenvolver do projeto.
- *Ex-post*: apresenta como principal propósito o de avaliar o cumprimento da implementação de todo o projeto de intervenção, dando especial enfoque na avaliação do cumprimento da finalidade.

#### 3.10.1. Avaliação On-going

Para que seja possível monitorizar e controlar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do processo, foram utilizados os seguintes indicadores:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador objetivamente verificavel</b>	<b>Meio de verificação</b>
Obter maior conhecimento sobre as competências, características e interesses do candidato “tipo” para determinado processo de recrutamento	Garantir que os novos processos de recrutamento têm a <i>persona</i> criada antes de serem iniciados	Fichas de <i>candidate persona</i> no repositório de informações sobre recrutamento pelo departamento RH
Desenvolver competências na Equipa RH para realizar um processo de recrutamento e seleção de candidatos mais eficaz	Garantir que 75% dos candidatos levados a entrevista têm uma avaliação em triagem entre 4 e 5 pelo recrutador	Análise do ATS utilizado pelo departamento RH

Tabela 9 – Avaliação *On-going*

#### 3.10.2. Avaliação Ex-post

Atendendo que a finalidade do presente projeto seria a diminuição dos custos de recrutamento em 10% nos processos onde a estratégia tivesse sido já implementada, importa apresentar os seguintes dados referentes aos processos conduzidos no ano de 2018:

<b>Função</b>	<b>Candidaturas Recebidas</b>	<b>Candidatos Entrevistados</b>	<b>Duração do processo (dias)</b>
Accounting Technician	173	4	56
Paid Media Specialist	123	5	60
Nutrition Labelling Specialist	170	6	65
Communication Designer	145	4	63

Tabela 10 – Avaliação Ex-post

**Fonte:** *Software* de gestão RH da Prozis.

Uma vez apresentadas as informações relativas aos processos de recrutamento, torna-se relevante demonstrar que para os mesmos processos existiu uma diminuição global nos custos entre 10% e 13%, sendo esses dados relativos ao número de dias decorridos em cada um dos processos:

<b>Função</b>	<b>Redução de dias do processo</b>	<b>Redução de custos (%)</b>
Accounting Technician	7	11,11%
Paid Media Specialist	9	13,04%
Nutrition Labelling Specialist	8	10,95%
Communication Designer	8	11,26%

Tabela 11 – Resultados após implementação da estratégia nos processos de recrutamento

**Fonte:** *Software* de gestão RH da Prozis.

Complementarmente aos resultados alcançados, a maior compreensão sobre o perfil “tipo” a contratar permitiu ao departamento RH da Prozis desenvolver um novo *template* de anúncio de emprego, que inclui atualmente um campo onde é caracterizado o departamento, o candidato (com uma maior clarificação das suas competências e características), sendo o estilo de comunicação mais ajustado com a análise feita anteriormente na construção da *persona*.

## **CAPÍTULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

## 4.1. Implementação do Projeto de Intervenção

É propósito desta secção o desenvolvimento da implementação do presente projeto de intervenção na sua vertente prática, pelo que serão em seguida apresentados os aspetos que dela fazem parte.

### 4.1.1 Questionário

O questionário apresentado seguidamente tem como principal propósito explorar as principais dimensões abordadas na revisão da literatura, pelo que foram utilizadas questões que permitam avaliar na conceção de um *candidate persona* a dimensão demográfica e psicográfica.

Numa primeira fase, foi desenvolvido um *e-mail* “tipo” que serviu de base para que essa informação fosse enviada aos seus destinatários, onde foi apresentado o propósito do presente questionário, sendo seu objetivo a melhoria do processo de recrutamento na Prozis. O e-mail foi enviado através da plataforma *Mailchimp* e o questionário desenvolvido em formato *Google Forms*, sendo composto por 24 questões.

Foram destinatários do questionário um total de 26 colaboradores, que sendo considerados *Top Performers* estavam divididos pelas seguintes áreas ou funções:

- *Accounting Technician*: 5 colaboradores;
- *Paid Media Specialist*: 6 colaboradores;
- *Nutrition Labelling Specialist*: 8 colaboradores;
- *Communication Designer*: 7 colaboradores.

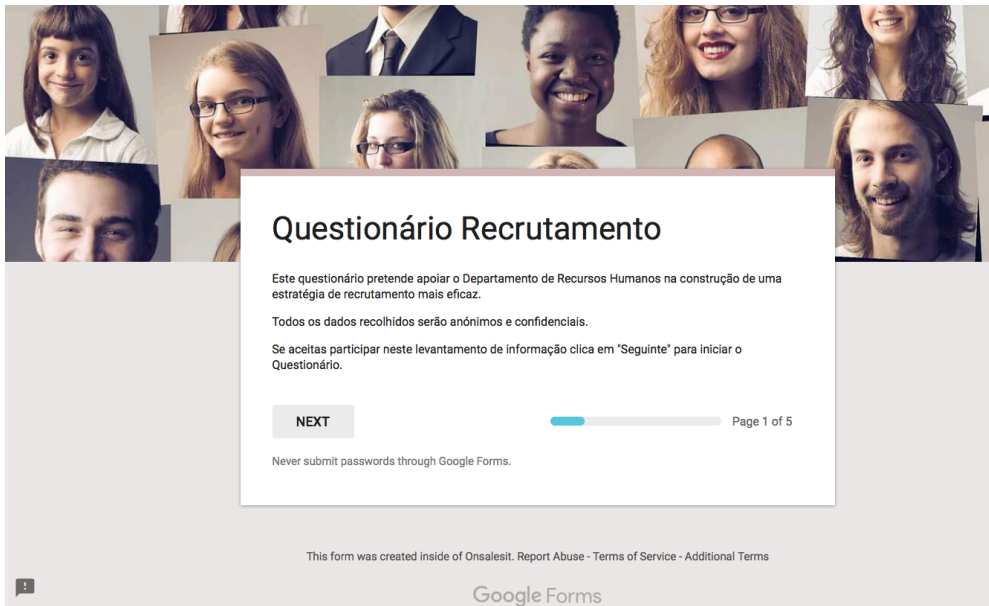


Figura 6 – Introdução ao questionário

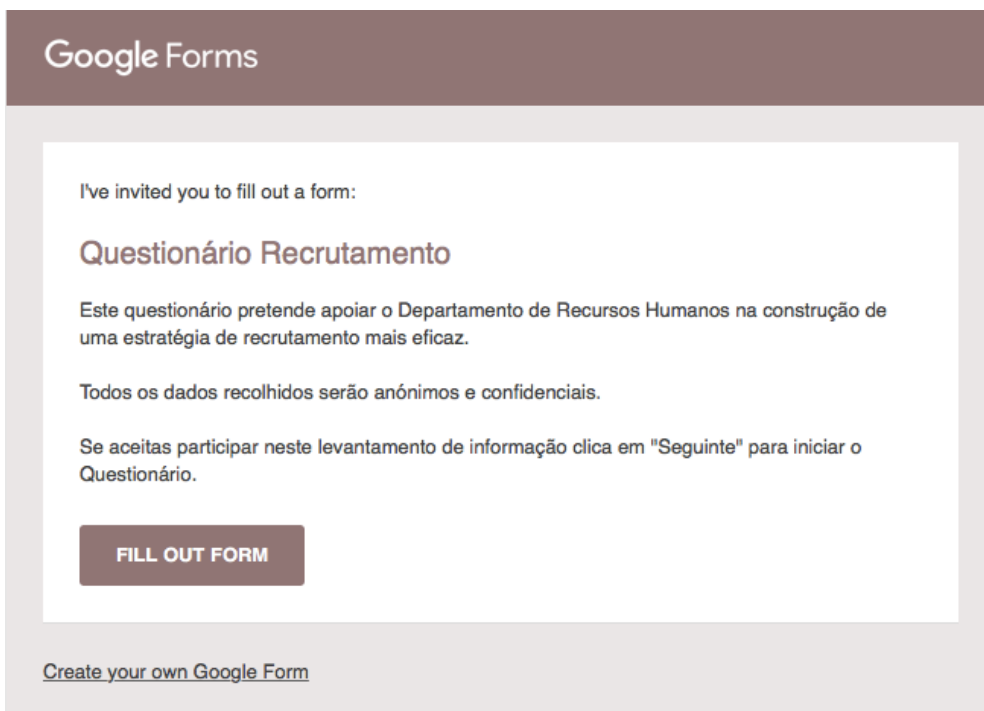


Figura 7 – Apresentação do questionário

**Questionário Recrutamento**

**\* Required**

Terás 4 secções que irão focar-se em aspetos relacionados com o teu background ou preferências profissionais, competências, objetivos profissionais, comunicação e preferências pessoais.

As tuas respostas serão anónimas e utilizadas para efeitos de melhoria de processos.

**Background e Preferências Profissionais**

Nesta secção, serão colocadas algumas questões relacionadas com a tua experiência e motivações ou preferências profissionais.

**Em que área desempenhas a tua função? \***

- Performance Marketing
- Nutrition Labelling
- Communication Design
- Accounting

**A tua primeira experiência profissional ocorreu na função que executas atualmente? \***

- Sim
- Não

Se a resposta anterior foi negativa, qual foi a função que exerceste como primeira experiência dentro da tua área de atividade ou formação?

Your answer \_\_\_\_\_

**Quantos anos de experiência profissional tens na função que executas atualmente? \***

Your answer \_\_\_\_\_

**Qual é o teu grau de escolaridade? \***

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Ensino Secundário
- Ensino Básico

**Qual é a tua área de formação? \***

Your answer \_\_\_\_\_

**O que consideras mais importante para ser bem sucedido na tua função? \***

Your answer \_\_\_\_\_

**O que te aliciou a trabalhar com a Prozis? \***

Your answer \_\_\_\_\_

**BACK** **NEXT** Page 2 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Onsaleit. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

Figura 8 – Questionário: *Background* e Preferências Profissionais

**Questionário Recrutamento**

\* Required

**Objetivos Profissionais**

Nesta secção, serão colocadas algumas questões relacionadas com os teus principais objetivos e ambições profissionais.

**Quais são os teus principais objetivos de carreira? \***

Your answer

**Que tarefas gostarias de coordenar, gerir ou executar futuramente? \***

Your answer

**Qual é a tua definição de sucesso pessoal? \***

Your answer

**Qual é a tua definição de sucesso profissional? \***

Your answer

**Quais são os principais desafios ou constrangimentos que tens no teu trabalho? \***

Your answer

BACK NEXT Page 4 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Figura 9 – Questionário: Objetivos Profissionais

**Questionário Recrutamento**

\* Required

**Competências**

Nesta secção, serão colocadas algumas questões relacionadas com as competências que consideras fundamentais para o exercício da tua função.

Para este exercício, podemos dividir competências em três grandes áreas: as Técnicas, as Comportamentais e as Informáticas. São exemplos de competências Técnicas os conhecimentos de Fiscalidade ou Inglês, das Comportamentais a Resiliência ou Organização, e das Informáticas os conhecimentos de Excel ou Photoshop.

**Quais as competências técnicas que consideras fundamentais para a tua função? \***

Your answer

**Quais as competências comportamentais? \***

Your answer

**E quais as competências informáticas? \***

Your answer

**Existe alguma formação adicional que consideres relevante para a tua função? \***

Esta formação não necessita ser alguma que tenhas atualmente, mas poderá ser uma formação que julgues relevante ter para o exercício da função - agora ou futuramente.

Your answer

BACK NEXT Page 3 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

Figura 10 – Questionário: Competências

## Questionário Recrutamento

\* Required

### Comunicação e Preferências Pessoais

Nesta secção serão colocadas algumas questões relacionadas com as tuas preferências em termos de comunicação, utilização de novas tecnologias e hobbies ou interesses pessoais.

**Ao comunicar, preferes utilizar um estilo de comunicação: \***

Formal  
 Informal

**Preferes que utilizem contigo um estilo de comunicação: \***

Formal  
 Informal

**Sentes-te mais confortável em comunicar: \***

Pessoalmente  
 Através de chamada telefónica  
 Por e-mail  
 Pelas redes sociais

**Utilizas as redes sociais com frequência? \***

Sim  
 Não

**Se a resposta anterior foi positiva, quais são as que mais utilizas?**

Your answer

**Com que finalidade as utilizas?**

Your answer

**Quais são os teus principais hobbies? \***

Your answer

BACK
SUBMITPage 5 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Onsalesit. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

Figura 11 – Questionário: Comunicação e Preferências Pessoais



Figura 12 – Agradecimento pelo preenchimento do questionário

#### 4.1.2. *Personas in Prozis Recruitment*

No desenvolvimento do *template* e na criação das *personas* propriamente ditas, foi preocupação do Gestor do Projeto conciliar aquilo que é descrito na literatura em termos de desenvolvimento e construção de *personas* assim como procurar que haja um ajuste com aquilo que é a realidade da entidade acolhedora do projeto em termos de cultura.

A construção do *template* é composta pelos seguintes aspetos:

##### Primeira página – *Persona Overview*

- Descrição da área funcional ou departamento e função exercida;
- Fotografia representativa da *persona*;
- Atribuição de um arquétipo para que possa ser mais facilmente identificada;
- Dados biográficos;
- Descrição da formação e principais competências;
- Objetivos de carreira;
- Indicação de principais *hobbies* ou interesses.

## Segunda página – *Persona Description*

- Descrição geral da persona através de um resumo de toda a informação anteriormente identificada e demais informações relevantes para obter um maior esclarecimento ou compreensão da mesma.

De acordo com a literatura, torna-se relevante que a informação descrita na *persona* seja de fácil leitura e interpretação pelo leitor, dê uma visão completa relativamente ao perfil “tipo” de determinada função e seja capaz de permitir a sua atualização sempre que necessário.

Foi preocupação do Gestor do Projeto desenhar os perfis num formato simples e apelativo, pelo que foi utilizado o software *Canva* ([www.canva.com](http://www.canva.com)) para a sua construção. As fotografias utilizadas para apresentar cada uma das funções foram extraídas do *website* [www.google.pt](http://www.google.pt) e procuram transmitir de uma forma fidedigna aspetos como a idade e características pessoais de cada *persona*.

Por fim, importante referir que para cada imagem representativa da *persona* é utilizada com uma cor diferente entre si pelo facto de que será objetivo do Gestor do Projeto dividir cada perfil criado por *cluster* – esta divisão será feita por área de negócio, permitindo nesse sentido diferenciar por cor todas as funções que se enquadrem nesse formato.



# PERSONA OVERVIEW

"THE PERFORMER"

## DADOS BIográficos

Idade | 31 anos  
Residência | Porto  
Estado Civil | Solteiro

## FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS

Mestrado | Marketing  
Competências | Ferramentas de Performance  
Marketing - Google Adwords, Google Analytics,  
Facebook Ads + Excel e Data Studio

## OBJETIVOS DE CARREIRA

Ser especialista de marketing digital ou gestão estratégica, trabalhando próximo do negócio e prestando suporte à tomada de decisão.

## HOBBIES / INTERESSES

Ler  
Desporto  
Viajar

**IVO MARQUES**



# PERSONA DESCRIPTION

## DESCRIÇÃO

Ivo Marques é um apaixonado pela área de Performance Marketing que começou a sua carreira na área de Marketing através da Gestão de Conteúdos. É mestre em Gestão de Marketing e tem 4 anos de experiência na função que atualmente executa. Procura estar constantemente a evoluir e a acrescentar conhecimento sobre a sua área, utilizando muitas vezes as redes sociais para ter um rápido acesso a conteúdos, tendências e também para interagir com os seus colegas e amigos, utilizando sobretudo o Facebook e o Instagram. É alguém que procura trabalhar em ambientes de rápido crescimento, que lhe proporcionem a possibilidade de trabalhar num contexto competitivo, onde possa crescer profissionalmente e onde sinta que está a ser desafiado diariamente e a acrescentar valor à organização. Ele quer tornar-se um especialista na sua área, tendo cada vez mais a possibilidade de trabalhar como especialista de marketing digital ou gestão estratégica, mais próximo da tomada de decisão e do negócio, seja através do suporte a novos projetos ou através da criação e desenvolvimento de novas e diferentes campanhas. O Ivo é alguém que procura sempre comunicar informal e pessoalmente, sendo igualmente proativo e resiliente, pois tem que encontrar por diversas vezes um plano b para dar resposta a situações diárias que não estavam previamente planeadas ou sofreram alguma alteração que inicialmente não estava prevista.

Figura 13 - Persona: Paid Media Specialist



# PERSONA OVERVIEW

"THE GUARDIAN"

## DADOS BIAGRÁFICOS

Idade | 30 anos  
Residência | Porto  
Estado Civil | Solteira

## FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS

Mestrado | Ciências da Nutrição  
Competências | Conhecimentos de Legislação Alimentar - rotulagem, aditivos, vitaminas e minerais + conhecimentos de química alimentar

## OBJETIVOS DE CARREIRA

Trabalhar como Product Analyst ou liderar uma equipa especializada em produtos funcionais ou que estejam integrados na área de gestão da qualidade.

## HOBBIES / INTERESSES

Desfrutar da companhia da família e amigos  
Desporto  
Viajar

# CAROLINA AGUIAR



# PERSONA DESCRIPTION

## DESCRIÇÃO

A Carolina tem 30 anos e é mestre em Nutrição, exercendo a sua função de Nutrition Labelling Specialist há 5 anos. A sua primeira experiência foi em Nutrição Comunitária e Clínica, tendo também trabalhado em Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar. Na sua carreira, ela ambiciona trabalhar numa empresa em expansão, com uma presença forte na área do desporto e da nutrição, onde possa consolidar os seus conhecimentos e futuramente ambicionar uma progressão de carreira horizontal ou vertical, pois gostaria de liderar uma equipa de desenvolvimento de produtos alimentares. Informal, pessoal, a Carolina gosta de utilizar as redes sociais fundamentalmente por lazer - gosta de partilhar fotografias no Instagram e no Facebook e para fins profissionais utiliza com regularidade o LinkedIn. A resiliência, a organização e o espírito de equipa são fundamentais num contexto em que nem todas as restantes áreas de desenvolvimento têm a mesma sensibilidade para todos os trâmites legais e onde a constante pesquisa e atualização são fundamentais para que possa exceder-se diariamente. Atendendo ao facto da legislação estar em constante mudança, ela está permanentemente atenta às várias formações que vão sendo leccionadas pela Associação Portuguesa de Suplementos Alimentares.

Figura 14 - Persona: Nutrition Labelling Specialist



# PERSONA OVERVIEW

"THE ARTIST"

## DADOS BIAGRÁFICOS

Idade | 29 anos  
Residência | Porto  
Estado Civil | Solteira

## FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS

Licenciatura | Design de Comunicação  
Competências | Ferramentas de Design -  
Photoshop, Illustrator, Indesign, Sketch +  
Conhecimentos de Marketing e Inglês

## OBJETIVOS DE CARREIRA

Ser Diretora Criativa ou gerir uma equipa de criativos que trabalhem o desenvolvimento de novos produtos de A a Z.

## HOBBIES / INTERESSES

Desenho  
Música  
Cinema  
Fotografia

MAFALDA RORIZ



# PERSONA DESCRIPTION

## DESCRIÇÃO

Criativa, com espírito de iniciativa e atenção ao detalhe, a Mafalda é uma Designer de Comunicação com 4 anos de experiência na função. Trabalhar num departamento que se foque em exclusivo ao design, numa empresa com o qual se identifique e partilhe os mesmos valores, que esteja em crescimento e que ela sinta que está a contribuir para esse mesmo crescimento é algo que ela considera fundamental. Ela tem boa capacidade de adaptação e gestão de tempo, sobretudo pela necessidade de entregar vários projetos que diferem um do outro na sua concepção mas sempre com timings apertados. O WhatsApp, o Instagram e o Facebook são as redes sociais que mais utiliza, seja para comunicar com os amigos, embora prefira que tal aconteça pessoalmente e sempre com um estilo descontraído, seja para ampliar a sua cultura visual e pesquisar sobre trabalhos na área do design. A Mafalda gostaria de ascender futuramente a uma função de Diretora Criativa ou de conseguir estar inserida num grupo de trabalho que lhe proporcione a possibilidade de coordenar campanhas de lançamento de novos produtos, pelo que considera que ter conhecimentos de marketing, arte final e de programação informática são fundamentais para ter uma visão mais transversal de todo o processo de trabalho.

Figura 15 - *Persona: Communication Designer*



# PERSONA OVERVIEW

"THE MANAGER"

## DADOS BIográficos

Idade | 32 anos  
Residência | Braga  
Estado Civil | Casada

## FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS

Licenciatura | Contabilidade  
Competências | Contabilidade Geral, Gestão  
Financeira, Fiscalidade + Excel

## OBJETIVOS DE CARREIRA

Gerir e prestar suporte a questões contabilísticas, fiscais e contabilísticas. Prestar apoio ao controlo de gestão.

## HOBBIES / INTERESSES

Caminhada e Corrida  
Praticar ginásio  
Cozinhar

# ARIANA COSTA



# PERSONA DESCRIPTION

## DESCRIÇÃO

Natural de Braga, a Ariana tem 32 anos de idade e uma experiência de 7 anos na sua área de formação. É licenciada em Contabilidade, função que desde sempre exerceu. Procura trabalhar numa empresa que lhe proporcione desafios diários, assim como a possibilidade de crescer na sua carreira e de adquirir novas responsabilidades. Procura igualmente ter a possibilidade de conciliar a vida familiar com a profissional e ter a estabilidade necessária para constituir família. Ela é organizada, responsável e tem uma enorme capacidade de concentração e atenção ao detalhe, pelo que gere diariamente questões bancárias, contabilísticas e financeiras que servem de report para a tomada de decisão por parte da Administração. Além do desporto e da cozinha, gosta de utilizar as redes sociais para manter-se informada sobre as notícias e atualidade, sobretudo através do Facebook e Instagram. A Ariana é informal, gosta que comuniquem com ela da mesma forma e se conseguir que essa interação aconteça presencialmente tanto melhor. O domínio de Excel e o conhecimento transversal da sua área de atividade torna-se fundamental para que consiga ser o mais autónoma possível no exercício das suas funções, algo que considera "obrigatório" para o seu sucesso profissional.

Figura 16 - *Persona: Accountant*

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Em Junho de 2018 foi feita a avaliação do projeto de intervenção, tendo-se obtido os seguintes resultados relativamente à implementação da estratégia realizada entre Janeiro e Junho de 2018:

Processo de Recrutamento	Candidaturas recebidas		Candidatos entrevistados		Duração do processo	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Accounting Technician	166	173	5	4	63	56
Paid Media Specialist	116	123	7	5	69	60
Nutrition Labelling Specialist	168	170	7	6	73	65
Communication Designer	134	145	6	4	71	63

Tabela 12 – Comparação entre processos de recrutamento (2017-2018)

Com a análise dos dados extraídos torna-se possível apresentar as seguintes considerações:

- O número de candidaturas aos processos de recrutamento cresceu em 2018 tendo em consideração os dados recolhidos no ano anterior;
- Nos 4 processos de recrutamento houve uma redução do número de candidatos entrevistados por processo;
- Nos mesmos processos em que a estratégia foi implementada, os custos de recrutamento foram inferiores, tendo-se traduzido na diminuição do número de dias em que os processos estiveram activos.

Por fim, através da presente implementação é possível verificar que os resultados pretendidos foram alcançados, traduzindo-se numa poupança nos custos diretos que varia entre 10% a 13% nos quatro processos de recrutamento onde esta metodologia foi implementada:

<b>Função</b>	<b>Número de candidaturas</b>	<b>Número de candidatos entrevistados</b>	<b>Dias de duração do processo</b>
Accounting Technician	+ 7	- 1	- 7
Paid Media Specialist	+ 7	- 2	- 9
Nutrition Labelling Specialist	+ 2	- 1	- 8
Communication Designer	+ 11	- 2	- 8

Tabela 13 – Indicador de recrutamento (2018)

## CONCLUSÃO

O projeto de intervenção iniciou com a caracterização da entidade acolhedora do projeto, tendo sido posteriormente feito o diagnóstico à função RH e definida a potencialidade de intervenção, potencialidade essa que se debruçou na melhoria do processo de recrutamento.

Após a realização do diagnóstico onde foram identificadas como fontes a análise documental, o *report de software* e a entrevista ao Diretor RH, foi definida como opção estratégica a reestruturação do processo de recrutamento da Prozis.

Enquanto estratégia, essa consistiu em 2 pontos distintos mas complementares, sendo eles o desenvolvimento do projeto *Personas in Prozis Recruitment* e a formação da equipa RH relativamente à nova metodologia ou estratégia implementada.

Posteriormente, foi desenvolvida a operacionalização estratégica e procedeu-se à respetiva implementação, pelo que torna-se possível afirmar pelos resultados obtidos que o seu propósito foi atingido com sucesso.

Atualmente, a equipa RH da Prozis tem à sua disposição uma nova ferramenta capaz de acrescentar valor ao seu processo de R&S, sendo capaz não apenas de tornar os seus resultados mais eficazes e eficientes, como também permitir a quem conduz processos de R&S ter uma visão e conhecimento mais detalhado acerca do candidato “tipo” para determinado processo – expresso através de um maior conhecimento acerca das suas competências, ambições e interesses. Para que tal seja possível, foram desenvolvidas as *candidate* para as funções em estudo, pelo que essa informação servirá de base para novos desenvolvimentos e atualizações dentro da própria metodologia.

Complementarmente, os anúncios de empregos, tipo e meio de comunicação utilizado com cada candidato e/ou grupo funcional é atualmente ajustado ao estudo feito em cada uma das *personas*, servindo esta ferramenta de suporte e promoção de um maior *engagement* e *employer branding*.

Em jeito de conclusão, é possível afirmar que a presente intervenção além de ter permitido ao departamento desenvolver conhecimentos em áreas transversais aos RH, nomeadamente através de uma ferramenta que tem sido bastante explorada na área de *marketing*, permitiu acrescentar valor à forma como uma das principais funções, nomeadamente o R&S é feito.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), pp. 124-130.
- Almeida A. & Franqueira J. (2017). Recrutar Pessoas *In* Martinho, A., Lousã, E., Soares, R. & Meirinhos, V. (2017) *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Práticas emergentes* (pp. 133-141). Porto: Vida Económica.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. *London: Kogan Page Limited*.
- Bancaleiro J. (2007) *Scorecard de capital humano – como medir o activo mais importante da sua empresa*. RH Editora, Lisboa.
- Boyatsis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Boydell, M. (2002). Internet recruitment helps HR careers. *Canadian HR Reporter*, 11(20),5.
- Camara, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., et al. (2005) Applicant attraction to organisations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruitment outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 928 – 944.
- Cooper, A, Reimann, R & Cronin, D. (2007), *About face 3: the essentials of interaction design*. *John Wiley & Sons*, Indianapolis.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, C. R., Cabral-Cardoso, C., Marques, A. C. & Gomes, S. F. J. (2012) *Manual de Gestão de Recursos Humanos e do Capital Humano* (2.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Sílabo.
- De Pap, C. (2014) Candidate Personas: Your recruiting teams starter guide. Acedido a 9 de Junho de 2018, disponível em: <https://recruittingsocial.com/>.
- Hint, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed. ). Cincinnati, OH:South-Western.

- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. California: Stanford University Press.
- Maurer, R. (2017) SHRM.org – Candidate Personas focus search and save time – Roy Maurel (Set2017) acedido a 17 de Junho de 2018, disponível em: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/candidate-personas-focus-search-save-time.aspx>.
- Maurer, R. (2017) Strategic Talent Sourcing. HR Technology. *HR Magazine*, May 2017, pp. 70-71.
- Muscalu E. (2015) Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre* nr 3(79).
- Raquel Campos, María Arrazola & José de Hevia (2018) Finding the right employee online: determinants of internet recruitment in Spanish firms, *Applied Economics*, 50:1, pp. 79-93.
- Revella A. – Buyer Personas: How to gain insight into your customers expectations, align your marketing strategies, and win more business (2015) *John Wiley & Sons, Inc.*, Hoboken, New Jersey.
- Roberts M. (Março 2016) Candidate Personas 101: What They Are and How to Build Them. Acedido a 02 de Junho de 2018, disponível em : <https://www.jibe.com/blog/candidate-personas-101-what-they-are-and-how-to-build-them/>.
- Roepe L. (2017) Millennialize your recruitment. *HR Magazine*. Abril 2017.
- Rosoiu, O., Popescu, C. (2016) E-recruitment plataforms: features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informatica Economica* vol. 20, no. 2/2016.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds). Dirección estratégica de personas. pp. 97 – 134. *Madrid: Financial Times/Prentice Hall*.
- Schmidt Clinch Technology Limited. (2016). Recruitment Marketing Guide. *Creating a Candidate Persona*. New York, US.

Spencer L. (2016). The 5 best guides for creating customer personas. Acedido a 02 de Junho de 2018, disponível em : <https://www.usertesting.com/blog/2016/02/19/customer-personas/>.

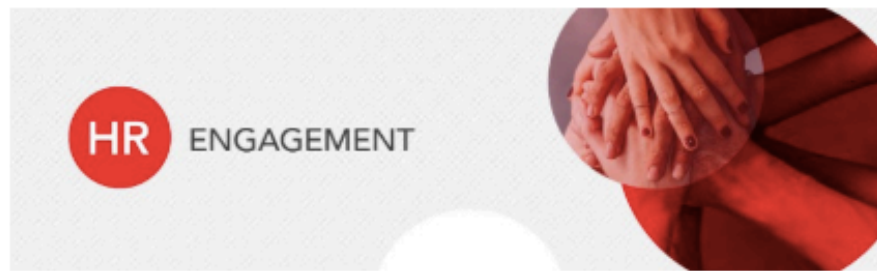
Taylor, D. (2017) Buyer personas can help you understand customer perceptions. *Central Penn Business Journal*, August 25, 2017.

Taylor, M. S. & Collins J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practise. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practise* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001) Contributions of resource based view of the firm to the field of strategic HRM: Convergence of two fields. *Journal of Management*, 27, pp. 701-721.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Questionário de recrutamento



### QUESTIONÁRIO RECRUTAMENTO

---

Olá!

Esperamos que este email te encontre bem!

Temos vindo a crescer exponencialmente, em parte devido à constante procura dos melhores candidatos para enquadrar a equipa fantástica que já temos. 😊

Neste sentido, gostávamos de pedir a tua ajuda na melhoria do nosso processo de recrutamento. Para que isto possa acontecer, necessitamos de compreender melhor as perspectivas dos nossos colaboradores ao nível da sua realidade profissional, bem como das suas ambições pessoais e profissionais.

Pedimos assim um bocadinho do teu tempo para [preencher um questionário](#), confidencial, sobre estas mesmas temáticas.

Se existir alguma dúvida, não hesites contactar-nos.

A Equipa de Recursos Humanos



## Anexo 2 – Template de candidate persona

ÁREA FUNCIONAL, DEPARTAMENTO OU AMBOS | FUNÇÃO



# PERSONA OVERVIEW

"NOME ARQUÉTIPO"

### DADOS BIOGRÁFICOS

Idade | inserir idade  
Residência | inserir residência  
Estado Civil | inserir estado civil

### OBJETIVOS DE CARREIRA

inserir objetivos de carreira

### FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS

Habilitações | Área de formação  
Competências | inserir competências

### HOBBIES / INTERESSES

inserir hobbies e/ou interesses

NOME DA PERSONA



# PERSONA DESCRIPTION

### DESCRIÇÃO

descrever persona com máximo de detalhe possível.

PERSONA DESCRIPTION | NOME DA FUNÇÃO

**PROZIS**