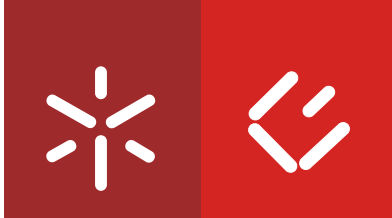


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Sara Cristina Alves Ferreira

**Competências-chave no processo de  
recrutamento e seleção de voluntários:  
O caso das organizações de estudantes**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Sara Cristina Alves Ferreira

**Competências-chave no processo de  
recrutamento e seleção de voluntários:  
O caso das organizações de estudantes**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Emília Fernandes**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram neste estudo:

À minha orientadora, Professora Doutora Emília Fernandes, pela sua disponibilidade ao longo de todo o estudo, pela partilha de conhecimentos e conselhos fundamentais à realização desta investigação e pela motivação.

Aos voluntários das organizações de estudantes AIESEC UMinho e Young Minho Enterprise que se disponibilizaram para realizar as entrevistas.

À minha família e amigos pela compreensão e apoio. Termino com um especial agradecimento à minha mãe, sem ela nada disto seria possível.

A todos os meus sinceros agradecimentos.



## RESUMO

A presente investigação teve como objetivo inicial a identificação do perfil de competências-chave procurado nos voluntários, nomeadamente, no caso das organizações de estudantes. Em seguida, foi analisado o processo de recrutamento e seleção praticado nestas organizações com o objetivo de identificar as competências avaliadas nos candidatos ao longo desse processo. A investigação pretendeu, ainda, comparar as competências-chave procuradas em organizações sem fins lucrativos nacionais e internacionais. Nesse sentido, foram estudadas duas organizações de estudantes, uma com abrangência nacional e outra internacional, a Young Minho Enterprise e a AIESEC UMinho, respetivamente.

Para a realização da presente dissertação, considerando o seu carácter exploratório, foi adotada a metodologia de natureza qualitativa. O procedimento de recolha de dados foi executado a partir da realização de entrevistas junto dos Presidentes das organizações de estudantes e dos voluntários com funções distintas das mesmas organizações.

Com este trabalho pretende-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento em relação às práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que concerne ao recrutamento e seleção, em organizações que têm sido pouco estudadas. Acredita-se que o estudo deste tipo de organizações poderá contribuir para um conhecimento contextualizado e diversificado do modo de gerir diferentes tipos de colaboradores como é o caso dos voluntários. Esta dissertação pretende também promover a transferência de conhecimento entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas lucrativas, promovendo a melhoria contínua dos processos de gestão de recursos humanos.

Em suma, foi possível concluir que as organizações de estudantes têm definido um conjunto de competências-chave que procuram nos voluntários. Daí, todo o processo de recrutamento e seleção utilizado ser adaptado a esse perfil de competências-chave. Apesar de nestas organizações o trabalho ser totalmente realizado por jovens em regime de voluntariado, o recrutamento e seleção são marcados pelo profissionalismo.

**Palavras-chave:** Competências-chave; Recrutamento; Seleção; Organizações de estudantes; Voluntários.



## **ABSTRACT**

The present research had the initial goal of identifying the profile of key competencies sought in the volunteers, namely, in the case of student organizations. Then, the recruitment and selection process practiced in these organizations was analyzed in order to identify the competencies evaluated in the candidates during this process. The research also intended to compare the key competencies sought in national and international non-profit organizations. In this sense, two student organizations, one with national coverage and another international, were studied, Young Minho Enterprise and AIESEC UMinho, respectively.

Due to the exploratory nature of the present dissertation, the qualitative methodology was adopted. The data collection procedure was carried out throughout the conduction of interviews with the Presidents of the student organizations and volunteers with different functions within the same organizations.

This work intends to contribute to the deepening of knowledge regarding human resources management practices, namely on the subject of recruitment and selection, in organizations where there has been a lack of study. It is believed that the study of this type of organizations can contribute to a contextualized and diversified knowledge of the manner in which different types of collaborators, as is the case of volunteers, are managed. This dissertation also aims to promote the transfer of knowledge between non-profit organizations and profitable companies, promoting the continuous improvement of human resources processes.

In short, it was possible to conclude that student organizations have defined a set of key competencies that they seek in volunteers. Hence, the entire recruitment and selection process used is adjusted to this key competency profile. Although in these organizations, the work is fully carried out by young people on a voluntary basis, recruitment and selection are marked by professionalism.

**Keywords:** Key competences; Recruitment; Selection; Student organizations; Volunteers.





# ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....	xi
Introdução.....	1
Parte I: Organizações Sem Fins Lucrativos .....	5
1.1. Terceiro Setor.....	5
1.1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos .....	6
1.1.2. Voluntariado .....	7
1.1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos .....	8
Parte II: Competências e Recrutamento & Seleção .....	11
1.2. Definindo Competências.....	11
1.2.1. Gestão de competências.....	14
1.3. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos.....	15
1.3.1. Recrutamento.....	16
1.3.1.1. Recrutamento Interno, Externo e Misto .....	18
1.3.2. Seleção .....	20
1.3.2.1. Técnicas de Seleção.....	21
1.4. Recrutamento e Seleção por Competências .....	22
Parte III: Estudo Empírico .....	25
2. Metodologia .....	25
2.1. Instrumento de Pesquisa .....	27
2.2. Recolha de Dados .....	28
2.3. Caracterização da Amostra .....	28
2.4. Caracterização das Organizações.....	29
2.4.1. AIESEC.....	29
2.4.2. Young Minho Enterprise.....	32
3. Análise dos Dados .....	35
3.1. Caracterização dos Voluntários .....	35

3.1.1. Valores dos Voluntários.....	35
3.1.2. Competências-Chave dos Voluntários.....	38
3.2. Processo de Recrutamento e Seleção dos Voluntários.....	44
3.2.1. Métodos de Recrutamento.....	44
3.2.2. Técnicas de Seleção.....	52
4. Discussão e Conclusão.....	65
Bibliografia.....	69
Anexo I – Guião de entrevista aos presidentes das organizações de estudantes.....	75
Anexo II – Guião de entrevista aos membros das organizações de estudantes.....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

YME - Young Minho Enterprise

ICNPO - Internacional Classification of Non-Profit Organization

LCP - Local Committee President

OGX - Outgoing Exchange

ICX - Incoming Exchange

RIMT - Reunião de Integração, Motivação e Treino



## INTRODUÇÃO

A presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tem como objetivo estudar o perfil de competências-chave procurado nos voluntários, no processo de recrutamento e seleção, estudando o caso específico das organizações de estudantes. Pretende-se, ainda, fazer-se uma análise comparativa entre essas competências tendo em conta os diferentes contextos de atividade nacional e internacional. Assim, esta dissertação pretende estudar e aprofundar o conhecimento relativo às práticas de gestão de recursos humanos em organizações que têm sido pouco estudadas, especificamente no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção.

Numa sociedade cada vez mais globalizada, com constantes mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, torna-se importante que as organizações dotem-se de indivíduos com as qualificações necessárias para enfrentar estes desafios (Ceitil, 2007). Atualmente, os recursos humanos são considerados um relevante fator de diferenciação das empresas, por serem recursos extramente difíceis de imitar (Melo & Machado, 2015). Daí, uma equipa de colaboradores competentes ser uma mais-valia para as organizações, sejam estas do primeiro, segundo ou terceiro setor.

As organizações de estudantes podem ser enquadradas nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) pertencentes ao Terceiro Setor. Uma organização sem fins lucrativos é uma entidade privada que fornece bens, serviços e ideias com o propósito de melhorar a qualidade de vida da sociedade (Carvalho, 2008).

Ao longo dos últimos anos, estas organizações têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante no crescimento económico, principalmente nos serviços sociais, de saúde, educação e cultura (Anheier, 2005).

As OSFL caracterizam-se pela elevada percentagem de trabalho realizado por voluntários, ou seja, trabalhadores não remunerados. De facto, existem organizações que funcionam unicamente com trabalho voluntário (Courtney, 2002). Em Portugal, verifica-se o constante aumento da força de trabalho voluntário no contexto das organizações sem fim lucrativos. Efetivamente, segundo dados do INE, resultantes do Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012, um pouco mais que 1 em cada 10 residentes em Portugal em idade ativa efetuou voluntariado em 2012. Assim, a taxa de

voluntariado estimada no ano de 2012 foi de 11,5%, ou seja, cerca de 1 milhão e 40 mil indivíduos da população residente com 15 ou mais anos participou em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário.

Assim, a escolha do tema deveu-se ao facto de, atualmente, cada vez mais as organizações sem fins lucrativos se debruçarem sobre o potencial da gestão de recursos humanos, procurando dotarem-se das pessoas mais competentes para enfrentarem as constantes mudanças da sociedade e, assim, cumprirem as suas missões.

Como tal, foi realizado um estudo de caso, analisando e comparando duas das organizações de estudantes presentes na Universidade do Minho, nomeadamente, a AIESEC UMinho, organização com abrangência internacional e a Young Minho Enterprise (YME), júnior empresa de natureza nacional.

A realização da presente dissertação, constitui um estudo exploratório, realizado através da metodologia qualitativa. Nesse sentido, no total, foram realizadas 18 entrevistas divididas em: 1 entrevista ao Presidente de cada uma das organizações de estudantes e 8 entrevistas a voluntários com diferentes cargos de cada uma das organizações, portanto um total de 9 testemunhos da AIESEC UMinho e 9 testemunhos da YME.

A presente dissertação é composta pelo capítulo da introdução e por três partes: Parte I e Parte II referente ao enquadramento teórico e Parte III referente ao estudo empírico.

No presente capítulo, na introdução, faz-se a contextualização do assunto, descrevem-se os objetivos do estudo, apresenta-se a relevância do tema escolhido, expõe-se a metodologia utilizada e finaliza-se com a apresentação da estrutura do trabalho.

O enquadramento teórico é apresentado ao longo do Capítulo 1, dividido em duas partes. Na Parte I caracterizam-se as organizações sem fins lucrativos, enquadrando-as no universo do Terceiro Setor e relacionando-as com o trabalho voluntário. Adicionalmente, são abordadas as práticas de gestão de recursos humanos nestas organizações. Seguidamente, na Parte II aborda-se a literatura existente em relação às competências, nomeadamente, em relação ao seu conceito e à gestão por competências. Além disso, é abordado o processo de recrutamento e seleção. Finalizando, com a relação entre estas duas temáticas, isto é o recrutamento e seleção por competências.

A Parte III é constituída pelo Capítulo 2, 3 e 4. No Capítulo 2, apresenta-se a metodologia de investigação, o instrumento de pesquisa, o método de recolha de dados, a caracterização da

amostra e, termina-se, com a caracterização das duas organizações estudadas na presente investigação. No Capítulo 3 é feita a análise dos dados, ou seja, a caracterização dos voluntários das organizações estudadas e o respetivo processo de recrutamento e seleção. Por fim, no Capítulo 4, é feita a discussão e expostas as conclusões.





# PARTE I: ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

## 1.1 Terceiro Setor

O termo “Terceiro Sector” foi usado pela primeira vez por Jacques Delors e Jean-Claude Gaudin no artigo “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations”, sendo deste então considerado como um “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designadas frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Quintão, 2004, p.2).

Atualmente, ainda não existe um consenso em relação ao termo “Terceiro Setor”, existindo várias designações consideradas como sinónimos como, por exemplo, economia social, economia solidária, organizações não lucrativas, entre outras (Quintão, 2004). As organizações que geralmente enquadram-se no Terceiro Setor são as associações, cooperativas, mutualidades, fundações, sindicatos, clubes recreativos, organizações religiosas, entre outros tipos de organizações mais ou menos informais (Quintão, 2011).

Segundo Amado (2007) no Terceiro Setor a cooperação e a entreatajuda são consideradas formas de gerir os recursos monetários ou não monetários para a produção de bens e serviços. O objetivo destas organizações não é a obtenção de lucro. Assim, quando este existe não é repartido pelos membros mas reinvestido na atividade das mesmas.

Salvatore (2004) considera que o Terceiro Setor consiste num conjunto de atividades que surgem pela vontade dos cidadãos prestarem serviços públicos, em várias áreas como, por exemplo, na saúde, na cultura, na educação, no desenvolvimento local, nos direitos humanos e no desenvolvimento pessoal. Assim, o que distingue estas organizações são os objetivos de melhorarem as condições de vida da população de uma dada região ou local, de um grupo etário, de classes desfavorecidas, ou grupos sociais que sofrem de exclusão social (Lavado & Barata, 2007).

Ao longo dos anos têm aumentado os estudos em relação às organizações pertencentes a este setor, visto que estas tem vindo a ter um papel importante na sociedade, no crescimento económico, na diminuição do desemprego, na exclusão social e no desenvolvimento local (Quintão, 2004).

No capítulo seguinte serão abordadas as organizações sem fins lucrativos, sendo estas parte do Terceiro Sector.

### 1.1.1 Organizações Sem Fins Lucrativos

As organizações sem fins lucrativos prestam serviços, fornecem bens e/ou ideias, com o objetivo de dar resposta às necessidades da sociedade. Os lucros gerados nestas organizações são utilizados para reinvestir nas mesmas, isto quer dizer que não são distribuídos pelos seus membros. Além disso, são organizações em que o trabalho voluntário é essencial para que estas possam desenvolver a sua missão (Silva, 2012).

Salamon e Anheier (1997) desenvolveram a grelha de análise mais referenciada na literatura para caracterizar e definir as OSFL, através de uma ampla investigação em 44 países, onde foram identificadas as características partilhadas pelas organizações sob o ponto de vista de estrutura, história, posição legal e papel no sector. Dessa investigação concluiu-se que as características para o enquadramento das organizações no setor não lucrativo são: serem estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autónomas e voluntárias. As OSFL são *estruturadas* se forem formalmente registadas ou tiverem formalizado um conjunto de regras e procedimentos. As mesmas organizações são *privadas* caso não tenham relação institucional com o governo, podendo receber fundos mas não sendo controladas por este. São *não distribuidoras de lucros* quando os lucros gerados não são revertidos para os trabalhadores, proprietários ou dirigentes. Assim, todo o excedente gerado é reinvestido na própria organização. A *autonomia* das organizações verifica-se na capacidade destas fazerem a sua própria gestão e terem os seus próprios procedimentos. Por fim, as organizações são *voluntárias* quando envolvem um grau significativo de participação voluntária. Esta participação pode verificar-se de várias formas como, por exemplo, a presença de trabalhadores não remunerados e as contribuições sob forma de doações em dinheiro ou bens (Salamon & Anheier, 1997).

Os mesmos autores desenvolveram uma grelha para classificar as organizações sem fins lucrativos denominado *Internacional Classification of Non-Profit Organization – ICNPO*. Assim sendo, os autores classificam-nas em doze subgrupos, com base na sua área de atividade principal: a) cultura e recreação; b) educação e investigação; c) saúde; d) ambiente; e) desenvolvimento e habitação; f) direitos civis; g) advocacia e políticos; h) intermediários filantrópicos; i) promoção do voluntarismo; j) internacionais; k) negócios; l) associações profissionais; m) sindicatos; n) religião; e o) não classificadas (Salamon & Anheier, 1996).

Em Portugal não é totalmente aplicável esta grelha, visto que, no contexto nacional considera-se que as cooperativas e as associações mutualistas são OSFL mesmo fazendo distribuição de lucros. Segundo Andrade e Franco (2007), deve ser feita uma análise caso a caso, porque as OFSL podem ter lucros, mas esse não deve ser o seu principal objetivo.

As OSFL distinguem-se também das organizações empresariais, pela percentagem de trabalhadores não remunerados, existindo organizações que funcionam unicamente com trabalho voluntário. Assim, nestas organizações, por vezes, os próprios órgãos de gestão são voluntários (Courtney, 2002).

Como referido anteriormente, os voluntários assumem grande participação no trabalho desenvolvido pelas OSFL. Assim sendo vamos dedicar um ponto ao voluntariado, sendo os voluntários o objeto de estudo.

### 1.1.2 Voluntariado

Como referido anteriormente, o voluntariado tem uma grande representatividade e importância para as organizações sem fins lucrativos, visto que o trabalho nestas organizações, por vezes, é realizado totalmente ou parcialmente por voluntários (Courtney, 2002).

O voluntariado é fortemente influenciado pela globalização, pelo agravamento da situação de pobreza e exclusão social, pelas desigualdades entre as sociedades do mundo, assim como pelo aparecimento de novos problemas sociais, de saúde e ambientais (Serapioni, Ferreira, & Lima, 2013)

Quanto ao conceito, apesar de ser um termo cada vez mais estudado, ainda não existe um consenso em relação ao seu conceito (Parente, Marcos, & Amador, 2002; Serapioni *et al.*, 2013; Akingbola, 2011).

Contudo, existem alguns elementos que são comuns nas várias definições, ou seja, a maioria das definições partilha a conceção de voluntariado como uma atividade sem remuneração e executada de livre vontade pelo indivíduo que disponibiliza o seu tempo para a sua realização (Parente, Marcos, & Amador, 2012)

A palavra voluntariado tem a sua génese no adjetivo latino "*voluntarius*" que surge do vocabulário "*voluntatis*", que significa a habilidade de poder escolher ou decidir. Este é um dos aspetos essenciais do conceito de voluntariado, que consiste numa ação realizada com liberdade, gratuita e completamente desinteressada (Paré & Wavroch, 2002, citado por Serapioni *et al.*, 2013).

Ser voluntário implica investir tempo e energia para desenvolver um serviço que beneficia alguém, a sociedade ou uma comunidade, sem esperar uma recompensa financeira ou material (Akingbola, 2011).

Em Portugal, a Lei de Bases do Voluntariado (Lei 71/98, 3 de Novembro) consagra no seu 2º artigo uma definição de voluntariado:

*“Voluntariado é um conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidas sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. Não são abrangidas na presente lei as acuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.”*

Atualmente, o voluntariado começa a ser encarado como uma ferramenta de capacitação e qualificação, assim como de prevenção do desemprego e de aquisição de novas experiências (Serapioni *et al.*, 2013). Cada vez mais os jovens veem no voluntario uma forma de entrar no mercado de trabalho (Singer, 2005, citado por Perante *et al.*, 2012). Ou seja, os jovens procuram através das experiências de voluntariado desenvolverem-se pessoal e profissionalmente.

Atendendo à importância dos voluntários como recursos humanos para as organizações sem fins lucrativos, torna-se importante abordar, em seguida, as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nestas organizações com o objetivo de potencializar o seu capital humano.

### 1.1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos

A crescente competição, globalização e as rápidas mudanças tecnológicas tem levado as organizações a reconsiderar o modo como gerem os seus recursos e capacidades, com o objetivo de conseguirem vantagem competitiva (Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy, 2006). As organizações sem fins lucrativos não são exceção. Face à crescente pressão para se tornarem cada vez mais profissionais, as OSFL procuram diferenciar-se e criar valor para os *stakeholders* (Anheier & Seibel, 2001; Salamon, 2002).

Uma das particularidades das OSFL é a integração de voluntários no quadro dos seus recursos humanos, criando uma vantagem de custo e, portanto, uma vantagem competitiva para as OSFL que conseguem gerir de forma eficiente estes recursos (Akingbola, 2013; Hartenian, 2007).

Segundo Akinlade e Shalack (2016) apesar do papel fundamental dos voluntários nas OSFL, as pesquisas relativas às estratégias de recursos humanos são essencialmente relativas a

organizações lucrativas. Contudo, é demasiado simplista assumir que as práticas de recursos humanos aplicadas a trabalhadores remunerados são aplicáveis a trabalhadores voluntários. Por exemplo, medidas como remunerações, bónus ou seguros de trabalho não podem ser aplicadas no contexto de voluntariado (Akinlade & Shalack, 2016).

Uma das práticas de recursos humanos que levanta algumas dificuldades para as OSFL é o recrutamento devido à dificuldade de recrutar membros qualificados. Assim, o consequente recrutamento de trabalhadores menos qualificados pode ter um impacto negativo na moral, satisfação e comprometimento dos trabalhadores, levando a uma menor eficácia na prestação de serviços (Akingbola, 2004; Cunningham, 2001; Parry *et al.*, 2005, citado por Ridder, Piening, & Baluch, 2012).

Os voluntários tendem a ser atraídos para trabalhar em OSFL pelas quais se identificam com os valores e missão (Brown & Yoshioka, 2003; Cunningham, 2005; Kim & Lee, 2007, citado por Ridder *et al.*, 2012). Assim, os voluntários são considerados como embaixadores das organizações de que fazem parte, sendo que, geralmente, apresentam um maior nível de empenhamento com a missão da organização e acabam por contribuir para o recrutamento de outros voluntários. Daí a importância do recrutamento e retenção de voluntários para as OSFL atingirem os seus objetivos (Akingbola, 2013; Newton, Becker, & Bell, 2014).

Além disso, a experiência que o voluntário tem na organização irá influenciar a sua disposição para continuar o trabalho voluntário na organização e recrutar outros voluntários. Portanto, as OSFS precisam definir um sistema de trabalho que garanta não só que os voluntários têm as capacidades, motivação e oportunidade para preformar, mas também garantir o seu nível de empenhamento com a organização (Akinlade & Shalack, 2016).

Tendo em conta o papel de extrema relevância dos recursos humanos voluntários para a concretização dos objetivos da organização, assim como para o recrutamento de novos voluntários, torna-se relevante estudar as competências que estes devem possuir. Assim, no capítulo seguinte será abordado o tema das competências e as práticas de recrutamento e seleção.



## PARTE II: COMPETÊNCIAS E RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

### 1.2 Definindo Competências

O conceito de competência não é recente, apesar de ser um termo muito utilizado nas empresas atualmente, os primeiros estudos iniciaram-se em 1970 (Fleury & Fleury, 2004). Ao longo dos anos este conceito tem sofrido uma evolução. Inicialmente, estava apenas relacionado com a linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar determinado julgamento. Posteriormente, o conceito começou a ser utilizado no meio organizacional, obtendo uma maior abrangência de significado e aplicação (Ceitil, 2007).

No mundo do trabalho, as competências têm vários significados (McLagan, 1997). Algumas definições referem-se ao trabalho, isto é, às tarefas, resultados e *outputs*. Outras descrevem as características das pessoas que fazem o trabalho, ou seja, o conhecimento, as habilidades, atitudes, valores, orientações e compromissos. Algumas definições juntam os dois tipos de definições anteriores, criando os “pacotes de atributos”. Estes são compostos por vários elementos, quer referentes ao trabalho, quer às características das pessoas que o realizam (McLagan, 1997).

A valorização do conceito de competência na atualidade advém da necessidade adaptativa das organizações a uma sociedade globalizada e a um ambiente cada vez mais competitivo. As organizações têm que lidar com constantes mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, tendo necessidade de melhorarem constantemente as suas competências (Ceitil, 2007). Daí que as organizações mais do que força de trabalho procurem competências ou potencial de competências, isto é, indivíduos detentores de saberes que irão utilizar em contextos profissionais (Lopes *et al.*, 1999, citado por Ceitil, 2007). Neste sentido, os recursos humanos são progressivamente entendidos como um fator de vantagem competitiva (Melo & Machado, 2015) e como um fator de extrema importância para a adaptação à mudança.

Não obstante a tentativa feita por McLagan (1997) no sentido de clarificação do conceito de competência, na verdade este continua a ser debatido, não existindo uma única definição que seja consensual (Ceitil, 2007). Em resultado desta falta de consenso, vários autores apresentam diferentes compreensões de competência. Em jeito ilustrativo McClelland (referido por Ceitil, 2007) defende que as competências são o fator que permite diferenciar os profissionais de melhor desempenho daqueles que são apenas suficientemente bons para manter o emprego.

Segundo este autor, competência é uma característica pessoal relacionada com uma melhor atuação na realização de uma tarefa ou de uma determinada função. O autor considera que competência é uma capacidade, visto que se refere ao que a pessoa é capaz de fazer e não ao que faz sempre em qualquer situação (Ceitil, 2007). No mesmo sentido, Dutra, Fleury, e Ruas (2012) associam o termo competência a um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo um desempenho superior em determinado trabalho, alinhando as competências às necessidades de determinado cargo.

Ainda na mesma corrente, Boyatzis (1982) considera que as competências são as características de fundo de um indivíduo e que apresentam uma relação causal positiva com o desempenho. Assim como McClelland, este autor considera que competência é uma característica intrínseca que diferencia um bom desempenho de um médio ou mau desempenho (Ceitil, 2007).

Boyatzis (1982) apresenta dois tipos de competências: as competências críticas e as competências básicas, sendo as primeiras identificadas nas características associadas aos desempenhos superiores e as segundas identificadas nas características ligadas aos desempenhos médios.

O mesmo autor define cinco categorias para as competências: motivação, traços de carácter, conceito que o indivíduo tem de si próprio, conhecimentos e competências cognitivas e comportamentais. A conjugação destas categorias permite ao indivíduo alcançar uma elevada *performance* (Boyatzis, 1982).

Com uma visão diferente ainda que procurando fazer uma ligação aos autores anteriores, Spencer e Spencer (1993) consideram que existem diferentes tipos de competências: as competências entendidas como características pessoais e as competências concebidas como *performance* concretas.

Os mesmos autores consideram ainda a existência de duas dimensões nas competências em geral, criando uma analogia com o *iceberg*, ou seja, a parte visível do *iceberg* está associada às competências *performance*, ou comportamento observável e a parte submersa do *iceberg* corresponde às características pessoais (Spencer & Spencer, 1993).

Outros autores têm diferentes perspetivas não só em relação ao conceito, mas também ao nível da terminologia usada para definir competência. Segundo Davies e Ellison (1999), *competences* são os *outputs* relacionados com critérios mínimos esperados de uma *performance* profissional de uma pessoa, enquanto *competencies* são os *inputs* que uma pessoa traz para o trabalho e que resultam em superiores níveis de *performance*.



Analisando as definições destes últimos autores é possível estabelecer uma relação entre elas. A parte submersa do *iceberg* pode-se associar aos *inputs*, ou seja, às características pessoais. A parte visível do *iceberg* são os *outputs*, isto é, comportamentos concretos (Ceitil, 2007).

Segundo estes autores, a dimensão de maior importância é a do *output*, ou seja, a competência apenas existe “na e pela ação” (Ceitil, 2007, p. 95).

Assim, podemos considerar que as competências são a forma como os indivíduos realizam as suas atividades profissionais. Na prática, podemos verificar que existem indivíduos com *inputs* promissores como, por exemplo, um bom currículo, mas que estes não se traduzem num alto desempenho nas organizações. Na situação oposta, também existem indivíduos com *inputs* menos promissores que são profissionais com níveis mais elevados de *performance* (Ceitil, 2007).

De uma forma geral, existem quatro perspetivas relativas ao conceito de competências, sendo estas consideradas como atribuições, qualificações, traços ou características pessoais e comportamentos ou ações (Ceitil, 2007).

As quatro perspetivas dividem as competências em extra-pessoais, intra-pessoais e interpessoais. Nas perspetivas das competências como atribuições e qualificações, as competências são consideradas como extra-pessoais. No caso das atribuições porque dependem do tipo de funções e responsabilidades assumidas, já as qualificações são adquiridas através do ensino, da formação, e de outras atividades de aprendizagem. Ambas as competências, atribuições e qualificações, são independentes do desempenho (Ceitil, 2007).

Na perspetiva das competências como traços ou características pessoais, estas são consideradas intra-pessoais pois são relacionadas com a personalidade, habilidades, determinação, ambição e conhecimento dos indivíduos (Ceitil, 2007).

Por último, na perspetiva das competências como comportamentos ou ações, estas são consideradas interpessoais (Ceitil, 2007).

Acrescente-se, ainda, que as competências estão relacionadas com dois fatores, os pessoais e os de suporte. Os fatores pessoais são as aptidões, os traços de personalidade, os conhecimentos, a experiência do indivíduo, que vão traçar a sua ação num determinado contexto ou realidade. Os fatores de suporte são as condições organizacionais necessárias à ação de um indivíduo num determinado contexto ou realidade (Ceitil, 2007).

As competências podem, ainda, ser transversais ou específicas. As competências transversais estão associadas a dois termos: transversalidade e transferibilidade. A transversalidade refere-se à não contextualização das competências, ou seja, estas devem ser comuns/transversais a vários

contextos. A transferibilidade está relacionada com a possibilidade de, não obstante as competências poderem ser adquiridas em determinada atividade, estas poderem ser exercidas num domínio diferente. Em suma, as competências transversais não estão associadas a uma profissão ou função. Pelo contrário, as competências específicas estão diretamente relacionadas com a atividade profissional (Ceitil, 2007).

Face ao exposto os gestores de recursos humanos devem estabelecer uma ligação entre as competências transversais e as específicas, com o objetivo de desenvolver as que são necessárias para a existência de um alinhamento com os objetivos organizacionais.

Em suma, as competências representam cada vez mais uma preocupação no contexto organizacional pela sua significância na concretização dos objetivos definidos, conseqüentemente, surge a necessidade de fazer uma gestão de competências, termo que será abordado com mais pormenor no capítulo seguinte.

### 1.2.1 Gestão de Competências

A gestão de competências surge da necessidade de adaptação das organizações ao constante aumento da globalização e competitividade do mercado. Este atual contexto levanta a necessidade de repensar a relação entre o indivíduo e as organizações. Assim, cada vez mais as pessoas são consideradas parte essencial para o bom desempenho das organizações, tendo uma maior participação, envolvimento e comprometimento (Ceitil, 2007).

A gestão de pessoas por competências aparece no sentido de aumentar a competitividade das organizações, sendo essa gestão uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades necessárias para a eficiência e eficácia no desempenho das atividades. Permite, ainda, identificar falhas de qualificações para a execução de determinados serviços, facilitando, assim, a identificação dos aspetos a melhorar por parte da organização (Carvalho, Nascimento, & Serafim, 2012).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a partir da década de 1990, começou-se a verificar a necessidade de alinhar a gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional, implementando-se o conceito de competência com o objetivo de melhorar a gestão dos colaboradores. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos deve realizar uma gestão de competências alinhada com a estratégia da empresa, tentando, assim, diminuir a diferença entre as competências que a organização possui e aquelas que necessitará para ir de encontro à sua estratégia (Ceitil, 2007).

São várias as vantagens apontadas para uma gestão de competência. Segundo Ceitil (2007, p.116), “a gestão por competências, dá maior destaque à competência tanto na seleção dos colaboradores como no planeamento da estratégia organizacional, proporcionando às empresas maior produtividade, a criação de um ambiente participativo e motivador, a orientação para resultados, maior competitividade, equipas e gestores mais comprometidos e fortes, além de uma maior diferenciação a nível de mercado”. A essas vantagens, Gramigna (2002) acrescenta a maior capacidade de formar equipas produtivas através do estudo da compatibilidade entre perfis de trabalhadores e as necessidades organizacionais, o maior investimento na capacitação dos colaboradores e a gestão de desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de avaliar.

O principal objetivo de uma aposta na gestão de competências é fornecer à organização instrumentos técnicos e metodológicos, para gerir as suas políticas e estratégias, e instrumentos de gestão de recursos humanos, baseados na identificação das competências que são essenciais para o seu desenvolvimento futuro (Ceitil, 2007). Na mesma linha de raciocínio, Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que a gestão por competências permite planejar, captar, desenvolver e avaliar todos os níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para o alcance dos objetivos. A gestão de competências permite, assim, ampliar a capacidade de atuação da organização trazendo eficácia no desempenho do trabalho.

No presente capítulo abordou-se a gestão de competências e as suas respetivas vantagens. Seguidamente, será abordado o processo de recrutamento e seleção que permite avaliar as competências dos candidatos a colaboradores das organizações.

### **1.3 Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos**

Coutinho (2015, p. 22) refere o “recrutamento e seleção como um processo sequenciado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha de um candidato que desempenhará uma função numa organização, devendo ser antecedido de várias etapas que identifiquem e caracterizem essa mesma função a preencher. O recrutamento e a seleção constituem duas atividades integrantes da gestão de recursos humanos e traduzem-se na exploração e análise de mercado, na procura de novos elementos dotados de novas competências para a organização. Tanto o processo de recrutamento como o processo de seleção operam numa base em que é fundamental definir quais as necessidades da organização e, posteriormente, qual o perfil de pessoa que se deseja para a organização.”

O mesmo autor salienta ainda a complexidade destas práticas referindo que “Recrutar e selecionar pessoas não é uma tarefa fácil, pois no fundo, é comparar seres completamente distintos. Portanto, o profissional, gestor de recursos humanos, deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação e conseguir o perfil adequado e esperado. Não se trata, portanto, de uma atividade simples, mas sim de um conjunto de técnicas adequadas à necessidade da organização.” Coutinho (2015, p. 23).

Atendendo à importância destas práticas para definir quem irá fazer parte do quadro de recursos humanos da organização, a partir de um perfil de competências previamente definido, nas próximas páginas irá abordar-se com mais pormenor cada uma destas práticas.

### 1.3.1 Recrutamento

Kumar & Garg (2011) consideram que o recrutamento é o processo de identificação e atração de potenciais candidatos provenientes do exterior e interior da organização, tendo como principal objetivo a sua avaliação para o preenchimento de futuras vagas de emprego. Após, a identificação desses candidatos a organização pode iniciar o processo de seleção desses mesmos candidatos. O papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características pretendidas (Chiavenato, 2010). Assim, a organização observa, através de uma análise interna, as necessidades da organização e através do recrutamento procura atrair aqueles que melhor se enquadram às exigências funcionais da organização.

O recrutamento não deve ser iniciado de uma forma mal estruturada e apressada. Para isso, é importante que os supervisores tenham feito um planeamento antecipado das verdadeiras necessidades da organização (Jackson, 1976).

Normalmente, um recrutamento existe por dois motivos: a expansão da empresa e/ou necessidade de substituir um colaborador que está em atividade. Nesse sentido, podem ser consideradas duas categorias, uma “situação favorável” e uma “situação desfavorável”. A primeira, geralmente, envolve promoções o que influencia positivamente o espírito dos colaboradores e é um indicador de que o recrutamento anterior foi eficaz, podendo indicar algum crescimento da organização e o aumento de oportunidades. A segunda está relacionada com a necessidade de substituir alguém sem ocorrer uma promoção mas, resultante de outros fatores, como por exemplo a saída de algum colaborador, por vontade própria, ou mesmo a demissão por parte da organização (Jackson, 1976).

Pintos (2013) refere que o principal objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá ser feito em número suficiente para permitir que o processo de seleção funcione da melhor forma.

Segundo Behling, Labovitz, e Gainer (1968) para a eficácia da atração de candidatos, devem ser considerados três grandes paradigmas, tidos em conta por estes no momento da escolha de um emprego. O primeiro referente à comparação lógica das ofertas, segundo fatores objetivos, como por exemplo, salários e benefícios. Ou seja, o candidato escolhe a vaga que oferece mais vantagens. O segundo considerando a escolha através de critérios meramente subjetivos, por exemplo, necessidade de realização e desenvolvimento da auto-estima. O candidato pretende essencialmente satisfazer as suas necessidades pessoais a partir das características organizacionais. Esta teoria está geralmente presente nos anúncios com frases como por exemplo, “Proporciona-se bom ambiente de trabalho” e “Será integrado numa equipa dinâmica”. A imagem da empresa também funciona como critério subjetivo, isto é, quando a empresa tem elevado prestígio no mercado, pode atrair mais candidatos (Behling *et al.*, 1968). Por fim, o terceiro paradigma referente à escolha das empresas tem em consideração as facilidades físicas e experiência anterior em organizações semelhantes (Behling *et al.*, 1968). Concluindo, para obter maior eficácia na atração de candidatos, deve-se considerar na redação do anúncio estas três grandes áreas.

Em relação às etapas do processo de recrutamento, Torrington, Hall, e Taylor (2008) sugerem que em primeiro lugar deve-se analisar o contexto interno e externo. Em seguida, analisar o posto de trabalho a preencher, devendo a organização apresentar informação completa e objetiva relativa ao posto de trabalho. Na terceira etapa, deve-se definir os critérios de avaliação. Posteriormente, na quarta etapa, definir as fontes de recrutamento, internas ou externas. Por sua vez, a quinta etapa consiste na especificação e seleção de técnicas para alcançar as fontes escolhidas como, por exemplo, anúncios, base de dados, parcerias com universidades. Por fim, a sexta etapa, é caracterizada pela realização de uma lista de candidatos elegíveis para o processo de seleção.

A segunda etapa referente à análise de toda a informação do posto de trabalho pode demonizarse de análise de funções, processo bastante importante no recrutamento e seleção. Assim, a análise de funções corresponde a uma metodologia que tem por principal objetivo a descrição, o mais exata e exaustiva possível, das diversas componentes de uma função (Gomes *et al.*, 2008). A informação a recolher será, essencialmente, referente aos aspetos que o candidato deverá apresentar para um bom desempenho da função. Geralmente, essa informação contempla

aptidões e competências exigidas, características relacionadas com a personalidade, experiência profissional anterior, formação necessária, grau de obrigatoriedade de deslocações, conhecimentos linguísticos, carteiras profissionais necessárias, carta de condução e conhecimentos de informática (Gomes *et al.*, 2008).

Cardeira (2011) considera que as técnicas de seleção utilizadas pelas empresas são: os anúncios em jornais e revistas; referências de colaboradores da organização; agências de emprego; serviços de empresas especializadas; feiras de emprego; associações profissionais; associações patronais; empresas de *outplacement*; campus universitários (associações académicas); sindicatos; métodos formais de abordagem pessoal; e recrutamento via internet (*e-recruitment*).

O *e-recruitment* é um processo cada vez mais utilizado, permitindo receber candidaturas estruturadas, em maior número, num menor espaço de tempo e com menores custos associados (Bartram, 2000; Anderson, 2003; Cunha *et al.*, 2010, citados por Alves, 2012).

O recrutamento pode-se classificar em interno, externo e misto, termos que serão abordados com mais pormenor no capítulo seguinte.

#### 1.3.1.1 Recrutamento Interno, Externo e Misto

O processo de recrutamento de novos colaboradores pode ser definido como interno, externo e misto. O recrutamento é interno quando a organização tem como objetivo promover a realocação dos recursos já existentes (Cunha, 1996). Ou seja, a organização procura um colaborador para um determinado lugar dentro do conjunto de trabalhadores da própria empresa (Cadeira, 2011). Geralmente, neste tipo de recrutamento, são tidos em consideração testes de avaliação, a avaliação de desempenho dos colaboradores, a informação sobre a formação profissional, uma análise e descrição de funções, planeamento de carreias e as condições de promoção (Rocha, 1997).

As principais vantagens referentes ao recrutamento interno são, essencialmente, o facto de o candidato já conhecer o modo de funcionamento da empresa, diminuindo o tempo investido no acolhimento das pessoas, ser mais económico em termos monetários e de tempo. Além disso, pode ser mais seguro, visto que, existe um maior conhecimento das pessoas. No caso de existir uma promoção, pode ainda ser uma fonte de motivação interna, pela criação da possibilidade de ascensão e existir um aproveitamento do investimento feito nos colaboradores (Gomes *et al.*, 2008). Em contrapartida, as desvantagens podem ser o uso excessivo do recrutamento interno, resultando em algumas consequências menos positivas para a organização como, por exemplo, o

aumento da média das idades, perdendo-se alguma flexibilidade e dinamismo interno. Além disso, pode dar origem a conflitos de interesses entre as várias pessoas interessadas em determinadas funções (Gomes *et al.*, 2008).

Segundo Peretti (2004) a promoção interna apresenta alguns limites, por vezes, resulta de classificações obtidas no passado ao invés de aptidões para preencher o novo posto. Isto verifica-se quando os bons desempenhos aceleram a carreira até ao nível da incompetência.

Em suma, o recrutamento interno consiste numa boa opção, visto que, os colaboradores já possuem um conhecimento mais elevado da organização, implica menores custos e demonstra interesse por parte da organização em promover os colaboradores. Contudo, este apenas deve ser aplicado se a empresa realmente apresentar colaboradores que tenham competências adequadas para os respetivos cargos.

Por sua vez, o recrutamento externo ocorre quando a organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja, fora da organização (Gomes *et al.*, 2008). A organização procura preencher a vaga com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2002).

As vantagens deste tipo de recrutamento são o enquadramento de novas perspetivas à organização, novas formas de pensar e fazer e novos conhecimentos da indústria e do mercado. Por vezes, representa uma forma mais económica do que investir na formação de um profissional (Chiavenato, 2002). Em relação às desvantagens, pode representar um método mais demorado e dispendioso; menos seguro, pois é maior a probabilidade de recrutar uma pessoa errada; pode originar alguma desmotivação dentro da organização; e, além disso, exige um período de adaptação da pessoa recrutada (Rocha, 1997).

Concluindo, a organização deve ajustar o recrutamento às suas necessidades. Uma solução alternativa poderá corresponder ao recrutamento misto, através do qual podem ser realizadas as duas formas de recrutamento, interno e externo. O recrutamento misto pode se desenvolver de várias formas. Por exemplo, pode ser feita a divisão das vagas em metade para internos e metade para externos, em que a seleção para internos é processada primeiro e, se ainda houver vagas, elas são para externos. Outra forma, é a concorrência em pé de igualdade dos candidatos internos com os externos, sendo todos avaliados em gabinetes externos à empresa, de forma a existir uma avaliação imparcial (Gomes *et al.*, 2008).

Coradini e Murini (2009) consideram que o recrutamento misto resulta de um recrutamento interno que possivelmente gera uma nova vaga de emprego, através da transferência de algum colaborador, o que resultará na necessidade de um recrutamento externo.

Segundo Chiavenato (1998) as organizações na prática realizam os dois tipos de recrutamento. Pois, ambos se complementam, isto é, ao fazer recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição em aberto precisa ser substituído na sua atual posição. Isto realça que se é substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida, ou seja, quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a não ser que seja cancelada.

Em seguida da realização do recrutamento dos candidatos, é realizado o processo de seleção, termo que será abordado seguidamente.

### 1.3.2 Seleção

A seleção envolve um processo de triagem e avaliação de candidatos com o intuito de identificar os mais adequados para o desempenho de funções numa determinada organização (Nyangaresi, Njeru, Mutavi, & Waithaka, 2013). Esta segunda fase tem como principal objetivo escolher dentro de determinado grupo de candidatos recrutados, qual ou quais destacam-se mais e se adequam melhor às funções pretendidas (Cunha, 1996).

Cada vez mais, os responsáveis pela gestão de recursos humanos de grandes organizações apercebem-se dos riscos decorrentes de uma má seleção. A má escolha de colaboradores pode originar acidentes de trabalho, perda de produtividade ou levar a situações negativas, mas menos evidentes como, por exemplo, a perda de clientes, danificação de equipamentos, constante tendência para a doença, entre outros. A escolha incorreta de colaboradores não está apenas relacionada com a escolha de indivíduos que não deveriam ser selecionados mas, também, à não contratação de indivíduos que são realmente bons, deixando-os para as empresas concorrentes (Gomes *et al.*, 2008).

Para evitar a seleção incorreta de candidatos é importante definir os critérios a ter em conta pelos responsáveis de seleção de pessoal. Estes critérios vão estar relacionados com a envolvente em que a empresa está inserida. Isto é, organizações em mercados com elevada concorrência optarão pela flexibilidade e eficácia. Enquanto as empresas mais estáveis interessam-se, principalmente, por trabalhadores que procuram segurança e estabilidade no emprego e que não apresentem alterações significativas para a empresa (Gomes *et al.*, 2008).



Rocha (1997) considera que o processo de seleção começa por uma entrevista inicial, com questões que vão desde a capacidade para desempenhar a função às expectativas relativas ao salário, resultando na eliminação dos candidatos não qualificados. Posteriormente, é preenchido um impresso e, de seguida, é feito um controlo das referências, de modo a verificar a veracidade das referências dos candidatos. Por fim, são realizadas as provas e testes que procuram avaliar de forma objetiva os conhecimentos e aptidões dos mesmos.

Em relação aos métodos de seleção, Salgado e Anderson (2001) consideram que as provas e testes podem ser: testes de capacidades cognitivas; testes de capacidades físicas; testes psicomotores e perceptivos; questionários/inventários de personalidade; testes de integridade; testes de conhecimento do posto de trabalho; testes de amostras de trabalho e simulações; biodata e análise de *curriculum vitae*; grafologia; testes de consumo de droga; referências e cartas de recomendação; *assessment centres*; e entrevistas. De todos os métodos de seleção referidos anteriormente, as entrevistas são o método preferido e mais utilizado pelas empresas para determinar a escolha dos candidatos (Salgado & Anderson, 2001). Estes diferentes métodos de seleção serão abordados com mais pormenor no capítulo seguinte.

#### 1.3.2.1. Técnicas de Seleção

Nos processos de seleção são cinco os grupos de técnicas de seleção mais utilizadas: as entrevistas de seleção; as provas de conhecimento ou capacidade; os testes psicológicos; os testes de personalidade; e as técnicas de simulação (Chiavenato, 2009).

Inicialmente, o avaliador deve preparar-se, examinando as fichas de inscrição, currículos, assim como a descrição e especificação do cargo para a vaga à qual se candidatam (Robbins, 2008).

Seguidamente, a entrevista representa um método utilizado em todos os processos de seleção, permitindo a obtenção de informações mais concretas através de um contacto direto com os candidatos (Vilas Boas & Bernardes, 2009). A linguagem corporal, os gestos e postura permitem perceber o estado emocional do candidato e o grau de interesse. Além disso, permite analisar a reação do candidato a diferentes situações (França, 2009).

Segundo Chiavenato (2009) o desenvolvimento da entrevista começa com a preparação da entrevista, ou seja, preparação do local e do decorrer da entrevista. Segue-se a conclusão da entrevista, isto é, o entrevistador deve ser claro relativamente ao momento em que a entrevista termina e fornecer informações ao candidato relativas ao método utilizado para informá-lo acerca do resultado. A próxima fase é avaliação da entrevista, após o retiro do candidato da sala, o

entrevistador deverá registrar aspetos que considerar mais importantes. Por fim, após o término de todas as entrevistas deverá ser realizada uma avaliação definitiva e tomada uma decisão.

Em relação às provas de conhecimento ou de capacidade, estas podem ser classificadas quanto à maneira como são aplicadas: *provas orais*, realizadas através de perguntas e respostas orais; *provas escritas*, realizadas através de perguntas e respostas escritas; e *provas de realização*, realizadas através da execução de uma tarefa ou trabalho (Chiavenato, 2009). Podem, ainda, ser classificadas quanto à área de conhecimentos abrangida: *provas gerais* que permitem aferir noções de cultura geral e *provas específicas* que permitem apurar conhecimentos técnicos e específicos relacionados ao cargo a preencher (Chiavenato, 2009). Além disso, podem ser classificadas quanto à forma como as provas são elaboradas: *provas tradicionais* que não exigem planeamento, podendo ser improvisadas; *provas objetivas*, ou seja, provas estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis; e *provas mistas* que utilizam tanto perguntas dissertativas quanto itens e forma de testes (Chiavenato, 2009).

Relativamente aos testes psicológicos, estes são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do entrevistado (França, 2007).

Os testes de personalidade, segundo Chiavenato (2009), servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo carácter ou pelo temperamento.

Por fim, as técnicas de simulação pretendem avaliar a capacidade de interação em grupo do indivíduo e passar da avaliação verbal para a avaliação de execução de tarefas (Chiavenato, 2009).

Em suma, para que um processo de seleção seja eficaz torna-se importante fazer uma boa condução da entrevista, aplicar os testes de conhecimentos mais indicados e fazer a seleção da forma mais rápida e ágil possível. Tudo isto, com o mínimo de custos possíveis e envolvendo a administração no processo de seleção (Chiavenato, 2009).

No capítulo seguinte será abordado o processo de recrutamento e seleção direcionado para a avaliação das competências dos candidatos.

#### **1.4 Recrutamento e Seleção por Competências**

O recrutamento e seleção por competências consiste na atração e escolha de candidatos com o objetivo de contratação de colaboradores que possuam as competências previamente mapeadas e consideradas como essenciais à estratégia da organização (Brandão, 2012).

A criação de vantagem competitiva é cada vez mais uma preocupação das organizações, assim torna-se importante direcionar o processo de recrutamento e seleção nesse sentido. A definição

de um perfil de competências para o cargo alinhado com as competências organizacionais, ou seja, as competências definidas como essenciais na organização para o cumprimento das suas metas, permite às organizações a construção de vantagem competitiva (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2008). O mesmo autor considera que o mapeamento dessas competências organizacionais é responsabilidade dos principais executivos da organização.

As competências organizacionais, juntamente com outros dados da organização, funcionam como sinalizadores de competências essenciais aos colaboradores. Estes sinalizadores correspondem a informações relevantes sobre o cargo, visto que a partir destas informações se pode inferir as competências necessárias para uma boa *performance* nas respetivas funções (Carvalho *et al.*, 2008).

O processo de recrutamento deve começar pela definição do perfil para a vaga em aberto, sendo que por perfil entende-se o conjunto de “requisitos e competências indispensáveis definidos para um cargo” (Carvalho *et al.*, 2008, p.62).

Em seguida ao recrutamento, tradicionalmente, no processo de seleção são escolhidos os candidatos, dentro do total de candidatos, que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo com vagas em aberto. No caso da seleção por competências as técnicas utilizadas visam a identificação dos candidatos com as competências pretendidas para o cargo (Alles, 2006; Brandão, 2012).

O processo de seleção de competências consiste numa metodologia que tem como base a elaboração do perfil de competências para o cargo (Avelino, 2012). Deste modo, a pessoa responsável pela seleção pode orientar a entrevista no sentido de encontrar os comportamentos mais adequados para a execução das funções estabelecidas, tornando o processo de seleção mais objetivo (Avelino, 2012). Isto quer dizer que o principal objetivo da seleção por competências é procurar no candidato evidências que comprovem que ele possui ou não uma determinada competência exigida para o cargo (Leme, 2007).

Neste processo, as técnicas de seleção devem ser concebidas de modo a medir conhecimentos, habilidades e atitudes, o que pode ser conseguido através de guiões de questões que simulem um contexto de trabalho. Ou seja, fazer com que o candidato retrate o modo como agiria em determinada situação da vida real. Assim, serão refletidas determinadas competências comportamentais, levando a um processo seletivo mais eficiente (Brandão, 2012).

As entrevistas são uma das técnicas do processo de seleção. No caso da seleção por competências, a entrevista comportamental com destaque nas competências é um exemplo de

técnica que poderá ser utilizada. Segundo Rabaglio (2001) essa técnica consiste na investigação das experiências já vividas do candidato. O mesmo autor considera que essas entrevistas poderão ser realizadas para os diferentes cargos quer aos operacionais quer aos de direção, sendo importante adequar as questões.

As entrevistas com destaque nas competências tem como finalidade identificar, na experiência recente do candidato, evidências de comportamentos que demonstrem ou não se estes possuem determinadas competências (Leme, 2007).

Leme (2007) considera que as perguntas com ênfase nas competências devem: a) ser abertas, ou seja, a resposta do candidato deve desenvolver sobre o assunto, sobre a situação vivida; b) enfatizar um passado recente; c) evidenciar um comportamento, não a competência; d) realçar o comportamento do candidato, não realçando, por exemplo, o trabalho de uma equipa, isto quer dizer que o destaque da questão deve ser o modo como o candidato agiu em determinada situação.

As vantagens associadas ao processo de recrutamento e seleção por competências são a maior objetividade, levando a maior eficácia. Consequentemente, essa maior eficácia na escolha dos recursos humanos que integram as equipas das organizações contribui para uma menor rotatividade e menor necessidade de formação (Marques, 2012).

De seguida, passaremos ao trabalho empírico, começando por apresentar a metodologia utilizada no presente estudo.

## **PARTE III: ESTUDO EMPÍRICO**

### **2. METODOLOGIA**

A presente investigação tem como questão de partida a análise das competências-chave procuradas no processo de recrutamento e seleção de voluntários, aplicada ao contexto específico das organizações de estudantes, isto é, organizações sem fins lucrativos com trabalho realizado apenas por estudantes em regime de voluntariado. Pretende-se, também, com esta investigação fazer-se uma análise comparativa entre essas competências tendo em conta os diferentes contextos de atividade, nacional e internacional.

Nesse sentido, será adotada uma abordagem metodológica qualitativa, implementada através do desenvolvimento de dois estudos de caso. Dada a variedade de estudos relativos ao voluntariado em contexto nacional, mas atendendo à escassez de estudos referentes especificamente às competências-chave procuradas no processo de recrutamento e seleção de voluntários, considerou-se apropriada uma metodologia qualitativa que permitisse aumentar o nível de conhecimento deste fenómeno em particular (Brown, 2008).

Uma abordagem qualitativa permite ao investigador recolher mais informação sobre o fenómeno estudado, segundo uma lógica de análise profunda e detalhada (Jackson, Ronald, Drummond, & Camara, 2007). O método de estudo de caso, por sua vez, é utilizado por vários investigadores com o objetivo de desenvolver teoria, produzir uma nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações específicas, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno (Dooley, 2002). Este método permite ainda fazer generalizações, isto quer dizer que, dos casos particulares podem ser inferidas ideias que são gerais (Stake, 1999). Em particular, na presente investigação pretende-se descrever e explorar um fenómeno com vista a aplicação de soluções para uma situação específica.

Com esse propósito, foram selecionadas duas organizações de estudantes, ou seja, organizações sem fins lucrativos com atividade realizada totalmente por voluntários estudantes, presentes na Universidade do Minho. Estas serão caracterizadas posteriormente.

Tendo em conta o objetivo de investigação, dentro dos vários tipos de estudos de caso, considero que o estudo exploratório foi o que se revelou mais adequado. Um estudo de caso exploratório representa assim, uma fase preliminar da investigação, sendo geradas ideias e hipóteses que podem ser testadas rigorosamente em fases posteriores (Major & Vieira, 2009).

Para a realização do estudo de caso foi utilizado como método de obtenção da informação pretendida as entrevistas. Este método foi complementado com a recolha e consulta de documentos fornecidos pelas organizações.

A entrevista é um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa, Segundo Erasmie e Lima (1989), a entrevista é uma conversa cuidadosamente planeada que permite a obtenção de informações sobre crenças, opiniões, atitudes, comportamento, entre outras, do entrevistado relativamente a certas questões ou matérias. Este método distingue-se das restantes técnicas de recolha de informação pelo facto de decorrer de um processo de comunicação e interação humana que faculta determinadas informações (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A entrevista foi semi-estruturada, visto que, não foi totalmente aberta mas também não foi constituída por um conjunto inflexível de questões estabelecidas *a priori* (Pardal & Correia, 1995). Ou seja, o guião de entrevistas continha questões previamente pensadas e direcionadas para o objetivo da investigação, contudo, existiu abertura para alteração da ordem e para a colocação de novas questões sempre que o testemunho do entrevistado o justificava.

Os documentos consultados auxiliaram essencialmente ao alargamento do conhecimento em relação à atividade realizada pelas organizações, à sua estrutura e à compreensão do seu estatuto legal, nomeadamente, foi consultado o *site* institucional de ambas as organizações. Adicionalmente, foi concedido o acesso aos estatutos legais das organizações e, no caso da YME, foi consultado o manual de candidatura a voluntário.

No que concerne à escolha das organizações, importa referir que foram ambas selecionadas por serem organizações dependentes exclusivamente do trabalho de estudantes voluntários. Uma vez que organizações de natureza estudantil são mais comuns em contexto universitário, foram escolhidas organizações presentes na Universidade do Minho, apenas compostas por voluntários, estudantes na mesma instituição.

Tendo em conta o objetivo da investigação de analisar e comparar as competências-chave procuradas no processo de recrutamento e seleção de voluntários em organizações em contexto nacional e internacional, a AIESEC foi escolhida por ser a maior organização do mundo gerida por estudantes e, em contraste, a Young Minho Enterprise por ser uma júnior empresa com atividade restringida a nível nacional.

Uma vez feita a seleção prévia das organizações, ambas foram contactadas via telefone com o objetivo de agendar uma reunião com o presidente e explicar o propósito da investigação. As duas organizações mostraram-se disponíveis desde o início. Ambas são sediadas na Escola de

Economia e Gestão da Universidade do Minho, em Braga. Esse fator permitiu uma maior proximidade entre a entrevistadora e os entrevistados pois ambos são estudantes da mesma instituição. Ainda de referir a proximidade entre a investigadora e a organização AIESEC, uma vez que esta foi voluntária da mesma durante um ano e meio.

## **2.1 Instrumento de Pesquisa**

Tal como referido anteriormente, este estudo tem como instrumento de pesquisa as entrevistas semi-estruturadas a voluntários das organizações de estudantes AIESEC UMinho e Young Minho Enterprise, da Universidade do Minho.

Foram elaborados dois guiões de entrevista. Um primeiro guião de entrevista direcionado para os presidentes das organizações e, um segundo, direcionado para os restantes voluntários das organizações.

O guião de entrevista para os presidentes das organizações, que se apresenta como Anexo I, inclui três grupos de questões, o primeiro sobre a organização do entrevistado, com o objetivo de caracterizar a organização em relação ao ano em que surgiu, à missão da organização, ao domínio da atividade, ao âmbito territorial de atuação, aos valores, à estratégia, número de voluntários e estrutura organizacional. O segundo grupo de questões pretendia a caracterização dos atuais voluntários com perguntas relativas à idade, curso, valores e competências. Pretendia-se, também, neste grupo de questões, compreender se existia um conjunto de competências-chave consideradas como essenciais para os voluntários da organização. Assim como perceber qual seria o perfil ideal de competências de um voluntário, com exemplos de situações do dia-a-dia para demonstrar a importância dessas competências. Por último, o terceiro grupo de questões foi referente às práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao processo de recrutamento e seleção, com o objetivo de perceber os diferentes métodos de recrutamento e seleção utilizados para avaliar as competências dos candidatos e, além disso, identificar possíveis melhorias nesse processo.

O guião de entrevista para os restantes voluntários de ambas as organizações era constituído apenas pelos dois grupos de questões finais do guião de entrevista para os presidentes, retirando o grupo de questões referente à caracterização da organização.

Primeiramente foram realizadas 2 entrevistas experimentais para detetar possíveis problemas em termos de relevância, clareza e compreensão das perguntas. Os voluntários para a realização

destas entrevistas foram escolhidos aleatoriamente. Após a fase das pré-entrevistas foram corrigidos erros de forma a eliminar possíveis ambiguidades das questões.

## **2.2 Recolha de dados**

As entrevistas desenvolveram-se presencialmente nas instalações da Escola de Economia e Gestão. A duração de cada entrevista foi, em média, de uma hora para a entrevista aos presidentes das organizações, e de meia hora para os voluntários das organizações. Foram realizadas ao todo 18 entrevistas semi-estruturadas: uma a cada presidente das duas organizações; 8 entrevistas a voluntários da AIESEC UMinho; e 8 a voluntários da YME. As entrevistas decorreram durante o mês de Janeiro de 2017.

Todas as entrevistas foram gravadas em registo áudio. No início de cada entrevista foi lembrado aos entrevistados o propósito da investigação e solicitada a autorização para gravação da mesma, sendo que todos aceitaram esse procedimento.

À medida que decorriam as entrevistas, procedeu-se à identificação das mesmas, ou seja, registo da data, hora, local e sujeito a que se referiam os dados. No mesmo período da realização das entrevistas iniciou-se a transcrição integral das mesmas que iam sendo feitas para assegurar a fidelidade da transcrição.

As entrevistas foram a principal fonte de recolha de dados neste trabalho, contudo foram também solicitados alguns documentos, nomeadamente, os estatutos legais e manual de candidato a voluntário. Por fim, foram ainda consultados os *sites* institucionais das organizações. A caracterização da AIESEC é feita também a partir de informações retiradas através da experiência como voluntária na organização da investigadora.

O tratamento e análise dos dados recolhidos foi feita com a recorrência ao programa NVivo com o objetivo de organizar a informação recolhida.

## **2.3 Caracterização da Amostra**

Foram realizadas 9 entrevistas a voluntários de cada uma das organizações: uma entrevista ao voluntário com o cargo de Presidente e 8 entrevistas a voluntários dos diferentes departamentos e funções.

No caso da YME, os entrevistados foram 3 voluntários do sexo feminino e 6 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 21 anos. As áreas de estudo variaram entre



Psicologia, Relações Internacionais, Economia, Gestão, Engenharia Informática, Engenharia Mecânica e Administração Pública.

No caso da AIESEC, os entrevistados foram 8 voluntários do sexo feminino e 1 voluntário do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 22 anos. As áreas de estudo variaram entre Relações Internacionais, Sociologia, Mestrado em Economia Monetária Bancária e Financeira, Psicologia, Engenharia Informática, Mestrado em Ciências Políticas e Mestrado em Economia Social.

Em ambos os casos, os entrevistados eram, maioritariamente, alunos da Escola de Economia e Gestão, visto que as duas organizações são constituídas, essencialmente, por voluntários estudantes dessa mesma escola.

Em relação à caracterização da amostra deveria ter sido colocada a questão relativa ao tempo em meses/anos de trabalho desenvolvido na organização pois este poderia ter sido um fator influenciador das respostas.

## **2.4 Caracterização das Organizações**

### 2.4.1 AIESEC

Segundo o *site* da AIESEC, esta foi fundada em 1948 em 7 países da Europa por um conjunto de estudantes: Jean Choplin (França), Bengt Sjöstrand (Suécia) e Dr. Albert Kaltenthaler (Alemanhã). Tendo atualmente 69 anos, e estando presente em 126 países e territórios.

Na mesma fonte de informação pode-se encontrar que “AIESEC era inicialmente o acrónimo para “Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales”. Atualmente, “AIESEC” já não é usado como um acrónimo e é apenas o nome da organização. Os voluntários da AIESEC são conhecidos como “AIESECers”.”

A AIESEC é uma organização global de estudantes com idades até aos 30 anos, gerida estritamente por estudantes e jovens recém-graduados. Esta é uma plataforma internacional que proporciona aos jovens acesso a um conjunto de oportunidades de experiências de voluntariado e profissionais, em vários países do mundo, com o objetivo de desenvolverem o seu potencial de liderança, como é referido no *site* da organização.

A missão da AIESEC é a paz e o desenvolvimento do potencial humano. Para atingir esta missão, procuram “envolver e capacitar todos os jovens de forma a expandir a liderança jovem através de experiências práticas e internacionais.”, como é explicado no *site*.

Segundo a Presidente da AIESEC UMinho, os jovens são “Solution Oriented”, ou seja, são percebidos como pessoas capazes de fazer a diferença no mundo e com um elevado nível de autoconhecimento. São cidadãos globais considerando o mundo como um todo, não consideram-se pessoas de Guimarães, de Braga ou portugueses, consideram-se como um todo e acreditam que juntos podem fazer melhor e chegar mais longe.

No *site* da organização é mencionado que, todos os anos, a AIESEC proporciona experiências a jovens estudantes e recém-graduados através dos seus estágios profissionais, de voluntariado e da experiência como membro de um escritório local da AIESEC. Através das suas parcerias com Organizações Não Governamentais e empresas multinacionais consideram que desenvolvem nos jovens redes de contactos e competências valiosas para um futuro de sucesso.

A Presidente do escritório local de Braga explicou que organização tem três principais programas de experiências internacionais: o *Global Volunteer*, o *Global Talent* e o *Global Entrepreneurs*. O *Global Volunteer* consiste na partida dos jovens para outros países do mundo, com o objetivo de causarem um impacto positivo através do desenvolvimento de projetos que visam a resolução de problemas da comunidade. Nestes contextos, os jovens desenvolvem o seu potencial de liderança através da superação dos desafios que lhe são colocados. O *Global Talent* permite aos jovens começarem a construir a sua carreira profissional num ambiente internacional, desenvolvendo, assim, as suas competências pessoais e profissionais enquanto conhecem uma nova cultura. Por fim, o *Global Entrepreneurs* proporciona a oportunidade de trabalharem em Startups internacionais que estão no seu início de vida, e os trabalhos são essencialmente nos momentos iniciais do desenvolvimento de vendas e marketing.

A AIESEC trabalha em conjunto com a ONU, tendo por base dos seus projetos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU. Pretendem, desse modo, ajudar a colmatar os problemas globais que foram identificados.

Em Portugal, a AIESEC, tem neste momento dois projetos implementados: o ATIVA focado no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 10, “*Reduced Inequalities*”, desenhado para reduzir as diferenças de oportunidades e aumentar o nível de equidade. Este projeto consiste na receção de jovens dos vários países do mundo, principalmente do Brasil pela proximidade linguística, com o intuito de tornar o envelhecimento da população portuguesa mais ativo, devolvendo com os idosos várias atividades dinâmicas nos lares a nível nacional. O *Make It Possible* é um projeto de empreendedorismo social desenvolvido por jovens estrangeiros que viajam para o nosso país motivados pela vontade de abrir a mentalidades dos jovens das escolas

secundárias para os problemas da comunidade que os rodeia e, conseqüentemente, da importância do seu papel na resolução desses problemas.

Segundo a Presidente da AIESEC UMinho, as experiências proporcionadas pela AIESEC permitem facilitar a procura do primeiro emprego aos jovens portugueses, visto que, lhes permite colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e proporcionando-lhe a oportunidade de desenvolverem competências essenciais para o seu futuro profissional.

Como referido anteriormente, a AIESEC está presente em 126 países e territórios, tendo uma direção nacional em cada um desses países e vários escritórios locais que tornam este intercâmbio de experiências possíveis. Em Portugal, a direção nacional está sediada em Lisboa, e têm vários escritórios distribuídos a nível nacional, sendo a AIESEC UMinho um deles.

“A AIESEC UMinho recebe pessoas de outros países para trabalharem nos seus projetos sociais em Braga, Barcelos, Famalicão, Guimarães e Vila Verde. Em relação aos destinos escolhidos pelos jovens enviados pela AIESEC UMinho, são principalmente o Quênia, Brasil, Eslováquia, Holanda, China e Colômbia e, ainda alguns para a Rússia e Polónia”, explicou a Presidente.

Os valores da AIESEC são partilhados por todos os escritórios locais a nível mundial. Esses valores podem ser resumidos numa palavra SALADE: “Striving for Excellence”, “Acting Sustainably”, “Living Diversity”, “Activating Leadership”, “Demonstrating Integrity” e “Enjoying Participation”.

A Presidente referiu que a AIESEC UMinho tem neste momento 27 voluntários. A sua estrutura consiste na existência de uma direção constituída por um presidente denominado LCP “Local Committee President” e cinco diretores das áreas denominados Vice-Presidentes: Vice-Presidente de Marketing e “Outgoing Exchange”; Vice-Presidente de “Incoming Exchange”; Vice-Presidente de “Talent Management” e Vice-Presidente de Finanças.

A área de “Outgoing Exchange”, OGX, é responsável pelo envio dos jovens portugueses para o exterior, enquanto a área de “Incoming Exchange”, ICX, é responsável pela receção dos jovens estrangeiros nos seus projetos nacionais. Ainda segundo a Presidente da AIESEC UMinho, a área de ICX é constituída por três equipas distintas: duas equipas responsáveis pelo projeto *ATIVA* e uma terceira direcionada para o projeto *Make It Possible*. No projeto *ATIVA*, uma das equipas é responsável pelo projeto a decorrer no momento, e outra tem a função de começar a trabalhar para o pico de Verão, isto quer dizer, é responsável por encontrar lares interessados em receber estagiários para o projeto e, seguidamente, escolher os estagiários indicados para as vagas nos lares.

Em forma de resumo, AIESEC pretende desenvolver o potencial dos jovens através de experiências internacionais e da experiência como membros voluntários nos escritórios locais.

#### 2.4.2 Young Minho Enterprise

A Young Minho Enterprise é a única júnior empresa presente na Universidade do Minho, uma organização sem fins lucrativos composta unicamente por estudantes, com quatro anos de atividade desde a sua fundação.

A YME tem como principal objetivo “dotar os membros voluntários da organização de capacidades imprescindíveis ao mundo empresarial e estabelecer a ponte entre a Universidade e o tecido empresarial da região minhota.”, como é explicado no manual de candidato.

Segundo a informação contida no manual do candidato a organização desenvolve atividades variadas desde a consultoria à organização de eventos. A título de exemplo da sua atividade são a realização de palestras e formações relacionadas com o empreendedorismo, direcionadas a toda a comunidade académica, com vista a proporcionar aprendizagens a atuais e futuros júnior empresários. O Presidente da YME referiu que o projeto “Inside” é um exemplo de evento organizado pela júnior empresa, consiste numa visita guiada em contexto informal a diversas empresas. As empresas eram inicialmente restritas a Braga, neste momento, estão a expandir a sua área de abrangência tendo já realizado a primeira visita a uma empresa no Porto.

No manual de candidato pode também ser encontrado que a YME pretende dar aos seus membros um complemento prático à formação académica, pondo em prática as capacidades já adquiridas pelos membros e procurando desenvolver novas. Além disso, expande a rede de contactos dos seus membros através do estabelecimento do contacto entre os membros atuais e antigos e, também, através do contacto com outras júnior empresas.

O Presidente da organização explicou que esta é composta pela presidência, da qual faz parte o Presidente, o Vice-Presidente e o Tesoureiro e por 5 departamentos: *Departamento Financeiro*; *Departamento de Recursos Humanos*; *Departamento Informático*; *Departamento Jurídico* e *Departamento de Relações Externas*. O Tesoureiro é o Diretor do *Departamento Financeiro*, neste departamento os membros são responsáveis pela gestão financeira da organização, ou seja, por gerir os seus gastos e encontrar soluções financeiras que beneficiem a YME. O *Departamento de Recursos Humanos* é encarregado de gerir e maximizar o potencial humano das pessoas pertencentes à organização. São responsáveis pelo recrutamento, seleção, integração, formação, avaliação de desempenho e atribuição de tarefas aos colaboradores de acordo com as suas

capacidades e objetivos. O *Departamento de Informática* tem como principais funções a gestão do website da YME e das contas de *email*, assim como, trabalhar em sinergias com os restantes departamentos fornecendo as melhores soluções tecnológicas para colmatar as necessidades técnicas dos membros. Por sua vez, o *Departamento Jurídico* representa a YME nas questões legais, tem como funções o apoio jurídico às parcerias e negócios realizadas pela organização, além disso, este departamento é responsável pela revisão e atualização do regulamento interno e pela prestação de serviços de apoio jurídico a terceiros. Por fim, o *Departamento de Relações Externas* é constituído por duas equipas com funções distintas, a equipa de comunicação e a equipa comercial. A primeira encarrega-se de toda a divulgação da YME, quer da divulgação para a comunidade académica, quer para as entidades parceiras da organização. A segunda executa as vendas dos produtos e serviços oferecidos pela organização. O número total de membros é de 27.

Em relação aos valores da organização, o presidente referiu a importância da ética de trabalho, do empreendedorismo, da dedicação e da criatividade, nesta caso, considerada como a capacidade de gerar ideias.

Concluindo, a YME tem como foco o desenvolvimento de projetos inovadores de forma a aproximar a comunidade académica das empresas.



## 3. ANÁLISE DE DADOS

### 3.1 Caracterização dos Voluntários

#### 3.1.1 Valores dos Voluntários

Primeiramente, serão apresentados os valores considerados, de uma forma geral, presentes nos voluntários de cada uma das organizações. Posteriormente, será feita uma análise comparativa entre as duas organizações.

Segundo os *entrevistados da AIESEC*, o humanismo é o valor central da organização, desencadeando outros valores relacionados entre si. Nesse sentido, os voluntários definem este valor como uma simbiose entre a preocupação com o mundo ao seu redor e a vontade de agir proactivamente de acordo com essa preocupação. Assim, os membros são caracterizados por:

“[S]erem pessoas proactivas, terem a capacidade de olhar à sua volta e verem que as coisas não estão bem mas não se acomodarem” (Voluntário 1)

“[V]ontade de impactar, de tornar o mundo um bocadinho melhor” (Voluntário 2)

“[E]m termos de valores são pessoas humanitárias, no sentido de quererem ter um impacto no mundo e agem de acordo com isso” (Voluntário 6)

Dada a natureza internacional da organização, os voluntários da mesma mencionaram a importância de valores relacionados com a aceitação e respeito por diferentes costumes culturais.

“[A]ceitar as diferenças culturais, isso primeiro a nível local para depois aplicar a um número mais abrangente de pessoas e contextos” (Voluntário 6)

“[T]ens de ter uma mente aberta e seres empático, principalmente para as áreas de OGX<sup>1</sup> e ICX<sup>2</sup>” (Voluntário 7)

O envolvimento com a organização e o seu propósito foi também referido como um valor fulcral porque, apesar do trabalho ser de cariz voluntário, os voluntários:

“[S]ão pessoas comprometidas que encaram as coisas com seriedade” (Voluntário 6)

“[P]essoas muito comprometidas porque é voluntariado mas é muito a sério” (Voluntário 8)

Além disso, a integridade é encarrada pelos entrevistados como um valor essencial, contudo bastante difícil de avaliar. Este valor foi referido associado à importância de ter pessoas na

---

<sup>1</sup> Área de “Outgoing Exchange” responsável pelo envio dos jovens para o exterior.

<sup>2</sup> Área de “Incoming Exchange” responsável por receber estagiários vindos do estrangeiro para os projetos locais.

organização com as motivações certas, ou seja, as pessoas devem estar na organização pela vontade de ajudar na concretização do seu propósito.

“[P]essoas que não estão aqui pelos motivos errados” (Voluntário 8)

“[N]ós procuramos pessoas que queiram ajudar, queiram fazer parte disto e acreditem”  
(Voluntário 8)

Os entrevistados enumeraram também alguns valores considerados importantes para o bom funcionamento da equipa sem, no entanto, lhes atribuírem uma explicação ou significado como, por exemplo, empatia (Voluntário 4, 5 e 7), simpatia (Voluntário 5), comunicação (Voluntário 5), transparência (Voluntário 4), compreensão (Voluntário 4 e 5) e espírito crítico (Voluntário 8).

Por último, foram lembrados os 6 valores da organização, nomeadamente, “Striving for Excellence”, “Acting Sustainably”, “Living Diversity”, “Activating Leadership”, “Demonstrating Integrity” e “Enjoying Participation”, visto que estes devem ser partilhados por cada um dos membros.

“[O]s valores que nós temos e que são mesmo identificáveis são os mesmos valores da organização” (Voluntário 3)

No caso dos *entrevistados da YME*, são vários os valores referidos que caracterizam os voluntários desta organização. A experiência e a ambição são considerados como valores de bastante relevância, associados à procura, através do trabalho voluntário na organização, de adquirir experiência e contacto com as empresas e, em contrapartida, dar o seu conhecimento para o crescimento da organização.

“[D]ar a nossa experiência e ganharmos experiência” (Voluntário 1)

“[O] curso não chega para o mercado de trabalho. Todos queremos ter uma experiência dentro da universidade mas que nos permita conhecer o mercado de trabalho e a vida empresarial” (Voluntário 4)

A dedicação e empenho são valores notados, por exemplo, na boa aceitação de novas atividades e na sua assiduidade.

“[S]ão muito empenhados e dedicados, (...), normalmente eles são todos bastante assíduos e quando é proposta alguma atividade é bem aceite por todos” (Voluntário 5)

“[S]ão todos empenhados, cada um da sua maneira” (Voluntário 6)

A amizade é destacada, por vários voluntários, como um valor notório nas suas atividades organizacionais, verificada através da vontade de ajudar.



“[T]entarmo-nos ajudar entre todos e entendemo-nos todos muito bem, nunca há muitas divergências.” (Voluntário 6)

“[E]u acho que existe uma grande amizade entre as pessoas da organização, existe união.” (Voluntário 7)

“[S]ão sem dúvida amigos, isso é muito importante.” (Voluntário 8)

Além disso, foram mencionados o respeito, a honestidade e a ética como valores presentes nos voluntários e necessários ao trabalho em equipa.

“[A]cho que são pessoas corretas e têm um bom sentido de ética. O recrutamento também avalia esses valores porque se vamos trabalhar em equipa é importante que se saiba agir e comportar-se com os outros, eu acho esses valores importantes” (Voluntário 8)

“[A]cima de tudo o respeito” (Voluntário Presidente)

“[H]onestidade, nós devemos ser honestos” (Voluntário 2)

Por fim, os voluntários referem que a YME tem como foco o empreendedorismo, conseqüentemente torna-se importante cultivar um espírito empreendedor.

“[A] maior parte das pessoas tem um grande espírito empreendedor, e gostam de participar nas atividades” (Voluntário 5)

As diferenças evidentes entre os valores presentes nos voluntários das duas organizações estão relacionadas com os respetivos propósitos. Enquanto na AIESEC existe uma maior preocupação social e uma necessidade de voluntários com capacidade de aceitação de diferentes culturas, na YME, os valores são mais direcionados para o empreendedorismo, isto é, para a criação de novas ideias de projetos com vista a aproximação entre os alunos e o mercado de trabalho.

Em ambas as organizações é referido o respeito como um valor essencial para o trabalho em equipa. Pode-se, ainda, concluir que ambas consideram ter voluntários com vontade de ajudar e contribuir para a realização dos objetivos estabelecidos, isto pode ser verificado através da referência a valores como, por exemplo, a dedicação, o empenho e o envolvimento.

Por fim, verificou-se nos voluntários das duas organizações alguma dificuldade em atribuir uma explicação aos valores mencionados, por vezes, os entrevistados limitaram-se a enumerar os valores sem explicarem o seu significado, embora este tenha sido pedido pela entrevistadora.

### 3.1.2 Competências-Chave dos Voluntários

Neste ponto serão abordadas as competências-chave mencionadas como presentes, de uma forma geral, nos voluntários das duas organizações. Será feita uma abordagem comparativa com o objetivo de analisar possíveis semelhanças e diferenças entre essas competências.

No caso da *AIESEC*, os entrevistados quando questionados em relação à existência de um conjunto de competências-chave procurado nos voluntários, explicaram que existem algumas competências que são essenciais ao bom funcionamento da organização. Porém, nem sempre essas competências são procuradas no momento da entrada dos voluntários, mas desenvolvidas ao longo do seu percurso como voluntários.

“[A] AIESEC é uma organização que procura desenvolver liderança, e nós acreditamos que a liderança é uma coisa que se desenvolve. (...) “Solution Oriented”, “Self Aware”, “World Citizen” e “Empowering Others”, são características que nós procuramos desenvolver nos nossos líderes, (...) é uma coisa que nós desenvolvemos nas pessoas, não são características necessárias para entrar.” (Voluntário 3)

“[O] nosso objetivo não é recrutar pessoas que já tenham determinadas competências, claro que algumas já têm de ter, mas há outras características que podem ser trabalhadas durante o percurso da AIESEC como, por exemplo, o trabalho em equipa, a comunicação, (...) por exemplo, quando eu entrei não era muito comunicativa” (Voluntário 5).

Como mencionado anteriormente na caracterização da AIESEC, um dos objetivos dos membros da organização é o desenvolvimento da liderança jovem, por isso, essa foi uma das competências mais mencionada pelos entrevistados. Os voluntários da AIESEC descrevem a liderança como um conjunto de 4 características: “Solution Oriented”, “Self Aware”, “World Citizen” e “Empowering Others”, sendo essas as características que pretendem desenvolver de formar a formar líderes. Tal é bem explícito no excerto anteriormente apresentado e relativo ao voluntário 3. O mesmo tipo de testemunho pode ser ainda encontrado noutros voluntários.

“[S]obretudo a liderança que é a chave daquilo que nós fazemos na AIESEC. Nós procuramos desenvolver certas competências e temos isso muito bem definido, a liderança é uma delas, conseguir que cada um se desenvolva ao máximo e consiga agir como um líder independentemente daquilo que está a fazer.” (Voluntário 2)

Para além da liderança, os entrevistados da AIESEC referiram como essenciais as competências de *comunicação*, *persuasão*, *negociação* e *empatia* relacionadas com a necessidade de venda dos projetos, isto é, são competências necessárias para a promoção dos seus programas

internacionais, quer para os estudantes que possam realizar as experiências internacionais, quer para as entidades que os possam receber.

A persuasão foi descrita como a capacidade de mostrar as vantagens dos projetos e de conseguir uma resposta positiva das entidades aos projetos.

“[T]emos que vender o nosso produto, pessoas que saibam ser persuasivas e que saibam mostrar o melhor lado” (Voluntário 8)

“[U]ma vez fui a um lar vender o projeto (...) tive que conseguir encontrar uma maneira de dar a volta por cima para que ela visse a importância do projeto e acabasse por aceitar o projeto” (Voluntário 8)

Por sua vez, a comunicação reflete a importância dada à forma como os voluntários se expressam.

“[D]esenvolvemos muito a parte da comunicação, a parte de nos expressarmos e conseguimos chegar às pessoas” (Voluntário 2)

“[U]ma pessoa comunicativa que saiba expressar-se bem.” (Voluntário 8)

A necessidade da capacidade de negociação foi mencionada através do exemplo de uma das tarefas do dia-a-dia dos membros da organização, ou seja, esta competência é necessária, por exemplo, na negociação do preço de *hostels* e apartamentos, locais onde os estagiários, vindos de outros países, vão residir em Portugal durante o período de desenvolvimento do projeto.

“[A] minha colega de casa está no departamento de finanças e uma das suas funções contempla a negociação de preços com *hostels* e apartamentos” (Voluntário 8)

Por fim, a empatia é descrita como uma competência facilitadora da comunicação permitindo uma maior facilidade no relacionamento interpessoal e maior eficácia, por exemplo, em reunião para estabelecimento de parcerias.

“[P]essoa empática porque vamos estar muito em contacto com pessoas e uma pessoa empática é melhor recebida (...) em termos de reuniões com os lares e diretores, se eu for com um espírito mais simpático, empático e sorridente, eles ouvem-me melhor e estão mais atentos. Além disso, se formos com um espírito mais aberto para ouvir o que eles têm para nos dizer a abertura é maior.” (Voluntário 8).

Como consequência da necessidade de venda dos projetos, é referida a competência persistência, pois após feita a apresentação dos programas de estágio, por vezes, as respostas não são imediatas e existe a necessidade de não desistir.

“[Q]uando vamos apresentar uma proposta é difícil obtermos respostas, então tem de ser uma pessoa mesmo persistente que vá atrás e não deixar a pessoa desistir e ir relembrando” (Presidente)

Os voluntários da AIESEC, apesar de realizarem trabalho totalmente voluntário, consideram que o profissionalismo é essencial, associado à necessidade de responsabilidade e organização nas tarefas.

“[C]ompetências como a responsabilidade e o profissionalismo (...) são competências que eu encontro neles, porque eles às vezes estão cheios de trabalho porque somos todos estudantes e há sempre alguma coisa a fazer e é sempre feita” (Voluntário 4);

“[A]s pessoas têm exames, uma vida académica e têm que se organizarem muito bem para conseguirem conciliar tudo, precisam ter as prioridades bem definidas.” (Presidente)

A diferença de personalidades existente nos voluntários da organização é apresentada como um desafio. Este é superado através do desenvolvimento da competência de trabalho em equipa que fortalece nos voluntários a capacidade de respeitar essa diferença.

“[E]star num grupo com personalidades muito diferentes e saber lidar com elas, e conseguir respeitar ao mesmo tempo.” (Voluntário 5).

A proatividade e o dinamismo são também competências consideradas relevantes para o trabalho na organização.

“[T]êm de ser pessoas que querem fazer e que “põem as mãos à obra”, não podem dizer “Eu vou fazer. Quando? Para a semana.” porque isso fazia a organização parar e a organização não para. As pessoas não podem procrastinar.” (Presidente)

Por último, é ainda bastante referida a competência de resolução de problemas, explicada pela necessidade de uma resposta rápida a situações inesperadas. Além disso, é necessária a criatividade na procura de soluções para essas situações.

“[U]ma pessoa que seja capaz de pensar em soluções rapidamente, que seja “desenrascada” porque, por vezes, somos deparados com problemas repentinamente e temos de agir rapidamente” (Voluntário 8)

“[T]êm de ser pessoas muito focadas na solução porque as circunstâncias estão sempre a mudar e é preciso que as pessoas tenham a capacidade de se moldarem às circunstâncias e capacidade de criarem soluções para elas (...) às vezes é mesmo preciso serem criativas para conseguirem superar alguns desafios que lhes colocam.” (Presidente)

Através dos testemunhos dos entrevistados, foi possível perceber que existe uma maior procura de competências gerais. Contudo, a procura de competências técnicas por vezes é necessária para determinados departamentos.

“[D]epende muito de cada área, na área de finanças são importantes competências de persuasão e de negociação, (...), nas áreas de “Social Projects” e “International Relations” é muito importante a empatia.” (Voluntário 5)

No *caso da YME*, os voluntários destacaram que na atividade da sua organização, por vezes, o mais importante é a vontade de aprender dos voluntários, pois as competências necessárias à realização das tarefas podem ser aprendidas ou desenvolvidas durante a passagem pela organização.

“[C]ompetência de aprendizagem, nós estamos aqui para aprender” (Voluntário 2)

“[O] objetivo de estarmos numa *júnior* empresa é aprendermos todos juntos.” (Voluntário 3)

“[A]cho que nenhum voluntário que esteja numa organização de estudantes tem as competências técnicas muito desenvolvidas porque ainda está a tirar o curso, em qualquer área vai aprendendo as coisas” (Voluntário 6)

A dedicação e envolvimento com o propósito são competências apontadas como essenciais, relacionadas em alguns momentos com a gestão de tempo. Isto é, sendo que todos os voluntários da organização são estudantes da Universidade do Minho, torna-se importante serem dedicados e terem gosto pelo projeto para conseguirem conciliar as atividades académicas com as da organização.

“[Q]uerer fazer alguma coisa, gostar do projeto, estar lá não só pelo currículo” (Voluntário 4)

“[A] paixão com que trabalham é importante porque às vezes é difícil conciliar a organização com a escola. Então, essa característica faz com que a pessoa se esforce mais para determinada tarefa da organização mesmo que tenha de estudar para um teste ou entregar um trabalho.” (Voluntário 5)

“[S]acrificar o tempo deles (...), de fato, investimos muito tempo, como referi antes, com os estudos não se torna fácil para toda a gente” (Presidente)

As atividades da organização incluem, por vezes, a necessidade de falar em público, assim como, a necessidade de debater ideias em equipa, por isso, a competência de comunicação foi notada como importante.

“[C]omunicação, saber falar em público” (Voluntario 3)

“[U]ma pessoa pode ser muito boa a argumentar mas se falar por cima dos outros ou se não deixar os outros falar não nos interessa” (Voluntario 4)

“[S]aber falar com as pessoas e discutir ideias” (Voluntário 7)

Os trabalhos da organização são maioritariamente realizados em equipa, assim, a capacidade trabalhar em equipa é evidente para os voluntários.

“[O] trabalho em equipa porque a maior parte dos projetos que fazemos raramente são feitos individualmente.” (Voluntario 5)

Por último, foi mencionada a competência de liderança. Esta foi apontada, pelos entrevistados, como necessária principalmente nos níveis hierárquicos superiores, estando associada à necessidade de compreensão e capacidade de motivação dos restantes membros.

“[D]evemos ter a competência de liderança, principalmente, os diretores. É importante terem liderança para conseguirem trabalhar com os membros do departamento. Por exemplo, se uma pessoa estiver desmotivada e uma pessoa for falar com ela e demonstrar esse lado mais de liderança, pode ser que a pessoa fique mais motivada e trabalhe melhor e seja mais competente.” (Voluntário 2)

Alguns entrevistados da YME referiram ainda que, para além destas competências gerais comum a todos os voluntários, são também procuradas ou desenvolvidas nos seus membros competências direcionadas para os diferentes departamentos.

“[E]u acho que em departamentos como o de comunicação e informático eles procuram mais as competências técnicas, essas competências são mais importantes, é preciso saber utilizar programas de marketing ou informáticos que nem toda a gente sabe” (Voluntário 5)

“[N]o departamento comercial, o Vieira<sup>3</sup> disse-me: “quero uma pessoa persuasiva que trabalhe muito (...) Em comunicação uma pessoa que seja muito comunicativa e social, que funcione bem com o facebook”” (Presidente)

Em suma, os entrevistados de ambas as organizações salientaram a importância da vontade de aprender dos membros para a realização das atividades, sendo que parte das competências mencionadas como presentes nos voluntários foram desenvolvidas ao longo do percurso organizacional.

---

<sup>3</sup> Nome fictício atribuído ao voluntário mencionado no discurso.

Além disso, foi referido pelos entrevistados de ambas as organizações que existem competências gerais comuns a todos os voluntários. Contudo, também existem algumas competências técnicas específicas determinantes consoante o departamento do voluntário.

Em ambas as organizações surgiram competências-chave em comum, nomeadamente, a liderança, a comunicação e o trabalho em equipa. Todavia, por vezes, os entrevistados atribuem um significado diferente à mesma competência, como se verificou no caso da competência de liderança e de comunicação.

A liderança foi uma das competências mencionadas nos dois casos. Contudo, foi-lhe atribuída um significado e aplicação diferente em cada uma das organizações. Em relação ao significado, na AIESEC, a liderança é considerada uma competência central composta por um conjunto de outras competências como, por exemplo, a orientação para a resolução de problemas, a preocupação com os problemas a nível mundial, o autoconhecimento e a capacidade de “empoderar” os outros (“Solution Oriented”, “Self Aware”, “World Citizen” e “Empowering Others”). Em consequência do papel central desta competência, a organização tem como parte da sua missão o desenvolvimento da mesma em todos os membros. Por sua vez, os membros da YME que referiram a competência de liderança direccionaram-na para os cargos de direcção de equipa e para a capacidade de compreensão e motivação dos membros das equipas.

Do mesmo modo, a competência de comunicação foi referida em ambas as organizações de estudantes mas com um acréscimo de significado no caso da AIESEC. No geral, os entrevistados mencionam esta competência como essencial no trabalho de equipa pela necessidade da discussão de ideias, de ouvir os outros e de se saber expressar. No entanto, no caso específico da AIESEC, a esse significado foi acrescentada a associação à capacidade de venda e persuasão.

Por fim, a capacidade de trabalhar em equipa foi também referida nos dois casos, visto que os voluntários fazem parte de equipas dentro dos seus departamentos e a realização das atividades é dependente desse trabalho conjunto.

Através das entrevistas pode ainda ser concluído que em ambas as organizações as suas atividades dependem da capacidade de conciliação da vida académica dos voluntários com as tarefas organizacionais. Este mesmo desafio é associado a várias competências distintas, entre elas, o profissionalismo, a organização, responsabilidade, “comprometimento” e dedicação.

Por último, através das entrevistas realizadas foi possível verificar que os voluntários apresentam dificuldade em distinguir entre valores e competências. Acrescenta-se a esta dificuldade uma outra relativa ao facto de os entrevistados tenderem apenas a enumerar as competências sem

necessidade de lhes atribuir um significado específico, mesmo quando a entrevistadora insiste para que este significado seja explicitado. Estas dificuldades podem advenir ao facto de muitos dos entrevistados, embora tendo uma noção geral do que representa para si a organização, nunca tiveram oportunidade de refletir em particular sobre o que significa para cada um deles essa noção geral que têm da organização. Este momento de reflexão acaba por ocorrer no próprio momento da entrevista.

No caso da AIESEC, pode-se verificar que os voluntários valorizam mais os valores do que as competências, daí a maior dificuldade na definição das competências. Enquanto na YME, verifica-se uma maior operacionalização das competências. Tal pode dever-se à natureza e propósitos distintos de cada uma das organizações, sendo que na AIESEC as questões de natureza social e ética são mais trabalhadas e na YME procura-se sobretudo estimular e operacionalizar o empreendedorismo através de projetos muito concretos.

Em relação ao perfil de competências do voluntário ideal, considerando as respostas dos entrevistados quando questionados relativamente às competências que um perfil ideal de voluntário abrangeria, podemos verificar que existe uma semelhança entre o conjunto de competências-chave idealizado para a organização e as competências reais que os voluntários efetivamente possuem. Ou seja, não foram enumeradas competências-chave consideradas relevantes para o trabalho organizacional e que não fossem procuradas nos voluntários ou desenvolvidas durante o seu percurso na organização. Esta conclusão só é possível de fazer, uma vez que a análise aqui realizada distinguiu entre o perfil idealizado e o perfil real, como se pode verificar nas duas categorias anteriores analisadas.

Neste ponto foram abordados os valores e as competências consideradas importantes para o trabalho dos voluntários na organização. Seguidamente, será abordado o processo de recrutamento e seleção dos voluntários e as competências procuradas em cada uma das fases do processo.

## **3.2 Processo de Recrutamento e Seleção dos Voluntários**

### **3.2.1 Métodos de Recrutamento**

Neste ponto serão abordados os métodos de recrutamento utilizados por ambas as organizações com o intuito de abrangerem as pessoas com as competências desejadas. Nesse sentido, os



entrevistados explicaram como tomaram conhecimento do recrutamento no momento da sua candidatura, assim como os métodos utilizados no presente.

Os *entrevistados da AIESEC* referiram três principais métodos de recrutamento: divulgação física, divulgação *online* e divulgação através de “passa a palavra”.

Em relação à divulgação física, esta é concretizada através da distribuição de “flyers” e cartazes. Esta forma de recrutamento foi considerado por alguns entrevistados como pouco eficaz.

“[E]m relação aos “flyers” e cartazes, existiam mas nunca foi isso que me chamou muito à atenção.” (Voluntário 2)

“[E]u vi divulgados pelo UM vários “flyers” nos complexos pedagógicos” (Voluntário 4)

Aquando da realização das entrevistas os voluntários estavam a realizar o processo de recrutamento e seleção de novos membros. Assim, os entrevistados da AIESEC referiram que, naquele momento, este método de divulgação não estava em prática, visto que os estudantes da Universidade do Minho se encontravam em época de exames, resultando numa menor afluência dos alunos no Campus da Universidade devido à paragem das aulas nesse período. Portanto, podemos verificar que o recrutamento é influenciado pelo período estudantil.

“[S]e apostássemos agora na divulgação física, nesta altura em que as pessoas não estão tanto na universidade, não íamos ter tantos resultados” (Voluntário 1)

A divulgação *online* é referida pelos voluntários como bastante relevante para uma maior abrangência de jovens pelo recrutamento. Esta é feita, principalmente, através da rede social *facebook* e através de *emails* enviados para os alunos da Universidade.

“[É] muito á base de redes sociais e *emails*, é a forma que as pessoas gostam mais” (Voluntário 1)

“[D]o recrutamento soube pelo *facebook* porque já tinha colocado gosto na página, e logo que vi o *post* no *facebook* que estavam a recrutar decidi candidatar-me.” (Voluntário 5)

O *facebook* é utilizado para a partilha de informações relevantes em relação ao recrutamento. Isto é, os membros criam um evento para o recrutamento e partilham nos seus grupos de contactos, por exemplo, em grupos em que estejam os alunos do mesmo curso. Além disso, estabelecem parcerias de forma a obterem uma maior abrangência, ou seja, através das parcerias com Núcleos de Estudantes e com a Associação de Estudantes da Universidade do Minho conseguem um maior número de partilhas e, conseqüentemente, maior visibilidade.

“[N]ós temos que capitalizar esse evento do *facebook*, ou seja, pôr os nossos membros a partilhar nos grupos.(...) Nós partilhamos com Núcleos de Estudantes para eles também

partilharem nas suas páginas. Além disso, a Associação Académica também partilhou.”  
(Voluntário 1)

[T]emos agora uma parceria com a AAUM, (...) também foi divulgado a partir daí (...) Grupos de facebook, identificação de amigos, cada membro publica no grupo das aulas, do curso, do ano e, conseqüentemente, pede a pessoas de outros anos para publicar nos grupos de outros anos.” (Voluntário 6)

Ainda, através desta rede social, os voluntários fazem divulgação das páginas oficiais da organização, permitindo reencaminhar as pessoas interessadas para plataformas com maior informação.

“[E]xplicarem onde estão os sites com mais informações sobre a AIESEC” (Voluntário 2)

Por último, a maioria dos testemunhos referiu o método de recrutamento “passa a palavra”, isto é, os membros atuais da organização são considerados uma das principais fontes de divulgação do recrutamento, visto que, através de conversas com amigos, atraem novos candidatos para a organização. Alguns entrevistados explicaram que, por vezes, abordam diretamente determinadas pessoas com o objetivo de as incentivarem a candidatarem-se, no caso de considerarem que essas pessoas têm as competências-chave pretendidas.

“[P]essoalmente eu descobri a AIESEC através de amigos que faziam parte da organização. (...) As pessoas da organização falam com os amigos, explicam o que é a AIESEC, o que fazemos, acho que isso é muito importante, (...), o que mais me chamou a atenção foi pessoas falarem comigo e dizerem-me que tinha perfil AIESECer” (Voluntário 2)

“[E]u soube da AIESEC através de pessoas que já estavam na organização (...) Eu pertenci ao Coro Académico e entraram duas pessoas que já estavam na AIESEC, uma das pessoas pertencia á direção da organização e a outra já assumia um cargo de líder, (...), eles falavam muita sobre a AIESEC (...) e despertou o meu interesse. Soube do recrutamento por eles”  
(Voluntário 3)

Os programas de estágios proporcionados pela organização foram também referidos como um método de recrutamento, ou seja, alguns candidatos são atraídos para o trabalho como voluntário na organização depois de terem realizado a sua experiência internacional profissional ou de voluntariado.

“[O] que começou a interessar-me inicialmente foram os projetos, o *Global Volunteer*. Posteriormente, (...) percebi que ser AIESECer e fazer parte da AIESEC é ser o intermediário

desses projetos, (...) é compreender como podemos mandar pessoas e receber pessoas (...) e isso interessou-me muito” (Voluntário 4)

“[E]u fui de estágio antes de ser membro (...) Fui de estágio e quando voltei decidi que queria mesmo juntar-me á organização.” (Voluntário 8)

Como referido anteriormente a AIESEC é uma organização de estudantes presentes em vários pontos do país. Os entrevistados da AIESEC UMinho explicaram que esse fator influencia o recrutamento a nível local, visto que, este está alinhado a nível nacional. Isto quer dizer que todos os escritórios da AIESEC em Portugal realizam o recrutamento no mesmo período e com material de divulgação comum.

“[N]este momento, o recrutamento é feito através de um evento no *facebook* a nível nacional.” (Voluntário 1)

“[N]este momento a AIESEC está a passar por um alinhamento nacional, por isso, toda a divulgação é feita pela AIESEC Portugal que é a entidade total.” (Voluntário 3)

Para terminar, os entrevistados mencionaram alguns métodos de recrutamento que no momento não estavam a ser utilizados, mas eram considerados relevantes para conseguirem chegar ao seu público-alvo. Nomeadamente, a realização de eventos com o objetivo de aproximarem a comunidade académica da organização, ou seja, os voluntários consideram que o contacto direto com os jovens poderia aumentar o seu interesse pela organização.

“[E]u acho mesmo muito importante termos eventos, para chamar a atenção das pessoas e termos o contacto direto com elas” (Voluntário 1)

Alguns voluntários sugeriam que estes eventos poderiam ser sessões de esclarecimento com o intuito de informar os estudantes em relação ao trabalho que realizam na AIESEC, visto que, por vezes, os estudantes conhecem a organização mas não sabem ao certo o seu propósito.

“[E]u acho que passa muito por sessões de esclarecimento na altura antes do recrutamento (...) há muitos candidatos que não sabem o que é a organização (...) eu sei que se eles candidataram-se é porque têm vontade de fazer alguma coisa mas acho que seria mais vantajoso se eles fossem mais preparados, saberem o que é o propósito da organização, o que nós fazemos e acho que isso podia ser colmatado com uma sessão de esclarecimento, (...) ou seja, uma sessão em que nós explicamos o que é a AIESEC e depois aqueles que realmente estivessem interessados e se identificassem com a organização inscreviam-se” (Voluntário 6)

Outros voluntários, por sua vez, consideram que poderiam ser palestras sobre temas de interesse geral que chamassem a atenção para a organização mas indiretamente, não seria necessariamente uma sessão relacionada com o recrutamento.

“[E]u acho que poderíamos realizar algum evento físico, alguma palestra, não apenas relacionada com o recrutamento, relacionada com outro tema que pudesse chamar à atenção como, por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (Voluntário 5)

Os entrevistados explicaram que, atualmente, estes eventos não estavam a ser realizados pelo facto dos estudantes estarem em época de exames.

“[M]as, neste momento, como as pessoas estão em exames e não estão aqui, seria um risco de recursos porque íamos estar muito tempo a organizar um evento que não nos ia trazer tantos resultados como precisamos neste momento” (Voluntário 1)

Além da realização de eventos, a Presidente da AIESEC UMinho, considerou que a partilha de informações entre as diferentes organizações de estudantes da Universidade do Minho poderia facilitar o processo de recrutamento e seleção, ou seja, poderiam partilhar informações relativas aos candidatos porque, por vezes, determinada pessoa pode não ter o perfil indicado para uma determinada organização à qual se candidatou, mas enquadrar-se em outra organização existente no Campus da Universidade.

“[N]este momento, estamos cada um a trabalhar por si aqui dentro na Universidade do Minho e era importante haver partilha (...) porque nós temos pessoas que são muito boas, mas não têm os valores da nossa organização e poderiam se enquadrar noutra organização” (Presidente)

No *caso da YME*, os entrevistados referiram os mesmos três principais métodos de recrutamento: divulgação física; divulgação *online* e divulgação através do “passa a palavra”.

A divulgação física é feita, principalmente, através da distribuição de folhetos e cartazes em vários locais da Universidade como, por exemplo, as escolas dos cursos:

“[E]u vi o folheto informativo. Existe sempre a preocupação pela parte do marketing em fazer um cartaz, folheto” (Voluntário 1)

“[C]olocamos cartazes em todas as escolas” (Presidente)

Esta divulgação física é particularmente expressiva na semana de acolhimento aos novos alunos da Universidade do Minho, visto que os alunos acabados de entrar na universidade são parte do seu público-alvo pela necessidade identificada de garantir a continuidade dos voluntários na organização.

“[U]ma pessoa do primeiro ano porque assim poderia ficar pelo menos 3 anos na nossa organização” (Voluntário 4)

“[E]ste ano fizemos um folheto para as pessoas saberem que estamos a recrutar e entregamos na semana de acolhimento aos novos alunos” (Voluntário 2)

Assim, existe nesta organização um recrutamento direcionado para os estudantes dos primeiros anos para que, no caso de serem selecionados, os novos membros possam ter uma experiência mais prolongada com a organização e o conhecimento adquirido por estes possa ser rentabilizado pela organização.

[O]s novos alunos são uma grande aposta porque são aquelas pessoas que vão dar continuidade (...) nós passamos o primeiro semestre a formar uma equipa. Porque uma das grandes dificuldades da YME é a saída das pessoas após um ano de atividade na organização. Então nós tentamos fazer um recrutamento baseado, claro nas competências das pessoas, mas tentamos também perceber se as pessoas podem ficar nos anos seguintes, mais um ou dois anos para dar continuidade, porque a continuidade está a ser muito precisa na YME, porque (...) há muitas coisas que não passam e estamos sempre a renovar os processos e a começar de novo” (Presidente)

Relativamente à divulgação *online*, os voluntários explicaram que consiste, essencialmente, na partilha de publicações na página do *facebook* da YME.

“[P]ara colocar na internet fazemos uma imagem apelativa e também explicamos um bocadinho do que é a empresa, o que podem contar e o que vai ser a sua experiência” (Voluntário 1)

“[E]ste ano vi os “flyers” na escola e decidi candidatar-me de novo e ia seguindo no *facebook* também para saber os prazos.”

Além disso, com o objetivo de aumentar a visibilidade das publicações, são realizadas parcerias com Núcleos de Estudantes, de forma a permitir que os núcleos partilhem também as publicações e consigam abranger alunos com determinada formação.

“[F]izemos uma campanha mais específica para o departamento jurídico pois tínhamos poucos candidatos de direito, visto que nunca tínhamos tido necessidade de recrutar alunos de direito. Fizemos o recrutamento junto do núcleo deles, e como a página deles abrange quase todos os alunos de direito, muitos desses alunos foram abrangidos e tivemos várias candidaturas.” (Voluntário 4)

Por fim, foi referida pela maioria dos entrevistados a divulgação feita através da rede de contactos dos voluntários atuais da organização. Ou seja, através da partilha da experiência de trabalho na organização por parte dos atuais voluntários, por vezes, é despertado o interesse noutras pessoas e a vontade de candidatarem-se.

“[U]m colega meu que já andava na organização desde o primeiro ano falava-me da mesma e dizia-me para ir com ele (...) Então foi por aí que eu entrei, por intermédio de um amigo.”  
(Voluntário 6)

“[E]u já tinha ouvido falar da YME no meu primeiro ano (...) porque uma amiga minha andava cá (...) como tinha amigos que já tinham feito parte pensei “tenho mesmo de me candidatar” não podia deixar passar a oportunidade. “ (Voluntário8)

Foi também mencionado pelos entrevistados que em alguns casos é feito o convite a algumas pessoas para se candidatarem, no caso de estas terem as competências desejadas para a organização.

“[U]ma das pessoas que estava na organização precisa de alguém que lhe fizesse o vídeo promocional (...) foi essa amiga dela que falou connosco. Depois de eles verem o nosso trabalho e o nosso empenho quiseram nos integrar” (Voluntário 7)

Os entrevistados quando questionados sobre métodos de recrutamento que não estão em prática, mas que poderiam ajudar na maior abrangência de alunos, sugeriram várias ideias. Neste sentido, um dos desafios apresentados pelos voluntários da YME, em relação ao recrutamento, foi o reduzido conhecimento por parte dos alunos relativamente ao trabalho desenvolvido por uma júnior empresa. Para resolver esta lacuna, os entrevistados sugeriram a realização de uma apresentação como possível método de recrutamento.

“[F]azer uma apresentação, acho que muita gente não sabe o que se faz numa júnior empresa” (Voluntário 3)

“[P]or exemplo uma espécie de “Open Day”, mostrar o que é a empresa júnior” (Voluntário 1)

As apresentações aos alunos, sejam através de palestras ou em sala de aula no final das aulas, foram sugeridas pela maioria dos voluntários, visto que possibilita uma maior proximidade com os alunos, permitindo-lhes esclarecer possíveis dúvidas.

“[I]res só dez minutos no final às aulas dar a conhecer a empresa e o recrutamento, por vezes, as pessoas já ouviram falar sobre a empresa mas nunca a procuraram. O facto de

te expores às pessoas faz com que elas tirem as suas dúvidas. Pode alcançar muita mais gente.” (Voluntário 1)

“[A]cho que há uma coisa que poderíamos ter feito que não fizemos, apresentações, mas várias apresentações nos cursos, ou seja, cada pessoa ir a um curso fazer uma apresentação do que é a YME e do recrutamento” (Presidente)

Todavia, os entrevistados referiram que, por vezes, algumas ideias para o recrutamento não são aplicadas devido ao orçamento restrito da organização, uma vez que é uma organização sem fins lucrativos, sendo o exemplo de publicidade patrocinada na rede social mais utilizada neste processo, o *facebook*.

“[N]ós temos de ter em conta o nosso orçamento e nós não temos um grande orçamento como somos uma organização sem fins lucrativos. (...) Aquelas publicidades patrocinadas do *facebook*.” (Voluntário 2)

A utilização de uma mascote para atrair a atenção dos alunos, foi também uma das ideias apresentadas.

“[M]ais interessante, ainda, era ter uma mascote a andar pelo complexo pedagógico 2 a pergunta se as pessoas já conhecem a YME. Foi uma ideia que tivemos este ano mas não conseguimos por causa de falta de tempo e recursos.” (Voluntário 4)

Por último, foi referida a necessidade apostar mais na divulgação da organização e do respetivo recrutamento no Campus de Guimarães da Universidade do Minho, visto que os alunos deste Campus também podem demonstrar interesse neste tipo de atividades:

“[A]cho que deveriam apostar mais em Guimarães porque, apesar de ser no outro polo, pode haver muita gente interessada” (Voluntário 8)

Em suma, analisando os métodos de recrutamento das duas organizações pode-se verificar que são muito similares. Os voluntários de ambas as organizações referem como principais formas de divulgação a via *online* através do *facebook* e a divulgação através dos próprios voluntários da organização que acabam por ser intermediários de novos candidatos. Contudo, a diferença encontra-se, principalmente, em relação à divulgação física, pois atualmente não é praticada na AIESEC UMinho. Esta diferença pode ser explicada pelo fato de o recrutamento das organizações ser em diferentes períodos do ano letivo. Ou seja, na AIESEC UMinho foi explicado que este método não é aplicado devido à coincidência do recrutamento com a época de exames e menos afluência à Universidade por parte dos alunos, enquanto na YME o recrutamento foi mencionado no início do ano letivo em que grande parte dos alunos já estão presente, incluindo os novos alunos que

irão frequentar o primeiro ano na Universidade. Os novos alunos são parte do público-alvo desta organização pelo fato de poderem prolongar por mais anos a sua participação nas atividades organizacionais e, assim, rentabilizar as competências adquiridas ao longo do seu percurso como voluntários.

Concluindo, o recrutamento nas organizações de estudantes está ajustado ao perfil dos candidatos, isto quer dizer que está ajustado à vida e cultura estudantil.

### 3.2.2 Técnicas de Seleção

Seguidamente à identificação e atração dos candidatos, é realizado o processo de seleção que será abordado neste capítulo. Ambas as organizações de estudantes referem que o seu processo de seleção é dividido em três fases: em primeiro lugar é preenchido um questionário *online*, seguidamente são realizadas dinâmicas de grupo e, por fim, é realizada uma entrevista individual. Ao longo deste capítulo, serão abordadas as três fases do processo de seleção referidas pelos entrevistados, tendo em conta as competências-chave que as organizações procuram avaliar nos candidatos em cada uma delas.

Os *entrevistados da AIESEC*, referiram como primeiro passo da candidatura a voluntário o preenchimento de um questionário *online*. Esse questionário tinha como principal objetivo obter informações pessoais dos candidatos como, por exemplo, nome, idade, curso e, ainda, perceber a sua motivação para a candidatura.

“[E]les não procuravam assim nada muito específico (...) a minha motivação para entrar na AIESEC (...) eu nem tive de enviar o currículo, por isso, eles não tinham muitas informações”  
(Voluntário 3)

De seguida, foram mencionadas pelos voluntários as dinâmicas de grupo como segunda fase do processo de seleção. Nesta fase, os mesmos destacaram a procura da competência de trabalho em equipa. Esta competência era procurada através da realização de atividades em grupo. Estas atividades eram direcionadas para o trabalho realizado na organização, ou seja, eram simuladas situações com que os candidatos se poderiam deparar ao longo do trabalho como voluntários na organização. Algumas dessas decisões implicavam a tomada de decisão, em conjunto, proporcionando o debate de ideias. Tal permitia, assim, aos avaliadores da dinâmica, perceberem a capacidade dos candidatos para discutir ideias, aceitar ideias divergentes das suas e para chegarem a um consenso.



“[N]a dinâmica é mais avaliado o trabalho em equipa e a resolução de problemas, apresentar diferentes cenários e tentar perceber se a pessoa está apta para lidar com pessoas com perspectivas diferentes, se as respeita” (Voluntário 5)

A este propósito, os voluntários referiram alguns exemplos concretos dessas atividades:

“[N]o meu caso, quando entrei para a organização, era simular a escolha dos estagiários, tínhamos vários candidatos, com características negativas em todos e tínhamos de perceber quais eram os estagiários que achávamos indicados para o projeto.” (Voluntário 1)

“[F]oi nos dado várias personalidades de pessoas em papéis, várias características: se gostavam ou não de animais; a nacionalidade; opções religiosas. Depois tínhamos de decidir locais para os receber, “host families” ou “hostels”, esses locais tinham também características. Assim, nós tínhamos de escolher o melhor local para as pessoas” (Voluntário 4)

Em relação às dinâmicas de grupo, foi também mencionado pela maioria dos voluntários a procura da competência de capacidade de venda associada à criatividade, ou seja, os candidatos deveriam ser criativos na forma como faziam a venda dos produtos propostos. Para identificarem a competência de criatividade, os avaliadores da dinâmica, pediam aos candidatos para venderem produtos de difícil venda, nomeadamente, “uma escova de dentes sem cabo” (Voluntário 8):

“[N]a dinâmica de grupo inicialmente foram nos distribuídos uns papéis nos quais tinha escrito um objeto “de outro mundo” e um preço (...), nós tínhamos que vender aquele produto, fazer uma espécie de promoção ao produto de forma a convencer os restantes colegas a comprar esse produto” (Voluntário 4)

“[T]êm a oportunidade de vender um material quase sem utilidade e aí conseguimos avaliar a criatividade” (Presidente)

Assim, através dos testemunhos dos voluntários é possível perceber a criatividade das técnicas de seleção. Essa criatividade é notada quer na formulação das dinâmicas de grupo, quer na formulação do guião de entrevistas.

A entrevista individual foi explicada como sendo a terceira e última fase do processo de seleção. Esta entrevista tinha como objetivo a perceção dos valores e competências dos candidatos.

Com esse objetivo, foi mencionado a realização de questões pessoais e questões relacionadas com a função. As primeiras são relativas a gostos pessoais dos entrevistados como, por exemplo, gostos musicais, passatempos do tempo livre, visão do seu futuro, crenças e objetivos de vida.

“[P]erguntaram sobre os meus hobbies, os meus gostos a nível de música, se gosto de ler, (...) a minha visão do futuro, como me vejo daqui a 5 anos e 10 anos” (Voluntário 4)

“[D]epois passamos à entrevista que tem uma parte pessoal para a pessoa nos dizer o que é que faz, o que estuda, tentamos perceber os sonhos, as coisas em que acreditam” (Presidente)

Nesta fase do processo de seleção, as principais competências procuradas são o autoconhecimento e a gestão de tempo. A competência de autoconhecimento foi procurada através de perguntas relacionadas com a capacidade dos voluntários identificarem os seus pontos fortes e fracos.

“[U]ma questão que eu acho mesmo importante é quando pedes para referirem três forças e três fraquezas suas. A pessoa está a pensar muito em si” (Voluntário 1)

“[A] entrevista que eles me fizeram na parte inicial tinha aquelas perguntas que eu acho que é comum a todas as entrevistas (...) qual é a minha motivação, os meus pontos fortes e fracos. Aquelas perguntas mais pessoais para que eu me exprima e ver se me conheço bem.” (Voluntário 3)

No caso da competência de gestão de tempo, as perguntas eram no sentido de perceber como os candidatos organizam-se em termos de conciliação das suas diferentes atividades quotidianas.

“[Q]uais são as minhas prioridades e como as organizo, como é a minha gestão de tempo, acho que isso também é importante perceber numa entrevista” (Voluntário 3)

“[P]erguntaram também como lidava em termos de gestão de atividades extracurriculares e Universidade” (Voluntário 8)

Relativamente às questões relacionadas com a função, estas são direcionadas para as áreas em que os candidatos possivelmente integrarão. Em regra, a AIESEC seleciona para as áreas de *front office*. Isto é, seleciona para a área “Social Projects” que é responsável pelos projetos sociais no Minho cuja função é receber estagiários de outros países para os seus projetos locais; e para a área “International Relations” que é responsável por enviar e apoiar jovens portugueses que desejam realizar experiências profissionais ou de voluntariado no exterior do país. Assim, as questões que remete para a função consistem na apresentação, aos candidatos, de situações que estes poderão deparar-se no dia-a-dia de trabalho na organização com o objetivo de avaliar a sua reação perante essas situações. Nesta fase, pretende-se principalmente avaliar as competências de resolução de problemas e a capacidade de venda, consideradas essenciais pelos voluntários para trabalhar nas duas áreas acima referidas.

A maioria dos entrevistados da AIESEC mencionou que na entrevista é procurada a capacidade de resolução de problemas. Esta é avaliada através da colocação de questões referentes a situações inesperadas que os voluntários da organização poderão encontrar no seu trabalho diário.

“[S]e a pessoa se candidata a projetos sociais colocamos uma questão do género “Tens um estagiário para chegar amanhã e não tens alojamento, o que vais fazer?”, e a pessoa que não tem conhecimento nenhum pode trazer uma ideia muito boa ou muito má, e nós não estamos ali para julgar o que a pessoa vai dizer, mas para ver a solução que vai arranjar” (Voluntário 1)

“[P]or exemplo, uma pergunta “imagina que um estagiário viaja para o Brasil. Quando chega lá a AIESEC de lá, que garantiu que iria ter transporte para o seu alojamento, não o tinha. Como gerias esta situação?”. Na altura não tinha conhecimento organizacional, então dentro das minhas capacidades acho que eles queriam que eu respondesse alguma coisa do género: que ia entrar em contacto com os meus vice-presidentes, ou com o líder de equipa; que ia entrar em contacto com a AIESEC de lá. Se tentaria solucionar o problema, se entraria logo em contacto com o estagiário e tentaria acalmá-lo e dizer que estava a resolver a situação, acho que era por aí.” (Voluntário 3)

Por fim, a capacidade de venda foi considerada importante nas duas áreas, visto que os voluntários necessitam de fazer promoção da AIESEC e dos seus projetos, quer na área “Social Projects”, quer na área “International Relations”.

“[D]isseram-me “Tens de apresentar o projeto a um lar, como vais apresentar?”, (...) acho que essa pergunta é importante quer para “Social Projects” quer para “International Relations”, perguntar como vais vender a AIESEC, porque é mesmo assim, nós temos que saber chegar á beira de alguém e apresentar a AIESEC, e depois a pessoa ficar a pensar “é mesmo isto que eu quero”” (Voluntário 1)

No geral, os voluntários passam pelos três métodos de seleção acima referidos. Contudo, foi mencionado pelos entrevistados algumas exceções. No caso do Voluntário 2 e do Voluntário 7 apenas foi realizado o questionário *online* e a entrevista individual, visto que a necessidade de realizar o processo de seleção destes voluntários resultou de necessidades pontuais e não previstas pela organização. Tal significou que o processo de seleção padrão fosse adaptado às circunstâncias do momento.

“[E]u sou uma exceção porque foi um recrutamento *ongoing*, eu só tive uma entrevista por Skype” (Voluntário 7)

“[A]ntes de eu entrar na AIESEC tive uma entrevista (...) porque foi na altura de verão.”

(Voluntário 2)

O processo de seleção termina com um fim-de-semana de integração aos novos voluntários. A Presidente referiu estes dias de integração ainda como parte da seleção, visto que, por vezes, são feitos ajustes em relação à área que a pessoa se candidata e, em casos excecionais, existem pessoas que acabam por não entrar na organização resultante desse fim-se-semana de integração:

“[A] taxa de conversão é quase 100% mas há pessoas que saem (...) também nos deixa tirar algumas dúvidas, por vezes, fazemos ajustes em relação as áreas onde as pessoas vão ficar” (Presidente)

No geral, os entrevistados consideram que o atual processo de seleção em prática está adequado às necessidades da organização, ou seja, as técnicas adaptadas são consideradas as mais apropriadas. Contudo, alguns voluntários referem que não mudariam as técnicas de seleção utilizadas, nomeadamente, o questionário *online*, as dinâmicas de grupo e as entrevistas individuais. Todavia, sugeriram que estas poderiam ser aperfeiçoadas. Através das entrevistas pode-se notar que os voluntários tentam melhorar continuamente o processo de seleção, demonstrando profissionalismo e rigor. Tal implica o ajustamento e a atualização contínua dos processos já utilizados às necessidades da organização.

“[S]inceramente não me ocorre nada porque eu acho que nas dinâmicas e nas entrevistas já vamos buscar aquilo que nós queremos. (...) Por isso, acho que não há nada que esteja a falhar (...) nós vamos tentando melhor as dinâmicas e as entrevistas, por exemplo, nas dinâmicas as perguntas que fazemos. Nós vamos adaptando ao que precisamos para as áreas.” (Voluntário 1)

“[P]ara mim, o guião de entrevistas tem de ser completamente alterado, nós temos de direcionar o guião mais para aquilo que procuramos, acho que está direcionado mas poderia estar mais. (...) Parte muito por reformular o método de avaliar a entrevista.” (Voluntário 6)

“[A]cho que como está, está bem. Não adianta colocar mais coisas porque só iria atrasar o processo e iria interferir na qualidade, pois iria estender-se demasiado. Acho que como está funciona. Se calhar nas dinâmicas usar atividades diferentes, mas utilizar na mesma as dinâmicas” (Voluntário 7)

No entanto, alguns voluntários sugeriram outras técnicas de seleção que poderiam melhorar o processo. A simulação do trabalho realizado na organização foi uma técnica de seleção bastante

referida. Não obstante a simulação ser realizada no fim-de-semana de integração, os entrevistados sugeriram, todavia, que esta deveria ser antecipada, de forma a integrar o processo de seleção.

“[E]u ia dizer fazer uma simulação do que a pessoa vai fazer na organização, mas isso já acontece na RIMT<sup>4</sup>.” (Voluntário 1)

“[T]alvez as simulações, aí daria mesmo para colocar a pessoa naquela situação, porque na entrevista também vemos o que a pessoa quer passar. Ou seja, a pessoa pode dizer que reage ao *stress* de uma determinada maneira e depois não ser assim, (...) numa simulação poderíamos ver melhor essas capacidades” (Voluntário 8)

Além da simulação, foram referidas como possíveis técnicas de seleção os testes de personalidade e a carta de motivação, no sentido de conhecer melhor os candidatos e a sua motivação para entrar na organização.

“[A]cho que um teste de personalidade poderia ser adotado para conhecer melhor as pessoas” (Voluntário 2)

“[U]ma carta de motivação bem escrita acho que era importante, por exemplo, no questionário *online* pedimos para escreverem qual é a sua motivação e alguns deles escrevem uma frase, se aprofundássemos isso (...) poupávamos tempo” (Voluntário 6)

Por fim, os voluntários referiram que não faziam análise de currículo, demonstrando, como referido anteriormente, que é dada maior importância à vontade de aprender dos voluntários do que às suas competências técnicas.

“[A]nálise de currículo nós não fazemos, não estamos à procura de pessoas com muita experiência e competências técnicas, porque algumas pessoas não têm essas partes técnicas mas também não é necessário.” (Voluntário 2)

Relativamente ao *processo de seleção da YME*, os entrevistados referiram que, no geral, este se divide em três fases. Primeiramente, é realizado um questionário *online*, seguidamente, uma dinâmica de grupo e, por fim, uma entrevista individual.

O questionário *online* tem como principal objetivo a recolha de informações pessoais relativas ao candidato, nomeadamente, idade, curso e localidade. Além disso, é utilizado para saber a disponibilidade, ou seja, saber o tempo que os candidatos estão dispostos a despender para o trabalho na organização e, por fim, a sua motivação para trabalhar como voluntário. Nesta fase do processo de seleção, a disponibilidade e a idade foram os fatores eliminatórios referidos pelos

---

<sup>4</sup> Reunião de Integração, Motivação e Treino, nome atribuído ao fim-de-semana de integração aos novos voluntários.

entrevistos, isto é, se o candidato tiver mais de 25 anos e/ou demonstrar pouco tempo disponível para a organização não passará à próxima fase.

“[E]m termos de questionário, que é a primeira fase da seleção, nós procuramos pessoas que tenham disponibilidade (...) é um tópico eliminatório. Temos em conta a idade, se tem 25 anos ou mais. Se mora em Braga ou não. Imagina que temos uma reunião de última hora ou trabalho (...) é importante saber se a pessoa é de Braga ou não, ou seja, a facilidade de acesso à Universidade. Isso também está relacionado com a disponibilidade. São esses então os primeiros tópicos essenciais no questionário” (Voluntário 1)

A segunda fase do processo de seleção da YME são as dinâmicas de grupo. Estas consistem em atividades realizadas em grupos de 5 a 6 candidatos. Nesta fase, o principal objetivo é avaliar as competências dos candidatos, nomeadamente, a liderança, a flexibilidade, o trabalho em equipa e a capacidade de trabalhar sob pressão.

Os entrevistados referiram que, nas dinâmicas de grupo, são colocados desafios aos candidatos, com o intuito de promover a discussão de ideias entre estes para chegarem a uma solução. Deste modo, conseguem avaliar a capacidade dos candidatos adotarem uma postura de líder, assim como, a capacidade de argumentarem e defenderem as suas ideias, ao mesmo tempo que aceitam as ideias dos restantes colegas, demonstrando flexibilidade.

“[E]m termos de seleção, fazemos dinâmicas de grupo, uma primeira dinâmica para veres quem se destaca em termos de liderança e flexibilidade, e depois outra relacionada com a tua argumentação. Cria uma discussão, uma espécie de debate (...) se aquela pessoa assume uma postura de líder. Na dinâmica de grupo precisas de um líder mas também procuras uma postura flexível. (...) têm de haver liderança mas também flexibilidade, é algo importante em termo de equipa.” (Voluntário 1)

“[D]epois na dinâmica de grupo juntam-se 5 a 6 pessoas em grupo e fazem-se desafios com o objetivo de ver como as pessoas reagem em termos comunicativos, se mostram alguns traços de liderança, se respeitam-se e, além disso, avaliar o trabalho em grupo” (Voluntário 4)

A capacidade de trabalhar sobre pressão foi também mencionada como uma das competências avaliada na dinâmica de grupo, associada à capacidade de realizar determinadas tarefas num período de tempo limitado.

“[P]useram-nos alguns problemas para avaliar como lidávamos com a pressão, porque depois é isso que encontramos nas organizações, tarefas que têm de ser realizadas num limite de tempo e a pressão é constante” (Voluntário 5)

A última fase do processo de seleção consiste numa entrevista individual aos candidatos. Os entrevistados referiram que esta entrevista é, essencialmente, composta por questões relacionadas com o conhecimento do candidato em relação ao trabalho realizado na júnior empresa, questões pessoais e, ainda, por algumas questões técnicas direcionadas para o futuro departamento do candidato. As primeiras têm como objetivo perceber se o candidato conhecia o trabalho desenvolvido pela organização e pelos seus respetivos departamentos.

“[S]e sabemos a constituição da YME, os departamentos e se proponhamos algo que ajudasse a YME melhorar.” (Voluntário 1)

Relativamente às questões pessoais, os entrevistados da YME explicaram que estas tinham o intuito de saber a motivação da candidatura à júnior empresa, assim como conhecer melhor o candidato ao nível das suas competências e de atividades desenvolvidas anteriormente. A motivação da candidatura a voluntário é percebida através do contributo que o candidato considera que irá trazer para a organização e vice-versa.

“[P]erguntaram-me quais eram os meus objetivos, o que pretendia fazer na YME, o que achava que a YME ia-me beneficiar e como eu ia beneficiar a YME” (Voluntário 6)

Como referido anteriormente, na entrevista são também realizadas questões relativas a atividades que os jovens tenham feito anteriormente, inclusivamente, é-lhes pedido para falarem sobre um projeto que tenham realizado no passado de que se tenham orgulhado particularmente, estas questões têm como principal objetivo perceber as competências já desenvolvidas anteriormente, assim como, a proatividade e o dinamismo dos candidatos.

“[O] projeto de que te orgulhas mais, algo que fizeste que teve impacto na tua vida” (Voluntário 1)

“[F]izeram questões mais pessoais sobre atividades que nós fazíamos fora da universidade ou que já tínhamos feito no secundário ou as organizações em que já tínhamos estado e o que aprendemos lá.” (Voluntário 5)

Além disso, os entrevistados referiram outras competências examinadas nas entrevistas, nomeadamente, a gestão de tempo, o autoconhecimento e a comunicação. No caso da competência de autoconhecimento, esta é percebida indiretamente através de questões direcionadas para a auto identificação de pontos fracos e pontos fortes e de perguntas para

justificação da escolha do departamento, isto é, a razão pela qual o candidato considera que iria fazer um bom trabalho em determinado departamento.

“[Q]uais achas que são as tuas qualidades?”, “Quais os maiores defeitos?” (...) “Porque achas que entravas em RH?” (Voluntário 2)

“[P]erguntaram-me o que traria de novo para o departamento e o que eu poderia trazer que outra pessoa não” (Voluntário 4)

A gestão de tempo foi também uma das competências apontadas como importante para os voluntários da organização, sendo avaliada na entrevista individual.

“[P]or último, tive a entrevista (...) aí eles tentavam encontrar algumas características como falei há pouco com questões como, por exemplo, “se tivesses que entregar uma tarefa ou duas para amanhã e, ao mesmo tempo, tivesses um teste amanhã, como te ias organizar para conseguir fazer tudo?” (...) Perguntaram-me também se fazia algum desporto, acho que aí estava relacionada com a competência de trabalho em equipa, que é o caso dos desportos coletivos. Além disso, também avaliar a nossa capacidade de organização, de planear o nosso tempo sabendo que esse espaço era para essa atividade “ (Voluntário 5)

Por fim, nesta terceira fase do processo é, ainda, avaliada a competência de comunicação.

“[O] vocabulário utilizado também é muito importante. É importante saber falar em público. Outro fator importante é a segurança com que falas, ou seja, não usar muito o “ahhh”, não usar este tipo de interjeições. Tens de ser segura naquilo que estas a falar.” (Voluntário 1)

Ao longo da análise das entrevistas, foi possível perceber que, além das competências gerais a todos os voluntários da organização, existe uma tentativa de identificar as competências específicas que os candidatos possuem consoante o departamento que estes possivelmente enquadrarão. Por exemplo, para o departamento informático e de comunicação existe a preocupação por parte dos voluntários de encontrar candidatos com competências de utilização de determinados programas informáticos necessários ao trabalho da organização, é o caso do programa HTML e de programas de edição de imagem e vídeo.

“[D]epois dependia de departamento para departamento, acho que eles fazem algumas perguntas mais específicas. Por exemplo, no meu departamento comercial, eles procuraram características mais pessoais sob o ponto de vista de capacidade de comunicação e transmissão de ideias, porque o objetivo da YME é também a divulgação e o contacto com as empresas” (Voluntário 5)



“[T]emos perguntas específicas, recordo-me, por exemplo, para o departamento de informática tentamos perceber que tipo de programas as pessoas sabem utilizar (...) é fundamental as pessoas que trabalham no departamento de informática saberem utilizar o HTML para fazer as assinaturas, principalmente. Além disso, se conseguirem trabalhar com o Podio que é outra ferramenta que nós utilizamos (...)” (Presidente)

No entanto, nem sempre as perguntas colocadas com a intenção de identificar competências específicas para as áreas de informática e comunicação são as mais indicadas. Ou seja, sendo os voluntários da YME, como referido anteriormente, maioritariamente alunos da Escola de Economia e Gestão, quer dizer que têm bases de formação distintas de outras escolas da Universidade do Minho, resultando na falta de conhecimento para a realização de determinadas questões direcionadas para áreas diferentes da sua.

“[P]ela maneira como faziam as perguntas notava-se que não tinham muito conhecimento da área, por exemplo, eles perguntaram-me “se tivesses que fazer um vídeo como farias”, e isso é algo padrão na minha área, todos lhe iriam responder de forma igual.” (Voluntário 7)

Os entrevistados da YME referiram que, ao longo do processo de seleção, não é pedido aos candidatos o currículo, salientando a importância dada a um dos seus objetivos enquanto organização, especificamente, a dotação dos seus membros de capacidades para o futuro.

“[N]ão pedimos o CV porque nós somos uma júnior empresa para aprender” (Voluntário 2)

Em suma, pode-se concluir que no processo de recrutamento e seleção da YME existe a procura de um conjunto de competências gerais necessárias ao trabalho na organização. No entanto, como referido na apresentação da organização, um dos seus objetivos é capacitar os voluntários de competências pessoais e profissionais essenciais para o mercado de trabalho, daí a importância dada, não só às competências que o candidato já possui, mas também à sua vontade de aprender na organização. Contudo, torna-se inevitável para a organização a procura, em determinadas situações, de voluntários com competências técnicas mais específicas como, por exemplo, o caso referido dos voluntários para o Departamento de Relações Externas - Equipa de Comunicação e para o Departamento de Informática. Estas necessidades particulares explicam algumas exceções feitas ao processo de seleção padrão referido pelos voluntários.

Por exemplo, para o Departamento de Relações Externas – Equipa de Comunicação, no último recrutamento e seleção realizado pela organização, foram referidas pelos voluntários, três fases no processo de seleção. Contudo, essas fases apresentam algumas diferenças relativamente ao

processo de seleção padrão. A primeira fase, que consistia no questionário *online*, diferia pela adição de perguntas direcionadas para os programas que os candidatos estavam aptos a utilizar e, além disso, diferia pelo pedido do portefólio aos candidatos. A segunda fase, neste caso, consistia na entrevista individual, não sendo realizada a dinâmica de grupo. E, por fim, a terceira fase consistia na realização de um vídeo. Um dos entrevistados, referiu, que a este processo de seleção, inicialmente pensado para a seleção de voluntários para a Equipa de Comunicação, foi feita uma exceção, sugerida pelo próprio candidato. Isto é, saltaram a terceira fase do processo, nomeadamente a realização do vídeo, visto que o candidato já teria colaborado com a organização anteriormente.

“[A] primeira fase era um questionário *online* e a segunda uma entrevista. Tínhamos uma terceira que seria fazer um vídeo para avaliar as nossas capacidades, mas como nós já tínhamos feito vários vídeos, dissemos que não havia necessidade. Pois fazer vídeos é uma coisa muito complicado que requer muito empenho. Assim, estarmos a fazer um vídeo apenas para demonstrar algo que eles já conheciam, achamos que não era necessário. Falamos com eles e eles concordaram. Passamos a ter só duas fases. Era mais uma formalidade fazer um vídeo mas eles já conheciam o nosso trabalho não era necessário”  
(Voluntário 7)

No geral, os entrevistados consideraram que o processo de seleção está adequado às necessidades da organização.

“[A]cho que o método de seleção que está a ser feito acho que já é muito bom, passamos por diferentes fases e sentimos a dificuldade a aumentar nas diferentes fases” (Voluntário 8)

“[E]u acho que a seleção da maneira que foi feita, não vou dizer que foi bem feita porque eu estou cá e seria suspeito, mas do que eu sei de colegas meus que já estão em empresas no mercado de trabalho, acho que existem coisas parecidas com o que se faz lá fora em grandes empresa” (Voluntário 6)

No entanto, alguns voluntários referiram algumas melhorias que poderiam ser feitas como, por exemplo, a adoção de novas técnicas de seleção, nomeadamente, a carta de motivação e os testes de personalidade.

“[A]cho que uma carta de motivação seria importante, fazia com que os candidatos tivessem uma reflexão sobre o que queriam na organização e porque queriam (...) era mais específico” (Voluntário 8)

“[O]s testes de personalidade também eram importante (...) seria bom para avaliar melhor uma pessoa, são coisas mais objetivas” (Voluntário 1)

Por outro lado, alguns voluntários acreditam que o aperfeiçoamento do processo de seleção não passa pelo acréscimo de técnicas de seleção, mas pela maior apropriação das diferentes fases da seleção ao departamento a que o candidato se está a candidatar:

“[A]cho que deveria ser diferente, fazer um processo de seleção específico para um departamento (...) Acho que seria importante direcionar mais o processo para departamento” (Voluntário 3)

Por fim, foi ainda referido que o processo de seleção poderia ser melhorado pela antecipação da simulação do trabalho realizado na organização, do fim-de-semana de integração a novos voluntários, mencionado como retiro, para o processo de seleção:

“[N]ós fizemos no retiro uma simulação, mas aí já estávamos dentro da YME, e acho que seria interessante passar essa simulação para o processo de seleção em vez de ser no retiro, para perceber melhor o que nós fazemos realmente e também perceber como reagíamos nesse aspeto” (Voluntário 5)

Concluindo, através dos testemunhos dos voluntários pode-se verificar que existe uma adequação das técnicas de seleção utilizadas ao perfil de competências-chave procurado.

Em ambas as organizações são utilizadas as mesmas técnicas de seleção apesar de os perfis de competências-chave definidos serem semelhantes mas com algumas diferenças. Os voluntários de ambas as organizações referiram a utilização do questionário *online*, das dinâmicas de grupo e da entrevista individual. Todavia, nas duas organizações foi referido pelos entrevistados que, por vezes, existem exceções a este processo como, por exemplo, a não realização de alguma dessas fases. Estas exceções podem estar associadas ao fato do trabalho ser voluntário, especificamente realizado por estudantes. Isto quer dizer que, nas organizações de estudantes, por vezes, surge a necessidade de realizar um processo de seleção devido à carência de determinadas competências específicas nos voluntários da organização. Tal demonstra que mesmo as exceções existentes ao processo de seleção padrão definido pelas organizações são consequência de necessidades relativas ao perfil de competências dos voluntários.

Além da necessidade de um novo processo de seleção devido à falta de determinadas competências nos voluntários, os entrevistados referiram a dificuldade sentida na conciliação das atividades académicas com as atividades da organização, conseqüentemente, por vezes, existem

desistências por parte de alguns voluntários dos seus cargos e o surgimento da necessidade de um novo recrutamento e seleção.

No caso da AIESEC, pode-se verificar que o processo de seleção é mais concreto e explícito em relação às atividades futuras que os candidatos vão realizar durante o seu percurso na organização, ou seja, as atividades que os voluntários executam ao longo das diferentes fases do processo de seleção aproximam-se mais do trabalho realizado no dia-a-dia da organização.

## 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Como referido anteriormente, o objetivo desta investigação, de carácter exploratório, consistiu na identificação do perfil de competências-chave procurado nos voluntários, no processo de recrutamento e seleção, especificamente, nas organizações de estudantes. A investigação pretendia, ainda, analisar e comparar as competências-chave procuradas em organizações sem fins lucrativos de natureza nacional e internacional. Para esse efeito foram estudadas duas organizações de estudantes presentes na Universidade do Minho, uma de natureza nacional e outra internacional, a YME e a AIESEC UMinho, respetivamente.

Este estudo tem como objetivo contribuir para o aprofundamento do conhecimento relativo às práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, às práticas de recrutamento e seleção utilizadas em organizações que têm sido pouco abordadas na literatura. O estudo deste tipo de organizações poderá contribuir para um conhecimento contextualizado e diversificado do modo de gerir diferentes tipos de colaboradores como é o caso dos voluntários. Esta dissertação pretende também promover a transferência de conhecimento entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas lucrativas, promovendo a melhoria contínua dos processos de gestão de recursos humanos

As entrevistas realizadas aos voluntários de ambas as organizações mostram que, apesar de ambas serem constituídas por colaboradores jovens estudantes, os perfis de competências-chave são próximos mas com algumas diferenças. Essas diferenças estão relacionadas com a própria natureza do trabalho realizado nas organizações, isto é existe um ajustamento entre aquela que é a missão de cada organização e o perfil ideal de voluntário identificado.

Ao longo das entrevistas foi possível verificar que existe uma visão diferente em relação ao próprio conceito de competência. Na YME existe uma visão económica, isto é, uma visão mais instrumental, enquanto na AIESEC verifica-se uma visão mais política e social. Na AIESEC existe uma maior dificuldade em diferenciar as competências dos valores, os voluntários da organização revelaram que é dado uma maior importância aos valores do que às competências. Nesta organização, existe uma visão inovadora das competências. No caso da YME, sendo uma organização com atividade apenas a nível nacional, verifica-se a influência do contexto do próprio país. Isto é, no contexto político e empresarial o empreendedorismo tem sido um tópico bastante discutido, relacionado com a situação económica do país, ou seja, o empreendedorismo é

considerado uma forma de impulsionar a situação económica atual. Assim, podemos através deste estudo verificar que os jovens são diferentes, têm visões diferentes dos valores e competências. Em relação ao perfil de competências-chave procurado, os voluntários de ambas as organizações destacaram a importância da capacidade de aprender. Efetivamente, um dos principais objetivos destas organizações é a dotação dos seus voluntários de competências que lhes serão úteis não só no trabalho realizado como voluntário, mas também no seu futuro profissional. Estes consideram que o trabalho voluntário realizado na organização é um complemento à formação académica adquirida na Universidade e uma forma de aproximar os jovens do mercado de trabalho. Este resultado vai de encontro ao que diz o autor Serapioni *et al.* (2013), ou seja, atualmente, o voluntariado começa a ser encarado como uma ferramenta de capacitação e qualificação, assim como de prevenção do desemprego e de aquisição de novas experiências.

Além da capacidade de aprender, os voluntários de ambas as organizações destacaram a procura pelas competências transversais dos candidatos como, por exemplo, o trabalho em equipa, a comunicação, liderança, gestão de tempo e resolução de problemas. Em contrapartida, é dada uma menor relevância às competências técnicas.

Após a definição do perfil de competências-chave procurado para os voluntários das organizações de estudantes estudadas, é estruturado, pelos atuais voluntários, o processo de recrutamento e seleção das mesmas. Através deste estudo pode-se apurar que existe um ajustamento entre o perfil de competências-chave procurado e os métodos de recrutamento e seleção. Apesar de serem organizações de estudantes, nota-se o profissionalismo na gestão dos recursos humanos, nomeadamente, na preocupação em definir práticas de recrutamento e seleção ajustadas às necessidades organizacionais e inovadoras.

Ambas as organizações têm definido um processo de recrutamento e seleção padrão. As exceções existentes a esse processo surgem como consequência da necessidade de adaptação ao perfil de competências procurado.

Comparando o processo de recrutamento e seleção das duas organizações pode-se verificar que este é bastante semelhante. Em relação ao recrutamento, os métodos de atração de novos candidatos utilizados são semelhantes. Em ambas as organizações os voluntários realizam divulgação física, *online* e divulgação através de “passa a palavra”. Esta última foi referida pela maioria dos voluntários das duas organizações de estudantes como sendo a principal fonte de recrutamento de novos voluntários. Este resultado confirma a argumentação de Akingbola (2013) e Newton *et al.* (2014), que considera os voluntários da própria organização a principal fonte de

atração de candidatos. A diferença notória no recrutamento feito pelas duas organizações está relacionada com a época em que este é realizado. Todavia, em ambas, o período de realização do recrutamento é adaptado ao calendário dos estudantes.

No que diz respeito aos métodos de seleção, através das entrevistas realizadas podemos concluir que os métodos em prática pelas duas organizações são os mesmos, apesar de algumas diferenças no perfil de competências-chave procurado. Uma característica do processo de seleção destas organizações é a criatividade, notada nas dinâmicas de grupo realizadas e no guião de entrevistas.

Em suma, este estudo permite concluir que nas organizações de estudantes, apesar do trabalho ser realizado por jovens voluntários, existe a preocupação com a melhoria contínua nas práticas de gestão de recursos humanos e a adaptação às necessidades organizacionais. Outra conclusão deste estudo é a de que apesar de ambas as organizações serem de estudantes com idades compreendidas no mesmo intervalo, as missões das organizações são bastantes diferentes, assim como, a perceção dos valores e competências por parte dos voluntários.

A principal crítica ao processo de seleção adotado por estas organizações é relativa à restrição de idades. Isto é, na AIESEC e na YME os voluntários não podem ter mais de 30 e 25 anos, respetivamente. Este fator eliminatório leva a que vários estudantes da Universidade do Minho que possam apresentar interesse e motivação em participar das atividades das organizações estejam excluídos pela idade.

Ao longo do desenvolvimento desta investigação surgiram algumas limitações. Primeiramente, a escassa literatura existente relativa às organizações de estudantes e, em seguida, o reduzido número de entrevistas realizadas, em consequência de estudar organizações de estudantes com um reduzido número de voluntários ativos e, ainda, da simultaneidade da realização das entrevistas com a época de exames.

Relativamente a sugestões para investigações futuras, em função dos resultados obtidos, sugere-se o estudo em relação à forma como os valores das novas gerações moldam as organizações de estudantes e vice-versa. Também seria interessante o estudo relativo à importância da capacidade de aprender neste tipo de organizações.





## BIBLIOGRAFIA

- Akinlade, D., & Shalack, R. (2016). Strategic human resource management in non-profit organizations: a case for mission-driven human resources practices. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(1), 1-5.
- Akingbola, O. (2011). What motivates people to volunteer? The case of volunteers AIDS caregivers in faith-based organizations in KwaZulu-Natal, South Africa. *Health Policy and Planning*, 26, 53-62.
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 214-240.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alves, P. (2012). *Recrutamento e Seleção de Quadros Especializados numa Consultora de Recursos Humanos* (Relatório de Estágio). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Obtido em: <http://www.rcaap.pt/>
- Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Setor: uma perspetiva de formação. *VeZ e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Setor*, 51-56. Vila Franca de Xira.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI.
- Anheier, H. K., & Seibel, W. (2001). *The nonprofit sector in Germany. Between state, economy and society*. Manchester: Manchester University Press.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organization: Theory, management, policy*. Oxon:Routledge.
- Avelino, J. (2012) Seleção por competências: ferramenta inovadora. Obtido em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br).
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting: a theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13-19.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-12.

- Brown, A. P. (2008). A Review of the Literature on Case Study Research. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 1(1), 1-13.
- Cardeira, D. (2011). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Obtido em: <http://www.rcaap.pt>.
- Carvalho, J. M. S. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Instituto Superior da Maia.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. G. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Carvalho, M. V., Passos, V. M., & Saraiva, B. C. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Introdução à Moderna Gestão de Pessoas*. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55-78.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London: Routledge.
- Coutinho, V. F. (2015). *Recrutamento e Seleção no contexto da Gestão de Recursos Humanos - um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/36236>.
- Cunha, R. C. (1996). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
- Davies, B., & Ellison, L. (Eds). (1999). *School Leadership for the 21st Century – a competency and knowledge approach* (3ª ed.). London: Routledge.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, (4), 335-354.

- Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., & Ruas, R. (2012). *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Atlas S.A.
- Erasmie, T., & Lima, L. C. (1989). *Investigação e Projetos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Universidade do Minho.
- European Volunteer Centre (EVC). (2008). *Volunteering in Portugal: facts and figures*. Bruxelas: European Volunteer Centre.
- Fleury, A., & Fleury M. T. L. (2004). Alinhando Estratégias e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 45-57 .
- França, A. C. L. (2007). *Recrutamento, Seleção e Testes Psicológicos: Práticas de Recursos Humanos: ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas S.A.
- França, A. C. L. (2009). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas S.A.
- Gramigna, M. R. M. (2002). *Modelo de competência e gestão de talento*. São Paulo: Pearson Education.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hartenian, L. S. (2007). Nonprofit agency dependence on direct service and indirect support volunteers. An empirical investigation. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 319-334.
- INE. (2013). Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012. Obtido de [www.ine.pt](http://www.ine.pt).
- Jackson, M. (1976). *Recrutamento, entrevistas e seleção*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Jackson, R. L., Ronald, L., Drummond, D. K., Camara, S. (2007). What is Qualitative Research?. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 21-28.
- Kumar, N., & Garg, P. (2011). Impact of Online- Recruitment On Recruitment Performance. *Asian Journal of Management Research*, 1(2), 327-336.
- Lavado, C., & Barata, A. (2007). O Portal do 3setor: formar, informar e inovar com as TIC. *VeZ e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Setor*, 39-49. Vila Franca de Xira.
- Leme, R. (2007). *Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marques, K. (2012). O que é Seleção por competências? Obtido em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br).

- Melo, P.R.N., & Machado, C.F. (2015). *Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training & Development*, 51(5), 40-47.
- Newton, C., Becker, K., & Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: a motivational perspective. *Human Resource Journal*, 24(4), 514-530.
- Nyangaresi, W. M., Njeru, A. W., Mutavi, T., & Waithaka, G. N. (2013). Recruitment and Selection Process: A Case of City council of Nairobi, Kenya. *Review of Contemporary Business Research*, 2(2), 40-44.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Parente, C., Marcos, V., & Amador, C. (2012). Gestão do voluntariado no terceiro setor português: pistas preliminares de reflexão. *Ata do VII Congresso Português de Sociologia*. Porto: FLUP.
- Peretti, Jean-Marie (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pintos, S. (2013). *Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para Empresas Públicas de Benguela – Angola* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto. Obtido em: <http://www.rcaap.pt/>.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor – elementos para referenciação teórica e conceptual. *V Congresso Português de Sociologia*. Braga: Universidade do Minho.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*, (2). Universidade do Porto: Porto.
- Quiy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.
- Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 605-635.
- Robbins, S. P. (2008) *Administração: Mudanças e Perfectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). The International classification of Non-profit Organizations: ICNPO-Revision 1. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, (19). Baltimore: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M. (2002). The Resilient Sector: The State of Nonprofit America. In L. M. Salamon (Ed.). *The state of nonprofit America*, 3-61. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Salgado, J. & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.
- Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. In R. Voltoni, Terceiro Setor. *Planejamento e Gestão*, 17-34. São Paulo: Senac.
- Serapioni, M., Ferreira, S. & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal – Contextos, Atores e Práticas*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.
- Silva, M. S. (2012). *Práticas de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/19516>.
- Spencer, J. L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work – Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. B., (2009). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

### **Legislação**

Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro. Diário da República n.º 254 – I Série-A. Lisboa.



# **Anexo I – Guião de entrevista aos presidentes das organizações de estudantes**

Esta dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Nesse sentido, tem como principal objetivo investigar quais as competências-chave procuradas nos voluntários, no processo de recrutamento e seleção, estudando o caso específico das organizações de estudantes.

## **Grupo 1 – Caracterização da organização**

1. Quantos anos tem a organização?
2. Qual a missão da organização?
3. Quais as respostas sociais (domínio de atividade) em que se enquadram os projetos de voluntariado desenvolvidos pela organização?
4. Qual o âmbito territorial de atuação dos projetos da organização? (local, regional, nacional, internacional)
5. Quais os valores da organização?
6. Como descreve a estratégia da organização? Considera que a gestão de recursos humanos está alinhada com essa estratégia?
7. Qual o número de voluntários da organização?
8. Como está estruturada a organização?

## **Grupo 2 – Identificação das competências-chave**

1. Atualmente, como caracteriza, de forma geral, os voluntários da organização? (idade, género, curso/mestrado, ano que está a frequentar na universidade, valores)
2. Quais os valores que considera essenciais nos voluntários da organização?
3. A organização tem definido um conjunto de competências-chave requeridas nos voluntários. Se sim, quais são? Porquê a escolha desse conjunto de competências?
4. Se não, qual considera que seria o perfil de competências ideal do voluntário?
5. Porque considera essas competências importantes na prática de voluntariado no seu dia-a-dia. Explique com exemplos.

## **Grupo 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

1. Como é feito o vosso recrutamento, ou seja, como fazem a identificação e atração de potenciais candidatos à organização?
2. Que outras práticas de recrutamento consideraria importantes?

3. Quais os métodos de seleção utilizados para identificar as competências mencionadas anteriormente?

Por exemplo: testes de capacidades cognitivas; testes de capacidades físicas; testes psicomotores e perceptivos; questionários/inventários de personalidade; testes de integridade; testes de conhecimento do posto de trabalho; testes de amostras de trabalho e simulações; biodata e análise de *curriculum vitae*; grafologia; testes de consumo de droga; referências e cartas de recomendação; *assessment centres*; entrevistas; e dinâmicas de grupo.

4. Caso a entrevista tenha sido um dos métodos utilizados, como decorreu a entrevista que realizou? Que tipo de questões lhe foram colocadas?
5. Que outros métodos de seleção consideraria importantes para essa identificação de competências?



## **Anexo II – Guião de entrevista aos membros das organizações de estudantes**

Esta dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Nesse sentido, tem como principal objetivo investigar quais as competências-chave procuradas nos voluntários, no processo de recrutamento e seleção, estudando o caso específico das organizações de estudantes.

### **Grupo 1 – Identificação das competências-chave**

6. Atualmente, como caracteriza, de forma geral, os voluntários da organização? (idade, género, curso/mestrado, ano que está a frequentar na universidade, valores)
7. Quais os valores que considera essenciais nos voluntários da organização?
8. A organização tem definido um conjunto de competências-chave requeridas nos voluntários. Se sim, quais são? Porquê a escolha desse conjunto de competências?
9. Se não, qual considera que seria o perfil de competências ideal do voluntário?
10. Porque considera essas competências importantes na prática de voluntariado no seu dia-a-dia. Explique com exemplos.

### **Grupo 2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

6. Como é feito o vosso recrutamento, ou seja, como fazem a identificação e atração de potenciais candidatos à organização?
7. Que outras práticas de recrutamento consideraria importantes?
8. Quais os métodos de seleção utilizados para identificar as competências mencionadas anteriormente?

Por exemplo: testes de capacidades cognitivas; testes de capacidades físicas; testes psicomotores e preceptivos; questionários/inventários de personalidade; testes de integridade; testes de conhecimento do posto de trabalho; testes de amostras de trabalho e simulações; biodata e análise de *curriculum vitae*; grafologia; testes de consumo de droga; referências e cartas de recomendação; *assessment centres*; entrevistas; e dinâmicas de grupo.

9. Caso a entrevista tenha sido um dos métodos utilizados, como decorreu a entrevista que realizou? Que tipo de questões lhe foram colocadas?
10. Que outros métodos de seleção consideraria importantes para essa identificação de competências?