

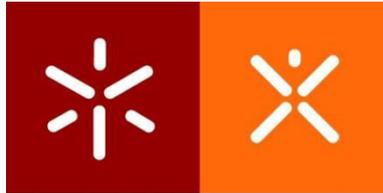


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Fábio Gonçalves Lima

**O Processo de Recrutamento e Seleção  
num grande Grupo Empresarial: o caso  
do Grupo DST**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Fábio Gonçalves Lima

## **O Processo de Recrutamento e Seleção num grande Grupo Empresarial: o caso do Grupo DST**

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e  
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor Virgínio Isidro Martins de Sá**

## **DECLARAÇÃO**

Nome: Fábio Gonçalves Lima

Endereço eletrónico: fabioglima379@gmail.com

Telefone: +351 938 971 371

Título do Relatório de Estágio: O Processo de Recrutamento e Seleção num grande Grupo Empresarial: o caso do Grupo DST

Orientador: Professor Doutor Virgínio Isidro Martins de Sá

Ano de conclusão: 2019

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho,

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Como diria O. S. Marden: “Encontrarei o caminho ou o abrirei eu mesmo”, e é assim que me sinto após esta longa etapa: pessoal, académica e profissional.

Sempre tive comigo o grande objetivo de ingressar no ensino superior, licenciar-me e conseguir alcançar os meus objetivos. Conseguir, de certa forma, alcançar uma realização pessoal única, tanto almejada ao longo do meu percurso de vida; percurso que para já, culmina neste Mestrado.

Foi realmente uma longa etapa, marcada por momentos tão diversos como as cores de um arco-íris. Momentos inesquecíveis, partilhados com pessoas que me marcarão para sempre, e é a elas que agradeço todo o apoio:

- ❖ Ao orientador deste relatório, capaz de me alertar para o mais ínfimo pormenor que pudesse tornar este trabalho melhor. Foi sob a sua exigente orientação que sinto ter atingido níveis de conhecimento e aprendizagens dignas de um Mestre.
- ❖ À instituição de estágio que me acolheu, nomeadamente a quem me acompanhou diariamente, pois foi graças a esse acompanhamento que pude conceber este estudo e obter experiências cruciais para o meu futuro profissional.
- ❖ A toda a minha família, em particular aos meus pais e irmã, que me apoiaram sempre e de forma incondicional, procurando darem-me as melhores condições para que eu pudesse sonhar – e concretizar – apresentando-lhes assim este honroso trabalho.
- ❖ À minha namorada, Tânia Azevedo, que de uma forma tão especial me conseguiu motivar em todos os momentos, principalmente naqueles mais difíceis, onde só as melhores pessoas, aquelas que nos amam verdadeiramente, são capazes de estar.
- ❖ Aos meus amigos, com quem pude descontraír tantas e tantas vezes; e que em muitas dessas vezes, sem saberem, me estavam a motivar, a desafiar, dando-me uma força interior ainda mais forte para chegar onde queria.

Sempre ouvi dizer que a maior memória do coração é a gratidão, e hoje, sinto-me grato por ter conseguido alcançar a concretização desta etapa tão importante. Por tudo isto, a todos aqueles que de forma direta ou indireta estiveram presentes neste árduo trabalho, o meu muito e sincero OBRIGADO!



# **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NUM GRANDE GRUPO EMPRESARIAL: O CASO DO GRUPO DST**

Fábio Gonçalves Lima

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2019

## **Resumo**

Ao longo do tempo, tem-se vindo a assistir a mudanças na área da Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, no modo como é perspectivada pelo mercado de trabalho e no lugar que tem vindo a ocupar nas organizações. Tendo, a partir da década de 80, um papel cada vez mais estratégico – Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Em Portugal, particularmente, tem-se assistido significativamente a essas mudanças.

Perante esta gestão estratégica, torna-se imprescindível abordar o processo de recrutamento e seleção, uma vez que é na atração de novos talentos por onde passa grande parte dessa estratégia, pelo que é a partir daqui que surge a temática deste estudo, que teve como contexto real de intervenção-investigação um Grupo Empresarial do norte de Portugal.

O objeto de estudo desta intervenção-investigação prende-se com compreender em que medida é que os métodos e as técnicas utilizadas no processo de seleção constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções.

Para que este estudo fosse exequível, tornou-se fundamental adotar uma metodologia de intervenção-investigação. Desta forma, é abordado o paradigma compreensivo-interpretativo, através do método estudo de caso e da mobilização das seguintes técnicas: análise documental, observação participante, entrevista, inquérito por questionário e análise de conteúdo.

Perante a triangulação de dados efetuada, verifica-se que os métodos e as técnicas utilizadas no processo de seleção são relativamente preditores do sucesso do candidato no exercício das suas funções – existem alguns elementos que apontam para uma relativa previsibilidade do processo, no entanto, os dados recolhidos não permitem uma resposta taxativa ou totalmente conclusiva.

Este trabalho representa o culminar de um longo e honroso percurso académico, marcado por inúmeras e fundamentais aprendizagens, ao nível pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Previsibilidade; Desempenho.



# **THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION IN A LARGE BUSINESS GROUP: THE CASE OF THE DST GROUP**

Fábio Gonçalves Lima

Master in Education – Training, Work and Human Resources

University of Minho

2019

## **Abstract**

Throughout the years, there have been changes in the area of Human Resources/Personnel Management, in the way it is perceived by the job market and in the place it has been occupying in organizations. Since the 1980s, it has played an increasingly strategic role – Strategic Management of Human Resources. In Portugal, in particular, these changes have been deeply significant.

Given this strategic management, it is imperative to approach the recruitment and selection process, since it is in attracting new talents through which a great part of this strategy goes into, so it is from here that the theme of this study arises, real context of intervention-research a Business Group of the north of Portugal.

The object of study of this intervention-research, are to understand to what extent the methods and techniques used in the selection process are predictors of the candidate's success in the performance of their functions.

For this study to be achievable, it has become fundamental to adopt an intervention-research methodology. In this way, the comprehension-interpretative paradigm is approached through the case study method and the mobilization of the following techniques: documentary analysis, participant observation, interview, questionnaire survey and content analysis.

According to the triangulation of data effected, it's possible to conclude that the methods and techniques used in the selection process are relatively predictors of the success of the candidate in the performance of their duties – there are some elements that point to a relative predictability of process, however, the collected data does not allow an exhaustive or a completely conclusive response.

This work represents the culmination of a long and honourable academic course, marked by countless and fundamental learning, at all levels.

**Keywords:** Human Resources Management; Recruitment; Selection, Predictability; Performance.



## Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice Geral.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Quadros.....	xi
Lista de Abreviaturas/Siglas.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO.....	5
2.1. Caraterização da Organização.....	5
2.2. Caraterização do Departamento de Recursos Humanos do Grupo DST.....	11
2.3. Caraterização do Público-Alvo.....	13
2.4. Justificação da Escolha do Tema.....	13
2.5. Problemática de Intervenção-Investigação.....	14
2.5.1. Questão de Partida:.....	14
2.5.2. Objetivos Gerais:.....	15
2.5.3. Objetivos específicos:.....	15
2.6. Diagnóstico de Necessidades, Motivações e Expectativas.....	15
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO.....	19
3.1. A Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.....	19
3.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	24
3.3. O Processo de Recrutamento e Seleção.....	28
3.4. O Recrutamento.....	30
3.5. A Seleção.....	33
3.6. Competências e Desempenho.....	35
4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO.....	41
4.1. Paradigma de Intervenção/Investigação.....	41
4.2. Método de Intervenção/Investigação.....	43
4.3. Técnicas de Intervenção/Investigação.....	44
4.3.1. Observação Participante.....	44

4.3.2. Entrevista .....	45
4.3.3. Inquérito por Questionário.....	47
4.3.4. Análise Documental .....	48
4.3.5. Análise de Conteúdo .....	49
4.3.6. A Análise de Conteúdo e a Análise Documental .....	49
5. RECURSOS NECESSÁRIOS À INTERVENÇÃO E GARANTIA DA SUA ACESSIBILIDADE.....	51
6. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO DST .....	53
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
7.1. O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST .....	60
7.2. Entrevista Exploratória .....	62
7.3. Pré-Teste do Inquérito por Questionário.....	65
7.4. Inquérito por Questionário.....	66
7.4.1. Descrição da Amostra .....	68
7.4.2. Descrição do Processo de Recrutamento.....	72
7.4.3. Descrição do Processo de Seleção .....	73
7.4.4. Descrição do Perfil Profissional .....	75
8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	83
8.1. Representatividade do Público-Alvo .....	83
8.2. Análise do Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST.....	84
8.3. Discussão do Perfil Profissional.....	88
8.4. A Previsibilidade do Processo de Seleção do Grupo DST .....	90
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
10.1. Bibliografia Referenciada .....	97
10.2. Referências Normativas .....	100
10.3. Webgrafia .....	100
11. APÊNDICES.....	101
12. ANEXOS.....	119

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organograma do Grupo DST (Fonte: dstgroup) .....	10
Figura 2 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos do Grupo DST .....	12
Figura 3 – Mod.18 Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador.....	61
Figura 4 – Funções/Categorias Profissionais Atuais dos Inquiridos .....	70
Figura 5 – Inquiridos/Trabalhadores por Empresa (Grupo DST).....	70
Figura 6 – Distribuição de Género dos Inquiridos .....	71
Figura 7 – Faixa Etária da População em Estudo .....	71
Figura 8 – Técnicas de Seleção Mobilizadas no Processo de Seleção .....	73
Figura 9 – Competências Técnicas Valorizadas no Processo de R&S do Grupo DST .....	74
Figura 10 – Competências Transversais Valorizadas no Processo de R&S do Grupo DST .....	75
Figura 11 – Percentagem de Concordância na Relação Funções Exigidas-Exercidas.....	76

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Descrição das Tarefas/Atividades Desenvolvidas em Contexto de Estágio.....	53
Quadro 2 – Categorização da Entrevista Exploratória.....	62
Quadro 3 – Categorização do Inquérito por Questionário .....	67
Quadro 4 – Transcrição das respostas à questão 3) da secção 4 do Inquérito por Questionário	77



## **Lista de Abreviaturas/Siglas**

Grupo DST/dstgroup – Grupo Domingos da Silva Teixeira

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

DRH – Departamento de Recursos Humanos



## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito da Unidade Curricular Supervisão do Estágio e do Relatório, referente ao segundo ano do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, está inerente a conceção de um Relatório de Estágio.

Sendo o referido Mestrado de cariz profissionalizante, no segundo ano, o plano de estudos contempla a realização de um estágio curricular numa determinada organização, sendo elencada uma problemática de intervenção-investigação, a fim de ser estudada em contexto organizacional.

Assim sendo, numa primeira fase, selecionei algumas empresas nas quais gostaria de estagiar e considerava poder implementar o projeto – tendo desde logo em vista que o mesmo estaria diretamente relacionado com o processo de recrutamento e seleção, seguindo a lógica do pré-plano concebido no primeiro ano. Posto isto, e após efetuados alguns contactos, foi o Grupo DST o contexto profissional com quem foi estabelecido o acordo de cooperação.

A partir desse momento, e sob a orientação científica inerente ao presente relatório, comecei a delinear o projeto de investigação e estabeleci um tema/objeto de estudo, uma questão de partida, os respetivos objetivos gerais e específicos, bem como a perspetiva teórica e a metodologia (método e técnicas) pela qual me iria debruçar e apoiar ao longo da investigação. Intitulando o projeto como: *O Processo de Recrutamento e Seleção num grande Grupo Empresarial: o caso do Grupo DST.*

Neste sentido, primeiramente, foi feita uma abordagem à área da Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, bem como à Gestão de Recursos Humanos em Portugal, tendo em conta para o efeito, as várias teorias que as envolvem. A partir daqui, de um modo mais aprofundado, é abordado o processo de recrutamento e seleção, utilizando sempre as lentes teóricas de análise crítica acerca da temática. De salientar que este estudo se preocupa em apresentar o *modus operandi* da área da gestão de pessoas/recursos humanos ao longo do tempo, aludindo aos processos mobilizados pela mesma, tendo em consideração o modo como tem vindo a ser perspetivada pelo mercado de trabalho e o papel que tem vindo a ocupar nas organizações, nomeadamente em Portugal.

Com o decorrer do tempo, as mudanças provocadas pela competitividade do mercado económico e pelo fenómeno da globalização, suscitaram nas organizações a necessidade de estarem preparadas não só ao nível da produção, mas também ao nível corporativo.

Principalmente as grandes empresas, com a expansão dos seus setores de atuação e com o aumento dos seus quadros, sentiram a necessidade da existência de uma valência que fizesse a gestão (cada vez mais em sentido estratégico) do pessoal associado.

Numa grande empresa, deixou de ser sustentável existir apenas uma ou duas pessoas responsáveis pela gestão dos trabalhadores, voltadas meramente para a administração de remunerações. Surgindo a necessidade (quase como obrigatória para manter a competitividade no mercado de trabalho) de existir uma equipa de gestão de pessoal, fazendo frente às várias áreas inerentes à gestão do “capital humano”, como é o caso do processamento salarial já referido, do processo de recrutamento e seleção, da área internacional, da formação e desenvolvimento/gestão de carreiras, entre outros e diversos exemplos que marcam cada vez mais a estrutura corporativa das organizações que pretendem estar no mais alto nível estratégico e competitivo – particularmente as grandes organizações e/ou multinacionais.

Ainda no plano do enquadramento teórico da problemática do estágio, é feita uma abordagem às competências, definindo o conceito e problematizando-o, tendo em consideração a atualidade das competências no seio do mercado de trabalho, com base em correntes críticas de análise teórica. Neste seguimento, é dada ênfase à avaliação de desempenho, procurando alertar para a importância de haver uma gestão do desempenho por parte das organizações. Tanto ao nível das competências como ao nível do desempenho, alude-se para a importância de que esta siga uma lógica de interesses com duplo sentido: organização-trabalhador e trabalhador-organização.

Denota-se que o mercado competitivo faz com que as organizações se preocupem somente com elas mesmas, descorando o trabalhador ou moldando-o, simplesmente, às necessidades da organização. Todavia, em discursos politicamente corretos, é dada uma ênfase às competências (nomeadamente transversais), que na realidade laboral não é tida em consideração. Posto isto, alude-se para a importância de as organizações perspetivarem e atuarem de uma forma menos individualista e de sentido único, por forma a considerarem a organização como um todo, construído por todos (desde os administradores a todo o tipo de trabalhadores), num duplo-sentido de interesses que podem tornar o desempenho de ambas as partes melhor e mais produtivo.

Sabendo *a priori* da importância da metodologia de investigação a adotar para poder levar a cabo o projeto, apresenta-se e fundamenta-se, em seguida, o enquadramento metodológico, onde constarão o paradigma, o método, as técnicas, a descrição das atividades de

intervenção-investigação a desenvolver e a apresentação do plano de tratamento e análise dos dados.

Numa intervenção-investigação desta dimensão, é essencial seguir-se uma base sustentadora de todo o processo de levantamento e análise de dados. Para tal, no enquadramento metodológico do estágio, é explanado o método pelo qual este estudo se baseou, bem como as técnicas que o acompanharam, por forma a se terem obtido resultados consistentes e esclarecedores, tendo em conta a problemática em questão.

Este projeto integra a caracterização da organização em que decorreu o estágio (história, visão, missão, valores e constituição estrutural), bem como integra, também, a caracterização do local exato onde decorreu o estágio, nomeadamente uma caracterização sobre o departamento de Recursos Humanos do Grupo DST. De salientar que a caracterização feita ao todo organizacional se torna importante quando a temática em estudo é o processo de recrutamento e seleção dessa organização, por forma a percebermos qual a política e cultura organizacional na qual está enquadrado o departamento de Recursos Humanos desta intervenção-investigação – tendo influência direta no seu papel de atuação.

No decorrer do enquadramento contextual do estágio, surge também uma caracterização do público-alvo da intervenção-investigação, a justificação da escolha do tema, o diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas e os recursos necessários à intervenção-investigação e garantia da sua acessibilidade – sendo que a calendarização/fases de intervenção/investigação elaborada no pré-plano deste relatório, surge agora como apêndice (Apêndice 1).

No final do relatório, são explanadas as considerações finais, onde é redigido um balanço final acerca do trabalho realizado, com uma análise crítica aos resultados recolhidos, resposta à questão de investigação e as várias implicações subjacentes, bem como evidencio o impacto do estágio, a vários níveis, no meu percurso académico, profissional e pessoal.

Imediatamente a seguir às considerações finais, são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de base ao trabalho efetuado, conforme as regras para a sua referência (Normas da APA), bem como são apresentados os apêndices concebidos e os anexos relativos a informações importantes sobre o presente trabalho.

Por fim, tendo em consideração a atualidade, onde a área da Gestão de Recursos Humanos está cada vez mais presente nas grandes organizações – cada vez mais voltada para uma vertente de Gestão Estratégica de Recursos Humanos – considero importante referir que o tema deste relatório foi decidido, para além da articulação com as potenciais necessidades da

organização em causa e pelo contributo passível de ser dado pela intervenção-investigação, por toda a sua pertinência na área da gestão de recursos humanos. Recursos, que mais do que recursos, são pessoas, e as pessoas têm desejo e necessidade de realização. Sendo que estas necessitem de estar motivadas e com todas as condições reunidas para que isso seja possível; dando, ao mesmo tempo, o seu melhor à organização, procurando o bom desempenho e respetivo sucesso profissional. Por estes e outros fatores, este objeto de estudo suscita-me interesse em diversos níveis: académico, profissional e pessoal.

## **2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO**

### **2.1. Caraterização da Organização**

Fundado em 1940, o Grupo DST é formado por um vasto conjunto de empresas, sendo que desenvolve a sua principal atividade na Indústria da Engenharia de Construção Civil e Obras Públicas, setor que lhe deu origem, sendo atualmente um dos grupos nacionais de referência.

Com o passar dos anos, a sua atividade estendeu-se a outros setores, presentes no seu mapa estratégico, sendo que atualmente o Grupo DST opera nas seguintes áreas de intervenção: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, Real Estate e Ventures.

Para além de ter alargado a sua área de intervenção<sup>1</sup>, também se posicionou em mercados internacionais, atuando em países como, a título de exemplo: Angola, França, Países Baixos e Reino Unido.

Remontando aos anos 40, damos conta do princípio de toda a história, onde tudo começou com a exploração de inertes por parte da família Silva Teixeira. Desta exploração e através do fornecimento de materiais para construção, resultaram obras como o Estádio 1.º de Maio, em Braga; e já em 1970, a pavimentação dos passeios do Hotel Turismo e do Centro Comercial Gold Center, também em Braga (dstgroup, 2018, história).

Em 1984 foi constituída a empresa-mãe, a Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda.. Em 1992 deu-se um dos marcos principais da sua história, a aquisição da Pedreira “Monte Soeiro”, em Pitancinhos, Palmeira, Braga. A sua sede, mudada de Lamações para a Rua Cidade do Porto, n.º 79 (Edifício Olympus), em Maximinos, Braga, em 1993, permaneceu até à mudança final, em 2001, para o Complexo de Pitancinhos, Palmeira, Braga, onde foi centralizada toda a atividade (administrativa, técnica e logística). Sendo que pelo meio, em 1996, ocorreu a passagem da Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda. a sociedade anónima, de aí até então, Domingos da Silva Teixeira, S.A. (DST, S.A.).

Em 1999, após uma reestruturação do Grupo, deu-se a constituição da holding dstsgps, S.A., que permaneceu até ao ano de 2004, em que houve uma nova reestruturação, da

---

<sup>1</sup> O Grupo DST, apesar de não ser, de momento, oficialmente multinacional, tem obras de grande dimensão em vários pontos do Mundo, sustentadas pelos vários setores de atuação.

estrutura societária do Grupo DST, “com vista a otimizar a afetação dos recursos, gerar sinergias e consolidar e alavancar a presença do grupo no mercado” (dstgroup, 2018, história).

Em 2008, a Revista Exame, em parceria com a Heidrick & Struggless (H&S), elegeu a DST, S.A. como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal; e em 2009, elegeu-a como a 8.<sup>a</sup> melhor grande empresa para trabalhar em Portugal. Recentemente, em 2016, a DST, S.A. ficou em 1.<sup>o</sup> lugar do setor da Construção no *ranking* ‘500 Maiores & Melhores Empresas’ da Revista Exame, do Expresso.

O Grupo DST agrega um número expressivo de mais de 1000 trabalhadores, distribuídos pelas várias unidades orgânicas – que se foram constituindo ou tornando parceiras tendo em conta os setores de atuação do Grupo, conforme se pode observar na Figura 1 (Figura 1 – Organograma do Grupo DST) – que o constituem e lhe atribuem um estatuto de grande empresa. Enquadrando-se, desta forma, no artigo 100.<sup>o</sup> do Código do Trabalho, número 1., alínea *d*), onde se pode constatar que se considera “grande empresa a que emprega 250 ou mais trabalhadores” (Código do Trabalho, 2016, p. 64). Em acrescento, segundo o Decreto-Lei 98/2015, de 2 de junho, Capítulo II, Artigo 2.<sup>o</sup>, alínea *g*), considera-se “‘Grupo’, uma empresa-mãe e todas as suas empresas subsidiárias” (Decreto-Lei n.<sup>o</sup> 98/2015, de 2 de junho).

No que concerne ao espírito com que encara o mercado de trabalho, o Grupo DST possui como principal missão “construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade”, procurando a identificação de empreendedores e equipas de gestão ambiciosas, com ideias e projetos inovadores e de grande potencial (dstgroup, 2018, sobre nós). Quem lidera o Grupo, tem a seguinte visão: “Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores ‘renascentistas’ do séc. XXI” (dstgroup, 2018, sobre nós). Da sua política de valores fazem parte “respeito, rigor, paixão, lealdade, solidariedade, coragem, ambição, bom gosto e responsabilidade” (dstgroup, 2018, valores).

A política de responsabilidade social do Grupo DST encontra-se implementada em áreas como a Cultura, a Educação e Formação, o Ambiente e a Solidariedade.

No domínio da Cultura, o Grupo DST apoia diferentes iniciativas capazes de promover o conhecimento e a aproximação às artes nas suas diversas vertentes – a arte é uma característica do Grupo DST, estando o seu complexo, interna e externamente, repleto de quadros e de obras de arte. Exemplo da procura pela promoção da Cultura é o Grande Prémio da Literatura DST, iniciado em 1995 e que se tornou de âmbito nacional em 2004 – “iniciativa que se destina a galardoar todos os anos uma obra em português, de autor português” (dstgroup, 2018, história).

Um outro exemplo passa pelo protocolo estabelecido por parte da empresa VentoMinho – Energias Renováveis (participada pelo Grupo DST) e da Comédias do Minho – Associação para a Promoção das Atividades Culturais do Vale do Minho, que estabelece as bases de uma cooperação para a dinamização dos valores culturais no Vale do Minho, promovendo atividades como o teatro, a música e o cinema. O Grupo DST defende que a cultura se encontra na base da economia, e é nela que se inspira, motivo pelo qual a sua imagem encontra-se assente em três C's: Cosmopolita, *Cool* e Culta. Na visão deste Grupo, a cultura encontra-se na base da criatividade e da imaginação, fatores fundamentais para a produtividade e para a competitividade de qualquer setor de negócio, pelo que o *slogan* do Grupo DST enaltece isso mesmo: “Building Culture”.

No setor Ambiental, o Grupo DST afirma possuir uma política de investigação e um compromisso com a legislação veiculada ao ambiente. Assumindo desempenhar um papel ativo na proteção e melhoria ambiental, visando com isso uma maior e melhor eficiência no seu sistema de gestão.

Em relação à Solidariedade, presente na política do grupo, denota a ideia de que uma organização solidária é reconhecida como sendo justa e não egoísta. Sendo que uma organização reconhecida como solidária, tem sinal mais e é preferida no ramo dos negócios.

Quanto à área da Educação e Formação, na perspetiva da organização, é uma área prioritária, tratando-se de um investimento com retorno garantido. Este investimento é capaz de impulsionar a atividade económica, as competências dos trabalhadores e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e da competitividade.

Ao nível da Educação e Formação no Grupo DST, é prestado um apoio contínuo aos trabalhadores, investindo-se bastante na formação. A formação é considerada significativa e importante, pois dota os trabalhadores de conhecimentos técnicos e transversais essenciais para o bom desempenho laboral.

Existe formação prevista, a que consta no plano de formação elaborado no início de cada ano civil, após o diagnóstico de necessidades levantadas no final do ano anterior; e formação avulsa, aquela que não está prevista e surge de uma necessidade específica num determinado momento. Muitas vezes, a formação avulsa acaba por ser superior à formação prevista no próprio plano, porque os contextos mudam constantemente (*e. g.* a participação em obras de ferrovia, uma área nova para o Grupo e que levantou novas necessidades de formação a meio do ano de 2016, sendo estas obrigatórias e completamente novas para o Grupo).

Segundo a gestora da formação do Grupo, existe o cumprimento da obrigatoriedade legal de formação prevista, pois é dada formação a mais de 30% dos trabalhadores anualmente. No entanto, esta assume que nem todos cumprem as 35 horas anuais previstas para cada trabalhador. Por outro lado, há trabalhadores que ultrapassam o valor mínimo obrigatório.

Ainda de acordo com a gestora da Formação, neste momento, a grande aposta e objetivo passa por dar formação estratégica aos menos qualificados, uma vez que é nestes que se constata mais necessidades de formação. Todavia, nem sempre é fácil concretizar este objetivo, porque este público-alvo encontra-se constantemente em obras com localizações distantes da sede do Grupo. Para reverter a situação, tem havido um esforço de ambas as partes para que estas ações de formação sejam realizadas ao sábado.

A formação é dada por formadores especializados, pertencentes aos quadros do Grupo DST ou a entidades externas, e ocorre habitualmente no Complexo do Grupo. No caso do número de formandos não justificar a formação de uma turma, essa participação é feita fora da organização, através de uma entidade formadora.

A importância da promoção da constante qualificação dos trabalhadores é, na perspetiva da organização, de extrema relevância, dado que os conhecimentos dos seus trabalhadores, as suas aprendizagens e os seus saberes, permite-lhes ultrapassar da melhor forma as dificuldades que possam surgir no quotidiano, melhorando assim o desempenho na organização.

Ainda na área da Educação e Formação, há o estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação com Universidades e Centros de Investigação de domínio regional, como é o caso da Universidade do Minho. Para a organização, a criação destes protocolos de cooperação permite a promoção de desenvolvimento e de intercâmbio, que promove as mais diversas aprendizagens e saberes, *per se*. Para o Grupo DST, este tipo de parcerias é de extrema importância e relevância, dado que no caso de uma Universidade, por exemplo, esta se encontra em constantes processos de investigação, desenvolvimento e inovação – prova disso são projetos como o de "Artes, Humanidades e Engenharia" e do DST-IB-S (Grupo DST e Instituto de Ciência e Inovação para a Bio-sustentabilidade da Universidade do Minho). Para o Grupo, é igualmente importante a existência destes protocolos/parcerias para que ocorra uma articulação entre a inovação que a Universidade proporciona e o *feedback* que é fornecido pela organização, de modo a haver um ajustamento entre as necessidades de formação e a criação de oferta.

No que ao processo de Recrutamento e Seleção diz respeito, que tendo em conta este estudo, foi a área de intervenção-investigação onde estive presente grande parte do tempo,

segundo a responsável pelo mesmo, o Grupo DST contrata em média 100 trabalhadores por ano, sendo que também é alvo de algumas saídas, quer por motivos profissionais, quer por motivos pessoais.

Por fim, considero pertinente apresentar, também, o organograma que representa a estrutura formal do Grupo DST, onde constam, entre as diversas unidades orgânicas que o constituem, a percentagem que as mesmas têm no Grupo:

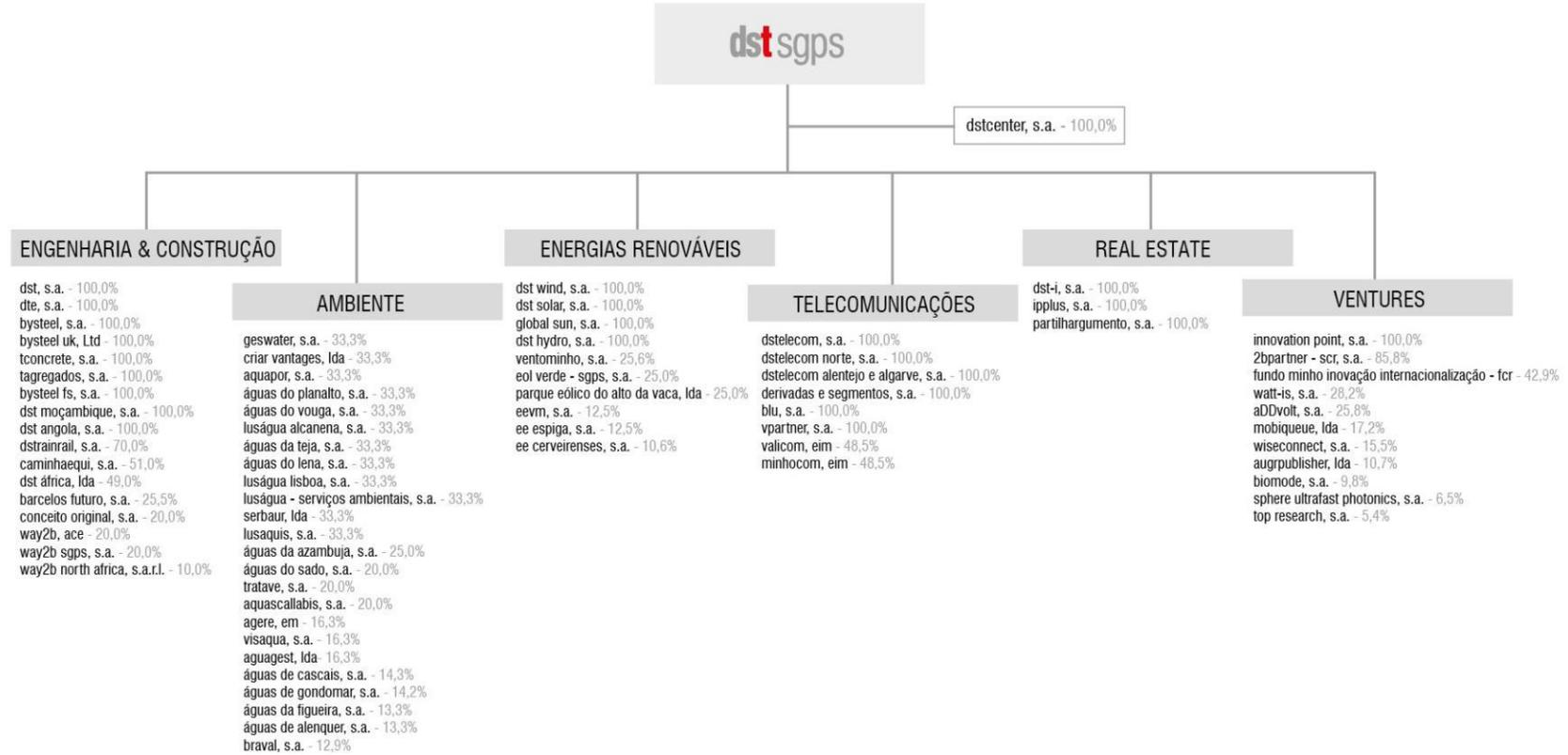


Figura 1 – Organograma do Grupo DST (Fonte: dstgroup)

## **2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos do Grupo DST**

Tendo em consideração o grande foco sobre o qual foi debruçado o estudo ao longo do estágio, torna-se pertinente e fundamental fazer a descrição do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Grupo DST.

Após caracterizada a organização onde decorreu o estágio, que se torna relevante para entendermos em que contexto é que se enquadra o departamento de Recursos Humanos da mesma, é importante agora descrever o departamento em si, bem como o lugar que ocupa na estrutura hierárquica da organização.

Tendo em consideração a Figura 1, apresentada anteriormente, constatámos que a empresa DST CENTER, S.A.<sup>2</sup> estrutura-se formalmente como empresa de serviços corporativos do Grupo, estando a ela associado o DRH, que é responsável por fazer a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de todo o Grupo DST.

No que concerne à política de poderes, o referido departamento tem relativa autonomia de decisões, uma vez que certas decisões (como por exemplo: validação de admissões ou assinatura de contratos) dependem dos administradores do Grupo. No entanto, é autónomo ao nível das áreas de trabalho a ele associadas, sendo um departamento enquadrado na estrutura formal da organização como corporativo.

Ao nível do corpo técnico, o DRH contempla cerca de 10 trabalhadores, liderados pelo Diretor do DRH e distribuídos por diferentes áreas, da seguinte forma (observar Figura 2): Diretor(a) do Departamento de Recursos Humanos, Técnicos(as) de Recursos Humanos, Gestor(a) da Formação e Técnicos(as) Administrativos(as).

Os(as) Técnicos(as) de Recursos Humanos, a Gestora da Formação e os(as) Técnicos(as) Administrativos(as) são os(as) responsáveis pelas várias áreas de trabalho respeitantes à Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo as áreas de trabalho do departamento distribuídas por: Assiduidade, Gestão da Formação, Internacional, Processamento e Recrutamento e Seleção. De salientar, são também os estágios (curriculares e profissionais), que vão decorrendo frequentemente no DRH, nomeadamente ao nível curricular.

---

<sup>2</sup> A DST CENTER, S.A. foi constituída com o objetivo de agregar os serviços centrais do Grupo DST, estando a ela alocados todos os serviços corporativos e partilhados do Grupo: Ambiente; Compras; Comunicação; Contabilidade; Finanças Corporativas, Tesouraria; Património, Seguros e Instalações; Planeamento Estratégico; Qualidade; Recursos Humanos; Segurança; Sistemas de Informação; Inovação, Desenvolvimento (SGDI), Auditoria Interna; e Controlo de Risco.

Sendo o departamento de Recursos Humanos o local específico onde foi efetuada a intervenção-investigação apresenta-se, de forma sucinta, o organograma do mesmo:



Figura 2 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos do Grupo DST

### **2.3. Caraterização do Público-Alvo**

Tendo em conta a temática em estudo: *“O Processo de Recrutamento e Seleção num grande Grupo Empresarial: o caso do Grupo DST”* e a questão de partida inerente ao mesmo “Em que medida os métodos e técnicas utilizadas no processo de seleção, constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções?”, optei por focar o público-alvo desta intervenção-investigação em todos os trabalhadores do Grupo DST, contratados no ano de 2017, que foram 158.

Tendo em consideração as alterações que o processo de recrutamento e seleção tem sofrido ao longo dos anos, muito devido ao crescimento e expansão do Grupo DST, decidiu-se aplicar a investigação ao público-alvo aqui referido, procurando assim recolherem-se dados atuais sobre como ocorre, na perspetiva de recentes contratados, tal processo – uma vez que estes têm uma opinião consciente sobre o processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, pois passaram pelo mesmo recentemente e têm uma boa memória sobre a sua experiência. Desta forma, considero que se podem evitar determinados enviesamentos, ao mesmo tempo que se torna possível proporcionar uma investigação mais credível, ao ter um nível de fiabilidade mais elevado.

### **2.4. Justificação da Escolha do Tema**

Tendo desde logo interesse na área do processo de recrutamento e seleção, no contacto estabelecido com o departamento de Recursos Humanos do Grupo DST, foi abordada a possibilidade de me integrar no mesmo, uma vez que os responsáveis por toda a comunicação estabelecida, colocaram-me à vontade e foram cooperativos, permitindo-me sugerir a área de maior interesse pessoal/profissional no decorrer do desenvolvimento do relatório de estágio.

Assim sendo, sugeri o âmbito do processo de recrutamento e seleção. Todavia, os responsáveis do departamento, também propuseram, de certo modo, esta área, tendo em conta a atualidade da mesma e o contributo positivo que este estudo poderia trazer para a mesma.

Esta escolha foi vista como uma excelente oportunidade de aprendizagem e aquisição de experiência profissional, enquanto futuro Mestre em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Posto isto, ficou decidido que intervenção-investigação se iria debruçar, especialmente, sobre o processo de recrutamento e seleção presente no Grupo DST.

## **2.5. Problemática de Intervenção-Investigação**

Após introduzir a temática em estudo, caracterizar o contexto organizacional em que foi levada a cabo a intervenção-investigação e justificar a escolha da problemática de investigação, é com todo o sentido que neste ponto se irão apresentar a problemática de intervenção-investigação e os seus respetivos objetivos.

Posto isto, nesta fase, serão apresentadas a questão de partida, os objetivos gerais e os objetivos específicos do estudo – levando em conta o objeto de estudo da investigação: “O Processo de Recrutamento e Seleção num grande Grupo Empresarial: o caso do Grupo DST”.

### **2.5.1. Questão de Partida:**

“Em que medida os métodos e técnicas utilizadas no processo de seleção, constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções?”

Tendo em consideração o mercado competitivo, é de real e fundamental importância para as organizações terem noção do nível de eficiência do seu processo de seleção.

É, neste contexto de competitividade e globalização, crucial que uma organização tenha um processo de seleção preditor do sucesso dos candidatos no exercício das suas funções, atraindo ao mesmo tempo os melhores talentos.

Tendo em consideração a área de especialização do presente Mestrado, esta questão de investigação tem um elevado grau de pertinência, sendo que o processo de seleção de pessoas é respeitante aos Recursos Humanos e está, por consequência, articulado com a Formação e com o Trabalho.

Posto isto, apresento em seguida os objetivos gerais e os objetivos específicos que norteiam esta intervenção-investigação.

### **2.5.2. Objetivos Gerais:**

- Avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST;
- Analisar a relação entre os critérios de seleção e os perfis profissionais;
- Identificar os efeitos do processo de recrutamento e seleção no desenvolvimento do trabalho, nas funções atribuídas aos trabalhadores;
- Contribuir para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

### **2.5.3. Objetivos específicos:**

- Identificar os instrumentos usados no processo de recrutamento e seleção;
- Identificar os referentes mobilizados na entrevista;
- Verificar/avaliar os processos dos trabalhadores e perceber qual a relação existente entre os critérios/requisitos/perfil que determinou a sua seleção e as funções que realmente está a exercer.

De salientar que procurarei, de forma consistente e sustentada, inferir conclusões válidas sobre a questão de partida apresentada.

Tendo em consideração os entraves que poderia encontrar para a concretização dos objetivos propostos, perscrutei, tanto quanto possível, de modo a que através da intervenção-investigação a que me propus, obtivesse os melhores resultados.

## **2.6. Diagnóstico de Necessidades, Motivações e Expectativas**

Seguindo a linha de pensamento referida na justificação da escolha do tema, neste ponto, será feito um balanço geral relativo às necessidades, motivações e expectativas colocadas em torno da problemática de intervenção-investigação que foi até aqui explanada. Uma vez que o estudo e a intervenção contextual inerentes a um trabalho desta dimensão, têm de estar articulados de forma consistente e com um leque de objetivos e finalidades que se correlacionem, por forma a contribuir para a potencialização de impactos positivos em ambas as partes.

Aquando a solicitação para efetuar o estágio curricular no departamento de RH do Grupo DST, o *feedback* recebido foi positivo, sendo que ambas as partes estavam predispostas a cooperar no desenvolvimento deste trabalho. Assim sendo, após selecionado o determinado o contexto de estágio, foi necessário avaliar qual a área em que a intervenção-investigação a ele associado pudesse ter maior impacto para a organização, trazendo benefícios e utilidade substancial, neste caso, à área corporativa da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Na altura de estipular a temática alvo de estudo e, conseqüentemente, a área do departamento onde iria ser efetuada grande parte da intervenção, foi dada liberdade de escolha para decidir. Neste sentido, foi indicada a área do processo de recrutamento e seleção, sendo uma área de interesse pessoal e tendo em consideração que já tinha tido contacto com a área da Formação (na Licenciatura, também no Grupo DST). Pude também constatar que era nesta área que a organização estava a depositar maior foco, procurando melhorá-la – existindo um projeto estratégico<sup>3</sup> com o objetivo de um levantamento de necessidades e conseqüente provocação de melhorias, no qual foi dado um importante contributo.

De salientar que ao nível pessoal, esta área dos recursos humanos já suscitava o meu interesse há algum tempo e na qual procurava uma experiência profissional que contribuísse para a aquisição de novos e importantes conhecimentos na área. Assim sendo, pude articular as minhas motivações com as da organização.

Quanto às expectativas, estas passavam pela procura de uma melhor abordagem ao processo de recrutamento e seleção, nomeadamente no que concerne à funcionalidade da descrição de funções e posterior avaliação do desempenho – indo assim de encontro ao objeto de estudo desta intervenção-investigação. A avaliação de desempenho permite perceber em que medida é que o processo de recrutamento e seleção é preditor do sucesso dos candidatos no exercício das suas funções, pelo que, se não for realizada, bem como se a descrição de funções não for funcional na prática laboral, corre-se o risco de não se estar a mobilizar fontes que potencializam e permitem inferir com validade.

Além da constatação destas situações, o facto do processo de seleção se cingir particularmente à aplicação de entrevistas de seleção, coloca-o num lugar com alguma fragilidade, tornando-o, em certa medida, mais limitado no momento da procura por novos e

---

<sup>3</sup> Projeto Estratégico de Recrutamento, Seleção e Formação implementado pelo departamento de Planeamento Estratégico do Grupo DST, com o objetivo de aplicar a avaliação de desempenho, melhorar o processo de recrutamento e seleção e reajustar a formação, nomeadamente a formação estratégica.

melhores talentos. Deste modo, a organização mostrou todo o interesse e disponibilidade para partilhar conhecimento, na busca por um processo de seleção mais eficiente.

Tendo em consideração todos estes fatores, abordados e explanados neste relatório de estágio, o contributo desta intervenção-investigação no seio do processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, tornou-se pertinente e com um nível de expectativas acentuado, na busca por melhorias que elevassem o processo a patamares que acompanhem o crescimento e expansão deste Grupo empresarial do norte de Portugal, com presença em vários pontos do Mundo.



### **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO**

Tendo em conta o objeto de estudo/tema do relatório, assim como a sua respetiva questão orientadora, importa agora fazer um enquadramento teórico – “estado da arte”. Pelo que se torna necessário para tal, abordar a gestão de pessoas/recursos humanos, o processo de recrutamento e seleção, os processos de recrutamento e de seleção de forma isolada e ainda as competências e desempenho, tendo como suporte para tal, correntes teóricas/revisão da literatura inerentes à temática em questão.

#### **3.1. A Gestão de Pessoas/Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos nas organizações, enquanto abordagem relativamente distintiva da gestão de pessoas, segundo Tavares e Caetano (2000), com base em Sparrow e Hiltrop (1994), remonta aos anos 70, bem como ao desenvolvimento da teoria do capital humano. Defendendo-se um olhar sobre os recursos humanos, de “criadores de valor acrescentado” e não meramente “como custos”. Perspetiva que, no entender dos autores referidos, ganhou maior ênfase e se tornou dominante a partir dos anos 80, aquando o aumento da pressão imposta às empresas, com o intuito destas darem “maior prioridade à eficácia na gestão das pessoas no local de trabalho” (p. 31). Sendo a partir daqui que começou a ser dado destaque à gestão estratégica de recursos humanos, havendo uma incrementação de vantagens competitivas nas organizações. Fazendo-se assim a ponte entre a gestão de recursos humanos e a política e práticas da própria organização – gestão estratégica de recursos humanos (Tavares & Caetano, 2000; com base em Brewster & Hegewisch, 1994 e Sparrow & Hiltrop, 1994).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido alvo de inúmeras alterações, no modo como é perspetivada e concebida pelas demais organizações. A Revolução Industrial originou um padrão de trabalho massificado, com poucas condições de trabalho, num contexto de punições, onde os apoios aos trabalhadores (sistemas de proteção/segurança social) eram inexistentes (Machado et al., 2014). Muito contribuía para isto, “a «gestão» levada a cabo por proprietários e capatazes, sem formação, e apenas com base na sua intuição e experiência, [em que assentava a] imposição de disciplina, não existindo preocupação com a eficácia ou bem-estar dos trabalhadores” (Machado et al., 2014, p. 89; com base em Cunha et al., 2008). Nesta altura,

assuntos relacionados com as pessoas que compunham a organização, limitavam-se ao pagamento de salários, sendo o pessoal meramente visto como um custo (Machado et al., 2014). Tal abordagem começou a ser alvo de críticas, através de movimentos reformistas, da ética protestante, em que “alguns empregadores começaram a desenvolver medidas para promover o bem-estar dos trabalhadores” (Machado et al., 2014, p. 89).

No final do século XIX surgem os princípios do que mais tarde se viria a estabelecer como função pessoal, sob forma de *welfare officers*, “(...) funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Cunha et al., 2008, p. 65; citado por Machado et al., 2014, p. 89). Tal abordagem humanista da função é a que atualmente se mantém nas organizações, com a promoção de práticas que zelam pela segurança no trabalho, envelhecimento ativo, bem como em práticas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Bilhim (2004), apresenta a evolução da função RH através do seguinte padrão:

- Fase administrativa – até 1945;
- Fase das Relações Humanas, legal ou fase técnica – de 1945 até 1973;
- Fase da gestão integrada – de 1973 até 1985;
- Fase da gestão estratégica de RH – a partir de 1985.

Independentemente de todas as preocupações humanistas, foi com base na filosofia taylorista que foi dado o impulso para a estruturação da função pessoal – início do século XX. Segundo Machado et al. (2014), com base em Cunha et al. (2008), “com a divisão científica do trabalho, surgem questões técnicas específicas da GRH, como definição de posto de trabalho, seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos” (p. 90), pelo que tais funções deixam de poder estar ao cargo de qualquer pessoa, “sendo necessário a aquisição de competências e conhecimentos para o seu desempenho” (Machado et al., 2014; com base em Cunha et al., 2008, p. 90).

Em meados de 1910 a designação *welfare officer* cai em desuso, substituída pelas designações de “gestão do emprego” (employment management) ou “serviço pessoal” (personnel office) (Machado et al., 2014; com base em Price, 1997), onde os assuntos dos trabalhadores passaram a ser incorporados na “função produção” e complementados com “iniciativas assistencialistas” (e. g. cuidados de enfermagem, biblioteca de empresa, mercearia de empresa, aconselhamento financeiro, visitas às residências dos trabalhadores) (Machado et al., 2014; com base em Cunha et al., 2008).

Nesta linha, estamos no âmbito da Gestão Administrativa de RH, com os trabalhadores, como já referi, a serem encarados como um custo (Machado et al., 2014).

Todavia, de acordo com o mesmo autor, as dificuldades originadas pela gestão científica do trabalho, associadas a fatores como: crescimento económico, emergência dos sindicatos nos anos 30, aparecimento das contratações coletivas, entre outros factos, alertaram para a necessidade de uma nova abordagem, pelo que surgiu o movimento das Relações Humanas. Aqui, a motivação dos trabalhadores – vista como fator de produtividade – passou a ser tida em consideração, em detrimento de uma gestão que se limitava a controlar os trabalhadores, com base no poder possuído pela compensação financeira (Machado et al., 2014).

Numa fase mais avançada, emerge a gestão integrada de RH, que corresponde à necessidade de articular as necessidades de formação dos trabalhadores com as da organização (Machado et al., 2014; com base em Bilhim, 2004). Aqui, o grupo de trabalho passa a ter um papel preponderante, tendo um papel central, ao invés do indivíduo – a regulação interna pelo grupo foi tornada possível, em substituição da regulação externa feita aos indivíduos pelos seus supervisores, possibilitando aqui uma maior tendência para se desenvolverem habilidades/conhecimentos, fomentando também um grupo com um maior repertório de respostas (Machado et al., 2014; com base em Bilhim, 2004). O trabalhador é visto como complemento da máquina, e não meramente como seu apêndice/extensão.

Atualmente, impera a Gestão Estratégica de RH, onde os trabalhadores são encarados como “agentes inteligentes e proativos na construção do seu destino e do das organizações com quem decidem envolver-se” (Machado et al., 2014, p. 92) – os trabalhadores são vistos como uma vantagem competitiva.

Atualmente, num mundo globalizado, tendo em conta o mercado mundial e as obrigações para que uma organização se mantenha nesse “mundo” com o reconhecimento desejado, está instalada entre as organizações, e até mesmo no seio delas, um forte sentido de competitividade. Pelo que para uma organização ser competitiva é, no entender de Estêvão (2001), “obrigada a prosseguir não só com uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade dos produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico” (p. 186). Pelo que se percebe, a partir daqui, que uma boa gestão desses mesmos recursos humanos, se torna numa vantagem competitiva para as organizações. Sendo que, para que essa vantagem competitiva surta os efeitos desejados, seja preciso que se leve em conta a formação desses

mesmos recursos humanos – das pessoas/trabalhadores inerentes a determinada organização. E é assim, tendo como base esta linha de pensamento que, nomeadamente a partir da década de 1980, a formação se torna um tema dominante no “discurso gerencial” e vista como um verdadeiro investimento. O que no entender de Estêvão (2001), “sem pretender entrar numa lógica de cinismo” (p. 186), faz surgir os reais e potenciadores benefícios da formação na eficácia e eficiência da estrutura de uma organização. Tais como passo a citar:

“ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas. São notórios ainda os efeitos da formação no plano das regulações sociais no interior da empresa, fidelizando os trabalhadores, tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho, ainda que simultaneamente os torne porventura mais frágeis quanto às antigas estruturas de integração no grupo de colegas”

(Estêvão, 2001, pp. 186-187).

Contudo, o que referi anteriormente pode nada ter sentido e valor se a formação não for encarada dessa mesma forma e for, num outro extremo da problemática, mobilizada como “mecanismo legitimador”, nomeadamente das “estruturas de dominação” (Estêvão, 2001; com base em Cornaton, 1979). Torna-se, pois, evidente que “a linguagem pós-moderna, que enforma frequentemente os discursos da gestão dos recursos humanos, pode dizer pouco quanto ao alcance do sentido estratégico da formação e muito menos quanto à redignificação dos membros através da formação” (Estêvão, 2001, p. 188) – o que, infelizmente, é uma verdade atual.

Quando falamos numa organização, estamos, inevitavelmente, a falar de pessoas. É nas pessoas que está a grande “chave” para o sucesso de uma organização (Cunha et al., 2008). A ideia subjacente aos estudos, que aludem ao grande impacto que a gestão de pessoas (recursos humanos) tem nas organizações, é a de que o desempenho dos trabalhadores, por conseguinte, da organização, é melhor se levar em conta as “relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas” (Cunha et al., 2008, p. 56). Todavia, para que este processo (Gestão de Pessoas) tenha os efeitos desejados, é necessário ter os trabalhadores

motivados/realizados. Trabalhadores, que como pessoas que são, não se limitam a sentir realizados, meramente, com determinado salário ao final do mês, porque querem mais, querem a realização pessoal. Uma realização que os satisfaça, que os complete, uma realização profissional acompanhada por uma realização pessoal, que nem sempre (como na maioria das vezes) acontece. Desse modo, as práticas de gestão de pessoas de uma organização devem, desde logo, ser promotoras de motivação nos seus funcionários (Cunha et al., 2008). As políticas e as práticas de gestão de pessoas, devem proporcionar estratégias organizacionais que desenvolvam nos trabalhadores atitudes, expectativas e comportamentos que fomentem a melhoria da organização e da qualidade de vida dos seus trabalhadores ao longo do tempo (Cunha et al., 2008).

Entre as várias definições de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que poderiam ser apresentadas, com base em Machado et al. (2014), a GRH “implica um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o suprimento (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação), compensação (salários e benefícios), avaliação (desempenho atual e potencial), retenção (bem-estar e gestão da informação), e separação (reforma, demissão, etc.) dos colaboradores da organização, de forma a atingir objetivos pessoais, organizacionais e sociais eficaz e eficientemente” (p. 96). Noutra ótica, de acordo com Greenwood e Freeman (2011), citados por Machado et al. (2014), a GRH contempla um “recurso produtivo às pessoas para cumprimento dos objetivos organizacionais e a satisfação das necessidades individuais dos colaboradores” (p. 96).

Finalizando este ponto, é de referir que entre os demais processos que envolvem a gestão de pessoas/recursos humanos, existem, numa organização, alguns pontos-chave, nomeadamente os seguintes processos: a determinação de necessidades de RH (planeamento de RH); a atração de potenciais novos membros (recrutamento); a sua escolha e contratação (seleção); a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e ao desenvolvimento de competências futuras (formação, desenvolvimento e gestão de carreiras), com a posterior avaliação do impacto; a avaliação da atuação dos trabalhadores (avaliação de desempenho); a retribuição e a motivação (compensação e outros fatores que provoquem realização profissional/pessoal ao trabalhador); a criação de um ambiente de trabalho positivo, com um clima organizacional positivo, através de relações laborais construtivas, bem como pela saúde ocupacional (segurança, estética e higiene no trabalho) (Cunha et al., 2008).

### **3.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal**

Na conceção moderna, o entendimento que temos da gestão no seu sentido mais amplo, bem como na gestão de recursos humanos, em sentido particular, revela que existem aqui bastantes influências da hegemonia do modelo americano. Desde logo, pelo facto dos Estados Unidos da América (EUA) serem há décadas a maior e mais poderosa economia mundial (Brewster, 2007; citado por Cunha et al., 2012). Todavia, não podemos comparar de forma linear o *modus operandi* entre os modelos americano e europeu, pois nos EUA, as empresas têm maior autonomia (desde logo pelo predomínio do setor privado), tendo uma maior independência organizacional, que as faz ter uma cultura organizacional mais voltada para o individualismo e para a orientação para os resultados, com baixos níveis de intervenção estatal e sindical no que respeita, especialmente, à proteção do emprego, compensação, horários de trabalho e tipos de contratos de trabalho (Cunha et al., 2012). Tal paradigma, leva os autores a falarem de um modelo de GRH europeu, distinto do modelo americano. Segundo Cunha et al. (2012):

“ao nível europeu, tem-se verificado nas últimas décadas um foco na promoção do empowerment, no aumento da comunicação interna com os empregados, na necessidade de melhorar os processos de integração organizacional, no papel do recrutamento, na formação e desenvolvimento e na ligação entre compensação e desempenho.”

No entanto, estes autores referem ainda que, apesar dos pontos em comum que existem, uma análise mais refinada sobre o *modus operandi* europeu, permite detetar desde logo uma “variedade de abordagens” entre os vários países europeus. A título de exemplo, existem várias áreas de diferenciação, como “a importância das práticas de promoção de igualdade de oportunidades, o papel da flexibilização e segurança do emprego, a medição e o reforço do serviço da inovação e do cliente, bem como do papel da responsabilidade social das empresas” (Cunha et al., 2012). Outro diferenciador prende-se com a diferença entre os níveis de participação dos trabalhadores e dos seus representantes nas decisões empresariais, muito devido a diferenças culturais e históricas.

No caso português, mais concretamente, é possível também detetar bastantes traços distintivos, que refletem condicionantes históricas, sociais, culturais e demográficas da função de

RH. A GRH em Portugal tem vivido uma experiência de forte e rápida evolução, em particular, após a adesão do país à União Europeia e à moeda única. Com estes acontecimentos, com a globalização dos mercados e com o desenvolvimento tecnológico, suscitou-se e exaltou-se nas empresas portuguesas o fator competitividade, onde o papel das pessoas na organização é fundamental para o aumento dessa competitividade organizacional (Cunha et al., 2012).

“Este foco no aumento da produtividade passa não só pelo aumento da capacidade de inovação das empresas, mas também pelo reconhecimento da necessidade de melhoria da capacidade de gestão, particularmente no que diz respeito à definição de objectivos, à medição do desempenho, à transmissão de feedback, à comunicação aberta (horizontal e vertical), ao desenvolvimento de competências, à promoção da motivação e do empenhamento e ao aumento da exigência”

(Cunha et al., 2012, p. 82).

Quando nos dirigimos ao tecido empresarial nacional, estamos a falar de uma economia dominada por Pequenas e Médias Empresas (PME's), geralmente de cariz familiar, onde a área da GRH sofreu uma evolução ao longo dos anos, sendo possível destacar quatro períodos: até 1974, entre 1974 e 1980, a partir de 1990 e o panorama que se tem desenhado na história mais recente.

Até 1974, e tendo em conta a conjuntura económica vivida na época, a gestão de pessoas tinha um papel reativo e administrativo, não tendo assim, no contexto industrial, atribuição de valor. Normalmente, a gestão de pessoas tratava-se de uma secção/departamento, totalmente dependente da direção administrativa e financeira – salvo algumas multinacionais, que já encontravam a formação como uma política (não-administrativa) a adotar. Na época, havia pouca formação superior na área, pois só a partir de abril de 1974 é que começaram a ser permitidos os cursos de psicologia e sociologia, por exemplo (Cunha et al., 2012).

De 1974 até meados da década de 1980, perante as características dos governos “quasi-comunistas” e a nacionalização dos vários setores da economia, foram criadas nas empresas comissões de trabalhadores, “enquanto os donos e gestores das grandes empresas eram afastados e os sindicatos assumiam um papel predominantemente conflitual nas relações de trabalho” (Cunha et al., 2012, p. 83). Face a esta nova envolvente política e económica, os departamentos de pessoal – fundamentalmente geridos por licenciados em direito – continuaram reativos e voltados para a negociação coletiva. Nesta altura, a legislação proibía o despedimento e não existiam incentivos monetários à motivação nem gestão de carreiras, sendo

colocados de lado os critérios de desempenho e desenvolvimento para promoções (Cunha et al., 2012). Ao longo deste período, as direções de pessoal foram crescendo, centralizando-se e ganhando um papel importante nas médias e grandes empresas (*e. g.* lidar com sindicatos poderosos). Tarefas como gestão dos direitos sociais dos trabalhadores juntaram-se a outras como: salários, férias e registos dos funcionários; ao passo que foram surgindo processos de recrutamento e seleção, formação, análise e qualificação de funções e planeamento de RH. Todavia, a execução destas tarefas estava longe de estar integrada com a estratégia da empresa (Cunha et al., 2012).

A partir de 1990 até à mudança de século, com a entrada de Portugal para a antiga Comunidade Económica Europeia (CEE), surgiram novos e importantes desafios ao nível da competitividade económica do país. A ideia era tornar as empresas públicas rentáveis, a fim de as privatizar, sendo que as empresas mais pequenas também sentiram as consequências destes esforços. Segundo Cunha et al. (2012), “as privatizações em larga escala foram precedidas por períodos de reestruturação interna, onde o papel do capital humano foi reconhecido – particularmente a necessidade de contratação de pessoas com talento e conhecimento”, sendo que a evolução para culturas organizacionais menos burocráticas e mais voltadas para a persecução de objetivos, com políticas de flexibilização, permitiram ganhos de produtividade, ganhos que despoletaram remunerações acima dos contratos coletivos e benefícios para os trabalhadores como os incentivos ao desempenho. Neste período, foram criadas várias empresas de consultoria de recursos humanos, os departamentos de RH, apesar de verem a sua dimensão diminuída, ganharam poder e seguiram as modas internacionais de gestão. Comparativamente com outros gestores, estes tinham mais formação de nível superior, que passava fundamentalmente pelas áreas de gestão e ciências sociais. Com a introdução dos sistemas de informação a dimensão burocrática, apesar de continuar a ter um papel relevante, diminuiu, e de forma progressiva foi-se assistindo a um crescendo estratégico da função da GRH nas organizações, nomeadamente nas empresas de maior dimensão.

Atualmente, a maior parte das empresas portuguesas tem registado uma significativa evolução na componente estratégica da função de RH, tendo essa estratégia escrita e integrada na definição da estratégia empresarial. Segundo Cunha et al. (2012), “a dificuldade na cessação dos contratos de trabalho, pela rigidez da legislação de trabalho ainda em vigor em Portugal, poderá ser uma explicação para este papel activo da GRH, uma vez que os custos envolvidos são muito elevados” (p. 85). De acordo com este autor, em Portugal, contrariamente à visão anglo-

saxónica, os departamentos de RH têm um papel central e idiossincrático, não havendo uma delegação de funções significativa de gestão de pessoas aos gestores de linha. Sendo que em detrimento de um papel de coordenação e criação de políticas, os especialistas de RH em Portugal mantêm o poder de linha na maior parte das atividades, muito provavelmente procurando credibilizar a função ao nível da empresa (Cunha *et al.*, 2012).

Cunha et al. (2012), com base nos inquéritos do grupo CRANET, explanam alguns aspetos que caracterizam o *modus operandi* da GRH em Portugal: utilização de fontes de recrutamento baseadas no conhecimento pessoal; entrevista de seleção; mais do que promover o empenhamento na organização, procura-se promover o empenhamento nas chefias – facto compatível com o paternalismo português e que contrasta com as teorias de cariz meritocrático; oportunidades de flexibilidade contratual comedidas; pouca utilização de contratos a termo parcial em comparação com a maioria dos seus parceiros europeus, sendo por sua vez muito utilizador de contratos a prazo – muito contribui para isto a rigidez da legislação laboral do contexto português – que funcionam como uma espécie de primeiro passo para um contrato duradouro (as alterações anunciadas nos últimos anos e a intenção de introduzir o conceito de *flexigurança* predizem uma alteração deste cenário).

A GRH portuguesa, sendo diferente da anglo-saxónica, por outro lado, tem alguma proximidade em algumas atividades, tais como: os sistemas de incentivos monetários, a comunicação com os trabalhadores (cada vez mais individualizada e direta e com menos intervenção dos sindicatos), as novas tecnologias e o forte investimento na formação e desenvolvimento, bem como a medição do impacto desse investimento.

Em suma, em Portugal, desde o início do século XXI que se tem assistido a uma profunda evolução na função de gestão de pessoas. De acordo com Cunha et al. (2012), “embora com alguns anos de atraso, tem vindo a acompanhar a evolução noutros países, nomeadamente os de tradição anglo-saxónica” (p. 89). De uma função meramente reativa e administrativa/burocrática, a gestão de pessoas tem assumido um papel mais proativo em resposta às condições e necessidades do contexto envolvente, sendo cada vez mais parte integrante na estratégia da organização, “tendo esta evolução sido acompanhada de uma mudança na denominação dos departamentos – de gestão de pessoal para GRH, e, actualmente, para gestão estratégica de RH ou mesmo gestão de activos humanos” (Cunha et al., 2012, p. 90). A acompanhar esta mudança tem-se constatado também a alteração quanto ao tipo de trabalhadores valorizados, valorizando-se progressivamente mais os trabalhadores

ativos em detrimento dos passivos e meramente obedientes. No entanto, há ainda um longo caminho a percorrer no que concerne a esta função numa organização, pois segundo Cunha et al. (2012), “um trabalho da Deloitte indica que a maioria das empresas não tem um administrador como pelouro exclusivo dos recursos humanos, acumulando-o com outras funções, e que a influência da GRH na formulação da estratégia continua a ser limitada” (p. 90). A experiência dos autores anteriormente referenciados também alude ao conformismo e à passividade que ocorre nas organizações, quer por características pessoais quer de contexto (*e. g.* liderança autocrática; cultura organizacional que não consegue distinguir discordância de lealdade; cultura nacional que valoriza a distância hierárquica e a reverência perante figuras de autoridade), características arcaicas muito enraizadas, difíceis de serem alvo de mudança.

### **3.3. O Processo de Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção pode decorrer de diversas formas, pelo que subjacente a esta ou àquela forma de operacionalizar o processo de recrutamento e seleção estão, tal como refere Cunha et al. (2008), “os objectivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função/carreira a preencher” (p. 191). Muitas vezes, as organizações, mesmo tendo trabalhadores suficientes, a pensar no futuro, aumentam o número de funcionários (ainda que para funções já preenchidas), salvaguardando as possíveis saídas que podem ocorrer. No outro lado, existem organizações que mesmo não tendo como objetivo contratar pessoal, ao encontrar um candidato com qualidades possivelmente enriquecedoras para a eficiência da organização ou tendo em conta uma nova “unidade de negócio”, contrata (Cunha et al., 2008). Ainda nesta linha, existem também empresas que pretendem fazer uma análise/“auscultação” do mercado, percebendo assim a sua posição, face a esse mesmo mercado, relativamente às competências e às remunerações efetivadas.

O presente processo “enceta-se” através da análise de funções, determinando-se para cada função, um perfil desejado. Sendo, tal como refere Cunha et al. (2008), “gizadas cotações mínimas que os candidatos deverão satisfazer em determinados critérios e/ou as pontuações globais que deverão obter num elenco de indicadores” (p. 191). A análise de funções é a chave para integração de novos trabalhadores numa organização, pelo que “cada funcionário fica com

determinada função e é integrado numa carreira” (Rocha, 1997, p. 94). Rocha (1997), define o conceito de função como “conjunto bem definido de actividades que pode ser atribuído a um só trabalhador da empresa ou, de um semelhante, a vários” (p. 95). Sendo que, para o autor, “o processo de análise e descrição [de funções] é um meio para clarificar e definir as responsabilidades dos postos de trabalho” (p. 94), não ficando esta definição de encargos, direitos e deveres bloqueada, podendo ser alterada consoante as necessidades e/ou desempenho – relação organização-trabalhador, trabalhador-organização. Pelo que, critérios como: antiguidade, qualidade, desempenho, etc.; podem ser fatores determinantes para um aumento de responsabilidades e/ou um aumento salarial, por exemplo (Rocha, 1997).

A análise de funções é um método que consiste em “analisar e avaliar as funções para, por um lado, proporcionar conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho e, por outro, determinar a sua importância relativa” (Rocha, 1997, p. 94). Este processo, inerente à Gestão de Recursos Humanos, contempla as seguintes fases: descrição de funções; análise de funções; especificação de funções; qualificação de funções e avaliação de funções (avaliação de desempenho) (Rocha, 1997) – pelo que é a partir do estudo das funções na organização, que se parte para a sua avaliação e conseqüente elaboração do esquema estrutural (Rocha, 1997).

Na análise e descrição de funções existem três noções base que passo a definir em seguida, citando os conceitos de Rocha (1997):

“**Análise de Funções** – consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada. A análise de funções implica a recolha de informações sobre uma função, permitindo distingui-la de outra”.

“**Descrição de funções** – constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função”.

“**Especificação de funções** – é uma listagem de vários conhecimentos, capacidades e experiências que um indivíduo precisa para desempenhar satisfatoriamente uma determinada função”

(Rocha, 1997, pp. 96-97).

Em síntese, a análise e descrição de funções tem várias utilidades: recrutamento e seleção, formação profissional, segurança no trabalho, avaliação de desempenho, qualificação de funções, gestão das remunerações e incentivos, melhoramento das relações de trabalho, motivação e planificação da organização; visando o analista, responder a questões como por

exemplo: o que é que o empregado faz?; como é que o empregado faz o trabalho?; por que é que o trabalho é feito?; que capacidades são necessárias? (Rocha, 1997).

Concluída a descrição e análise da função e identificado o perfil psicoprofissional pretendido, determinam-se, em seguida, os “métodos de recrutamento” a que a empresa recorrerá para “atrair candidatos” (Cunha et al., 2008), sendo que a opção acerca desses métodos “deve recair sobre os (...) que, a custo mais baixo e tomando atenção às condições do mercado de trabalho, permitirão cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos” (Cunha et al., 2008, p. 192).

Em seguida, de acordo com Cunha et al., (2008), procede-se à seleção dos candidatos, onde aqueles que não correspondem ao perfil requerido, que não cumprem os requisitos mínimos, são afastados do processo, embora possam ficar na base de dados da empresa para futuro recrutamento (tendo em conta as suas competências para outro tipo de função inerente à área de atuação de determinada empresa), caso essa faça esse tipo de gestão de candidaturas. Nesta fase, os que cumprem com os requisitos do perfil traçado, tendo em conta as suas competências técnicas e transversais, são mantidos no processo. Sendo que “a observância desta condição passa, fundamentalmente, pela escolha das técnicas de selecção mais apropriadas” (Cunha et al., 2008, p. 192).

Decorrido um período de, por exemplo, seis meses, importa que se proceda a uma avaliação de todo o processo decorrido – avaliação de desempenho. Este terá sido eficaz se os seleccionados estiverem a cumprir com os requisitos esperados e houver relação entre os critérios que levaram à selecção de determinado trabalhador, os perfis profissionais que realmente exerce na organização e, particularmente, o sucesso/desempenho profissional tido no exercício das suas funções. Pelo que o “mecanismo de avaliação” deste processo é extremamente relevante para se perceber se o processo de recrutamento e, essencialmente, de selecção, produziu os resultados pretendidos e em que medida é que é necessário corrigir futuros processos (Cunha et al., 2008).

### **3.4. O Recrutamento**

O recrutamento, segundo Cunha et al. (2008), pode ser definido como “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um

grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (p. 194). No entanto, esta definição não é consensual entre a generalidade dos autores, existindo outras formas de definir o processo de recrutamento. Salgado, Moscoso e Lado (2006) enunciam a seguinte definição de recrutamento: “processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos” (p. 101). Noutra perspetiva, segundo Chiavenato (1989), o processo de recrutamento é definido como sendo “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (p. 53). Funcionando, na perspetiva deste autor, como uma espécie de sistema de informação pelo qual a entidade que recruta difunde as suas ofertas de emprego. Sendo que é a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos que se estabelecem relações com a pesquisa sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, com os requisitos necessários (Chiavenato, 1989).

Em muitas organizações, o início do processo de recrutamento depende de “decisão da linha” (Chiavenato, 1989). Noutras palavras, em muitas organizações, o “órgão de recrutamento” (departamento de recursos humanos) não tem autonomia para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a decisão/requerimento necessário por parte do “órgão” que tem a lacuna (“vaga a ser preenchida”). Como o recrutamento é uma função de “*staff*”, torna-se num processo que acaba por depender de uma “decisão de linha”, que é oficializada através de uma espécie de “ordem de serviço” (*e. g.* “Mod.18 Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador”, documento interno ao Grupo DST, apresentado à frente, neste relatório), denominada como pedido de recrutamento e seleção, “requisição de empregado” ou “requisição de pessoal” (Chiavenato, 1989) – tratando-se de um documento que vem preenchido e assinado pelo responsável que efetiva o pedido de recrutamento e seleção.

Quanto ao tipo de recrutamento, pode ser interno ou externo (Cunha et al., 2008). Sendo interno no momento em que a empresa recruta membros da própria organização para preencher as vagas (*e. g.* transferência, promoção) e externo quando se recruta fora da organização (*e. g.* desempregados, pessoas à procura do primeiro emprego ou trabalhadores de outras organizações). Variando um ou outro tipo de recrutamento, de numerosos aspetos que se tornam mais ou menos vantajosos para a própria organização (*e. g.* retenção de custos, política de gestão de carreiras, procura de talentos).

Rocha (1997), menciona algumas vantagens e algumas desvantagens acerca do recrutamento interno e do recrutamento externo. Segundo o autor, o recrutamento interno proporciona à empresa uma maior economia, celeridade no preenchimento da vaga, maior probabilidade de sucesso na escolha do candidato, funciona como um fator de motivação para a prossecução de um bom desempenho e aproveita os investimentos feitos na formação de pessoal. Por outro lado, o autor alerta para a possibilidade de atingir-se o “princípio de Peter, isto é, as posições na hierarquia tendem a ser ocupadas por incompetentes” (Rocha, 1997, p. 83), para os problemas de desmotivação dos trabalhadores não promovidos e para os conflitos gerados a partir do não consenso, aquando dificuldades de escolha por parte das chefias. No que respeita ao recrutamento externo, Rocha (1997), considera que este dá “sangue novo e novas perspectivas à organização” (p. 83), pode ser em muitos casos mais económico e pode trazer novos conhecimentos do mercado e da indústria à organização, o que é fundamental para a sua expansão. Como desvantagens, o autor refere que o recrutamento externo é, geralmente, mais demorado e mais caro do que o anterior, menos seguro (correndo o risco de se contratar uma pessoa inadequada à função/organização em causa), e pode ser gerador de desmotivação dentro da empresa, exigindo um período de ajustamento/orientação/acolhimento.

Na ótica de Rocha (1997), “em regra não existe uma opção prévia pelo recrutamento externo ou interno” (p. 84), pois trata-se de um processo integrado no planeamento estratégico da organização. Sendo que em termos gerais, o processo de recrutamento segue as seguintes fases: 1) Previsão da carência de pessoal; 2) Descrição do posto de trabalho; 3) Autorização superior e formulação do pedido; 4) Recrutamento interno e/ou recrutamento externo; 5) Anúncios e pedidos de emprego; 6) Receção e clarificação das respostas; 7) Estudo dos candidatos; 8) Seleção (Rocha, 1997).

Noutra perspetiva, de acordo com Chiavenato (2004), “na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou (...) externo” (p. 180). O autor considera que “ambos se complementam e se completam” (Chiavenato, 2004, p. 180), pois efetuando-se recrutamento interno, o trabalhador transferido/promovido para a vaga precisa, em contrapartida, de ser substituído na posição que ocupava. Sendo que se for substituído por outro colega, o deslocamento produz ciclicamente uma vaga. Quando se pratica o tipo de recrutamento interno, em alguma posição da organização, “surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada” (Chiavenato, 2004, p. 180). Por outro lado, sempre que se pratica numa organização o recrutamento externo, alguma recompensa

valorizadora deve ser oferecida, sob pena de dada pessoa optar por integrar outra proposta, noutra organização, que lhe seja mais favorável e desafiadora. Sendo aqui que o setor da Formação e Desenvolvimento (tal como referido anteriormente neste projeto), a par de uma política organizacional de gestão de carreiras – inevitavelmente articulada com a Gestão dos Recursos Humanos – tem um papel preponderante na organização, de modo a cativar e a motivar os candidatos (quer externos, quer internos), fazendo com que os mesmos tenham motivos para quererem aceitar trabalhar (ou continuar a trabalhar) em determinado contexto organizacional.

Segundo Cunha et al. (2008), a lista de possíveis “métodos de recrutamento” é bastante extensa, podendo passarem por: “anúncios em jornais e revistas (ou mesmo na rádio e TV), referências de [trabalhadores] da organização, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, empresas de *outplacement*, *campus* universitários (*e. g.* junto às associações académicas), sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, recrutamento via Internet (e-recrutamento), consultores de recrutamento e *head-hunting*.

### **3.5. A Seleção**

A seleção de pessoal é definida por Cunha et al. (2008), como o “processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas” (p. 226). Tal escolha deve basear-se em “critérios de ética e justiça” onde se articulam as necessidades da organização com as dos candidatos (Cunha et al., 2008), pois este processo requer que se procure um “ajustamento entre pessoas e funções” (Cunha et al., 2008, p. 226). Desta forma, o processo de seleção requer a definição dos “critérios de seleção”, isto é, as qualidades que os candidatos devem possuir (*e. g.* traços de personalidade, competências transversais, conhecimentos técnicos, experiências prévias) para preencher os requisitos de um determinado perfil profissional. Esta análise é feita tendo como base os métodos de seleção (*e. g.* inventários de personalidade, entrevistas) que permitem, no entender de Cunha et al. (2008), “medir os candidatos à luz dos critérios de selecção” (p. 226). Noutra ótica, Chiavenato (1989), atribui o seguinte conceito ao processo de seleção: “a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o

cargo certo, ou, amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles que [poderão estar] mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (p. 79).

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de seleção encara a comparação de “duas variáveis”. Uma, prende-se com as características do perfil profissional (requisitos da vaga a ser preenchida), outra, prende-se com o perfil de características do(s) candidato(s). Uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode suceder-se que alguns destes tenham perfis semelhantes, pelo que caberá ao “órgão de seleção” indicá-los (e não impô-los) ao “órgão requisitante”. Caberá, também, possivelmente, ao “órgão de seleção”, prestar serviço especializado, isto é, aplicar as técnicas de seleção por forma a poder recomendar os candidatos que julgar mais adequados ao perfil pretendido. Sendo a responsabilidade da decisão final do órgão requisitante. Assim, numa organização, “a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado)” (Chiavenato, 2004, p. 187).

No que concerne aos vários métodos e técnicas específicas de seleção, existem os métodos que avaliam uma ou mais dimensões dos candidatos, mas que não possibilitam uma avaliação global como no caso dos “métodos holísticos”, que avaliam múltiplas dimensões dos indivíduos, fornecendo uma perspetiva integrada dos mesmos (Cunha et al., 2008). Os primeiros passam por: testes de capacidades cognitivas; testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas; questionários/inventários de personalidade e testes de integridade; testes de conhecimentos do posto; testes de amostras de trabalho e simulações; *biodata* e a análise do CV; grafologia; testes de consumo de droga; referências e cartas de recomendação. Sendo que “a título complementar, apresenta-se uma breve discussão focalizada na temática da inteligência emocional” (Cunha et al., 2008, p. 225). Quanto aos “métodos holísticos”, passam particularmente pelas entrevistas e pelos *assessment centres* (Cunha et al., 2008).

Aludindo ainda aos métodos e técnicas de seleção, uma questão central é perceber em que medida tais métodos e técnicas de seleção são, ou não, preditores do sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar na organização, sendo que não faz qualquer tipo de sentido mobilizar certa técnica de seleção se a mesma não tiver “correlação” com os critérios de seleção (Cunha et al., 2012). Pelo que tal acontecimento, segundo Cunha et al. (2012), é um desperdício de tempo e dinheiro para as duas partes – quer para a organização, quer para o candidato. É necessário levar em consideração a capacidade preditiva dos métodos e técnicas

que contemplam o processo de seleção, pelo que Cunha et al. (2012) questionam: “Para quê utilizar uma qualquer técnica de selecção se a sua correlação com os critérios de desempenho é nula?” (p. 233). O objetivo, em concreto, é entender em que medida os métodos e técnicas mobilizadas no processo de seleção, ajudam a prever o sucesso dos candidatos no desempenho das suas funções.

### **3.6. Competências e Desempenho**

Neste trabalho de intervenção-investigação, a referência ao conceito de competência terá alguma constância. Uma vez que associado a todo o processo de recrutamento e seleção, está intrinsecamente articulado tal conceito. É no processo de recrutamento e seleção, que mais do que em qualquer outro processo, são avaliadas e colocadas em prática todas as possíveis competências de um indivíduo, aquando a sua candidatura a um determinado perfil profissional.

Com o decorrer dos anos, esta temática tem sido alvo de bastantes debates, sendo que a discussão provocada pelo tema contempla as pessoas, as organizações e os países. Isto é: “competência do indivíduo”, “*core competences*” e “sistemas educacionais e formação de competências” (Fleury & Fleury, 2001).

Posto isto, recorrendo a Fleury e Fleury (2001), com base no dicionário Webster (1981, p. 63), encontrámos a seguinte definição de competência: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Nesta linha de pensamento, também o dicionário de língua portuguesa Aurélio, de acordo com Fleury e Fleury (2001), entre aspetos idênticos, definem-na como “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”, sendo que ainda se referem a competência como uma “capacidade legal para julgar pleito” (p. 184).

Articulada com as competências, está a avaliação de desempenho, que é mobilizada através de vários métodos, procurando quantificar e/ou qualificar aspetos intrínsecos aos comportamentos, resultados e traços de personalidade de uma pessoa/trabalhador (Cunha et al., 2012). Pelo que convém, em certa medida, definir o conceito, amplamente designado como gestão do desempenho: “(...) processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização” (Aguinis, 2009; citado por Cunha et al., 2012, p. 492) – pelo que o

sucesso estratégico das organizações, bem como a sua capacidade competitiva, depende muito da gestão de desempenho.

A partir das definições anteriores, rapidamente se percebe que o conceito em causa está enraizado numa complementaridade entre conhecimento e tarefa. Pelo que convém, em certa medida e tendo em consideração boa parte do enquadramento teórico existente sobre o tema, abordar alguns pontos cruciais.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência “é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (p. 185). Pelo que, nesta lógica, percebemos desde logo que o conceito, ao nível organizacional, se remete a um leque de competências – técnicas e transversais – para executar com sucesso uma determinada função – o que desde logo se aproxima de uma realidade organizacional fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

No discurso da organização, as competências exigidas pelas mesmas devem agregar valor económico e valor pessoal. Todavia, discursos mais críticos apontam para este tipo de discursos como uma espécie de discurso politicamente correto, onde no sentido mais prático, as competências são vistas pela organização como uma vantagem competitiva. Isto é, há uma real preocupação com o valor económico que as competências podem trazer à organização (competências técnicas), mas, na realidade, há pouco interesse em que haja valor pessoal (competências transversais), uma vez que as segundas são, ao mesmo tempo do que uma qualidade, sinónimo de trabalhadores mais críticos e contestadores – e contestação é algo que não interessa às organizações, nomeadamente à sua administração e responsáveis hierárquicos.

Segundo Lima (2013), numa comunicação apresentada no âmbito da Sessão Temática “A Universidade face aos desafios da contemporaneidade”, “a Universidade foi sendo confrontada com mandatos dominados pela competitividade económica, pela busca de soluções pedagógicas e pragmáticas ao serviço da aquisição de competências para competir, de qualificações adaptadas aos imperativos da «economia do conhecimento» e da «sociedade da aprendizagem»”. Nesta afirmação, encontra-se o vocacionalismo adjacente ao discurso, onde está assente uma visão “técnico-instrumental” da formação/educação, afastando desde logo um tipo de educação crítica e emancipatória, por se considerar que a formação atual é desajustada face às necessidades da economia/mercado de trabalho e se elogiar as “lógicas

qualificacionistas” da “economia das capacitações”. Porém, de acordo com Lima (2013), estas “revelam-se (...) inconsequentes nos seus próprios termos”, uma vez que a produção de “qualificações e habilidades economicamente valorizáveis”, consideradas como ideais para a empregabilidade, são confrontadas, de forma empírica, com o trabalho precário que toma parte da geração jovem portuguesa mais escolarizada de todos os tempos (Lima, 2013).

Na introdução ao artigo científico *A Educação faz tudo? Crítica ao pedagogismo na “sociedade da aprendizagem”*, de Licínio Lima, na Revista Lusófona de Educação, é desde logo feita referência ao foco dado pela União Europeia e por outras agências internacionais, nos documentos que reproduz, à aprendizagem e educação ao longo da vida:

“Depois de analisar o racional da aprendizagem ao longo da vida, orientada para a aquisição de qualificações e habilidades, o autor conclui que os seus principais argumentos e as suas críticas contra a pedagogia moderna são frequentemente baseados em assunções pedagogistas, de carácter economicista, e em crenças exageradas no poder da educação e da aprendizagem”

(Lima, 2010, p. 41).

O autor, alerta para o hiato existente entre educação e aprendizagem, uma vez que a educação ao longo da vida, não é o mesmo do que aprendizagem ao longo da vida. Lima (2010), refere que atualmente há um sentimento de que a educação pode tudo, principalmente quando adaptada às necessidades da economia, sendo funcional à mesma e tornando-se, aqui sim, numa aprendizagem – aprendizagem de “habilidades economicamente valorizáveis” ou de “qualificações para o crescimento económico” (Lima, 2010).

Atualmente, num mundo globalizado e perante uma sociedade que está a viver um período de muitas transformações – económicas, políticas e culturais – a “reestruturação produtiva” ao nível das organizações materializa-se por processos de adaptabilidade funcional ou “racionalização organizacional”, procurando incorporar no mercado de trabalho, nomeadamente no meio empresarial, novas tecnologias e novos modelos de gestão que deem algumas garantias de competitividade às organizações, a curto e a longo prazo (Brandão & Guimarães, 2001).

Nesta lógica de um mercado competitivo, entra a gestão estratégica de recursos humanos, subentendendo-se aqui a importância das pessoas como recursos determinantes (vantagens competitivas) para o sucesso das organizações; uma vez que “a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente

capacitados, aptos a fazer frente às oportunidades e ameaças do mercado” (Brandão & Guimarães, 2001, p. 9).

Durand (1998), citado por Brandão e Guimarães (2001), e com base na pedagogia de Pestalozzi, concebeu um conceito de competência fundado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Nestas três dimensões em torno das competências, estão inerentes não só as tais competências técnicas (habilidades, aptidões), mas também as competências transversais, relacionadas com a parte cognitiva e com as atitudes perante o trabalho, que são, no entender deste autor, a base para a consecução do mesmo.

Neste contexto, a gestão de competências torna-se parte do mesmo movimento que a gestão de desempenho. Embora a gestão de desempenho faça lembrar a “Antiguidade” – remontando ao seu advento, na época do Taylorismo – onde servia para controlar os trabalhadores, que eram avaliados com base em escalas de desempenho/productividade, com o desenvolvimento do mercado de trabalho, esta ganhou um maior significado – muito provocado pelas Ciências Sociais (Brandão & Guimarães, 2001).

A partir da necessidade das organizações estimularem e motivarem os seus trabalhadores a adotar novas atitudes perante o trabalho, as técnicas da avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas (Brandão & Guimarães, 2001). De uma avaliação hierárquica e unilateral, passou-se a uma avaliação generalizada, onde responsáveis hierárquicos, parceiros de trabalho/negócio e o próprio trabalhador fazem parte dessa avaliação – sendo que a avaliação de desempenho/gestão do desempenho formula um conjunto de indicadores fundamentais para se perceber o nível em que os métodos e técnicas utilizadas no processo seleção constituem, ou não, um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções.

Neste seguimento, alerta-se para o risco que se corre nesta mudança de paradigmas, onde a educação ao longo da vida, com um ideal mais democrático e emancipatório, dá lugar à aprendizagem ao longo da vida, com ideais mais adaptativos e funcionais, procurando dar ao empregador vantagem competitiva face ao mercado económico cada vez mais exigente – simbolizado pela aprendizagem ao longo da vida (Lima, 2010). O autor admite que a Educação não faz tudo, mas também alerta que a aprendizagem não pode tudo, pelo que poderá ser um grande equívoco aceitar uma subordinação ao mercado da economia e desvalorizar, ou pouco valorizar, o humanismo que constitui as organizações e os mercados.

Paulo Freire, em *Pedagogia do Oprimido*, escreveu: “ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados

pelo mundo” (Freire, 1999, p. 68). Contudo, hoje em dia, esta ideia de educação é percebida como perturbante. É dada, em termos políticos, uma centralidade à educação, formação ou aprendizagem, no entanto, o cariz técnico-instrumental e funcionalista retira-lhe, contrariamente, toda essa centralidade (Lima, 2010).

Não obstante, a educação ao longo da vida não se coloca de parte ou desresponsabiliza face aos problemas da economia, da sociedade, do trabalho e do emprego; mas “o seu projecto humanista dificilmente resistiria à adopção de uma posição de subordinação, vergado pela força da competitividade económica, sendo transformado em programas mais ou menos restritos de «treinamento» dos recursos humanos e de «qualificação» da força-de-trabalho” (Lima, 2010, p. 52) – a educação, claramente, é uma questão de economia, porém, sendo também ela uma questão social e cultural, é muito mais do que isso.



## **4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO**

Tendo em consideração o objeto de estudo, a questão de partida, os objetivos (gerais e específicos) referidos anteriormente, passamos em seguida a fazer uma apresentação e fundamentação de toda a metodologia de investigação adotada.

Desta forma, é abordado o paradigma compreensivo-interpretativo, o método estudo de caso e as técnicas: análise documental, observação participante, entrevista, inquérito por questionário e análise de conteúdo. Sendo que este enquadramento metodológico foi aquele que melhor se enquadrou e adequou à intervenção-investigação desenvolvida.

### **4.1. Paradigma de Intervenção/Investigação**

Nas Ciências Sociais, é cada vez mais usual a fusão de paradigmas, nomeadamente entre as perspetivas quantitativa e qualitativa. Uma investigação não tem necessariamente de ser guiada apenas por uma perspetiva teórica/ideologia. Todavia, tendo em conta o método e as técnicas que iremos mobilizar, considero pertinente enquadrá-las no paradigma com que mais se adequam, o compreensivo-interpretativo, incorporado na investigação qualitativa.

Contudo, primeiramente torna-se fundamental fazer um breve enquadramento sobre a dicotomia/complementaridade existente entre investigação qualitativa e investigação quantitativa. Enquanto a investigação quantitativa é relacionada com uma filosofia de cariz positivista, na forma como é gerado conhecimento, pois “o positivista acredita que há factos com realidade objectiva que podem ser expressos numericamente”, a investigação qualitativa “foca um modelo fenomenológico do qual a realidade é enraizada nas perceções dos sujeitos”, com o objetivo de “compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações em vez de através de números” (Bento, 2012, p. 40). Até aos anos 70 a generalidade dos estudos em educação eram de “natureza quantitativa”. Atualmente, é muito comum lermos estudos de natureza qualitativa, bem como é bastante natural o uso de ambas as abordagens, com o objetivo de fortalecer a investigação (Bento, 2012). De facto: “as abordagens de investigação, quantitativa e qualitativa, devem ser vistas como técnicas complementares, cada uma delas dando as suas próprias visões a um determinado problema; assim, podem, então, ser mais complementares que dicotómicas” (Bento, 2012, p. 43).

Segundo Hébert, Goyette e Boutin (1990), com base em Gauthier (1987), a investigação qualitativa apresenta-se através de um estudo realizado em interação com as pessoas, no terreno. Sendo que de acordo com Bogdan e Biklen (1994), com base em Psathas (1973), os investigadores qualitativos questionam os "sujeitos de investigação" de forma continuada, interpretando e compreendendo as suas experiências e o modo como esses sujeitos estruturam o "mundo social" em que vivem. "O processo de condução de investigação qualitativa, reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra" (Bogdan & Biklen, 1994, p. 51). Ainda de acordo com estes autores, a investigação qualitativa possui cinco características, que nem todos os estudos patenteiam com igual extensão. Na investigação qualitativa, a fonte direta de dados é o ambiente natural, a investigação qualitativa é descritiva, o principal interesse dos investigadores qualitativos é o processo em si (e não meramente os resultados), a análise dos dados é feita pelos investigadores de forma indutiva e o "significado" é o que dá real sentido à abordagem qualitativa.

No que concerne ao paradigma compreensivo-interpretativo e estando este numa lógica qualitativa, há, como já referi, uma compreensão dos contextos/processos/experiências que dão significado às ações dos sujeitos. Onde essa compreensão significa apreender o sentido dessas ações sociais (Casa-Nova, 2009, com base em Weber, 1983), havendo uma interpretação da realidade dos sujeitos, da forma mais aproximada possível, compreendendo e interpretando como é apreendida pelos mesmos. Sendo que neste paradigma de intervenção, há um "esforço sistemático" para se compreender o sentido da realidade social à luz dos próprios atores sociais observados, e não à luz do observador (Casa-Nova, 2009; com base em Weber, 1983). Numa outra perspetiva, segundo Hébert, Goyette e Boutin (1990), o objeto de análise do paradigma interpretativo "é formulado em termos de ação, uma ação que abrange o comportamento físico e ainda os significados que lhe atribuem o ator e aqueles que interagem com ele" (p. 39). Neste sentido, "o objeto da investigação social interpretativa é a ação e não o comportamento" (Erickson, 1986, p. 127). Assim, o trabalho do investigador centra-se na "variabilidade das relações comportamentos/significados e visa, ao nível do polo teórico, a descoberta de esquemas específicos da identidade social de um dado grupo" (Erickson, 1986, p. 132).

## 4.2. Método de Intervenção/Investigação

Um método de investigação afirma-se como o caminho que vai levar o investigador a chegar a um determinado resultado. Desta forma, e com vista a alcançar os objetivos definidos anteriormente, concluo que o método que melhor se enquadra para apoiar a presente investigação é o estudo de caso.

O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo (Bogdan & Biklen, 1994; com base em Merriam, 1988). Sendo que “o plano geral do estudo de caso pode ser apresentado como um funil”, no sentido em que:

“o início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto do estudo ou fonte de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objetivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade do estudo se realizar”

(Bogdan & Biklen, 1994, pp. 89-90).

O método estudo de caso compreende várias fases, sendo que os investigadores começam pela recolha de dados – analisando-os – a partir dos quais vão tomando decisões acerca do objetivo do trabalho de investigação. A partir daqui os investigadores organizam e estruturam essa investigação, identificando, desde logo, o público-alvo da mesma (*e. g.* pessoas a entrevistar/questionar, conteúdos a abordar e a aprofundar). Ao longo deste processo e à medida que o investigador vai conhecendo melhor o tema/realidade em estudo, os planos podem ser modificados consoante o tipo de estratégias que na ótica do investigador lhe pareçam melhor implementar na sua investigação (Bogdan & Biklen, 1994).

Tendo em consideração outra perspetiva, Yin (2005) considera que “o estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planeamento, técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos” (pp. 32-33). De acordo com o mesmo autor, o uso do estudo de caso deve acontecer perante o estudo de acontecimentos atuais, em “situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas” (Yin, 2005, pp. 32-33). Pelo que o estudo de caso, de acordo com Yin (2005), caracteriza-se pela capacidade de estudar uma série de

acontecimentos e “variedade de evidências” (*e. g.* documentos, artefactos, entrevistas e observações).

### **4.3. Técnicas de Intervenção/Investigação**

As técnicas, segundo Coutinho (2013), citando Bisquerra (1989), podem ser definidas como “«procedimentos de atuação» concretos e particulares [e] «meios auxiliares» do método” (p. 24), sendo procedimentos fulcrais para a presente investigação, na qual elegi a observação participante, a entrevista, o inquérito por questionário, a análise documental e a análise de conteúdo como forma de recolher e de tratar a informação.

#### **4.3.1. Observação Participante**

Na técnica de observação participante, de acordo com Silva e Pinto (1999), esta caracteriza-se pela prolongada presença no contexto/realidade social investigada, bem como pelo contacto direto, “em primeira mão”, com as pessoas, situações e acontecimentos. Sendo que nesta técnica, o próprio investigador é que é o principal instrumento de pesquisa. Recorrendo a Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1990), “de acordo com os postulados epistemológicos do paradigma interpretativo ou compreensivo (...), o investigador pode compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. [Sendo aqui, o investigador,] um ator social” (p. 155). De acordo com os mesmos autores, “a participação, ou seja, a interacção observador-observado está ao serviço da observação” (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1990, p. 155), tendo como objetivo recolher os dados (sobre ações, opiniões ou perspetivas). Dados esses a que um mero “observador exterior” não tem acesso.

Numa outra perspetiva, para Quivy e Campenhoudt (2005), a observação participante, intitulada pelos mesmos como observação direta, “trata-se de [uma técnica baseada] na observação visual” (p. 196). Tal como estes autores referem, as técnicas de “observação direta” contemplam as únicas técnicas de investigação social que são capazes de captar os comportamentos dos atores sociais no momento em que eles “se produzem em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 196). Nas outras técnicas, pelo contrário, os acontecimentos, as situações ou os fenómenos

estudados são reconstituídos, tendo como base as declarações dos atores (*e. g.* entrevista, inquérito por questionário) ou os “vestígios” deixados por aqueles que testemunharam esses acontecimentos direta ou indiretamente (*e. g.* análise documental).

Relativamente à sua pertinência na investigação, a técnica de observação participante será mobilizada ao longo de todo o estágio, nomeadamente ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção efetuado pelo departamento de Recursos Humanos do Grupo DST (*e. g.* reuniões com a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, reuniões com o diretor do departamento de Recursos Humanos, entrevistas de seleção de pessoal).

#### **4.3.2. Entrevista**

Uma entrevista, parte de uma conversa (entre duas ou mais pessoas), que é dirigida por uma dessas pessoas (o entrevistador), com o objetivo de obter informações sobre a outra ou algo em que essa pessoa esteja envolvida (o/s entrevistado/s). No entender de Quivy e Campenhoudt (2005) a entrevista distingue-se de outras técnicas “pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (p. 191). Sendo devidamente aplicável, esta técnica de investigação permite ao investigador obter informações e reflexões determinantes para o processo fidedigno que uma investigação e intervenção qualitativa exige, uma vez que proporciona ao entrevistador informação de cariz integral.

Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas, podendo constituir uma “estratégia dominante” para a recolha de dados ou serem utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas (Bogdan & Biklen, 1994). Nesta linha, facilmente se constata que a entrevista é utilizada para recolher dados que descrevem o entrevistado através da sua própria linguagem, “permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

Noutra ótica, mas na mesma linha de pensamento, Hébert, Goyette e Boutin (1990), citando Werner e Schoepfle (1987), consideram que a técnica de entrevista “pode contribuir para contrariar determinados enviesamentos próprios de observação participante” (p. 160). Tendo em conta que, possivelmente, o observador pertence a uma cultura ou subcultura diferente do sujeito observado, os dados referentes à sua caracterização podem ser distorcidos

pelo “etnocentrismo do observador”. Estes, afirmam que “a entrevista permite ao observador participante confrontar a sua percepção do «significado» atribuído pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos exprimem” (p. 160). Sendo que a partir daqui se entende que a técnica da entrevista, para além de complementar a observação participante, é também fundamental para recolher dados com validade qualitativa.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), ao contrário do inquérito por questionário, a entrevista possibilita o contacto direto entre o investigador e o sujeito investigado. Neste sentido, a entrevista promove a plena troca de informações e reflexões, permitindo ao investigador aceder a um “grau máximo de autenticidade e de profundidade” (p. 192).

No que concerne aos tipos de entrevista, podem variar quanto ao seu grau de estruturação, existindo a entrevista: estruturada (fechada), não-estruturada (aberta) e semiestruturada.

A entrevista estruturada ocorre quando o entrevistador controla o conteúdo da entrevista de uma forma demasiado rígida (através de uma ligação constante ao guião de entrevista), não dando oportunidade ao entrevistado de contar a sua história (pessoal e profissional) de forma natural/espontânea. Sendo que desta forma a entrevista qualitativa corre sério risco de ultrapassar o âmbito qualitativo (Bogdan & Biklen, 1994).

Por outro lado, existem as entrevistas abertas, que segundo Bogdan e Biklen (1994), com base em Merton e Kendall (1946), embora sejam abertas, centram-se em alguns tópicos (do interesse da investigação) ou podem ser guiadas por questões gerais. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), neste tipo de entrevista, o investigador dispõe de perguntas preestabelecidas, inerentes a uma listagem de tópicos relativos a uma temática do seu interesse/estudo. Pelo que, ao longo da entrevista, o investigador abordará esses tópicos, mas de um modo livre, de acordo com o desenrolar da conversa.

Por outro lado e no extremo do conceito estruturada/não estruturada, situa-se a entrevista muito aberta. Neste caso, “o entrevistador encoraja o sujeito a falar sobre uma área de interesse e, em seguida, explora-a de forma mais aprofundada, retomando os tópicos e os temas que o respondente iniciou (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135). Neste tipo de entrevista, o sujeito entrevistado incorpora um papel fundamental (e principal) na definição do próprio conteúdo da entrevista.

No que respeita às entrevistas semiestruturadas, certamente as mais utilizadas em investigação social, são “semidirectivas” no sentido em que não são totalmente abertas, bem

como não são alvo de um restrito guião de questões precisas a serem seguidas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste tipo de entrevista, geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas (relativamente abertas) que guiam o desenrolar da conversa, mas sem terem de ser obrigatoriamente todas colocadas pela ordem que foram apontadas. Na medida do possível, o investigador dará oportunidade ao entrevistado de falar abertamente, sendo que o investigador esforçar-se-á por reencaminhar a entrevista aos objetivos do seu estudo, questionando o entrevistado acerca de temas que o mesmo não chega por si próprio. Fazendo-o, de forma natural, em momentos apropriados.

A escolha de um tipo de entrevista ocorre consoante o objeto do estudo, sendo que no presente Relatório de Estágio, a estrutura adotada aquando a realização da técnica de entrevista, recaiu sobre o tipo de entrevista semiestruturada.

### **4.3.3. Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário é uma técnica que consiste em colocar uma série de questões (estruturadas por secções) relativas a uma temática que está a ser estudada/investigada, a um grupo representativo de uma população (amostra).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), um inquérito por questionário pode ser chamado “de administração indireta” quando é o próprio investigador a preenchê-lo (com base nas respostas dadas pelo inquirido) e “de administração direta”, quando este é entregue ao inquirido (em formato papel ou digital) e é ele próprio que o preenche. Neste último caso, os autores alertam para a possível falta de fiabilidade de que o inquérito e respetivo processo de investigação pode ser alvo, devendo ser utilizado na investigação social de forma muito cuidada e, se possível, excecionalmente. Tal facto ocorre devido à má interpretação que pode existir por parte dos inquiridos quando se deparam com as questões apresentadas, podendo despoletar por si só, eventualmente, um volume de respostas frágil.

Todavia, muitas vezes, o recurso a esta técnica torna-se inevitável. Em certos casos em que os investigadores necessitam de abordar um elevado número de pessoas/variantes, devem mobilizar na sua investigação o inquérito por questionário, que lhes permite quantificar uma multiplicidade de dados e efetuar inúmeras correlações (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Tendo em conta estes últimos aspetos, o inquérito por questionário consta como técnica mobilizada ao longo desta intervenção-investigação, servindo de base para obter resultados acerca do processo de recrutamento e seleção de que foi alvo o público-alvo em estudo.

#### **4.3.4. Análise Documental**

No que respeita à análise documental, de acordo com Pardal e Correia (1995), é uma “técnica de recolha de informação necessária em qualquer investigação” (p. 74). Ainda que nem sempre como desejado, por ser muitas vezes complexo o recurso a documentos, através desta técnica, o investigador tem à sua disposição diversos tipos de conteúdos de informação: fontes históricas, arquivos oficiais e privados, documentos pessoais, estudos, imprensa, etc. (Pardal & Correia, 1995). Sendo que, perante tais documentos, sempre que lhe for possível, deve recorrer às fontes primárias das informações constatadas, assegurando assim um grau de confiança elevado, embora essa confiança proporcionada pelas fontes primárias seja sempre relativa.

Numa outra perspetiva, Lüdke e André (1986), citando Caulley (1981), afirmam que a análise documental “busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (p. 38).

Entende-se com isto que a análise documental pode constituir uma valiosa técnica de obtenção/recolha de dados qualitativos, sendo também fundamental para complementar as informações obtidas através de outras técnicas, assim como meio de descoberta de novos conteúdos de uma temática/problema de investigação.

Neste Relatório de Estágio, foi uma técnica bastante pertinente na análise de documentos (nomeadamente do departamento de Recursos Humanos do Grupo DST) associados ao processo de recrutamento e seleção (*e. g.* Processos dos Colaboradores, Pastas em Rede, Relatórios de Dados, Arquivos, etc.).

#### **4.3.5. Análise de Conteúdo**

De acordo com Krippendorff (1980), a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto” (p. 21).

*“El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferências reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”*

(Krippendorff, 1990, p. 28).

Esta técnica de análise pode incidir sobre várias fontes de informação, tais como: obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões, relatórios de entrevistas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A análise de conteúdo compreende três fases: ler todo o material recolhido (*e. g.* entrevista, à qual está muito associada), identificar o material que pode ajudar a construir conhecimento científico e identificar se existem regularidades. Sendo que os métodos de análise de conteúdo implicam a prática de procedimentos concretos, através da “utilização de métodos construídos e estáveis”, permitindo ao investigador interpretar a realidade sem tomar como referência as suas crenças e visões do mundo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Devido ao seu grau de profundidade, a análise de conteúdo é uma técnica muito importante na investigação qualitativa, pelo que a mesma será mobilizada na investigação para tratar a informação recolhida através de algumas das técnicas abordadas anteriormente (*e. g.* Entrevista e Inquérito por Questionário).

#### **4.3.6. A Análise de Conteúdo e a Análise Documental**

No entender de Bardin (2003), a análise documental continua a ser uma técnica “circunscrita”, ao passo que a análise de conteúdo continua a ser uma técnica para ser trabalhada pelos seus especialistas, indo para lá do conhecimento comum do “profano”.

De acordo com Bardin (2003), se perspetivarmos a análise de conteúdo como um meio de gerar inferências válidas ou como uma técnica que nos permite fazer “análise categorial ou

temática”, podemos identifica-la à análise documental. Sendo que, por detrás destas possíveis semelhanças entre ambas as técnicas, existem diferenças fundamentais:

“- A documentação trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação).

“- A análise documental faz-se, principalmente por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo.”

“- O objectivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.”

(Bardin, 2003, p. 46).

Assim sendo, análise documental/conteúdo é definida como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 2003, p. 45; citando Chaumier, 1974). Sendo uma técnica de tratamento de informação, esta técnica tem por finalidade transmitir a informação de outra forma, “por intermédio de procedimentos de transformação” (Bardin, 2003, p. 45). O objetivo deste tratamento da informação é facilitar a percepção do observador, de modo a que este absorva com a maior autenticidade os resultados de um estudo, quer quantitativa (informação), quer qualitativamente (pertinência). O autor refere ainda que esta técnica permite passar de um “documento primário (em bruto)”, para um “documento secundário (representação do primeiro)” (p. 46).

## **5. RECURSOS NECESSÁRIOS À INTERVENÇÃO E GARANTIA DA SUA ACESSIBILIDADE**

Para que a intervenção (estágio) decorresse dentro da normalidade e também, dentro da legalidade prevista, tornou-se necessário assegurar e validar alguns recursos humanos e materiais.

Assim sendo, foi fundamental o acompanhamento das atividades de estágio por parte da acompanhante de estágio da organização, que passou pela Técnica de Recursos Humanos responsável pela área do Recrutamento e Seleção e pelos(as) responsáveis das diferentes áreas do DRH, bem como pela orientação científica proporcionada pelo orientador de estágio, levada a cabo pelo Professor Doutor Virgínio Isidro Martins de Sá.

Além do referido, foi de igual modo importante garantir o acesso ao público-alvo, para que a metodologia de intervenção-investigação (referida anteriormente neste Relatório de Estágio) reunisse as condições necessárias para poder ser implementada.



## **6. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO DST**

Qualquer intervenção num determinado contexto é, na minha ótica, uma aprendizagem que nos traz um vasto leque de competências – quer competências técnicas, quer competências transversais. Ao longo do decorrer do estágio fui redigindo de forma pormenorizada, diariamente, as tarefas/atividades que desenvolvi. Fi-lo, não só pelas formalidades que o Relatório exige, mas também pela importância que tem para mim cada um dos processos laborais em que estive inserido, considerando-os autênticas fontes de aprendizagem e experiência que acrescentam imenso valor ao meu percurso.

Assim sendo, apresento em seguida, por áreas de atividade do departamento de Recursos Humanos do Grupo DST, as atividades desenvolvidas no mesmo, bem como os eventos em que participei/marqueei presença, entre 1 de outubro de 2017 e 30 de junho de 2018.

Quadro 1 – Descrição das Tarefas/Atividades Desenvolvidas em Contexto de Estágio

### **TAREFAS/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS (POR ÁREAS/EVENTOS):**

#### **Recrutamento & Seleção:**

- Elaboração e colocação de anúncios relativos a ofertas de emprego e de estágios com o objetivo de atrair candidatos (processo realizado na plataforma de recrutamento do Grupo DST e nos *sites*: NETEMPREGOS, BONSEMPREGOS e SAPO EMPREGO);
- Análise e triagem de Currículos (*Curriculum Vitae*);
- Atendimento a candidatos presencialmente (recepção de candidaturas espontâneas);
- Marcação de entrevistas de seleção de candidatos;
- Realização e participação em entrevistas de seleção de candidatos;
- Realização e participação em Provas de Simulação (Testes), respetivos a uma 2.ª Fase de um dos processos de recrutamento e seleção efetuados);
- Apoio/ajuda a novos estagiários do departamento de Recursos Humanos, no que concerne ao arquivo de processos e à plataforma de recrutamento do Grupo DST (processo desde a análise de candidaturas, ao envio dos CV's aos requerentes);
- Reflexão acerca de possíveis medidas para reestruturar o Processo de Recrutamento & Seleção do Grupo DST – elaboração de Itinerários (IT's) por função;

- Análise crítica à plataforma de recrutamento do Grupo DST – sugestões de melhoria;
- Descrição de Funções;
- Participação na implementação do Projeto Estratégico Recrutamento e Formação;
- Presença numa entrevista ao Diretor do departamento de Recursos Humanos (RH) do Grupo DST, por uma aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (geri a marcação da entrevista e marquei presença na mesma);
- Organização e atualização de pastas em rede.

### **Área Internacional:**

- Modelos A1;
- Vistos Ordinários;
- Requerimentos, pastas em rede e envio de Contratos de Trabalho;
- Acordos de Cessão Contratual;
- Acordos de Transferência Temporária;
- Atualização (mensal) da lista de trabalhadores destacados – lista de trabalhadores com base nos dados em SAP<sup>4</sup> e nas listas de destacamentos;
- Atualização dos seguros dos trabalhadores destacados e desassociação daqueles que já não estão destacados;
- Ida ao Consulado de Angola (Porto, Portugal);
- Organização e atualização de pastas em rede.

Nota: trabalhei com o programa SAP.

### **Gestão da Formação:**

- Participação na implementação do Projeto Estratégico Recrutamento e Formação;
- Conceção de um Projeto Piloto, com o objetivo de criar uma base de dados sobre o *status* atual de formação de cada trabalhador do grupo;
- Implementação da Metodologia 5S;
- Auditorias internas (Metodologia 5S);
- Listagens e marcações de Formações (em SAP);
- Colocação, num documento Excel (em Rede), dos trabalhadores que tiveram Ações de Formação em 2017 e os respetivos dados da Ação de Formação, através dos dados contidos em SAP;
- Verificação de quem foi certificado pelas formações, através dos dados contidos em SAP;
- Organização e atualização de pastas em rede.

---

<sup>4</sup> SAP é o programa de gestão empresarial através do qual se gere a base de dados do Grupo DST.

Nota: Trabalhei com o programa SAP.

#### **Admissões/Readmissões/Demissões:**

- Admissões na Segurança Social Direta;
- Realização de Contratos de Trabalho (CT);
- Realização de Cessões de Posição Contratual;
- Realização de Acordos de Revogação;
- Processo de Encerramento/Admissões de Estágios;
- Realização de Acordos de Transferência Temporária;
- Registos ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho).

#### **Acolhimento aos Novos Colaboradores – *Peddy Paper*:**

- Reunião com o Diretor do departamento de Recursos Humanos – reformulação do *Peddy Paper*;
- Listagem dos trabalhadores a participar;
- Contactar trabalhadores;
- Organização do dia de acolhimento;
- Preparação da logística (*e. g.* preparação dos *KITS*) para o *Peddy Paper*;
- Entrega de *KITS* de Acolhimento;
- Apresentação do Grupo DST aos participantes.

Nota: o *Peddy Paper* foi sendo moldado a uma apresentação do Grupo DST, feita pelos responsáveis do processo de recrutamento e seleção, pelo departamento de Comunicação e por um diretor convidado para o efeito, culminando numa visita guiada aos vários setores da sede do Grupo DST.

#### **Estágios Profissionais/Curriculares/Extracurriculares**

- Preparação da Ficha de Estagiário(a);
- Medida Estágios Emprego – Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- Candidaturas na plataforma lefponline;
- Admissões na Segurança Social Direta;
- Organização e gestão do processo que envolve os Estágios Profissionais/Curriculares/Extracurriculares;
- Organização de Contratos/Planos de Estágios e Apólices de Seguro e colocação desses documentos na plataforma lefponline (IEFP);
- Colocação das certidões das entidades do Grupo DST, relativas às Finanças e à Segurança Social, na plataforma lefponline (IEFP) – conceção de uma tabela e de lembretes com as datas de fim de validade das respetivas certidões;
- Fichas de Avaliação de Estágio;
- Relatórios de Acompanhamento e Avaliação de Estágio;
- Certificados de Estágio;

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação de alguns documentos relativos aos Estágios Profissionais;</li> <li>- Solicitação e atualização dos reembolsos relativos aos estágios profissionais a decorrer no Grupo DST e organização das respetivas pastas em rede;</li> <li>- Encerramento de contas.</li> </ul>
<p><b>Assiduidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento de folhas de ponto (marcação de férias, faltas justificadas e injustificadas, etc.) – execução de tempos (ptmw) e ausências (pa30);</li> <li>- Criação de Cartões de Identificação/Ponto;</li> <li>- Alocação de Cartões;</li> <li>- Atualização de Terminais;</li> <li>- Envio dos Cartões aos trabalhadores.</li> </ul> <p><u>Nota:</u> Trabalhei com os programas: SAP, CardFive Vision e SisqualPonto MASTER.</p>
<p><b>Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação e apoio na implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), no Grupo DST.</li> </ul>
<p><b>Organização dos Processos dos Trabalhadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação (elaborada por mim) do documento da Ordem dos Processos dos Trabalhadores.</li> </ul>
<p><b>Seguros – SABSEG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedido(s) de Seguro de Acidentes Pessoais;</li> <li>- Pedido(s) de Seguro de Acidentes de Trabalho;</li> <li>- Pedido(s) de Extensões de Seguro (área Internacional);</li> <li>- Pedido(s) de Simulação de Custo de Seguro de Viagem;</li> <li>- Pedido(s) de Simulações de Custo de Seguro de Viagem.</li> </ul>
<p><b>Realização de um Documento de Apresentação do Grupo DST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio na realização de um PowerPoint para a apresentação do Grupo DST num colóquio – documento validado pelos administradores do Grupo.</li> </ul>
<p><b>Departamento de Comunicação/Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio ao departamento de Comunicação na preparação da logística para o Jantar de Gala de Natal (<i>KIT</i> de Natal).</li> </ul>
<p><b>Formação “Biblioshaking”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação (com duas sessões) de Biblioterapia, na consultora Mindshake (Porto, Portugal).</li> </ul>
<p><b>Representação Institucional do Grupo DST em eventos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Feira do Emprego” – Braga Retail Center;</li> <li>- “Arte, Humanidades e Engenharia” – Universidade do Minho, Campus de Gualtar;</li> <li>- <i>Start Point</i> – Universidade do Minho, Campus de Gualtar;</li> </ul>

- *Business Day* – Universidade do Minho, Campus de Gualtar;
- “Dia do Emprego” – Universidade do Minho, Campus de Azurém;
- *Start Point* – Universidade do Minho, Campus de Azurém;
- “Sou Internacionalista... E Agora?” – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Campus de Gualtar;
- 3rd Symposium of Applied Research (JOB SHOP) – IPCA, Escola Superior de Tecnologia.



## **7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para que a recolha de dados fosse mais eficiente, a responsável pelo processo de recrutamento e seleção do Grupo DST teve um papel importante. Sendo que, por forma a atingir uma resposta à questão de partida deste estudo, foi essencial para uma eficiente aplicação da metodologia explanada neste relatório – uma vez que o retrato e a constatação real de todo o processo se devem ao apoio dado por quem lida com ele diariamente e o domina.

Desta forma, foi concebida e aplicada uma entrevista exploratória à responsável do processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, feita observação participante em entrevistas de seleção e análise/recolha de informações de documentos referentes ao processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, o que permitiu chegar às questões colocadas no Inquérito por Questionário, por forma a recolher dados válidos sobre o processo de recrutamento e seleção do Grupo DST que ajudassem a responder se este é, ou não, preditor do sucesso profissional dos candidatos no exercício das suas funções – tendo em consideração que o público-alvo deste estudo abrange os trabalhadores contratados durante o ano de 2017.

Assim sendo, foi através das técnicas: observação participante, entrevista, análise documental, inquérito por questionário e análise de conteúdo; que foi possível recolher importantes dados e ter chegado a conclusões que permitem responder à questão de investigação inicialmente formulada.

As técnicas mobilizadas permitem-nos perceber como funciona o processo de recrutamento e seleção no Grupo DST, sendo que, estando presente na realidade aqui retratada, foi possível perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção, bem como aceder a documentos fundamentais para que o processo decorresse de forma legal, quer interna, quer externamente.

Tendo como tarefas de estágio dar seguimento às várias fases do processo de R&S, foi possível ter contacto com as metodologias e ferramentas mobilizadas e necessárias para que agora se possa descrever esse processo da forma mais consistente e pormenorizada possível.

Assim sendo, em seguida, passamos à apresentação dos resultados obtidos, com base na metodologia adotada e tendo sempre como suporte as correntes teóricas de análise respeitantes a esta investigação.

## 7.1. O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST

No Grupo DST, o processo de R&S surge, na sua generalidade, e como na maioria dos casos, a partir de algum levantamento de necessidades de perfis profissionais. Tais necessidades podem ser encaradas de formas diferentes, pois inerente ao processo de recrutamento e seleção estão os objetivos empresariais, as possibilidades financeiras, o meio em que se insere a organização e o tipo de função a ser executada na mesma (Cunha et al. (2008). Deste modo, podem surgir diferentes ofertas: contratos a termo, sem termo, ou por meio de um estágio profissional (apoiado ou não pelo IEFPS<sup>5</sup>).

Posto isto, e a partir da indicação da necessidade de um determinado perfil profissional, o requisitante/responsável pela oferta tem de enviar para o departamento de Recursos Humanos um documento (“Mod.18<sup>6</sup> Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador”, observável mais à frente, na Figura 3) assinado pelo próprio e validado pelos administradores do Grupo. Este documento contempla de forma pormenorizada os critérios da vaga a preencher – habilitações, competências e pré-condições exigidas aos candidatos. A partir daqui os responsáveis pelo processo de R&S do departamento de RH, lançam a oferta na plataforma *online* do Grupo DST e em alguns *sites* de emprego.

No que ao processo de recrutamento, especificamente, diz respeito, cabe aos seus responsáveis, após concluída a análise e descrição de funções, assim como identificado o perfil psicoprofissional pretendido, determinar os métodos de recrutamento a que se recorrerão para atrair candidatos – métodos identificados à frente, através dos dados recolhidos na entrevista exploratória.

Posto isto e consoante a receção de candidaturas, é feita uma triagem de currículos conforme os requisitos/critérios de seleção (presentes no Modelo 18), sendo que aqueles que se enquadrarem minimamente com o que é exigido são enviados/entregues ao requisitante. Após a sua análise, cabe ao requisitante dar algum *feedback* aos responsáveis pela área do Recrutamento e Seleção. Identificados os candidatos que se consideram melhor corresponderem ao perfil profissional pretendido, são marcadas e realizadas entrevistas de seleção, em que participam o requisitante e um dos membros responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção – na generalidade dos casos. Feitas as entrevistas de seleção, cabe ao requisitante

---

<sup>5</sup> Instituto do Emprego e Formação Profissional

<sup>6</sup> Documento interno ao Grupo DST, respetivo à formalização do pedido de recrutamento e seleção de determinado perfil profissional, discriminado por categorias de dados/critérios de seleção.

avaliar e decidir quem vai selecionar, pelo que a sua decisão será posteriormente transmitida ao responsável pelo processo de R&S do departamento de RH para que se dê início ao processo de admissão, que tem de ser validado pelos administradores do Grupo.

No Grupo DST, não existem baterias de testes, existem sim alguns testes internos na base de dados do departamento de RH, que podem ser mobilizados na fase de seleção – normalmente, estes testes são mobilizados em último recurso, quando é necessário “hierarquizar” candidatos devido à aproximação de perfis, sendo assim aplicados caso o requisitante sinta que é necessário passar a uma fase posterior ao nível do processo de seleção, por forma a selecionar consciente e eficientemente o melhor candidato.



**PEDIDO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVO COLABORADOR**

<b>EMPRESA:</b> _____		<b>DEPARTAMENTO:</b> _____	
<b>IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO:</b> _____			
<b>CATEGORIA FUNCIONAL:</b> _____			
<b>OBJETIVO:</b> _____		<b>TIPO DE CONTRATO:</b> _____	
<b>JUSTIFICAÇÃO DO TERMO:</b> _____			
<b>DURAÇÃO DO TERMO:</b> _____			
<b>REMUNERAÇÃO BRUTA:</b> _____		<b>SUBS. ALIM.:</b> _____	
<b>LOCAL DE TRABALHO</b>		<b>DATA DESEJADA DE ADMISSÃO:</b> ___/___/_____	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>FORMAÇÃO ACADÉMICA EXIGIDA:</b> _____		<b>FAIXA ETÁRIA:</b> _____	
<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESPECÍFICA?</b> _____			
<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:</b> _____			
<b>ANOS DE EXPERIÊNCIA:</b> _____			
<b>PERFIL DO CANDIDATO:</b> _____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
<b>CONHECIMENTO DE LÍNGUAS:</b> Escolher opção			
<b>Línguas</b>	<b>Compreensão</b>	<b>Expressão escrita</b>	<b>Expressão oral</b>
Inglês			
Francês			
Outras Línguas:			
<b>CONHECIMENTOS INFORMÁTICOS:</b>		<b>Quais?</b> _____	
<b>CARTA DE CONDUÇÃO:</b>		<b>CATEGORIA:</b>	
<b>DATA DO PEDIDO:</b> ___/___/_____			
<b>ASSINATURA DO RESPONSÁVEL DE DEPARTAMENTO:</b> _____			
<b>ASSINATURA DO PRESIDENTE:</b> _____			

Mod.18/rh.6

Figura 3 – Mod.18 Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador

## 7.2. Entrevista Exploratória

Através de uma entrevista exploratória feita à responsável pelo processo de recrutamento e seleção, foram recolhidos dados que nos ajudaram a descrever de forma mais concisa e detalhada este processo e a perceber alguns dos referentes mobilizados nas entrevistas de seleção, bem como a obter indicadores importantes para triangular informação e a partir daí compreender se os métodos e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção predizem o sucesso dos candidatos no exercício das suas funções.

Quadro 2 – Categorização da Entrevista Exploratória

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Questões</b>
<b>Processo de Recrutamento</b>	Que técnicas de recrutamento é que o grupo utiliza para atrair candidatos(as)?
<b>Processo de Seleção</b>	Como é que é feita a seleção dos(as) candidatos(as)?
	Quem é que está presente no processo de seleção dos(as) candidatos(as)?
	Caso existam candidatos com potenciais equivalentes, com que base tomam a decisão final de seleção? Usam testes?
	Existe alguma bateria de testes ou os testes existentes foram/são criados internamente?
<b>Funções</b>	Que funções existem no Grupo DST?
<b>Competências Técnicas</b>	Que competências técnicas ( <i>hard skills</i> ) podem ser exigidas nesse processo?
	Como é que avaliam se o(a) candidato(a) contempla as competências técnicas exigidas?
<b>Competências Transversais</b>	Que competências transversais ( <i>soft skills</i> ) a vossa empresa valoriza?
	Como é que avaliam se o(a) candidato(a) contempla as competências transversais valorizadas?
	Estão articuladas com alguma política/cultura organizacional?

<b>Acompanhamento do Desempenho</b>	É dado seguimento/accompanhamento ao desempenho da pessoa selecionada?
	Se sim, de que modo é efetivado esse acompanhamento? Há avaliação de desempenho?

A partir da técnica da entrevista, nomeadamente da entrevista exploratória aqui em análise (Apêndice 1: Entrevista Exploratória à Responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST), foi possível perceber que para efetivar o processo de R&S, o Grupo DST utiliza meios como: a Intranet (nomeadamente para recrutamento interno), a plataforma de recrutamento do grupo, os *sites* de emprego (gratuitos) e as redes sociais (nomeadamente o Facebook e o LinkedIn). Sendo que, após a colocação dos anúncios através dos métodos referidos, é feita uma triagem das candidaturas recebidas, a partir da qual são selecionados os candidatos para uma entrevista de seleção.

Questionada sobre a forma como é feita a seleção dos candidatos, a entrevistada respondeu que “Após a colocação dos anúncios (...) é feita uma triagem das candidaturas recebidas, a partir da qual são selecionados os candidatos para uma entrevista de seleção”, explicando que aqueles “que se apresentarem com os critérios e competências exigidas, são chamados para uma entrevista com o responsável pela vaga em questão e com a responsável pelo processo de recrutamento e seleção” e partir desse momento serão, ou não, selecionados “para preencher a vaga, com base nas impressões retiradas da entrevista de seleção, onde o candidato(a) que preencher os requisitos, ou mais se aproximar deles, é selecionado(a)” (Entrevista Exploratória).

Durante o processo de seleção, nomeadamente no momento da entrevista de seleção, estão presentes quer os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, quer os requisitantes da vaga – que no contexto, são geralmente diretores de departamento ou de empresa referente à oferta.

No que respeita às funções que existem na organização, passam por<sup>7</sup>: Administrador, Ajudante, Analista, Apontador, Aprendiz, Armador de Ferro, Arquiteto, Assistente, Auxiliar, Business Analyst, Business Development, Carpinteiro, CEO, Chefe Administrativo, Chefe de Equipa, Comercial, Conductor-Manobrador, Consultor, Contabilista, Controlador/Controller, COO, Coordenador, CSO, CTO, Desenhador, Preparador de Obra, Desenvolvimento Sistemas de

<sup>7</sup> Na questão a que corresponde a recolha destes dados, a entrevistada baseou-se em documentos da organização, onde constavam todos os tipos de funções existentes no Grupo DST.

Informação, Designer, Designer Gráfico, Digital Strategy, Diretor, Eletricista, Encarregado, Escriturário, Estafeta, Estagiário, Fiel de Armazém, Gerente, Gestor, Governanta de Cozinha, Gruista, Jardineiro, Jurista, Lavador, Lubrificador, Marceneiro, Mecânico, Medidor, Motorista, Oficial, Operador, Orçamentista, Pedreiro, Pintor, Porta-miras, Preparador, Presidente, Projetista, Responsável, Serralheiro, Servente, Soldador, Supervisor, Técnico, Topógrafo, Trolha e Vogal – de referir que o público-alvo não abrange todas estas possibilidades, por se referir exclusivamente ao ano de 2017, por forma a ter resultados mais precisos e atuais do processo de R&S da organização em estudo.

No processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, as competências técnicas (*hard skills*) exigidas variam consoante a função/vaga em aberto, pelo que entre as possíveis funções do Grupo DST, estas podem passar por: MS Office, Excel Avançado, SAP, CCS, MS Project, AutoCAD, software de cálculo automático, Robot Strutural Analysis, Plaxis, Geostudio, Slide, inglês (fluyente), francês (fluyente), experiência profissional (consoante o tipo de função), carta de condução e disponibilidade imediata.

Quanto às competências transversais (*soft skills*) mais valorizadas, por estarem articuladas com a cultura organizacional do Grupo DST, passam por: dinamismo e proatividade, pensamento crítico, capacidade de trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, forte sentido de responsabilidade, gestão de conflitos, capacidade de comunicação, orientação para objetivos/resultados, rigor, resiliência, capacidade de aprendizagem autodidata, capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil, capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação) e capacidade de liderança. Sendo que, estas competências transversais são avaliadas pelos recrutadores, na generalidade dos casos, através da entrevista de seleção.

No decurso da entrevista exploratória, quando questionada sobre como é feita a avaliação das competências técnicas e transversais exigidas, a responsável pelo processo referiu que essa avaliação é feita “Através da entrevista, onde os diretores responsáveis pela vaga estão presentes e colocam questões nesse sentido, havendo também um guião de entrevista por função. Pontualmente, usam-se testes de Excel e de Inteligência” (Entrevista Exploratória).

Todavia, por vezes, essas questões não são suficientes e em alguns casos, são realizados testes específicos – alguns internos aos RH, outros concebidos pelo requisitante consoante a competência técnica que quer perceber. Exemplo desses testes são os Testes de Excel ou os Testes de Inteligência – “É feito um balanço dos candidatos a partir da análise

curricular e da entrevista. Caso existam candidatos em pé de igualdade, podem ser efetuados testes, como por exemplo Testes de Excel ou de Inteligência, internos ao departamento de Recursos Humanos” (Entrevista Exploratória).

Tendo em consideração as competências transversais exigidas, que vão de encontro à cultura da organização e do seu lema: “Building Culture”, podemos desde logo perceber que esta se preocupa com o tipo de cultura que dá vida e alma ao negócio. Segundo a responsável pelo processo de R&S, “um bom candidato tem de estar incorporado nos valores e na missão da organização”, para que mutuamente se consiga atingir os objetivos. Referindo ainda que “as competências transversais exigidas no processo de recrutamento e seleção, estão de acordo com esses valores e com a (...) missão [do Grupo] – construção de cultura” (Entrevista Exploratória).

Em nota conclusiva à entrevista efetuada, é de referir que os guiões<sup>8</sup> de entrevista mencionados foram consultados, sendo que neles existem questões mais técnicas, voltadas para cada função; todavia, não tem substancialidade total para se poder aferir uma avaliação sustentada de determinadas competências, nomeadamente no que concerne às competências transversais.

### **7.3. Pré-Teste do Inquérito por Questionário**

Tendo em consideração as várias categorias profissionais e os vários níveis de qualificação do público-alvo deste estudo, foi aplicado, após uma reunião com o diretor do departamento de recursos humanos em que foi validada a intervenção, um pré-teste do inquérito por questionário a quatro trabalhadores, tendo como alvo trabalhadores com diferentes tipos de qualificações (pessoal de escritório e pessoal de parque/fábrica/obra) e que não pertencessem ao grupo de trabalhadores contratados no ano de 2017, por forma a não repetirem o preenchimento do mesmo. Este pré-teste permitiu-nos conferir se a linguagem utilizada era compreensível a todo o público-alvo, bem como nos deu indicações acerca da sua extensão e possíveis sugestões de melhoria, garantindo assim uma melhor eficiência da técnica aplicada.

Assim sendo, foram aplicados quatro pré-testes, sendo que os resultados obtidos denotaram que o inquérito se encontrava com uma linguagem acessível ao público-alvo, sendo

---

<sup>8</sup> Para não comprometer o processo de seleção da organização, evitámos expor os guiões de entrevista no Relatório de Estágio.

que nas respostas dadas à primeira questão do pré-teste, “As questões colocadas são claras/compreensíveis? Se não, refira qual ou quais.”, três inquiridos responderam positivamente – de salientar que um dos inquiridos não respondeu a esta questão, sendo este inquirido aquele que não preencheu o inquérito de forma presencial.

Na segunda questão, “Considera que o inquérito por questionário é excessivamente grande? Se sim, justifique.”, constata-se que nenhum dos inquiridos considera o inquérito excessivamente longo, pois todos responderam que não o consideram excessivamente longo.

Por fim, na terceira questão, “Tem alguma sugestão de melhoria a indicar? Se sim, descreva-a.”, três dos quatro inquiridos que preencheram o pré-teste do inquérito por questionário não acrescentaram nenhuma sugestão de melhoria; um, por sua vez, indicou um erro em que reparou, na secção 1 (Dados Pessoais), alertando para o sinal de maior que antecede a faixa etária maior do que 35 anos, em detrimento do sinal de menor, quando questionamos a idade dos inquiridos – pormenor que ocorreu por decurso, entre a passagem do formato online, da plataforma Google Drive, para um documento de texto em Microsoft Office Word.

#### **7.4. Inquérito por Questionário**

Com base em Quivy e Campenhoudt (2005), um inquérito por questionário é uma técnica de investigação que permite quantificar uma multiplicidade de dados e efetuar inúmeras correlações entre os resultados obtidos.

Após observar, analisar e levar em consideração os resultados do pré-teste aplicado, passei à próxima fase, a da entrega do inquérito por questionário (final) ao público-alvo da investigação. Para tal, contei com o apoio do diretor do departamento de recursos humanos, que verificou, validou e autorizou a aplicação do inquérito aos trabalhadores. De salientar que o mesmo, por conhecer bem o contexto e ter o poder de decisão em momentos cruciais como este, tornou-se fundamental para levar avante este processo.

Para a aplicação do inquérito delineei dois modos de intervenção. Isto é, tendo em atenção a diversidade de categorias profissionais, por forma a chegar a toda a população em estudo, elaborei dois tipos de inquéritos, um em formato digital, outro em formato físico, sendo que ambos são compostos exatamente pelo mesmo conteúdo. Conteúdo que levanta questões interligadas e articuladas com a questão de partida e com os objetivos gerais e específicos deste

estudo, de modo a que os dados obtidos permitissem dar resposta a essa pergunta de partida e a esses objetivos.

O inquérito em análise é constituído por quatro secções, ordenadas pela seguinte ordem: Dados Pessoais, Processo de Recrutamento, Processo de Seleção e Perfil Profissional. Sendo que dentro de cada secção encontram-se questões que pretendem escrutinar o modo como cada elemento pertencente ao público-alvo deste estudo interpreta e expõe o tipo de processo de recrutamento e seleção de que foi alvo, bem como o seu percurso e atualidade dentro da organização.

A partir daqui, tornou-se possível fazer inferências válidas acerca do modo como é efetuado o processo de recrutamento e seleção do Grupo DST e de que forma esse processo é, ou não, preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções, após ser contratado – como se poderá constatar nos dados apresentados mais à frente.

Quadro 3 – Categorização do Inquérito por Questionário

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Questões</b>
<b>1) Dados Pessoais</b>	1) Género:
	2) Idade:
	3) Empresa:
	4) Que cargo e funções desempenha atualmente?
	5) Quando entrou para o Grupo DST, para que oferta de emprego (função) candidatou-se e foi contratado?
<b>2) Processo de Recrutamento</b>	1) Tendo em consideração a altura em que foi contratado, de que forma obteve conhecimento acerca da oferta de emprego a que se candidatou?
	2) Como é que se candidatou?
	3) Mencione, por favor, quais foram os critérios (habilitações e competências) exigidas no processo de recrutamento de que foi alvo.
<b>3) Processo de Seleção</b>	1) Tendo em consideração o processo de seleção de que foi alvo, indique, por favor, quais foram as técnicas de seleção utilizadas nesse processo.
	2) Identifique, por favor, quais foram as competências

	técnicas ( <i>hard skills</i> ) exigidas no processo de seleção.
	3) Indique, por favor, quais foram as competências transversais ( <i>soft skills</i> ) valorizadas no processo de seleção.
<b>4) Perfil Profissional</b>	1) Das competências que referiu anteriormente e/ou das competências que com o tempo lhe possam ter sido exigidas, avalie com que frequência (frequentemente, às vezes ou nunca) é que as mesmas são mobilizadas no exercício das funções do seu quotidiano, assinalando com um X a sua opção.
	2) Tendo em conta o que referiu anteriormente, considera que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foi recrutado e selecionado?
	3) Tendo em conta a resposta dada na questão anterior, comente/justifique essa resposta (mencione, se possível, alguns exemplos práticos).

#### **7.4.1. Descrição da Amostra**

Tendo em consideração a amostra/população do estudo, o presente tópico debruça-se sobre uma abordagem ao modo como se procedeu à aplicação do inquérito por questionário, bem como à apresentação de uma caracterização geral dessa amostra/público-alvo.

Após a aplicação do inquérito por questionário, senti a necessidade de o reaplicar por três vezes, uma vez que pretendia obter uma amostra representativa do público-alvo – não tanto pela quantidade, mas mais pelo objetivo de contemplar a generalidade das funções/categorias profissionais existentes.

Assim sendo, e após alguma insistência na procura pelas respostas, reuni um conjunto de cinquenta e duas respostas – sendo que o público-alvo tinha um total de 158 inquiridos, obtive uma média de respostas de aproximadamente um terço do mesmo.

Tendo em consideração que o contexto deste estudo reside num grande grupo empresarial – com grande parte dos seus trabalhadores distribuídos em vários pontos do país e

muitos outros destacados no estrangeiro – a obtenção de respostas não foi fácil nem célere. De referir ainda que os inquiridos, como se pode constatar pelas respostas (Figura 4), divergem imenso no que concerne à sua função/categoria profissional (atual), o que tornou ainda mais difícil chegar aqueles que não se encontravam a exercer funções na sede/complexo do Grupo e aos quais procurei chegar via telefónica/correio eletrónico<sup>9</sup>.

Tais funções e tais inquiridos, encontram-se dispersos pelas várias empresas que compõe o Grupo, como se pode observar na Figura 5 – de salientar que as empresas que constam na respetiva figura formam a generalidade do Grupo DST.

Como se pode observar na figura presente na caracterização da organização (Figura 1 – Organograma do Grupo DST), este Grupo empresarial é formado por um leque de unidades orgânicas (grande parte delas sob total tutela do Grupo DST e outras com o estatuto de parcerias) que permitem a obtenção de uma panóplia de setores de atuação que não seria possível de outro modo.

Todavia, o público-alvo deste estudo não contempla todas as empresas presentes no organograma, uma vez que este tem como inquiridos os trabalhadores contratados no ano de 2017 e nesse ano nem todas as empresas do Grupo contrataram trabalhadores.

---

<sup>9</sup> Foi elaborada uma listagem com os contactos dos trabalhadores inerentes ao público-alvo, onde constava o nome, endereço eletrónico e contacto telefónico de cada inquirido, por forma a poder estabelecer-se contacto com cada um deles.

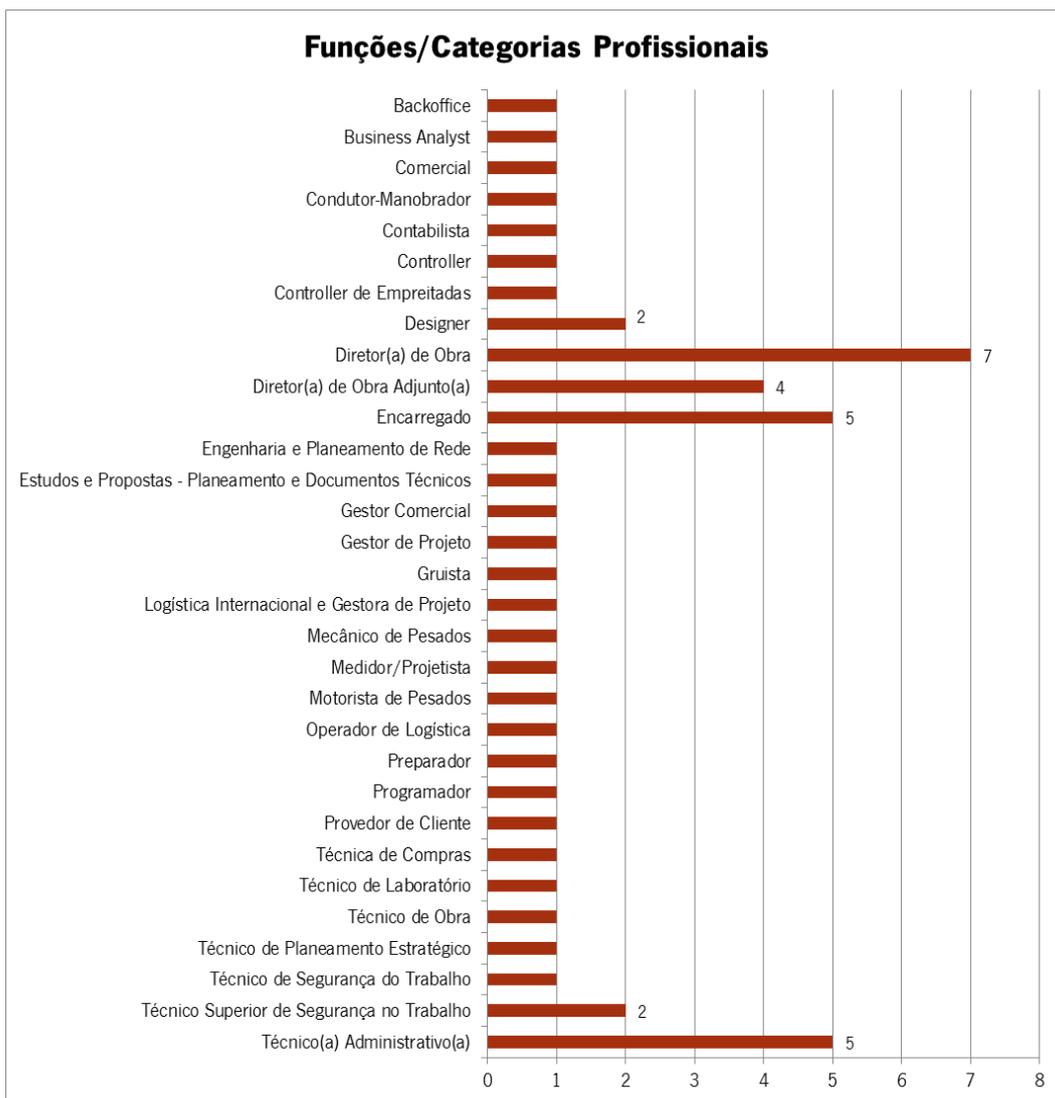


Figura 4 – Funções/Categorias Profissionais Atuais dos Inquiridos

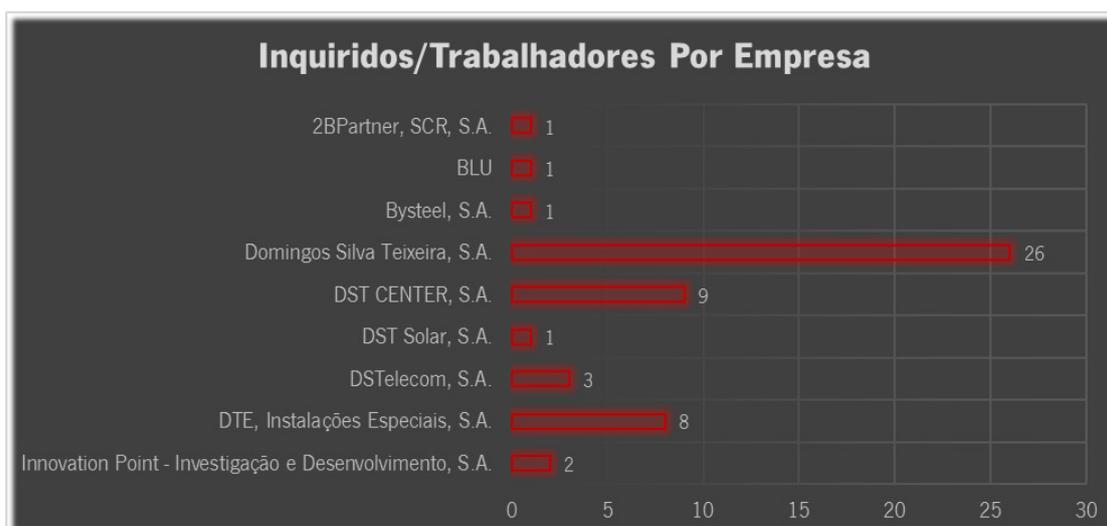


Figura 5 – Inquiridos/Trabalhadores por Empresa (Grupo DST)

No que respeita ao género que contempla o público-alvo do estudo, nomeadamente da amostra representativa da sua população, este, tal como no panorama geral do Grupo DST, tem maior fração masculina. Sendo que 67,3% dos inquiridos são homens e 32,7% mulheres – 35 homens e 17 mulheres.

### 1) Género:

52 respostas

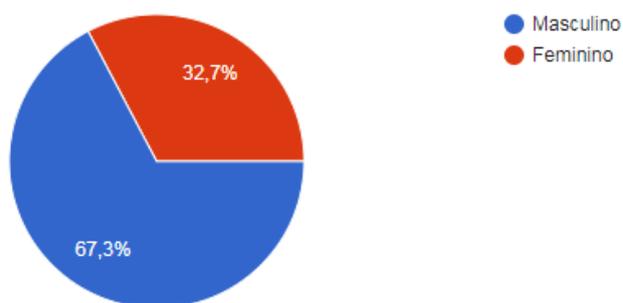


Figura 6 – Distribuição de Género dos Inquiridos

Quanto à faixa etária da população em estudo, denota-se uma distribuição diversificada, sendo que é entre os vinte e cinco e os vinte e nove anos, bem como na faixa etária acima de trinta e cinco anos, onde reside a maioria dos inquiridos – 30,8% e 36,5%, respetivamente.

Na questão número cinco da primeira secção (Dados Pessoais) do inquérito por

### 2) Idade:

52 respostas

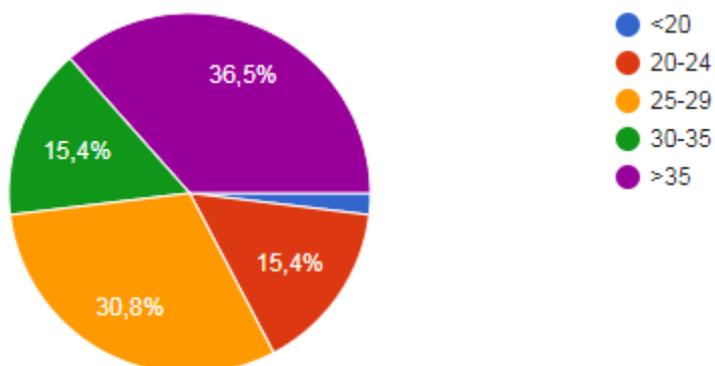


Figura 7 – Faixa Etária da População em Estudo

questionário realizado, é questionado o seguinte: “5) Quando entrou para o Grupo DST, para que oferta de emprego (função) candidatou-se e foi contratado?”. Por outro lado, na questão anterior, questiona-se quais as funções que exercem atualmente na empresa – “4) Que cargo e funções desempenha atualmente?”. Pelo que, confrontando individualmente as respostas dos inquiridos às questões números 4 e 5 da primeira secção (Dados Pessoais) do inquérito, é possível perceber que de um modo geral os trabalhadores exercem as funções para as quais foram contratados – fator que permite desde logo dar resposta a um dos objetivos gerais deste estudo, que passa por identificar os efeitos do processo de recrutamento e seleção no desenvolvimento do trabalho, nas funções atribuídas aos trabalhadores; bem como procura dar resposta a um dos objetivos específicos do mesmo, nomeadamente: verificar/avaliar os processos dos trabalhadores e perceber qual a relação existente entre os critérios/requisitos/perfil que determinou a sua seleção e as funções que realmente está a exercer.

#### **7.4.2. Descrição do Processo de Recrutamento**

Na questão 1 da secção 2 (Processo de Recrutamento), questiona-se a população quanto ao modo como obteve conhecimento da oferta à qual se candidatou. Aqui, podemos constatar que a maioria dos inquiridos (22) respondeu “Obtive conhecimento da oferta através de um colega.”, sendo que foi também através de sites de recrutamento e da plataforma *online* de recrutamento do Grupo DST que os inquiridos revelaram ser o maior meio de obtenção de conhecimento das ofertas. Todavia, embora com menos ênfase, os candidatos também obtiveram conhecimento das ofertas perante cenários como: convites, estágios (profissionais e curriculares), candidaturas espontâneas, professores/formadores e redes sociais.

Aludindo à entrevista exploratória realizada à pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção da organização, este inquérito permite-nos também constatar os vários modos como foi efetuado o primeiro contacto entre o candidato e a organização, pois entre as possíveis formas elencadas na entrevista – que serviram como base para a questão 2 da segunda secção (Processo de Recrutamento) do inquérito por questionário aqui analisado: “2) Como é que se candidatou?” – os procedimentos mais mobilizados passaram pela plataforma *online* do Grupo DST, pelo envio de *e-mail* para os endereços eletrónicos do grupo (geral e do

departamento de recursos humanos) e pela deslocação do candidato à sede do Grupo, nomeadamente ao departamento de Recursos Humanos.

### 7.4.3. Descrição do Processo de Seleção

Identificar os instrumentos usados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST é um dos objetivos específicos deste estudo. Assim sendo, na questão 1 da terceira secção (Processo de Seleção), questiona-se o seguinte: “1) Tendo em consideração o processo de seleção de que foi alvo, indique, por favor, quais foram as técnicas de seleção utilizadas nesse processo.”. Posto isto, esta questão leva-nos a perceber o modo como foi efetivado o processo de seleção de candidatos, que se regeu, de forma geral, através da técnica de entrevista – o que nos permite perceber que o uso da entrevista é transversal ao Grupo DST, sendo realizada pelos recrutadores de forma frequente. Por outro lado, o uso de testes (*e. g.* Testes Psicotécnicos e Testes Psicométricos) e de provas de simulação é praticamente inexistente no que ao processo de seleção desta organização diz respeito. Para tal, observe-se a seguinte figura:

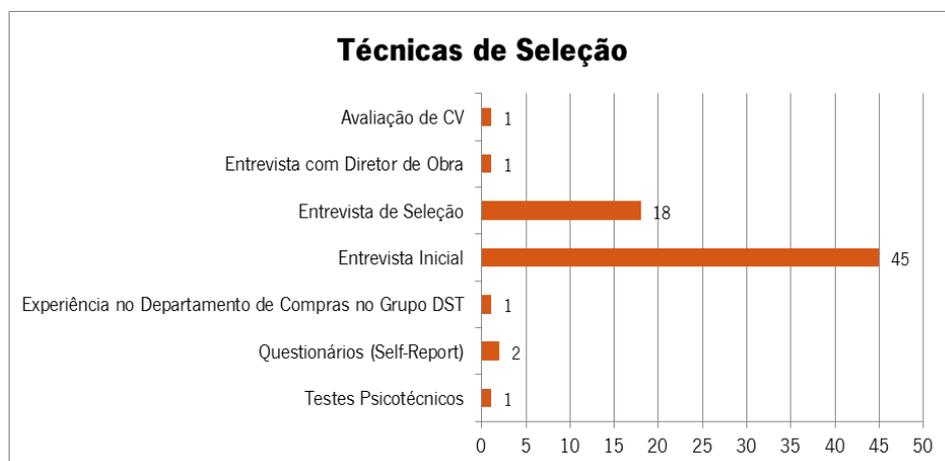


Figura 8 – Técnicas de Seleção Mobilizadas no Processo de Seleção

Analisando as respostas dos inquiridos quanto ao tipo de competências técnicas (*hard skills*) e/ou pré-requisitos exigidos no processo de recrutamento e seleção (Figura 9), salta-nos logo à vista fatores como: disponibilidade imediata, experiência profissional (na área profissional/função à qual se candidataram) e carta de condução. Ao nível dos programas/plataformas exigidos aos candidatos, MS Office, Excel (Avançado) e SAP são aqueles que tiveram mais influência no processo.

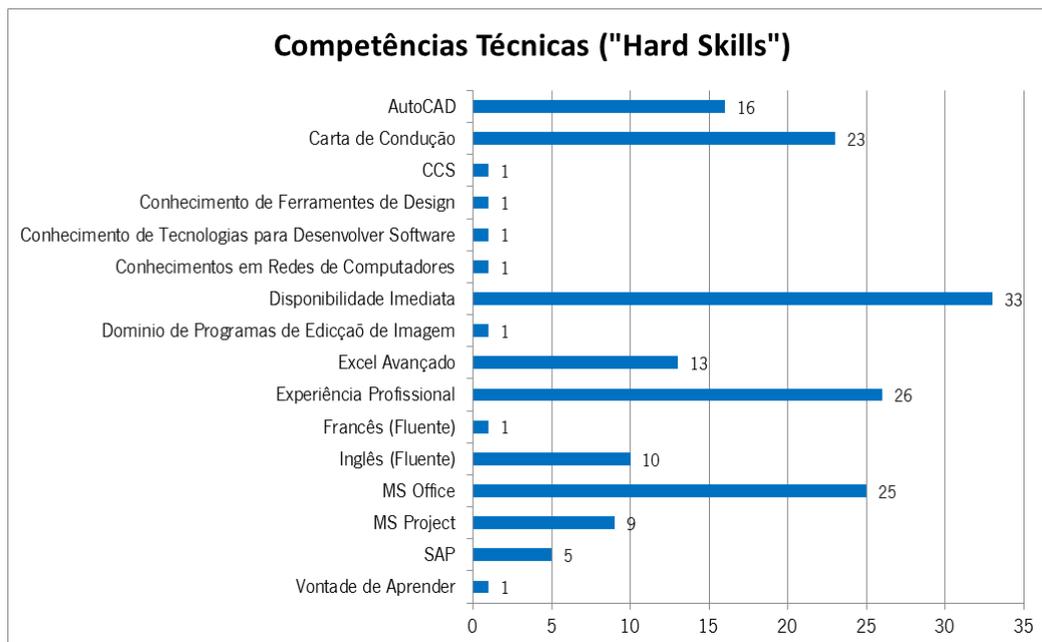


Figura 9 – Competências Técnicas Valorizadas no Processo de R&S do Grupo DST

No que concerne às competências transversais, as tão em voga *soft skills*, estas divergem muito, não havendo uma ou duas que se destaquem das restantes, mas havendo sim um vasto conjunto de competências transversais que são levadas em consideração no momento da contratação de pessoal.

Ainda assim, de todas as competências que surgem na figura seguinte (Figura 10), a que foi selecionada mais vezes como competência exigida no processo de recrutamento e seleção, prende-se com a capacidade de trabalho em equipa – de referir a generalidade desta resposta, uma vez que quase todos os inquiridos colocaram esta competência como critério exigido no seu processo de recrutamento e seleção, 44 em 52 (número de respostas obtidas).

Todavia, dinamismo e proatividade; capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil; forte sentido de responsabilidade; orientação para objetivos/resultados e relacionamento interpessoal foram também competências bastante apontadas – por mais de metade do total de inquiridos.

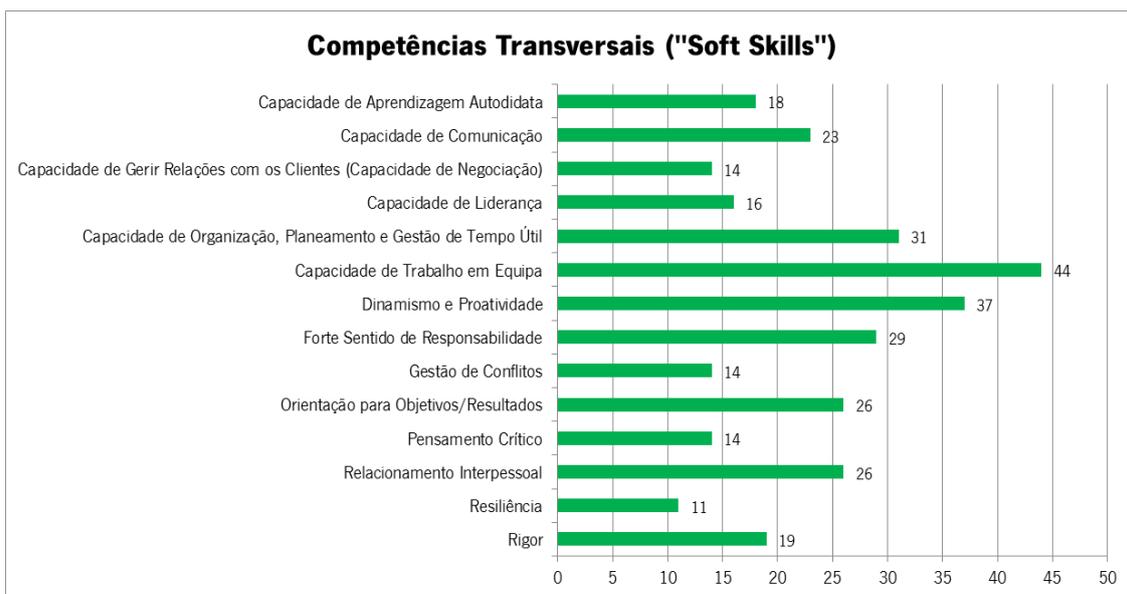


Figura 10 – Competências Transversais Valorizadas no Processo de R&S do Grupo DST

#### 7.4.4. Descrição do Perfil Profissional

Na quarta e última secção (Perfil Profissional) do inquérito por questionário aplicado é colocada uma escala de frequência aos inquiridos, onde se pretende obter resposta para a seguinte questão: “1) Das competências que referiu anteriormente e/ou das competências que com o tempo lhe possam ter sido exigidas, avalie com que frequência (frequentemente, às vezes ou nunca) é que as mesmas são mobilizadas no exercício das funções do seu quotidiano.”.

De forma descritiva, é perceptível que as competências transversais, nomeadamente aquelas que são respeitantes à política e cultura do Grupo DST, como foi possível ter conhecimento na entrevista exploratória, são aquelas que realmente dominam a frequência de exigência ao longo do dia a dia dos trabalhadores desta organização – uma vez que a generalidade das *soft skills* exigidas aos candidatos são, com frequência, exigidas ao longo do tempo aos trabalhadores do Grupo DST. Entre elas surgem: dinamismo e proatividade, pensamento crítico, capacidade de trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, forte sentido de responsabilidade, gestão de conflitos, capacidade de comunicação, orientação para objetivos/resultados, rigor, resiliência, autodidata e capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação) – tendo praticamente todas estas competências sido registadas como frequentemente solicitadas ao nível laboral pela generalidade dos inquiridos (quase

sempre acima de 40 respostas com a frequência “Frequentemente” em cada uma das competências referidas, num total de 52 respostas possíveis).

Por outro lado, no que às competências técnicas/pré-requisitos dizem respeito, o mesmo não se comprova, uma vez que a generalidade das possíveis *hard skills*/pré-requisitos exigidos no processo de seleção são pouco frequentes no quotidiano dos trabalhadores deste Grupo empresarial. Todavia, aqueles que são na generalidade exigidos com mais frequência prendem-se com os programas: MS Office, Excel Avançado e SAP (*software* de gestão empresarial usado pelo Grupo DST). Entre outros fatores relacionados com *hard skills* ou critérios pré-exigidos, surgem também com bastante frequência a: experiência profissional, carta de condução e disponibilidade imediata. No entanto, e no que concerne a este tópico, é de referir que existe a noção de que variando a função, pode variar mais ou menos a valorização/necessidade desta ou daquela competência técnica.

Na questão “2) Tendo em conta o que referiu anteriormente, considera que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foi recrutado e selecionado?” e tendo em atenção a análise efetuada à questão anterior, constata-se que a generalidade dos inquiridos assinalou uma resposta positiva, como se pode verificar na figura abaixo.

## 2) Tendo em conta o que referiu anteriormente, considera que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foi recrutado e selecionado?

52 respostas

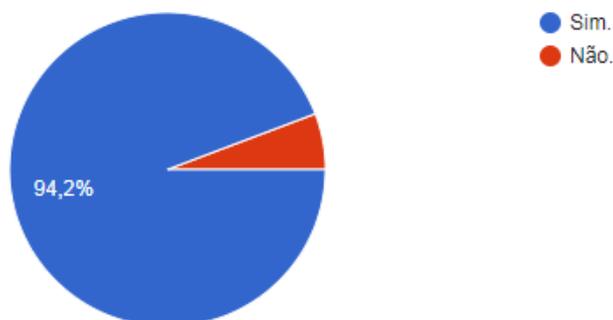


Figura 11 – Percentagem de Concordância na Relação Funções Exigidas-Exercidas

Por fim, foi solicitado aos inquiridos exemplos que corroborassem a resposta dada à questão anterior – questão 2) da quarta seção. Pelo que, através da questão “3) Tendo em conta a resposta dada na questão anterior, comente/justifique essa resposta (mencione, se possível, alguns exemplos práticos)”, entre respostas mais ou menos esclarecedoras e outras em falta, recolhemos os seguintes dados, que passo a transcrever fazendo a ponte de ligação entre a resposta e a função desempenhada:

Quadro 4 – Transcrição das respostas à questão 3) da secção 4 do Inquérito por Questionário

<p><u>Supervisor de Redes:</u></p> <p>“Para a função que exerço é necessário o conhecimento em redes (além de planear a rede de telecomunicações faço suporte à 1.ª linha), ter capacidade de trabalho em equipa (maior parte dos trabalhos que realizo são em equipa) e um elevado pensamento crítico (entre a própria equipa e com operadores de telecomunicações).”</p>
<p><u>Encarregado Eletricidade:</u></p> <p>“Ver desenhos no computador frequentemente e fazer encomendas de materiais pelo Excel.”</p>
<p><u>Encarregado:</u></p> <p>“Como as obras têm normalmente prazos curtos, temos que utilizar todas as nossas competências adquiridas ao longo dos anos.”</p>
<p><u>Medidor Projetista:</u></p> <p>“Trabalho com desenhos em formato AutoCAD, DWF e faço erros/omissões desses mesmos desenhos e passo essa informação para Excel/Word por isso exige que utilize diariamente as competências para qual fui selecionado.”</p>
<p><u>Designer:</u></p> <p>“Como o meu trabalho é extremamente específico, as exigências eram perfeitamente adequadas ao exercício diário das minhas funções.”</p>
<p><u>Gestor de Projeto:</u></p> <p>“Negociação com clientes.”</p>
<p><u>Diretor de Obra:</u></p> <p>“Gestão diária de Recursos Humanos e Económica.”</p>
<p><u>Controller:</u></p> <p>“Era fundamental estabelecer um relacionamento próximo com os fornecedores, através da comunicação, com o objetivo de gerir qualquer tipo de conflito. Como, p. e., quando ameaçavam</p>

cortar fornecimentos.”

Técnica de Compras:

“Exemplo: Capacidade de negociação – está sempre presente no quotidiano do trabalho desenvolvido no Departamento de Compras.”

Controller de Empreitadas:

“No desempenho das minhas funções, lido diariamente com SAP (toda a gestão de obra propriamente dita, é feita com movimentos SAP), procedimentos (maioritariamente em Excel) e, muito importante referir, o próprio relacionamento pessoal/equipa é importante para dinamizar a gestão de conflitos. Capacidade de trabalhar em equipa (equipas de obra variáveis), bem como, todo o processo produtivo envolvido, no que diz respeito ao relacionamento com os demais subempreiteiros/fornecedores. Por fim, o dinamismo e proatividade fazem a diferença, dado que a nossa capacidade de reação prima muito pela eficiência no desenrolar nas frentes de obra.”

Preparador:

“Disponibilidade total para colaborar em qualquer parte do país.”

Técnico Superior de Segurança no Trabalho:

“São competências necessárias para uma implementação com sucesso do sistema de segurança no trabalho.”

Diretor de Obra Adjunto:

“Contacto diário com Dono de Obra e Produção, exigindo todos estes requisitos.”

Diretor de Obra Adjunto:

“O exercício quotidiano das minhas funções implica um vasto leque de competências. O trabalho diário com programas como o AutoCAD, SAP ou Excel, a relação com colaboradores e subempreiteiros exige capacidade de comunicação e também de gestão de conflitos, é necessário ter pensamento crítico e sentido de responsabilidade para resolver diferentes problemas que nos surgem durante a obra. São apenas alguns exemplos das competências necessárias para a direção de obra.”

Administrativa:

“Competência e profissionalismo, responsabilidade nas tarefas propostas.”

Administrativa:

“No momento em que fui recrutada não me foram requeridas grandes competências pois não vinha com qualquer experiência, foi-me dada uma oportunidade e um desafio, no qual penso que

o desempenhei da melhor forma.”
<p><u>Diretor de Obra:</u></p> <p>“O perfil de Diretor de Obra envolve a reunião de características pessoais distintas para o sucesso da realização da sua função. Um Diretor de Obra competente necessita de saber reagir em pressão, lidar com pessoas e gerir os diversos interesses coexistentes, lidar com pessoas de diferentes extratos sociais (desde o servente ao administrador de uma empresa, passando pelo cliente, projetista) sendo necessário saber como dirigir os diversos temas sem fugir dos objectivos gerais traçados (execução da obra dentro do orçamento e prazo, mantendo o cliente fidelizado). As ferramentas informáticas naturalmente são utilizadas no desempenho da nossa função e a sua necessidade varia de obra para obra e fase da obra.”</p>
<p><u>Diretor de Obra:</u></p> <p>“Na produção todas as competências anteriormente referidas são essenciais para um desempenho <i>flawless</i> nas obrigações para as quais fomos contratados. O exercício e a prática diária de cada uma destas valências torna-nos, cada vez mais, melhores profissionais.”</p>
<p><u>Técnico de Obra:</u></p> <p>“Porque todos os dias lidamos com pessoas diferentes o que implica muitas coisas: rigor, espírito de equipa, capacidade de organização, etc.”</p>
<p><u>Diretor de Obra:</u></p> <p>“Liderança de equipas/Utilização de AutoCAD.”</p>
<p><u>Gruista:</u></p> <p>“Como gruísta tenho que comunicar com as pessoas que se encontram em obra; para ter o melhor resultado do meu trabalho como também em equipa. Tenho gosto naquilo que faço por isso tenho que ter rigor, tento ser pontual!”</p>
<p><u>Encarregado:</u></p> <p>“Continuar o rigor.”</p>
<p><u>Diretora de Obra Adjunta:</u></p> <p>“É uma área muito dinâmica, que envolve muitos recursos, humanos e matérias, muitas perspectivas e interesses, e por isso necessita de uma intensa capacidade de gestão de relações interpessoais e de aprendizagem de competências técnicas.”</p>
<p><u>Contabilista:</u></p> <p>“Com o exercício quotidiano das funções que desempenho verifico que são necessárias algumas habilidades que me foram exigidas, contudo outras acabam por ser adquiridas ao longo do</p>

<p>exercício e melhoradas como são os casos das "hard skills" no meu caso tenho vindo a desenvolver o conhecimento no Excel e em SAP. No que diz respeito às "soft skills" penso que estas estão mais próximas da personalidade de cada um, por exemplo, uma pessoa calma acaba por conseguir fazer uma gestão melhor da pressão e não criar conflitos ao passo que uma pessoa que não consiga controlar tanto o <i>stress</i> acaba por ceder e por vezes responder mais agressivamente aos colegas gerando mau ambiente.”</p>
<p><u>Técnica de Planeamento Estratégico:</u></p> <p>“Sim, trabalho em equipa, rigor e pensamento crítico são exigidos em todos os trabalhos/projetos realizados.”</p>
<p><u>Administrativa:</u></p> <p>“O nosso trabalho exige uma cooperação em equipa para que tudo corra bem e não atrase o trabalho.”</p>
<p><u>Técnica Administrativa:</u></p> <p>“Foram explícitos na explicação de todas tarefas a executar.”</p>
<p><u>Comercial:</u></p> <p>“Relativamente à utilização da língua francesa, recorro diariamente, assim como à capacidade de gerir relações com os clientes e fornecedores.”</p>
<p><u>Técnico de Estudos e Propostas:</u></p> <p>“Sim, todavia, a possibilidade de responsabilidade acrescida no desempenho da(s) função(ões) poderá ainda ser um fator a valorizar.”</p>
<p><u>Diretor de Obra:</u></p> <p>“Quotidiano de direção de obra, planeamento, gestão de equipas de subempreiteiros; Gestão contratual com o Cliente, etc..”</p>
<p><u>Programador:</u></p> <p>“Sim, porque tudo que me foi exigido inicialmente na entrevista, uso no meu dia a dia de trabalho.”</p>
<p><u>Designer:</u></p> <p>“Sim, todas as competências requeridas inicialmente aplico no dia a dia.”</p>
<p><u>Condutor-Manobrador:</u></p> <p>“Sim, porque utilizo a carta de condução todos os dias, tanto no local de trabalho como na deslocação para a obra.”</p>
<p><u>Não Identificou a Função:</u></p>

<p>“Sim, por vezes para resolver problemas; mais rapidamente e com menos custos.”</p>
<p><u>Mecânico de Pesados:</u></p> <p>“Sim, para resolver problemas mais rápido.”</p>
<p><u>Encarregado da Construção Civil:</u></p> <p>“Sim, tendo em conta que a obra que me foi distribuída correu com normalidade e concluída dentro do prazo previsto para a sua execução.”</p>
<p><u>Diretor de Obra Adjunto:</u></p> <p>“Todas as <i>skills</i> requeridas tem vindo a ser aplicadas no exercício das minhas funções.”</p>
<p><u>Logística Internacional e Gestora de Projeto:</u></p> <p>“Uma vez que tive a primeira função de planeamento da logística para a obra de Angola, a capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil foram factores de extrema importância para um exercício da função de forma eficiente e eficaz.”</p>
<p><u>Técnico Administrativo:</u></p> <p>“Tenho de dominar o SAP.”</p>
<p><u>Gestor Comercial:</u></p> <p>“Relação interpessoal, sempre, pois lido diariamente com clientes. Resiliência, pois no meu dia a dia tenho de fazer por não desistir mediante as dificuldades (...) [e] a capacidade de negociação é fundamental no meu trabalho assim como a capacidade de trabalhar em equipa.”</p>



## **8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Apresentados e descritos os resultados, aludimos agora à problemática de investigação em estudo, isto é, à questão de partida que guia todo este trabalho, pelo que, por forma a obter a melhor resposta a essa questão, é necessário conceber uma triangulação de dados recolhidos, mobilizando referenciais teóricos que sustentam o estudo.

Segundo Azevedo, Oliveira, Gonzalez e Abdalla (2013), com base em Denzin (1978), “A triangulação de dados significa [relacionar] dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos” (p. 4). Para tal, tivemos em consideração as conclusões retiradas no que concerne aos objetivos gerais e aos objetivos específicos associados à questão de investigação.

Deste modo, em seguida, é feita uma análise e discussão dos resultados.

### **8.1. Representatividade do Público-Alvo**

Sabendo que o Grupo DST é constituído por várias empresas, desde logo, quando se focou o público-alvo do estudo no pessoal contratado ao longo do ano de 2017, houve o cuidado de assegurar que nesse público, a amostra fosse representativa da população em geral. Como refere Guerra (2006), “A amostra não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar” (p. 43).

Posto isto, uma vez que o Grupo é formado por várias empresas, para que a amostra tivesse representatividade, teria também de aglomerar, na sua generalidade, essas mesmas empresas – o que realmente se pôde verificar ao observar o gráfico anterior (Figura 2) – pois o processo de Recrutamento e Seleção efetuado pelo departamento de Recursos Humanos abrange todo o Grupo e não só algumas empresas do mesmo. Logo, se a amostra não contemplasse a generalidade das empresas do Grupo, correria o risco de não ser representativa do mesmo; sendo, por outro lado, apenas representativa de uma ou de outra empresa.

Para além das unidades que formam esta organização, para que a população em estudo tivesse representatividade, foi necessário chegar o máximo possível a todos – sendo necessário que a generalidade das categorias profissionais existentes pelo Grupo DST fossem contempladas no processo.

Sabendo que não seria uma tarefa fácil, foi estabelecida uma estratégia para que se chegasse ao máximo de representatividade dessas categorias profissionais, pelo que houve a preocupação de conceber dois tipos de formato do inquérito por questionário: digital e físico. A partir daqui, o inquérito em formato digital foi enviado a todos aqueles que tivessem correio eletrónico da empresa (ou pessoal) e os restantes inquiridos foram contactados via telefónica, para ser efetuado um agendamento e posterior preenchimento do instrumento de recolha de dados – neste caso em formato físico (mais tarde transcrito para a plataforma digital Google Drive, onde foi feito o balanço e a interpretação dos dados).

Neste ponto, é importante salientar que apesar de ter conseguido entrar em contacto com a generalidade dos inquiridos (exceto aqueles que não atenderam ou estavam incontactáveis), não foi fácil obter respostas de muitos trabalhadores (foram obtidas 4 respostas em formato físico), uma vez que a maioria destes inquiridos se encontravam em outros pontos do país ou até mesmo fora do país, pelo que sem correio eletrónico associado, tornou-se impossível estar presencialmente com os mesmos e, por conseguinte, obter as suas respostas.

## **8.2. Análise do Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST**

Por forma a avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, fazemos agora uma análise desse processo.

De acordo com Rocha (1997), a análise de funções é a chave para o despoletar do processo de recrutamento e seleção numa organização. Na mesma linha de pensamento, tendo em consideração Cunha et al. (2008), é na análise de funções que “enceta-se” todo este processo, determinando-se para cada função, um perfil desejado.

Concluída a análise e descrição de funções, bem como identificado o perfil desejado, devem-se determinar os métodos e técnicas de recrutamento. Segundo Cunha et al. (2012), “os métodos de recrutamento a que a empresa recorrerá para atrair candidatos (...) deverá recair sobre os métodos que, a custo mais baixo e tomando a atenção às condições do mercado, permitirão cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos” (p. 198).

Desta forma, passando à discussão do Processo de Recrutamento, onde se procura compreender quais as formas pelas quais os inquiridos obtiveram mais conhecimento das ofertas, constatou-se que foi na opção “através de um colega” que recaíram a maioria das

respostas. Isto é, não foi através das redes sociais, dos *sites* de emprego ou da plataforma de recrutamento do Grupo que os inquiridos tiveram mais índice de conhecimento das ofertas para as quais se candidataram; foi sim, através de um colega, que praticamente metade dos inquiridos obteve conhecimento da oferta. Portanto, denota-se aqui a existência de critérios a serem trabalhados, a serem melhorados, nomeadamente a passagem da informação de forma eficiente, para que haja um bom acesso à informação, um acesso segura e fidedigno, de modo a que o processo de recrutamento não seja alvo de extravios de informação que o possa comprometer ou tornar mais lento/ineficaz.

Por outro lado, constatamos que após a obtenção do conhecimento da oferta, o primeiro contacto entre o candidato e a organização foi feito através da plataforma *online* do Grupo DST, pelo envio de *e-mail* para os endereços eletrónicos do grupo (geral e do departamento de Recursos Humanos) e pela deslocação do candidato à sede do Grupo, nomeadamente ao departamento de Recursos Humanos – sendo a partir daqui que as candidaturas foram efetuadas pela generalidade do público em estudo. Fator que difere entre organizações, pois nem todas têm uma plataforma própria e somente dedicada ao processo de recrutamento (com registo associado) – o que pode tornar o processo mais organizado e eficaz – sendo que em muitas organizações este processo ocorre geralmente pelo envio de *e-mail* ou através de uma deslocação presencial.

Com base nos resultados obtidos na entrevista exploratória à responsável por este processo, elencamos uma série de técnicas de seleção que eventualmente possam ter sido mobilizadas no processo de seleção da população em estudo. Assim sendo, o inquérito aplicado, contemplou um leque de técnicas a apontar pelos inquiridos, tais como: Entrevista de Seleção, Testes Psicotécnicos, Testes Psicométricos, Provas de Simulação, Questionários (*Self-Report*) e Inventários (*Self-Report*).

Aplicado o inquérito e analisados os resultados, torna-se perceptível, como se pode constatar na descrição elaborada anteriormente, que na organização em estudo, há uma forte tendência para o uso da entrevista. Em 52 possíveis respostas, 50 dos inquiridos apontaram a entrevista como técnica utilizada no processo de seleção de que foram alvo. Por outro lado, 2 inquiridos apontaram os Questionários (*Self-Report*) e apenas por uma vez foi apontado o uso de Testes Psicotécnicos. Sendo que as restantes técnicas, nem sequer foram referidas.

Desta forma, tendo em consideração a grande representatividade do Grupo DST, consideramos que o processo de seleção poderia ocorrer de uma forma mais sequencial e

exploratória, aproveitando as várias técnicas de seleção para identificar de um modo mais sustentado o candidato, visto que este se limita, basicamente, ao uso da entrevista – onde “estão presentes o responsável pelo processo de recrutamento e seleção e o responsável hierárquico/diretor que deu início ao pedido de recrutamento e seleção” (Entrevista Exploratória). Fator que pode comprovar ao estar também inserido nesse processo, no decorrer do estágio curricular. Neste contexto, é de salientar que o processo de R&S está a ser alvo de um processo de melhoria, na qual participei, iniciado e gerido pelo departamento de Planeamento Estratégico do Grupo DST.

É a partir da análise feita ao candidato que se percebe se o mesmo preenche, ou não, os requisitos – sendo que o candidato que preencher esses requisitos, ou mais se aproximar deles, é selecionado. Assim sendo, aqueles que não correspondem ao perfil requerido são afastados do processo de seleção e os que cumprem com os requisitos do perfil traçado, são mantidos no processo (Cunha et al., 2008). Se bem que, citando o autor, “a observância desta condição [passe], fundamentalmente, pela escolha das técnicas de selecção mais apropriadas” (Cunha et al., 2008, p. 192).

Um processo de seleção requer que sejam mobilizadas diversas formas de testar o candidato, requer um conhecimento distinto que permita ao recrutador/seleccionador fazer a melhor análise do candidato, para que esta análise e, por conseguinte, para que o processo de seleção, seja preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções. Assim sendo, um processo de seleção básico pode tornar-se frágil e pouco consistente, o que o pode levar a não ser capaz de sustentar uma seleção no seu pleno, caso não permita a existência de uma reflexão e análise do candidato de forma autêntica.

No que concerne às competências técnicas elencadas no inquérito, torna-se fundamental esclarecer que apesar de serem umas mais apontadas do que outras, variam muito consoante a função/vaga em causa. O público-alvo em estudo refere-se ao pessoal contratado no ano de 2017, pelo que as vagas/funções que correspondem às contratações efetuadas em 2017 (Figura 1), podem fazer com que sejam exigidas mais ou menos determinadas competências técnicas, dependendo da oferta em questão – o Grupo DST é constituído por várias empresas que atuam em diversas áreas de negócio, fazendo com que o mesmo contemple diversas categorias profissionais, bem como, em certas alturas, carência das mesmas, que levam à necessidade de contratar, atrair talentos. Neste caso, considerando o perfil dos inquiridos, as competências técnicas mais exigidas pelo Grupo DST passam por

experiência em SAP (*software* de gestão empresarial utilizado pelo Grupo DST) e com o Microsoft Office, particularmente no Excel (muito utilizado no tratamento da informação, balanços, etc.). Outros fatores determinantes no momento da seleção, prendem-se com a disponibilidade imediata, carta de condução e experiência na função/área da oferta.

No que respeita ao leque de competências transversais expostas, tendo em consideração a entrevista exploratória realizada, a análise documental efetuada e tendo como sustentação a observação participante ocorrida ao longo do estágio, posso constatar que os comportamentos e políticas que contemplam a cultura organizacional do Grupo DST abrangem de forma geral essas competências, tendo estas um papel transversal no Grupo. Isto porque todas as *soft skills* presentes no inquérito por questionário tiveram uma taxa de menção acentuada (Figura 7), o que denota a importância que as mesmas tiveram no processo de seleção do público-alvo em estudo – uma vez que de uma forma geral, todas as competências transversais foram apontadas pelos inquiridos como fator valorizado no processo de seleção.

Por fim, e tendo em consideração o contexto apresentado e analisado com base nos dados recolhidos, constata-se que o processo de seleção do Grupo DST se rege, geralmente, pelo uso da entrevista de seleção para avaliar as competências exigidas. Sendo que, para evitar enviesamentos, urge a necessidade de cruzar dados oriundos de métodos e técnicas de seleção diversas, provocando maior autenticidade e sustentação ao processo. Segundo Cowling e Mailer (1990), “existe uma ampla gama de técnicas para ajudar os gestores a realizar a selecção, incluindo entrevistas, testes e referências”. Sendo que, “como o principal objetivo da selecção é contratar trabalhadores adequados, os métodos de selecção devem permitir determinar com razoável precisão e consistência os candidatos com probabilidades de revelarem um desempenho satisfatório” (p. 68).

### **8.3. Discussão do Perfil Profissional**

Tendo em consideração o objetivo geral “identificar os efeitos do processo de recrutamento e seleção no desenvolvimento do trabalho, nas funções atribuídas aos trabalhadores” e objetivo específico “verificar/avaliar os processos dos trabalhadores e perceber qual a relação existente entre os critérios/requisitos/perfil que determinou a sua seleção e as funções que realmente está a exercer”, através das questões 4 e 5 da primeira secção do inquérito é possível interpretar se a população em estudo exerce, ou não, as funções para as quais foi contratado.

A partir daqui e analisando os resultados obtidos nas referidas questões, constata-se a existência, na generalidade das respostas (analisadas de forma individual), de uma correlação entre a função para a qual foi feita a candidatura e a função que é exercida atualmente pelo inquirido. Constatação que desde logo denota uma relação entre o perfil profissional (vaga despoletada após a análise de funções) e as funções que realmente lhe foram atribuídas e são exercidas.

Posto isto, numa fase mais avançada do inquérito e tendo em conta outro dos objetivos gerais deste estudo: analisar a relação entre os critérios de seleção e os perfis profissionais exercidos; na última secção do inquérito, procura-se perceber se existe, ou não, essa relação.

A resposta a estes objetivos proporciona-nos indicadores (ainda que sejam, de certa forma, indiretos), que nos podem ajudar a compreender se o processo de recrutamento e seleção do Grupo DST é ou não preditor do sucesso dos candidatos no exercício das suas funções.

Numa análise detalhada e interpretativa, tendo como base as competências técnicas e transversais exigidas no processo de seleção, cabe-nos neste momento do estudo entender se estas competências foram/são realmente mobilizadas no quotidiano dos trabalhadores em causa.

Posto isto, e recorrendo aos dados obtidos, percebe-se que existe uma grande diferença entre competências técnicas e competências transversais – como já vinha a ser constatado ao longo da análise efetuada até aqui. Do momento da seleção de candidatos ao exercício das suas funções, nem todas as competências técnicas têm a mesma frequência de mobilização, sendo os programas Microsoft Office Excel e SAP aqueles que tiveram uma taxa de frequência mais

acentuada e extensiva pelos inquiridos – fator que demonstra a transversalidade destes programas no Grupo, uma vez que na generalidade das respostas (pela generalidade das categorias profissionais em causa), foram as competências mais focadas. Já no que às restantes competências técnicas dizem respeito, estas tiveram uma frequência muito menor, ou quase nula, dados que se explicam, naturalmente, pelo facto de nem todas elas terem tal transversalidade, e serem, muitas vezes, próprias de determinados perfis profissionais.

Por outro lado, e no que concerne às competências transversais/pessoais (*soft skills*), estas, de uma forma generalizada, apontam um alto nível de frequência de mobilização no quotidiano laboral, no exercício das funções dos trabalhadores.

Tal fator, pode explicar-se através do facto das *soft skills* serem o todo da organização, a sua alma, constituindo a cultura que diferencia uma organização de outra e pela qual os seus trabalhadores se “regem”, tendo uma política e cultura organizacional igual e transversal entre todos. Ao passo que variando o perfil profissional, podem variar muito mais as competências técnicas exigidas/mobilizadas no exercício das funções.

Nesta linha, tendo em conta que no inquérito por questionário aplicado, 94,2% dos inquiridos consideraram que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foram recrutados e selecionados, após confrontarmos essa generalidade de respostas positivas com a exemplificação do modo como as competências exigidas no processo de seleção são mobilizadas no exercício das suas funções, constatamos que há uma correlação positiva. Neste sentido, conseguimos recolher dados para atingirmos resultados no que concerne ao objetivo geral: “Analisar a relação entre os critérios de seleção e os perfis profissionais”.

Desta forma, neste ponto, surge a necessidade de conferir certa veracidade ao discurso da organização, uma vez que as competências transversais exigidas no momento da seleção (muitas vezes tomadas como discurso politicamente correto por parte das organizações e pouco praticado no exercício das suas funções) são apontadas pela generalidade dos inquiridos como determinantes – por serem consideradas pela maioria da população em estudo como competências frequentemente mobilizadas no exercício das suas funções.

É certo que a atualidade competitiva que se vive entre as organizações e toda a envolvente criada pela “moda” das competências transversais corrói muitas vezes a realidade laboral, adornada por um discurso politicamente correto. Todavia, pelo inquérito por questionário aplicado, é possível encontrar factos que comprovam a importância das *soft skills* no seio da

organização – ainda que estes indicadores sejam indiretos, não se descorando a hipótese de alguns inquiridos, ainda que o inquérito seja anónimo, terem receio de represálias e por precaução apontem uma visão positiva acerca destas competências, destes valores pessoais e transversais respeitantes ao *status quo* da organização.

Esta questão das competências transversais deve, pela centralidade deste estudo, ser discutida de uma forma mais profunda, à luz de teorias em torno da aprendizagem útil para a empregabilidade, da Universidade perante o vocacionalismo, do qualificacionismo adaptativo. Segundo Lima (2014), “Transitou-se da esfera pública estatal para o mundo da economia privada e dos mercados, da educação para todos para a educação de todos os indivíduos” (p. 109), na medida em que vivemos num tempo onde existe uma “responsabilidade individualizada” por parte dos sujeitos, que procuram ter as melhores competências para serem competitivos no mercado de trabalho, uma vez que as competências representam na sociedade atual vantagem competitiva – sendo através das “qualificações adaptadas” aos imperativos da “economia do conhecimento” e da “sociedade da aprendizagem” que os sujeitos sentem poder entrar de forma positiva no mercado de trabalho. Segundo Lima (2010), “A aprendizagem ao longo da vida chega a assemelhar-se a um medicamento administrado para tratar dos males de que tantos pacientes sofrem” (p. 43).

As tão em voga *soft skills*, são muitas vezes valorizadas, e sobrevalorizadas, por parte das organizações competitivas, num discurso politicamente correto, mas pouco praticado no dia a dia laboral, onde na maioria dos casos não se promove, por exemplo, a crítica, por forma a evitar o levantamento de contestações; existindo sim uma realidade muito técnica e prática, que passa pelo exercício das funções tal e qual estão estipuladas nos perfis profissionais em que se enquadram.

#### **8.4. A Previsibilidade do Processo de Seleção do Grupo DST**

No momento em que abordamos métodos e técnicas de seleção, uma das questões centrais que se levantam, tal como neste estudo, é compreender em que medida os métodos e técnicas utilizadas no processo de seleção, constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções.

De acordo com Cunha et al. (2012), “pretende-se saber em que medida esses métodos e técnicas ajudam a compreender como os candidatos (...) virão a desempenhar a função e (...) aprenderão a desenvolver as suas capacidades e competências, tanto para as funções de curto como para as de longo prazo” (p. 233).

Na busca pela resposta a esta questão, fomos mobilizando os objetivos do estudo que nos permitiram alcançar resultados que possibilitaram responder à questão de investigação.

Todavia, na procura pela obtenção e recolha de dados, sentimos algumas limitações. Limitações que se prendem com diferentes níveis de responsabilidades, umas voltadas para as práticas regulares da organização, outras de responsabilidade própria, derivado à falta de condições para se chegar aos dados pretendidos.

Dado que não observamos a prática regular da avaliação de desempenho, por não haver um processo sistemático de avaliação de desempenho, a avaliação da validade preditiva fica parcialmente comprometida.

Por outro lado, a inexistência de um *feedback* regular por parte dos supervisores diretos dos trabalhadores quanto ao desempenho dos mesmos, após serem selecionados e ao longo do seu percurso laboral na organização, não nos proporcionam indicadores que possibilitem averiguar uma maior ou menor previsibilidade do processo de seleção.

Deste modo, na ausência de uma avaliação de desempenho e de algum tipo de *feedback* que nos desse mais indicadores acerca da previsibilidade em causa, cabia-nos ainda obter uma apreciação sobre o desempenho dos trabalhadores através de uma entrevista aos supervisores diretos. Todavia, a dispersão geográfica do público-alvo e dos respetivos supervisores diretos, bem como a constante alteração entre quem supervisiona determinado trabalhador, impossibilitou-nos de chegar a mais dados.

Acrescido a isto, perante a apresentação e análise dos dados recolhidos, constatamos que existem melhorias a fazer no que respeita ao processo de seleção, uma vez que o mesmo se torna frágil por se fechar, de uma forma geral, à “análise curricular” e à entrevista de seleção para hierarquizar e posteriormente selecionar os candidatos.

Contudo, os dados recolhidos através da entrevista exploratória e do inquérito por questionário, dão-nos indicadores indiretos que nos dizem que existe relativa previsibilidade no processo de seleção. Nomeadamente, pelo facto das competências técnicas e transversais exigidas no processo de seleção, constatadas a partir da entrevista exploratória, serem referidas

pelos inquiridos respetivos ao público-alvo do estudo, num cômputo geral, como frequentemente mobilizadas no exercício das suas funções.

Outro indicador do mesmo nível de validade, refere-se à resposta positiva que 94,2% dos inquiridos deram quando questionados se consideravam ou não que o exercício quotidiano das suas funções exigia a mobilização das competências requeridas no momento em que foram selecionados – constando exemplos práticos dados pelos inquiridos a corroborarem essas respostas.

Nesta linha de análise, no que ao inquérito por questionário diz respeito, os inquiridos, quando questionados se consideravam que o exercício quotidiano da sua função exigia a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foram recrutados e selecionados, responderam sim.

Posto isto, não sendo possível dar uma resposta taxativa no que concerne à previsibilidade do processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, derivado ao facto dos dados recolhidos não serem totalmente conclusivos, concluímos que o processo de seleção desta organização tem um grau de previsibilidade relativa, não sendo conclusiva a validade preditiva em relação ao desempenho.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dando por concluído este processo de intervenção-investigação, chega o momento de fazer um balanço de tudo aquilo que foi realizado, concebendo conclusões sobre o presente Relatório.

O objetivo primordial deste trabalho prendia-se com o processo de recrutamento e seleção, sendo este parte integrante do tema que despoleta a questão de partida deste estudo, bem como os seus objetivos gerais e específicos. Para o desenrolar de todo o estudo efetuado, foi necessário recorrer a métodos e técnicas de recolha de dados. Assim, para que o estudo fosse levado a cabo, recorreu-se a um quadro teórico de análise que sustentasse o tema em questão, bem como um quadro metodológico que permitisse a respetiva recolha de dados sobre o mesmo. Desta forma, sustentado por um enquadramento teórico sobre a temática em estudo e sobre os métodos e técnicas de recolha de dados, parti para a intervenção-investigação, munido dos conhecimentos em causa e sempre aberto a novas e importantes aprendizagens.

Tendo em consideração, desde logo, que vivemos num mundo globalizado onde as tecnologias do conhecimento começam a ter um domínio quase hegemónico sobre os mercados, parti para este trabalho considerando que também essas tecnologias teriam de ser levadas em consideração, bem como, por outro lado, deveria estar ciente do público-alvo em estudo, tendo em consideração os vários tipos de qualificações inerentes ao mesmo – por forma a evitar enviesamentos nos resultados obtidos. Atualmente, num mercado competitivo como o que vivemos, tirar partido das vantagens competitivas torna-se um fator determinante.

Numa era em que impera a gestão estratégica de recursos humanos, os atores que constituem as organizações são tidos como “agentes inteligentes e proativos” (Machado et al., 2014), isto é, são vistos como uma vantagem competitiva, que para ter sucesso, tem de ser atraída e mobilizada com critério, enquadramento e consistência – é aqui que entra o processo de recrutamento e seleção, bem como o projeto estratégico de que pode ser alvo, uma vez que é neste processo que reside a “fonte de vida” das organizações, sendo através dele que a organização poderá “beber” de novos e significantes conhecimentos.

Desta forma, percebendo de modo consistente como é perspetivado, elaborado e como se enquadra o processo de recrutamento e seleção neste Grupo, foi possível inferir com validade sobre o mesmo. Sendo que os resultados obtidos, para além de subscreverem num tom geral a missão e os valores desta organização, denotam que o processo de seleção pode ser de alguma

forma ajustado através de um projeto estratégico que o leve a patamares mais consistentes, que acompanhem também a constante expansão desta organização. Neste sentido, e tendo em consideração o projeto estratégico relacionado com o processo de recrutamento e seleção em curso no Grupo DST, no qual estou integrado e dou contributo, faz com que se tenha atingido outro dos objetivos gerais deste trabalho, ao nível da intervenção, nomeadamente: “contribuir para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal”.

No que concerne à resposta à questão de investigação, a triangulação dos dados obtidos permitem-nos concluir que os métodos e as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção são relativamente preditores do sucesso dos candidatos no exercício das suas funções. Perante o quadro de análise de dados efetuado, constata-se que, quer por indicadores diretos quer por indicadores indiretos, o processo de recrutamento e seleção é parcialmente preditor do sucesso dos candidatos no exercício das suas funções. Neste contexto, admitimos que os dados recolhidos não são suficientemente conclusivos, nomeadamente pela falta de alguns indicadores.

Deste modo, são de salientar algumas limitações com as quais nos deparamos perante a procura de recolha de dados, nomeadamente pela ausência de alguns indicadores que tornariam a resposta a esta questão mais conclusiva. Exemplo disso é a inexistência de um processo de avaliação de desempenho formal que permita uma constatação direta acerca do desempenho/sucesso dos trabalhadores. Acrescido a isto, mais dificultou a dispersão geográfica e departamental dos supervisores diretos dos inquiridos relativos ao público-alvo estudado, uma vez que estes poderiam, ainda que na ausência da avaliação de desempenho, fazer uma observação apreciativa ao desempenho dos mesmos. Nesta linha, é importante referir as mudanças ocorridas ao longo do tempo, como é o caso do acompanhamento dos trabalhadores ser efetuado em momentos diferentes, por responsáveis diferentes e por vezes distintos daqueles que foram parte integrante no momento da seleção. O referido, apesar de não comprometer a investigação, impede-nos de dar uma resposta taxativa à questão de partida deste estudo.

A área da gestão de pessoas sempre me chamou bastante à atenção, sendo que desde logo tive em mente realizar o Relatório de Estágio debruçando-me sobre o processo de recrutamento e seleção, em contexto real de estágio, num grande grupo empresarial, uma vez que também é nas grandes empresas que residem departamentos de recursos humanos passíveis de uma investigação mais sustentada – como se percebe, desde logo, pelo estudo

efetuado – pelo que o trabalho de investigação realizado teve, para além de toda a minha dedicação, um gosto especial.

Este estágio foi para mim o primeiro grande contacto com o mundo profissional no que concerne à área da gestão de recursos humanos, pelo que se tornou fundamental enquanto aprendizagem. Aprendizagem que se revelou, de certa forma como esperava, muito mais do que apenas ao nível das competências técnicas (*hard skills*), mas também ao nível das competências transversais (*soft skills*), nomeadamente pelas relações interpessoais e institucionais ocorridas.

Com todo este trabalho, confiro a experiência única e impactante que foi para mim ter a oportunidade de poder realizar este estágio, neste Grupo empresarial, enquadrado por uma instituição como a Universidade do Minho, que me permitiu, muito através do orientador deste Relatório de Estágio, aprofundar e adquirir conhecimentos que se levantam como fulcrais para o meu futuro – estabelecendo aqui uma ponte de ligação entre a dicotomia referida.

Quando decidi especializar-me nesta área, tinha a noção do quão era fundamental para mim ter acesso a uma experiência em contexto real, pois tinha a necessidade de vivenciar uma experiência *in loco* que me permitisse colocar em prática o que aprendi e que me permitisse conhecer presencialmente o meio profissional relativo à área da gestão de pessoas. Não subestimando toda a teoria envolvente ao longo de todo o meu percurso académico, mas sim, e muito pelo contrário, valorizando-a e tomando-a como base de sustentação e lente de análise crítica e interpretativa ao longo da intervenção-investigação.

Apesar da gestão de pessoas ter sido a principal e mais constante área de intervenção, a oportunidade proporcionada por este estágio em contexto real de trabalho e pela organização foi muito mais completa, uma vez que tive a oportunidade de passar por praticamente todas as áreas que contemplam o departamento de Recursos Humanos do Grupo, nomeadamente ao nível da Gestão da Formação e da Área Internacional, apreendendo também importantes conhecimentos ao nível da Assiduidade e Processamento.

Não obstante, voltando à origem desta intervenção, é de salientar a importância que a mesma tem para ambas as partes, sendo que como eu me sinto gratificado por tudo aquilo que aprendi e apreendi, espero que tenha, de algum modo, contribuído para a organização, mais concretamente, para o seu departamento de Recursos Humanos.

Assim sendo, em jeito de conclusão, faço um balanço muito positivo sobre a intervenção-intervenção efetuada, pois vou tê-la em conta futuramente, mesmo que de modo subconsciente, retirando daqui aprendizagens que me fizeram crescer mais enquanto

profissional (na área) e, acima de tudo, enquanto pessoa. O mundo faz as pessoas, as pessoas fazem as organizações, e como diria Aristóteles, “O ignorante afirma, o sábio dúvida, o sensato reflete”.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 10.1. Bibliografia Referenciada

- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K. & Abdalla, M. M. (2013). A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *VI Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, ANPAD, 2013*. Paraná: ANPAD.
- Bardin, L. (2003). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda..
- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade?. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), 64(7)*, 40-43.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas, 41(1)*, 8-15.
- Casa-Nova, M. J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. (8.ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos humanos na empresa: Planejamento, recrutamento, seleção de pessoal*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática*. (2.ª Edição). Coimbra: Edições Almedina, S.A..

- Cowling, A. & Mailer, C. (1990). *Gerir os recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2.<sup>a</sup> Edição, Revista e corrigida). Lisboa: Edições Silabo.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In Wittrock, M. C. (Org.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119-161). New York: Macmillan.
- Estêvão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma Sociologia crítica da Formação. *Educação & Sociedade, ano XXII, n° 77*, 185-205.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, 5(SPE)*, 183-196.
- Freire, P. (1999). *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Guerra, I. S. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A..
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lima, L. C. (2010). A Educação faz tudo? Crítica ao pedagogismo na “sociedade da aprendizagem”. *Revista Lusófona de Educação*, (15), 41-54.
- Lima, L. C. (2013). Comunicação apresentada no âmbito da Sessão Temática *A Universidade face aos desafios da contemporaneidade*, sessão integrada no Seminário Ensino Superior e Mercado de Trabalho – Tensões e Desafios Profissionais na Contemporaneidade. Braga, Universidade do Minho, 25 de outubro de 2013.
- Lima, L. C. (2014). Políticas de educação permanente: Qualificacionismo adaptativo ou educação de adultos?. *Sensos*, 4(1), 105-121.
- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I. ... Miranda, S. (2014). *Gestão de recursos humanos: desafios da globalização. Globalização do trabalho e gestão de pessoas, talentos, liderança, clima e cultura organizacional, comunicação e recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Gradiva Editores.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas* (pp. 101-137). Madrid. Financial Times/Prentice Hall.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das ciências sociais*. (10.<sup>a</sup> Edição). Porto: Edições Afrontamento.

Tavares, S. & Caetano, A. (2000). A emergência da gestão dos recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Lisboa: Colprinter.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

## **10.2. Referências Normativas**

Código do Trabalho (2016). *Código do Trabalho*. (9.<sup>a</sup> Edição). Coimbra. Edições Almedina, S.A..

Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho. Disponível em: [https://dre.pt/home/-/dre/67356342/details/maximized?p\\_auth=9EO9pidC](https://dre.pt/home/-/dre/67356342/details/maximized?p_auth=9EO9pidC)

## **10.3. Webgrafia**

dstgroup (2017). Disponível em: <https://www.dstsgps.com/intro-pt-pt/#/#intro>

## 11. APÊNDICES

1) Tabela 1 – Calendarização/Fases da Intervenção/Investigação

<b>CALENDARIZAÇÃO/FASES DA INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO</b>													
<b>Calendarização:</b>	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.
Revisão da Literatura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Conceção e Entrega do Projeto/Plano de Atividades de Estágio	■	■											
Análise Documental	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Observação Participante	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Entrevistas			■	■	■	■	■	■	■				
Inquérito por Questionário			■	■	■	■	■	■	■				
Análise de Conteúdo				■	■	■	■	■	■				
Redação/Conceção do Relatório de Estágio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Entrega do Relatório de Estágio												■	
Preparação da Defesa do Relatório de Estágio												■	■

2) Entrevista Exploratória à Responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST



**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA**

O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST

**Realizador/ Entrevistador:**

**Entrevistado(a):**

**Cargo/Função do Entrevistado(a):**

**Data:**

**1. Que técnicas de recrutamento é que o grupo utiliza para atrair candidatos(as)?**

**2. Como é que é feita a seleção dos(as) candidatos(as)?**

**3. Quem é que está presente no processo de seleção dos(as) candidatos(as)?**

**3.1. É dado seguimento/accompanhamento ao desempenho da pessoa selecionada?**

**3.2. Se sim, de que modo é efetivado esse acompanhamento? Há avaliação de desempenho?**

**4. Que funções existem no Grupo DST?**

**5. Que competências técnicas (*hard skills*) podem ser exigidas nesse processo?**

**6. Que competências transversais (*soft skills*) a vossa empresa valoriza?**

**6.1. Estão articuladas com alguma política/cultura organizacional?**

**7. Como é que avaliam se o(a) candidato(a) contempla as competências técnicas e transversais exigidas/valorizadas?**

**8. Caso existam candidatos com potenciais equivalentes, com que base tomam a decisão final de seleção? Usam testes?**

**8.1. Existe alguma bateria de testes ou os testes existentes foram/são criados internamente?**

### 3) Transcrição da Entrevista Exploratória à Responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST



#### ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST

**Realizador/ Entrevistador:** Fábio Lima

**Entrevistado(a):** Responsável pelo Processo de R&S

**Cargo/Função do Entrevistado(a):** Técnica de Recursos Humanos

**Data:** 27/06/2018

#### **1. Que técnicas de recrutamento é que o grupo utiliza para atrair candidatos(as)?**

O grupo utiliza a Intranet (nomeadamente para recrutamento interno), a plataforma de recrutamento do grupo, *sites* de emprego (gratuitos) e redes sociais (Ex.: Facebook e LinkedIn).

#### **2. Como é que é feita a seleção dos(as) candidatos(as)?**

Após a colocação dos anúncios pelos métodos referidos na questão anterior, é feita uma triagem das candidaturas recebidas, a partir da qual são selecionados os candidatos para uma entrevista de seleção. Os candidatos que se apresentarem com os critérios e competências exigidas, são chamados para uma entrevista com o responsável pela vaga em questão e com a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, a partir da qual serão, posteriormente, escolhidos ou não para preencher a vaga, com base nas impressões retiradas da entrevista de seleção, onde o candidato(a) que preencher os requisitos, ou mais se aproximar deles, é selecionado(a).

#### **3. Quem é que está presente no processo de seleção dos(as) candidatos(as)?**

Para além dos recursos humanos, que geralmente têm a responsável pelo processo de recrutamento e seleção presente nas entrevistas, está o diretor que fez o pedido de recrutamento e seleção.

##### **3.1. É dado seguimento/accompanhamento ao desempenho da pessoa selecionada?**

Normalmente, nos primeiros dias, o supervisor direto está atento ao desempenho do trabalhador (dando-lhe mesmo tarefas específicas por forma a receber algum tipo de *feedback*) e se existir alguma contrariedade, é dado conta.



### **3.2. Se sim, de que modo é efetivado esse acompanhamento? Há avaliação de desempenho?**

Atualmente não existe/não é aplicado o processo de avaliação de desempenho.

### **4. Que funções existem no Grupo DST?**

Com base em dados armazenados em rede, podemos constatar as seguintes funções: Administrador, Ajudante, Analista, Apontador, Aprendiz, Armador de Ferro, Arquiteto, Assistente, Auxiliar, Business Analyst, Business Development, Carpinteiro, CEO, Chefe Administrativo, Chefe de Equipa, Comercial, Conductor-Manobrador, Consultor, Contabilista, Controlador/Controller, COO, Coordenador, CSO, CTO, Desenhador, Preparador de Obra, Desenvolvimento Sistemas de Informação, Designer, Designer Gráfico, Digital Strategy, Diretor, Eletricista, Encarregado, Escriturário, Estafeta, Estagiário, Fiel de Armazém, Gerente, Gestor, Governanta de Cozinha, Gruista, Jardineiro, Jurista, Lavador, Lubrificador, Marceneiro, Mecânico, Medidor, Motorista, Oficial, Operador, Orçamentista, Pedreiro, Pintor, Porta-miras, Preparador, Presidente, Projetista, Responsável, Serralheiro, Servente, Soldador, Supervisor, Técnico, Topógrafo, Trolha e Vogal.

### **5. Que competências técnicas (*hard skills*) podem ser exigidas nesse processo?**

As competências técnicas exigidas variam consoante a função/vaga em aberto, pelo que entre as possíveis funções do Grupo DST, estas podem passar por: MS Office, Excel Avançado, SAP, CCS, MS Project, AutoCAD, software de cálculo automático, Robot Structural Analysis, Plaxis, Geostudio, Slide, inglês (fluyente), francês (fluyente), experiência profissional (consoante o tipo de função), carta de condução e disponibilidade imediata.

### **6. Que competências transversais (*soft skills*) a vossa empresa valoriza?**

Dinamismo e proatividade, pensamento crítico, capacidade de trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, forte sentido de responsabilidade, gestão de conflitos, capacidade de comunicação, orientação para objetivos/resultados, rigor, resiliência, capacidade de aprendizagem autodidata, capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil, capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação) e capacidade de liderança.



#### **6.1. Estão articuladas com alguma política/cultura organizacional?**

Sim, claramente que estão. O Grupo DST move-se pelo lema “Building Culture”, pelo que desde logo se preocupa com o tipo de cultura que dá vida e alma ao negócio. Para nós, um bom candidato tem de estar incorporado nos valores e na missão da organização, para que juntos, consigamos atingir os objetivos do grupo. Assim sendo, as competências transversais exigidas no processo de recrutamento e seleção, estão de acordo com esses valores e com a nossa missão – construção de cultura.

#### **7. Como é que avaliam se o(a) candidato(a) contempla as competências técnicas e transversais exigidas/valorizadas?**

Através da entrevista, onde os diretores responsáveis pela vaga estão presentes e colocam questões nesse sentido, havendo também um guião de entrevista por função. Por vezes, usam-se testes de Excel e de Inteligência.

#### **8. Caso existam candidatos com potenciais equivalentes, com que base tomam a decisão final de seleção? Usam testes?**

É feito um balanço dos candidatos a partir da análise curricular e da entrevista. Caso existam candidatos em pé de igualdade, podem ser efetuados testes, como por exemplo Testes de Excel ou de Inteligência, internos ao departamento de Recursos Humanos. Por outro lado, os requisitantes da oferta podem elaborar eles mesmos um teste, caso sintam necessidade de testar algum tipo de conhecimento específico da função no momento da seleção.

#### **8.1. Existe alguma bateria de testes ou os testes existentes foram/são criados internamente?**

Neste momento, o grupo não utiliza nenhuma bateria de testes. Existem, como referi, testes internos ao departamento de Recursos Humanos, que estão na nossa base de dados.

4) Pré-Teste do Inquérito por Questionário Aplicado aos Trabalhadores Contratados no ano de 2017



**Pré-Teste | Inquérito por Questionário**

**DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, AO PERFIL PROFISSIONAL EXERCIDO**

O presente inquérito por questionário insere-se numa investigação que pretende compreender em que medida os métodos e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo essencial a sua máxima sinceridade.

Os dados obtidos são de cariz anónimo e confidencial, destinando-se unicamente ao fim enunciado, bem como são fundamentais para o estudo em questão.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Secção 1 de 4

**DADOS PESSOAIS**

1) Género:

Masculino

Feminino

2) Idade:

<20

20-24

25-29

30-35

<35

3) Empresa:

---

4) Que cargo e funções desempenha atualmente?

---

---

---

---

---

5) Quando entrou para o grupo dst, para que oferta de emprego (função) candidatou-se e foi contratado?

---

Secção 2 de 4

### PROCESSO DE RECRUTAMENTO

1) Tendo em consideração a altura em que foi contratado, de que forma obteve conhecimento acerca da oferta de emprego a que se candidatou?

- Vi a oferta no jornal.
- Obtive conhecimento da oferta através de um colega.
- Vi a oferta em sites de recrutamento.
- Encontrei a oferta através do site/ plataforma de recrutamento do dstgroup.
- Vi a oferta nas redes sociais.

Outra opção:

---

2) Como é que se candidatou?

- Enviei e-mail para o endereço eletrónico geral da empresa.
- Candidatei-me através da plataforma online de recrutamento do dstgroup.
- Enviei e-mail para o endereço eletrónico do departamento de Recursos Humanos do dstgroup.
- Telefonei para o dstgroup.
- Dirigi-me, presencialmente, ao departamento de Recursos Humanos do dstgroup.

Outra opção:

---

3) Mencione, por favor, quais foram os critérios (habilitações e competências) exigidas no processo de recrutamento de que foi alvo.

---

---

---

---

---

Secção 3 de 4

### PROCESSO DE SELEÇÃO

1) Tendo em consideração o processo de seleção de que foi alvo, indique, por favor, quais foram as técnicas de seleção utilizadas nesse processo.

- Entrevista Inicial
- Entrevista de Seleção
- Testes Psicotécnicos
- Testes Psicométricos
- Provas de Simulação
- Questionários (Self-Report)
- Inventários (Self-Report)

Outra opção:

---

2) Identifique, por favor, quais foram as competências técnicas ("hard skills") exigidas no processo de seleção.

- MS Office
- Excel Avançado
- SAP
- CCS
- MS Project
- AutoCAD
- Software de cálculo automático
- Robot Structural Analysis
- Plaxis
- Geostudio

- Slide
- Inglês (Fluente)
- Francês (Fluente)
- Experiência profissional (consoante o tipo de função)
- Carta de condução
- Disponibilidade imediata

Outra opção:

---

3) Indique, por favor, quais foram as competências transversais ("soft skills") valorizadas no processo de seleção.

- Dinamismo e proatividade
- Pensamento crítico
- Capacidade de trabalho em equipa
- Relacionamento interpessoal
- Forte sentido de responsabilidade
- Gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Orientação para objetivos/resultados
- Rigor
- Resiliência
- Capacidade de aprendizagem autodidata
- Capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil
- Capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação)
- Capacidade de liderança

Outra opção:

---

Secção 4 de 4

### PERFIL PROFISSIONAL

1) Das competências que referiu anteriormente e/ou das competências que com o tempo lhe possam ter sido exigidas, avalie com que frequência (frequentemente, às vezes ou nunca) é que as mesmas são mobilizadas no exercício das funções do seu quotidiano, assinalando com um X a sua opção.

Competências	Frequentemente	Às Vezes	Nunca
MS Office			
Excel Avançado			
SAP			
CCS			
MS Project			
AutoCAD			
Software de cálculo automático			
Robot Structural Analysis			
Plaxis			
Geostudio			
Slide			
Inglês (Fluente)			
Francês (Fluente)			
Experiência profissional (consoante o tipo de função)			
Carta de condução			
Disponibilidade imediata			
Dinamismo e proatividade			
Pensamento crítico			
Capacidade de trabalho em equipa			
Relacionamento interpessoal			
Forte sentido de responsabilidade			
Gestão de conflitos			
Capacidade de comunicação			
Orientação para objetivos/ resultados			
Rigor			
Resiliência			
Capacidade de aprendizagem autodidata			
Capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil			
Capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação)			
Capacidade de liderança			

2) Tendo em conta o que referiu anteriormente, considera que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foi recrutado e selecionado?

Sim.

Não.

3) Tendo em conta a resposta dada na questão anterior, comente/justifique essa resposta (mencione, se possível, alguns exemplos práticos).

---

---

---

---

---

#### Pré-Teste | Questões Finais

1. As questões colocadas são claras/compreensíveis? Se não, refira qual ou quais.

---

---

---

2. Considera que o inquérito por questionário é excessivamente grande? Se sim, justifique.

---

---

---

3. Tem alguma sugestão de melhoria a indicar? Se sim, descreva-a.

---

---

---

**Mais uma vez, obrigado pela sua colaboração!**

## 5) Inquérito por Questionário Aplicado aos Trabalhadores Contratados no ano de 2017



### Inquérito por Questionário

#### **DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, AO PERFIL PROFISSIONAL EXERCIDO**

O presente inquérito por questionário insere-se numa investigação que pretende compreender em que medida os métodos e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, constituem um preditor do sucesso do candidato no exercício das suas funções.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo essencial a sua máxima sinceridade.

Os dados obtidos são de cariz anónimo e confidencial, destinando-se unicamente ao fim enunciado, bem como são fundamentais para o estudo em questão.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Secção 1 de 4

#### **DADOS PESSOAIS**

1) Género:

- Masculino  
 Feminino

2) Idade:

- <20  
 20-24  
 25-29  
 30-35  
 >35

3) Empresa:

---

4) Que cargo e funções desempenha atualmente?

---

---

---

---

5) Quando entrou para o grupo dst, para que oferta de emprego (função) candidatou-se e foi contratado?

---

Secção 2 de 4

### PROCESSO DE RECRUTAMENTO

1) Tendo em consideração a altura em que foi contratado, de que forma obteve conhecimento acerca da oferta de emprego a que se candidatou?

- Vi a oferta no jornal.
- Obtive conhecimento da oferta através de um colega.
- Vi a oferta em sites de recrutamento.
- Encontrei a oferta através do site/ plataforma de recrutamento do dstgroup.
- Vi a oferta nas redes sociais.

Outra opção:

---

2) Como é que se candidatou?

- Enviei e-mail para o endereço eletrónico geral da empresa.
- Candidatei-me através da plataforma online de recrutamento do dstgroup.
- Enviei e-mail para o endereço eletrónico do departamento de Recursos Humanos do dstgroup.
- Telefonei para o dstgroup.
- Dirigi-me, presencialmente, ao departamento de Recursos Humanos do dstgroup.

Outra opção:

---

3) Mencione, por favor, quais foram os critérios (habilitações e competências) exigidas no processo de recrutamento de que foi alvo.

---

---

---

---

---

Secção 3 de 4

### PROCESSO DE SELEÇÃO

1) Tendo em consideração o processo de seleção de que foi alvo, indique, por favor, quais foram as técnicas de seleção utilizadas nesse processo.

- Entrevista Inicial
- Entrevista de Seleção
- Testes Psicotécnicos
- Testes Psicométricos
- Provas de Simulação
- Questionários (Self-Report)
- Inventários (Self-Report)

Outra opção:

---

2) Identifique, por favor, quais foram as competências técnicas ("hard skills") exigidas no processo de seleção.

- MS Office
- Excel Avançado
- SAP
- CCS
- MS Project
- AutoCAD
- Software de cálculo automático
- Robot Structural Analysis
- Plaxis
- Geostudio

- Slide
- Inglês (Fluente)
- Francês (Fluente)
- Experiência profissional (consoante o tipo de função)
- Carta de condução
- Disponibilidade imediata

Outra opção:

---

3) Indique, por favor, quais foram as competências transversais ("soft skills") valorizadas no processo de seleção.

- Dinamismo e proatividade
- Pensamento crítico
- Capacidade de trabalho em equipa
- Relacionamento interpessoal
- Forte sentido de responsabilidade
- Gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Orientação para objetivos/resultados
- Rigor
- Resiliência
- Capacidade de aprendizagem autodidata
- Capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil
- Capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação)
- Capacidade de liderança

Outra opção:

---

Secção 4 de 4

### PERFIL PROFISSIONAL

1) Das competências que referiu anteriormente e/ou das competências que com o tempo lhe possam ter sido exigidas, avalie com que frequência (frequentemente, às vezes ou nunca) é que as mesmas são mobilizadas no exercício das funções do seu quotidiano, assinalando com um X a sua opção.

Competências	Frequentemente	Às Vezes	Nunca
MS Office			
Excel Avançado			
SAP			
CCS			
MS Project			
AutoCAD			
Software de cálculo automático			
Robot Structural Analysis			
Plaxis			
Geostudio			
Slide			
Inglês (Fluente)			
Francês (Fluente)			
Experiência profissional (consoante o tipo de função)			
Carta de condução			
Disponibilidade imediata			
Dinamismo e proatividade			
Pensamento crítico			
Capacidade de trabalho em equipa			
Relacionamento interpessoal			
Forte sentido de responsabilidade			
Gestão de conflitos			
Capacidade de comunicação			
Orientação para objetivos/ resultados			
Rigor			
Resiliência			
Capacidade de aprendizagem autodidata			
Capacidade de organização, planeamento e gestão de tempo útil			
Capacidade de gerir relações com os clientes (capacidade de negociação)			
Capacidade de liderança			

2) Tendo em conta o que referiu anteriormente, considera que o exercício quotidiano da sua função exige a mobilização das competências que foram requeridas no momento em que foi recrutado e selecionado?

Sim.

Não.

3) Tendo em conta a resposta dada na questão anterior, comente/justifique essa resposta (mencione, se possível, alguns exemplos práticos).

---

---

---

---

**Mais uma vez, obrigado pela sua colaboração!**



## 12. ANEXOS

### 1) Declaração – Autorização para fazer referência ao Grupo DST, seus Departamentos e Áreas/Funções

domingos da silva teixeira, s.a.	Rua de Pitancinhos Apartado 208 Palmeira 4711-911 Braga	t + 351 253 307 200/1 f + 351 253 307 210	geral@dstsgps.com	www.dstsgps.com	dstgroup
-------------------------------------	---	--	-------------------	-----------------	----------

**dst** 

### Declaração

---

A Domingos da Silva Teixeira, S.A., com sede na Rua de Pitancinhos, Freguesia de Palmeira, Concelho de Braga, declara para os devidos efeitos que concede a Fábio Gonçalves Lima, aluno da Universidade do Minho, com o nº PG32782 no Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, autorização para o uso do nome do Grupo DST, bem como a referência a departamentos e suas áreas/funções, no seu Relatório de Estágio, tendo em conta o cumprimento escrupuloso do Regime Geral de Proteção de Dados.

Braga, 11 de outubro de 2018

O Diretor do Departamento de Recursos Humanos,  
**DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA,**  
S.A.

---

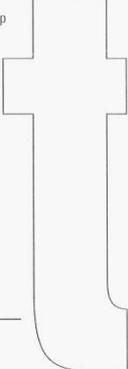
(Alfredo Cardoso da Conceição)


Capital Social 12 500 000,00 € MCRC Braga/NIF 501 489 126 Alvará de construção nº 2846 – PUB Alvará do transporte nº 668484-PUB

## 2) Declaração – Autorização para fazer referência à Responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST

domingos da silva teixeira, s.a.	Rua de Pitancinhos Apartado 208 Palmeira 4711-911 Braga	t + 351 253 307 200/1 f + 351 253 307 210	geral@dstsgps.com	www.dstsgps.com	dstgroup
-------------------------------------	---	--	-------------------	-----------------	----------



### Declaração

---

Como responsável pela área do Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST, declaro para os devidos efeitos que concedo a Fábio Gonçalves Lima, aluno da Universidade do Minho, com o nº PG32782 no Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, autorização para a referência à função que exerço, no seu Relatório de Estágio, tendo em conta o cumprimento escrupuloso do Regime Geral de Proteção de Dados.

Braga, 25 de outubro de 2018

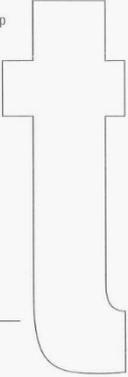
A responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST,  
**DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA,**  
**S.A.**  
  
(Fátima Couto)



Capital Social 12 500 000,00 € MCRB Braga/WF 501 489 126 Alvará de construção nº 2846 – PUB Alvará de transporte nº 668484-PUB

### 3) Declaração – Autorização para fazer referência à Gestora da Formação do Grupo DST

domingos da silva teixeira, s.a.	Rua de Pitancinhos Apartado 208 Palmeira 4711-911 Braga	+ 351 253 307 200/1 + 351 253 307 210	geral@dstsgps.com	www.dstsgps.com	dstgroup
-------------------------------------	---	--	-------------------	-----------------	----------



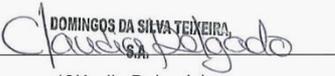
## Declaração

---

Como responsável pela área da Formação do Grupo DST, declaro para os devidos efeitos que concedo a Fábio Gonçalves Lima, aluno da Universidade do Minho, com o nº PG32782 no Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, autorização para a referência à função que exerço, no seu Relatório de Estágio, tendo em conta o cumprimento escrupuloso do Regime Geral de Proteção de Dados.

Braga, 25 de outubro de 2018

A Gestora da Formação do Grupo DST,

  
DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA  
(Cláudia Delgado)



Capital Social 12 500 000,00 € MCRC Braga/NF 501 489 126 Alvará de construção nº 2846 – PUB Alvará de transporte nº 668484-PUB