

Cidália Baptista Rodrigues Gonçalves

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO INTEGRADO DE
RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ACOLHIMENTO NA HUBEL**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Monteiro

Professora Doutora Marisol Correia



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

Declaração de autoria de autor

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Cidália Baptista Rodrigues Gonçalves

©Copyright Cidália Baptista Rodrigues Gonçalves

A Universidade do Algarve tem o direito, em conformidade com o disposto no Código do direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicitar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

A todo o Corpo Docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da FCHS e da ESGHT, que me acompanhou durante estes dois anos de mestrado e partilhou os seus conhecimentos, experiências e ferramentas.

Às Professoras Ileana Monteiro e Marisol Correia, orientadoras do trabalho de projeto, agradeço as valiosas contribuições para o trabalho, a partilha do saber, o apoio e estímulo intelectual na prossecução deste projeto.

Aos(às) amigos(as) e colegas de mestrado, que partilharam comigo os momentos mais significativos ao longo destes dois anos de trabalho.

À Administração da Hubel que permitiu a realização deste estudo e a todos os colegas cooperantes de quem, de uma forma direta ou indireta, obtive uma preciosa colaboração.

O meu agradecimento à minha família e a todas as pessoas que me deram força, me motivaram, me estimularam intelectual e emocionalmente e contribuíram para a concretização deste meu projeto.

Resumo

Este relatório de projeto discorre sobre a importância de avaliar os métodos de recrutamento e seleção, incluindo a análise de funções e de perfis, a fim de traçar linhas de orientação para a implementação de um projeto que visa facilitar e otimizar o recrutamento e a seleção, bem como a integração e a socialização de pessoas na organização, com particular foco na aplicabilidade das redes sociais *online* e do E-recrutamento numa empresa do setor privado. Por outro lado, pretende-se demonstrar a importância destes meios digitais na captação de candidatos com os perfis ideais para as funções propostas e como fatores facilitadores da integração e socialização de novos colaboradores.

A primeira parte do trabalho incide sobre a descrição de conceitos de recrutamento e seleção, redes sociais *online*, E-recrutamento e o processo de integração, que foram o objeto do estudo.

De seguida é apresentado um projeto empresarial, segundo uma abordagem técnico-científica, baseado na análise de funções e na definição de perfis, cujas informações são obtidas através de entrevistas semiestruturadas a especialistas da área dos recursos humanos e a responsáveis pelo recrutamento e seleção, bem como através de entrevistas a trabalhadores recém contratados na empresa, através das quais se pretende demonstrar a eficácia destes meios na ótica dos candidatos à procura de emprego. Concomitantemente é realizado um estudo de projeto para a implementação de novas ferramentas digitais na empresa.

Este trabalho permite concluir que as descrições de funções e a definição de perfis são bases essenciais para os processos de recrutamento e seleção e para a integração de pessoas nas organizações. Por outro lado, o desenvolvimento de um novo *Website* articulado com Redes Sociais *Online*, para as quais foram criadas páginas empresariais, e o recurso aos portais de E-recrutamento, são uma mais-valia real para a organização, pois facilitam e aumentam a performance do processo de recrutamento e seleção, no que respeita à divulgação de ofertas de emprego e ao mesmo tempo promovem a imagem da empresa.

A implementação destas ferramentas é fundamental para agilização do processo de recrutamento.

Palavras-chave: Colaboradores, Emprego, E-recrutamento, Integração, Redes Sociais *Online*, Recrutamento.

Abstract

This project discusses the importance of evaluating recruitment and selection methods, including the analysis of roles and profiles, in order to draw up guidelines for the implementation of a project to facilitate and optimize recruitment and selection, as well as, the integration and the socialization of people in the organisation. The particular focus is the applicability of social networks and e-recruitment in a private sector company. Furthermore, it is also proposed to demonstrate the importance of these digital media to recruit candidates with perfect profile for the proposed functions and, as facilitators for the integration and socialization of new collaborators.

The first part of the work focuses on the description of recruitment and selection concepts, online social networking, e-recruitment and the integration process, which were the object of the study.

A business project is also presented, following a scientific-technical approach, in the analysis of functions and in the profiles definitions and on information obtained through semi-structured interviews with human resources specialists who are responsible for recruitment and selection, as well as, interviews with newly hired workers in the company, demonstrating the effectiveness of these means for jobseekers. At the same time, a project study for the implementation of new digital tools in the company is prepared.

This study concludes that job descriptions and profiles definition are essential bases for the recruitment and selection processes and for the integration of people in the organisation. On the other side, the development of a new Website articulated with online social networks, for which business pages have been built, as well as, the use of e-recruitment portals are a real benefit for the organisation, because they facilitate and increase the performance of the recruitment and selection process, at the same time they also promote the company's image.

The implementation of these tools is essential to improve the recruitment process.

Keywords: Employees, Employment, E-Recruitment, Integration, Online Social Networks, Recruitment.

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	viii
Índice de Tabelas	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas	ix
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL	6
2.1.1 Preparação e Implementação do Processo de Recrutamento e Seleção	7
2.1.2 O Processo de Recrutamento e Seleção.....	9
2.1.3 Recrutamento.....	10
2.1.4 O Recrutamento Interno	13
2.1.5 O Recrutamento Externo	14
2.1.6 O E-recrutamento	17
2.1.7 O Recrutamento via Redes Sociais <i>Online</i>	19
2.1.8 A Seleção.....	20
2.2 ESTUDO PRÉVIO SOBRE AS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> E O E-RECRUTAMENTO	22
2.2.1 Evolução da Web 1.0, 2.0, 3.0.....	22
2.2.2 As Redes Sociais <i>Online</i> e o E-recrutamento.....	23
2.2.3 Proteção de Dados Pessoais	34
2.3. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	38
2.3.1. O Processo de Acolhimento e Integração Organizacional	38
2.3.2 O Manual de Acolhimento	48
2.3.3 Acompanhamento e Avaliação do Acolhimento.....	49
2.3.4 <i>Empowerment</i>	51
III. PROJETO EMPRESARIAL.....	54
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	54
3.1.1 A História	54
3.1.2 Localização da Empresa.....	55
3.1.3 Missão da Empresa.....	55
3.1.4 Valores da Empresa.....	55
3.1.5. Implementação do Projeto.....	62

3.2. METODOLOGIA	63
3.2.1 Sujeitos	64
3.2.2 Instrumento.....	65
3.2.3 Procedimento.....	68
3.3 RESULTADOS	70
3.3.1 Análise de Funções.....	70
3.3.2 Procedimento de Recrutamento e Seleção	70
3.3.3 O Recrutamento e Seleção Via Redes Sociais Online e E-recrutamento	71
3.3.4 Acolhimento e Integração	78
IV. CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Impacto dos Efeitos Externos da Proteção de Dados.....	35
Figura 3.1 - Estrutura Organizativa do Grupo Hubel	57
Figura 3.2 - Organigrama da Hubel Verde.....	58
Figura 3.3 - Processo Integrado de Recrutamento, Seleção e Acolhimento.....	62
Figura 3.4 - As Palavras mais Destacadas em Entrevista.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Escalões Etários dos Colaboradores	60
Gráfico 3.2 - Distribuição por Género dos Colaboradores.....	60
Gráfico 3.3 - Habilitações Literárias dos Colaboradores	61
Gráfico 3.4 - Funções dos Colaboradores	61

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 -Vantagens das Descrições das Funções.....	8
Tabela 2.2 - Abordagens Possíveis no Processo de Recrutamento e Seleção	10
Tabela 2.3 - Fatores que Influenciam o Recrutamento.....	11
Tabela 2.4 - Recrutamento Interno.....	14
Tabela 2.5 - Fontes de Recrutamento Externo	15
Tabela 2.6 - Recrutamento Externo.....	16
Tabela 2.7 - Tópicos para Apresentação da Proposta de Emprego	21
Tabela 2.8 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento via RSO	26
Tabela 2.9 - Vantagens e Desvantagens do E-recrutamento	27
Tabela 2.10 – Serviços Prestados pelas RSO	29
Tabela 2.11 - As Características do Processo de Socialização Organizacional.....	42
Tabela 2.12 - Estratégias de Socialização Organizacional.....	43
Tabela 2.13 - Programa de Acolhimento.....	46
Tabela 2.14 - Os Principais Elementos do Programa de Socialização	47
Tabela 2.15 - Conteúdo do Manual de Acolhimento.....	49
Tabela 2.16 - Instrumentos para o Acompanhamento e Avaliação do Colaborador.....	50
Tabela 2.17- Princípios Para o <i>Empowerment</i> dos Colaboradores.....	53
Tabela 3.1- Identificação dos Entrevistados.....	65

Tabela 3.2 - Resumo do Dicionário da Análise de Conteúdo	72
Tabela 3.3- Utilização das Redes Sociais <i>Online</i>	74
Tabela 3.4 - Utilização dos Portais de E-recrutamento	74

Lista de Abreviaturas e Siglas

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RSO – Redes Sociais *Online*

SST - Saúde e Segurança no Trabalho

I. INTRODUÇÃO

As Organizações do setor privado têm cada vez mais a necessidade de definir estratégias atuais que sustentem o seu posicionamento no mercado e a sua competitividade.

Neste sentido, a sua atuação tem de estar suportada por uma Gestão de Recursos Humanos otimizada e eficaz, que permita entrosar os fatores críticos de sucesso, e alcançar os objetivos a que se propõem. Para além de terem um acompanhamento sistematizado suportado por iniciativas, indicadores de desempenho, metas e de retirarem *feedback* periódico quanto à evolução do negócio e ao seu clima organizacional, é importante estarem atentas à melhoria dos seus processos, colocar as pessoas certas nos cargos certos e promover meios que fomentem o melhor desempenho dos colaboradores, nomeadamente os meios tecnológicos mais ajustados. Com o intuito de dar resposta a estas preocupações foi desenvolvido um projeto empresarial que passa a ser apresentado.

O estudo tem como objetivo melhorar os procedimentos já existentes, e otimizar e dinamizar o processo de recrutamento e seleção de candidatos numa empresa, recorrendo aos meios mais adequados. Estes incluem os meios de recrutamento digitais, em particular, as Redes Sociais *Online* (RSO) e os portais de E-recrutamento, de forma a facilitar o recrutamento e seleção, e consequentemente, a boa integração, acolhimento e socialização de futuros colaboradores.

Para percebermos melhor o propósito do projeto definiram-se objetivos mais específicos:

1. Melhorar o procedimento de recrutamento e seleção na empresa;
2. Estudar e identificar os meios digitais mais adequados com vista à sua implementação na empresa (em particular a identificação das RSO e os portais de E-recrutamento);
3. Analisar os procedimentos de acolhimento e integração e apresentar soluções.

A partir daqui, foi estabelecido um plano de ação com vista à implementação dos objetivos propostos.

Numa primeira fase, foi feita a análise de funções para todas as funções identificadas ao nível da organização, sendo construído um novo modelo que passou a incluir também os perfis profissionais adequados para o cargo. Pretende-se que esta ferramenta tenha um contributo facilitador, tanto para a colocação de ofertas de emprego como para a integração de novos colaboradores e o desenvolvimento pessoal e profissional do Capital Humano dentro da empresa.

O estudo teórico realizado vem comprovar que, aquando da preparação da oferta, é fulcral ter uma correta definição do cargo associada a uma análise de funções. O recrutamento não deve existir sem a definição da função, uma vez que, se esta não estiver definida de forma adequada, é necessário elaborá-la ou atualizá-la no momento do processo de recrutamento. A análise e a descrição da função permitem definir a necessidade e os critérios de recrutamento, da mesma forma que é necessária para a apresentação aos candidatos que integram a organização. Esta definição deve estar o mais próxima possível da realidade, para que assim seja diminuído o risco de insatisfação no momento da integração e a percentagem de insucesso (Perreti, 2011).

Para dar resposta ao objetivo específico número dois, que visa estudar e identificar os meios digitais mais adequados com vista à sua implementação, nomeadamente das RSO e dos portais de E-recrutamento, efetuou-se um estudo por entrevistas semiestruturadas a especialistas da área de recursos humanos, para conhecer a sua perceção face à utilização das novas tecnologias, demonstrar a relevância das novas tecnologias nas áreas de recrutamento, seleção e acolhimento e identificar quais os meios digitais mais adequados para a empresa.

Tendo como fundamento que o recrutamento tem como função atrair, divulgar e comunicar as vagas das empresas para que os candidatos tomem conhecimento das oportunidades disponíveis, o mesmo deve ser adequado ao cargo que se deseja preencher e os canais de comunicação os mais adaptados para cada caso (Laimer & Giachini, 2015).

Também é muito importante estarmos conscientes que com a globalização, o mercado de trabalho atingiu proporções em que os candidatos de emprego já não estão limitados às fronteiras nacionais ou regionais do seu país. Atualmente o acesso a um computador e à Internet permite-lhes contactar com entidades empregadoras de qualquer parte do mundo.

Verifica-se que as agências de emprego utilizam as RSO como um instrumento de apoio durante o processo de recrutamento e seleção e consideram-nas uma ferramenta assertiva e com retorno positivo para partilhar informações e divulgar vagas para atrair potenciais candidatos (Almeri, Martins & Paula, 2013).

Os avanços tecnológicos têm promovido a evolução das RSO, a própria mentalidade e os conhecimentos das pessoas, o que tem vindo a originar mudanças ao nível da estratégia, no que respeita a fontes, métodos e técnicas de recrutamento. Verifica-se que, através destes meios, facilmente é obtida informação sobre candidatos que estão a seguir as empresas por via das RSO, e os recrutadores encontram uma nova fonte de potenciais candidatos para constituir a sua base de dados de talentos e utilizar este mesmo meio para os contactar (Caramenz, 2015).

Numa perspetiva bilateral, é de forma automatizada que, quer as empresas, quer os candidatos conseguem informações instantâneas sobre as áreas de pesquisa, bastando para tal associar o seu perfil às RSO (Boyd, 2008).

Este ponto leva-nos a refletir sobre todos os aspetos que devem ser forçosamente tidos em conta, no momento do ajuste e da inclusão de novos meios digitais na empresa; uma vez que tornaram-se exigências para o mundo empresarial a adoção de medidas que salvaguardem os direitos fundamentais dos trabalhadores quanto à proteção de dados pessoais. Assim, será dedicado um subcapítulo (2.2.3) ao debate deste tema.

Por outro lado, no que concerne ao acolhimento e integração, já numa fase posterior à contratação, é fulcral que a empresa assegure a integração e socialização dos trabalhadores de forma a garantir o alinhamento dos mesmos com as suas definições estratégicas.

Para dar suporte a este ponto foram realizadas entrevistas a colaboradores que integraram a empresa recentemente (há menos de 6 meses), com vista à observação sobre a forma como as pessoas estão integradas na equipa, atualizadas, formadas, treinadas e alinhadas com as diretrizes estratégicas da organização.

Segundo estudos realizados (Mourão, Monteiro & Viana, 2014; Queirós, 2015), o desenvolvimento na carreira profissional dos trabalhadores está estreitamente ligado à visão que possuem da empresa, bem como às competências de comunicação desta, sendo que a interação e conduta de responsabilidade e ética se encontram associadas ao grau de satisfação

em relação às condições de trabalho. Estas constatações motivam, por parte das organizações, uma especial preocupação com a correta integração e socialização dos seus colaboradores.

Prevê-se que com a definição das análises de funções, a definição dos perfis profissionais, a implementação de novos procedimentos e a criação de novas ferramentas com recurso a soluções digitais e *online*, sejam dadas respostas aos objetivos propostos, e por outro lado disponibilizada informação atrativa que promova a captação de candidatos ideais para as funções propostas de forma a facilitar a integração mais adequada dos mesmos.

Durante o trabalho serão abordados vários aspetos relacionados com os temas anteriormente referidos, tendo a escolha desta temática sido influenciada pela constatação da evolução vertiginosa do mundo digital e do impacto que esta tem no mundo empresarial, em concreto nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos a emprego.

Para dar suporte aos objetivos que norteiam este projeto, foi definida uma estrutura composta por IV capítulos:

No capítulo I são apresentados os fundamentos do projeto e os objetivos propostos.

O capítulo II reflete o enquadramento teórico onde é efetuada uma revisão de literatura, centrada no processo de recrutamento e nos conceitos relacionados com diversas formas de recrutamento. Ao longo do subcapítulo “Recrutamento e seleção organizacional” são abordados, entre outros temas, as vantagens e desvantagens da utilização das RSO e do E-recrutamento. Para consubstanciar esta temática, no subcapítulo seguinte é descrito um “Estudo prévio sobre as RSO e o E-recrutamento”. O subcapítulo “Acolhimento e integração organizacional” centra-se sobre os aspetos relacionados com a integração do colaborador após a contratação, onde é explicada a importância deste aspeto para o sucesso da sua integração e sucesso na vida laboral.

Focado no projeto empresarial em si, o capítulo III apresenta a empresa onde é descrita a implementação do novo projeto na organização; a explicação da metodologia com a identificação dos sujeitos alvo do estudo, os instrumentos utilizados, o procedimento e, conseqüentemente, os resultados obtidos. A reflexão realizada acerca da utilização das tecnologias digitais suscita a questão da proteção de dados pessoais e da importância da ética no mundo empresarial.

Finalmente no capítulo IV são expostas as conclusões finais, onde serão dadas respostas aos objetivos lançados, identificadas as principais limitações, delineadas algumas recomendações e traçado um plano de ação para projetos futuros.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Recrutamento e Seleção Organizacional

Na era do conhecimento, a que atualmente vivemos, as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, por isso, apostar nelas continua a ser o melhor investimento que uma empresa pode fazer (Ribeiro, 2016).

Neste capítulo pretende-se demonstrar o enquadramento da utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção organizacionais.

As recentes transformações no panorama mundial, consequentes do desenvolvimento económico e tecnológico, afetam diariamente a sociedade, obrigando as organizações a uma permanente adaptação e procura das ferramentas mais adequadas para comunicarem de forma eficaz com vista ao progresso e à sustentabilidade.

Perante esta dura realidade, num mundo que se torna cada vez mais competitivo, devido ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, que retira rapidamente não só as empresas como todo o mercado laboral da zona de conforto, a luta pela sobrevivência organizacional é um facto, que desencadeia lutas organizacionais agressivas na procura, atração e retenção dos melhores talentos (Ivancevich, 2008; Laimer & Gianchini, 2015). São estes talentos, cada vez mais escassos, que permitirão à organização dar continuidade à inovação, criatividade e diferenciação num mercado organizacional, cada vez mais competitivo e concorrencial (Laimer et al., 2015; Mansor, Halim, Yusuf & Abu, 2014).

A procura de talentos tem-se tornado progressivamente mais complexa, pelo que é aconselhável, senão obrigatório, a implementação de um processo de recrutamento e seleção, em que as novas tecnologias sejam privilegiadas, com o intuito de atingir um maior número de candidatos, quer a nível nacional quer a nível mundial, de forma a garantir um maior alcance na divulgação de ofertas de emprego e de satisfazer de uma forma mais célere as necessidades empresariais.

Adicionalmente, a procura de talentos, para além de envolver muitos custos, deve estar alinhada com a estratégia organizacional, pelo que requer especial atenção, tendo em conta toda a envolvência desde a pré-preparação até à sua concretização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Cardoso, 2010; Ivancevich, 2008; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A gestão dos recursos humanos, como referem os mesmos autores, deve estar alinhada com a estratégia organizacional. Assim, dada a crucial importância que o papel do processo de recrutamento e seleção se reveste, enquanto prática de recursos humanos, proceder-se-á, em seguida, à sua explicação.

2.1.1 Preparação e Implementação do Processo de Recrutamento e Seleção

O conjunto de ações sequenciais na preparação do processo de recrutamento e seleção envolve a identificação da necessidade, a análise do posto de trabalho e a definição do perfil profissional (Cardoso, 2010). Assim, de forma a garantir uma posição favorável face à concorrência, a criação dum novo posto de trabalho ou uma mera substituição deve ser previamente estudada, com a finalidade de validar essa necessidade (Cardoso, 2010; Crepaldi, Echeverria, & Bianchi, 2013).

Segundo Peretti (2011) o recrutamento não deve existir sem a definição da função, pois se esta não for definida de forma adequada ou atualizada, é necessário elaborá-la no momento do processo de recrutamento. A análise e a descrição da função permitem definir a necessidade e os critérios de recrutamento, e também apresentá-la aos candidatos no momento do enquadramento e da integração quando são selecionados. Esta definição deve estar a mais próxima possível da realidade, para que, assim, seja diminuído o risco de insatisfação no momento da integração e a percentagem de insucesso.

Para Pontes (2010), a análise das funções é uma ferramenta essencial no processo de recrutamento e seleção que integra as descrições e especificações das funções. As descrições evidenciam o conteúdo do trabalho e permitem compreender o porquê e o como são realizadas as tarefas, enquanto as especificações informam sobre as condições necessárias à execução, quanto à escolaridade, experiência, habilidades, responsabilidades, requisitos físicos, descrevendo também as condições de trabalho (horários, eventuais riscos, entre outras). Serve

de instrumento de recrutamento e seleção, pois através das informações precisas das funções, é traçado com exatidão o perfil do candidato necessário à execução da função. Assim, para a comunicação da existência da vaga no mercado de trabalho, a organização obterá de forma exata as características necessárias que o candidato deverá possuir, sendo descartados os candidatos que não se enquadrarem nos requisitos exigidos, o que facilita o processo de seleção.

Para além disso, as descrições das funções apresentam vantagens e contribuem para a melhoria organizacional na gestão de pessoas (Caetano, 2007; Pontes, 2010). No momento em que é feita a análise são obtidas as descrições e especificações necessárias ao cargo a desempenhar. Esta peça é um veículo de comunicação importante pois define de forma clara quais as características que o candidato deverá ter aquando de um processo de recrutamento. A Tabela 2.1 sintetiza algumas das principais vantagens.

Tabela 2.1 -Vantagens das Descrições das Funções

Vantagens das Descrições das Funções
<ul style="list-style-type: none">◆ O colaborador fica esclarecido relativamente ao que é esperado dele pelo gestor;◆ O seu desempenho é avaliado através duma base;◆ A função é descrita de forma transparente aos candidatos;◆ Estruturada e disciplinadamente a organização poderá entender e estruturar todos os seus cargos de forma a assegurar que todas as atividades, tarefas e responsabilidades possam ser cobertas por uma posição ou por outra;◆ Permite que os salários sejam estruturados de forma lógica e justa;◆ Evita interpretações arbitrárias sobre o papel do colaborador, tanto por ele próprio como pelo gerente e empregador;◆ Proporciona à organização a oportunidade de organizar e administrar os cargos de uma forma uniforme, com vista ao aumento da eficiência dos processos de recrutamento, socialização, formação e desenvolvimento do sistema organizacional.

(Elaborado pela autora)

A análise das funções contém as descrições e especificações destas e que, por norma, abrangem o título da função, o objetivo da função, o enquadramento orgânico, o conteúdo da função, a formação/qualificação, as competências técnicas e comportamentais, a experiência, o grau de autonomia, as relações complexas, as contrapartidas remuneratórias e as condições físicas e materiais, com o objetivo de chegar à definição dos perfis profissionais que deverão integrar os perfis de competências desejados (Cardoso, 2010).

Terminada a descrição e análise das funções, e identificados os perfis psicoprofissionais, a organização está em condições de iniciar o processo de recrutamento e seleção, que conduzirá aos candidatos que melhor correspondem ao perfil pretendido.

2.1.2 O Processo de Recrutamento e Seleção

Para Mazon e Trevizan (2000) o recrutamento e a seleção são considerados atividades integrantes no processo de gestão dos recursos humanos, que envolvem a exploração e a análise do mercado de trabalho, tendo como objetivo a escolha e a dotação de pessoas para a organização.

Segundo Almeri et al. (2013) estes processos de recrutamento e seleção são práticas utilizadas para atrair candidatos e selecionar aqueles que melhor se adequam ao perfil ideal pré-estabelecido e, ainda, à cultura organizacional. No entanto, não é assim tão simples, dado ser um método de escolha recíproca, pois, também as pessoas selecionam as organizações com as quais desejam trabalhar. No entanto para Sousa, Duarte e Sanches (2006), entre outros autores, este é um processo conjunto que se subdivide em duas fases, o recrutamento e a seleção, respetivamente. Motivo que leva Pires e Guimarães (2016) a responsabilizá-lo pela procura e indicação do profissional ideal, mais qualificado, para a vaga que está por preencher.

Apesar de existirem duas grandes abordagens possíveis – a tradicional e a moderna, discriminadas na Tabela 2.2, aquando da linha a seguir na implementação do processo de recrutamento e seleção, atualmente considera-se mais adequada a segunda opção (Costa, 2003).

Tabela 2.2 - Abordagens Possíveis no Processo de Recrutamento e Seleção

Abordagens Possíveis no Processo de Recrutamento e Seleção	
Abordagem Tradicional	<ul style="list-style-type: none">♦ Segue uma sequência pré-programada;♦ O enfoque é o processo e não a satisfação das necessidades organizacionais;♦ A ação é micro orientada, pois o objetivo é preencher a vaga, dado não seguir o planejamento estratégico;♦ O processo é reativo – não gere ativos futuros;♦ Focaliza-se na eficiência do processo e não na sua eficácia;♦ Foco técnico, pelo que a exclusividade é do Departamento de Recursos Humanos.
Abordagem Moderna	<ul style="list-style-type: none">♦ Visa a satisfação das necessidades da organização – presente e futuro;♦ A ação é macro orientada, pois a organização é vista como um todo;♦ O processo é proativo – procura a gestão previsional do capital humano da organização;♦ Prioriza a procura de novos métodos de atração;♦ Focaliza-se na eficácia do processo, visando a melhoria contínua;♦ É um processo partilhado: o gestor de linha tem a seu cargo a decisão (processo), e o Departamento de Recursos Humanos presta serviços de apoio especializado.

(Elaborado pela autora, adaptado de Costa (2003))

2.1.3 Recrutamento

Segundo Barbosa e Lopes (2016) recrutar é procurar candidatos para preencher as vagas que estão por preencher numa organização, de forma a identificar não só o candidato que desempenhe as funções com sucesso, como o melhor qualificado.

Já Castro (2013) considera o recrutamento como processo que fomenta a procura de talentos para satisfazer as necessidades da organização em relação ao seu quadro de pessoal, com o objetivo de encaminhar os candidatos para a fase da seleção. Nessa mesma linha, é compreendido por Costa (2003) como um processo comunicativo que passa por atrair candidatos com perfil adequado à contratação.

Segundo Ivancevich (2008) o nível de dificuldade do recrutamento, propriamente dito, depende de vários fatores conforme detalhado na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 - Fatores que Influenciam o Recrutamento

Fatores que Influenciam o Recrutamento		
Influências Externas	Restrições Sindicais e Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Legislação laboral; ♦ Normas governamentais que proíbem a discriminação na contratação e no emprego; ♦ Legalidade nos processos de contratação.
	Condições do Mercado de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quando há um excedente na mão de obra no momento do recrutamento até os processos mais informais atraem excesso de candidatos; ♦ O crescimento económico tem influência no número de candidatos disponíveis no mercado; ♦ A não criação de empregos, por parte das organizações, pode traduzir-se na excelência de pessoal qualificado.
	Composição da Força de Trabalho e Localização da Organização	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Análise organizacional da composição da força de trabalho, que visa verificar se as práticas de contratação da empresa são discriminatórias; ♦ A localização geográfica da organização e o principal mercado de trabalho influenciam a composição da força de trabalho, dado dependerem da disponibilidade de trabalhadores locais; ♦ Assim, torna-se crucial um programa agressivo de gestão da diversidade para as empresas atuais e futuras.
Sob a Ótica Organizacional	Exigências para o Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> ♦ A descrição e especificação da função, que se apoiam a delinear as exigências essenciais e as meramente desejáveis;

Fatores que Influenciam o Recrutamento		
	Políticas e práticas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ♦ De gestão de recursos humanos, que afetam o recrutamento e o candidato recrutado, tal como a contratação de demasiados aprendizes, deficientes, desempregados ao abrigo dos Contratos Emprego-Inserção, o nepotismo e até a promoção interna – que nem sempre é adequado o recurso à mesma.
	Imagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Uma imagem corporativa positiva atrai e retém mais colaboradores; ♦ Uma forte presença comunitária, contribui fortemente para uma boa imagem.
Sob a ótica do Colaborador	As suas preferências de emprego	<ul style="list-style-type: none"> ♦ 1.º O indivíduo escolhe uma ocupação; ♦ 2.º Escolhe a organização.
	A sua procura de emprego	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Auto avaliação; ♦ Recolha de informações; ♦ Redes de contatos; ♦ Identificação de funções específicas; ♦ Boa apresentação.

(Elaborado pela autora, adaptado de Ivancevich (2008))

A procura e atração de colaboradores, referida anteriormente, pode ocorrer quer interna, quer externamente à organização, pelo que normalmente é considerado existirem dois grandes tipos de recrutamento – o interno e o externo, adiante apresentados (Camara et al., 2013; Cardoso, 2010; Caxito, 2008; Chiavenato, 2014; Costa, 2003; Ivancevich, 2008; Laimer et al., 2015; Michel, 2007; Santos, Santos & Machado, 2015; Sousa et al., 2006).

É prática comum conjugar-se os dois tipos de recrutamento, a que muitos autores designam de recrutamento misto, sendo que abordar-se-á detalhadamente, esses dois grandes núcleos (Chiavenato, 2014; Furtado, 2012; Silva, Ferrett & Mancini, 2014).

2.1.4 O Recrutamento Interno

O recrutamento interno tem por objetivo a captação de indivíduos que já trabalham na organização, através da oferta de novas posições profissionais, que conseqüentemente visa a transferência e/ou promoção e implica um maior grau de responsabilidade e/ou diversidade (Costa, 2003; Lima, Castro, Maués, Oliveira & Raposo, 2016; Oliveira & Teixeira, 2015; Sousa, et al., 2006).

Este tipo de recrutamento pode, assim, movimentar-se vertical, horizontal ou até mesmo diagonalmente (Cardoso, 2010; Sousa et al., 2006).

Caso a organização já tenha implementado um processo de gestão e avaliação de desempenho torna-se mais fácil identificar o potencial de cada colaborador. Caso contrário proceder-se-á a uma prospeção de candidatos dentro da empresa, algo que é muito semelhante ao recrutamento externo, adiante tratado e apresentado, mas que pode também não ter sucesso (Cardoso 2010; Sousa et al., 2006).

Normalmente, as fontes utilizadas neste tipo de recrutamento são os concursos, os ofícios, os cartazes nas portarias, a divulgação na intranet – *job posting*, o correio eletrônico ou através de convite personalizado (Almeida, 2012; Costa 2003; Laimer et al., 2015).

Apesar de assentar numa perspectiva de desenvolvimento dos colaboradores, que visa a sua retenção, identificam-se na Tabela 2.4 as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento (Costa, 2003).

Tabela 2.4 - Recrutamento Interno

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">♦ Mais económico;♦ Maior Rapidez;♦ Maior índice de validade e de segurança;♦ Aumento da motivação dos colaboradores;♦ Fideliza e retém colaboradores;♦ Estimula a aquisição de novas competências, a motivação para o autoaperfeiçoamento,♦ Aproveita o investimento que foi feito nos colaboradores;♦ Desenvolve competição saudável entre os colaboradores e promove uma melhor aceitação entre eles;♦ O candidato já está integrado culturalmente.	<ul style="list-style-type: none">♦ Exige que existam condições para desenvolvimento do potencial de colaboradores;♦ Redução da criatividade e redução do trabalho;♦ Preserva o <i>status quo</i>;♦ Criação de expetativas generalizadas, numa ótica de ascensão vertical;♦ Probabilidade de diminuir-se as exigências do perfil;♦ A aculturação ocorre de forma mais lenta;♦ Conflito de interesses entre chefes e subordinados.

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012); Cardoso (2010); Camara et al. (2013); Furtado (2012); Santos et al. (2015); Sousa et al. (2006)).

2.1.5 O Recrutamento Externo

Contrariamente ao recrutamento interno, o recrutamento externo consiste na identificação de um vasto e desconhecido leque de candidatos, externos à organização, que reúnem o perfil ajustado à vaga disponível, motivo pelo qual nem sempre alcança todos os candidatos através do mesmo método (Camara et al., 2013; Costa, 2003).

Quando se recorre a este método existem diferentes tipos de candidatos como os que estão desempregados, os empregados, os que procuram melhores salários, os que procuram melhores benefícios, os que procuram melhores empregos e os que procuram melhores condições de trabalho, pelo que a empresa deve saber previamente o que pretende captar e criar (Almeida, 2012; Chiavenato, 2014; Laimer et al., 2015).

As fontes de recrutamento externo, sucintamente especificadas na Tabela 2.5, mais comuns são as escolas e universidades, as conferências e palestras, outras empresas, os

anúncios, as empresas de consultoria, os centros de emprego, os sindicatos, as empresas especializadas – *head hunting*, a consulta de candidaturas espontâneas existentes na base de dados da empresa, a consulta dos anteriores processos de recrutamento e seleção, o E-recrutamento (*E-Recruitment*) e as redes de conhecimento (Almeida, 2012; Cardoso, 2010; Chiavenato, 2014; Dutra, 2002; Ivancevich, 2008; Laimer et al., 2015; Sousa et al., 2006).

Tabela 2.5 - Fontes de Recrutamento Externo

Fontes de Recrutamento Externo	
• Escolas e Universidades	Indicadas principalmente para a admissão de candidatos ao 1.º emprego e pode ser selecionada de acordo com a área e/ou grau de conhecimentos que se pretende.
• Conferências e Palestras	Indicada para atrair diversos tipos de candidatos usando recursos audiovisuais, para divulgar as suas políticas de recursos humanos.
• Outras Empresas	Indicada para atrair os melhores candidatos ou captar profissionais que se encontram ativos no mercado, dado os seus interesses pessoais.
• Anúncios	Apesar do elevado custo continuam a ser dos mais eficazes, pois permitem concretizar com precisão os requisitos desejados, e consequentemente atraem os candidatos com as competências requeridas. Existem regras a seguir para a construção dum bom anúncio.
• Empresas de Consultoria	Indicadas para auxiliar e facilitar o processo de recrutamento e seleção
• Centros de Emprego	É uma opção bastante crucial para determinadas profissões.
• Sindicatos	Permitem contactar candidatos de áreas específicas.
• Head Hunting	Atualmente a transformar-se numa <i>head-building</i> – construtor de talentos, é indicada para colocar a pessoa certa no lugar certo.
• Candidaturas Espontâneas	É uma importante fonte de recrutamento, especialmente de candidatos ao 1.º emprego, de desempregados ou de profissionais à procura de valorização da carreira profissional.
• Anteriores Processos de Recrutamento e	Revelam-se cruciais, uma vez que contêm CV de candidatos com apreciação positiva mas que não chegaram a ser admitidos.

Fontes de Recrutamento Externo

Seleção

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• E-recrutamento | É um dos métodos mais eficazes para identificação de candidaturas a carreiras internacionais e nacionais, pois permite a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos <i>online</i> . |
| <ul style="list-style-type: none">• Redes de Conhecimento | Uma alternativa informal, indicada se esgotadas as possibilidades de recrutamento interno. |
-

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012); Cardoso (2010); Chiavenato (2014); Costa (2003); Dutra (2002); Ivancevich (2008); Laimer et al. (2015); Sousa et al., (2006)).

Assim, a opção pelo método de recrutamento a desenvolver, interno ou externo, deve ser cuidadosamente analisada, tendo, ainda, em consideração as vantagens e desvantagens de cada uma das opções. A Tabela 2.6 enumera as que se referem ao recrutamento externo.

Tabela 2.6 - Recrutamento Externo

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">♦ Rejuvenesce e enriquece a empresa;♦ Maior campo de escolha;♦ Permite aproveitar os investimentos feitos por outras organizações, em termos de formação;♦ A identificação de candidatos para a constituição ou enriquecimento da base de candidaturas, para futuras oportunidades e contratações;♦ Promoção da mudança organizacional;♦ Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">♦ Lento;♦ Mais caro;♦ Maiores riscos de incompatibilidade cultural;♦ Frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da organização;♦ Pode reduzir a fidelidade dos colaboradores;♦ Pode afetar a política salarial da organização;♦ Acarreta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos.

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012); Cardoso (2010); Camara et al. (2013); Chiavenato (2014); Costa (2003); Furtado (2012); Santos et al. (2015); Sousa et al. (2006)).

Uma vez decidido o tipo de recrutamento torna-se crucial escolher se o recrutamento é direto, isto é, feito internamente pela própria organização, ou se, se irá optar por uma consultora externa (Camara et al., 2013; Cardoso, 2010).

Relativamente à segunda opção existem basicamente dois tipos de empresa, as empresas de recrutamento e seleção e as *head hunter* também designadas de caça cabeças, apesar de atualmente, ambas serem muito semelhantes e terem o mesmo objetivo: selecionar a pessoa ideal para a vaga disponível (Cardoso, 2010).

2.1.6 O E-recrutamento

O *E-recruitment*, também designado por recrutamento eletrónico ou E-recrutamento é o meio de recrutamento mais atual e reflete a constante dinâmica e mudança, derivada das novas tecnologias, que se tem sentido na gestão de recursos humanos (Almeida, 2012; Costa, 2003).

A Internet revolucionou as práticas organizacionais, inclusivamente as práticas de recrutamento e seleção, que são das mais usadas a nível mundial, e a falta de investimento nesta tendência significará desvantagem competitiva para qualquer organização (Ivancevich, 2008).

O E-recrutamento de forma generalizada, abrange todo o tipo de recrutamento realizado pela Internet, pelo que existe uma grande variedade de métodos de E-recrutamento, como os *emails*; os formulários específicos para o efeito nos *Websites* das organizações empregadoras; as *commercial job boards*, ou seja, as plataformas de emprego onde as empresas colocam anúncios *online*, cujos candidatos são avisados automaticamente quando encaixam no perfil procurado; as redes sociais, abordadas no ponto seguinte deste trabalho; entre outros métodos (Almeida, 2012; Cardoso, 2010; Chiavenato, 2014; (Kalambi, 2015).

O E-recrutamento permite, para além da introdução de filtros que possibilitam a triagem de candidaturas, como a idade e as habilitações literárias, a realização de testes de avaliação de competências, relativamente a línguas, a conhecimentos informáticos, a competências comportamentais, entre outros, aproximando-se muito do *E-Selection* (Cardoso, 2010; Sousa et al., 2006).

Segundo Kalambi (2015), o E-recrutamento significa o uso de ferramentas tecnológicas em suporte *Web* para auxiliar o processo de recrutamento, que mudou profundamente, pois passou do modo *batch*¹, para o modo contínuo tornando-se assim mais interativo com o utilizador (Lee, 2005).

Diariamente surgem novas metodologias e aperfeiçoamentos, pelo que é importante para as organizações e para as pessoas manterem-se atualizadas sobre as mais recentes atualizações nas técnicas de E-recrutamento. Do ponto de vista organizacional, este método é bastante barato, reduz o tempo de contratação, alcança um maior número e diversidade de candidatos, divulga a marca e imagem da empresa, usa ferramentas de gestão sofisticadas, mantém a confidencialidade. O gestor de recursos humanos está proativamente no controlo do processo e é altamente eficaz na procura de candidatos qualificados; enquanto que, sob a ótica do candidato, a Internet é uma extensa fonte para a procura de emprego (Ivancevich, 2008; Kalambi, 2015).

De acordo com os mesmos autores o processo de E-recrutamento passa por três fases:

- ♦ A atração do candidato - que passa pela divulgação de anúncios na Internet para atrair o perfil desejado;
- ♦ A seleção do candidato – são utilizadas ferramentas *online*, que acabam por eliminar progressivamente os candidatos que não correspondem ao perfil;
- ♦ O contacto imediato com o candidato – de forma a evitar que este seja contratado pela empresa concorrente.

As RSO vieram para ficar e para além da importância crescente que têm vindo a assumir no processo de recrutamento e seleção, dado cada vez mais as empresas se socorrerem delas para obter informações sobre os potenciais candidatos, têm-se revelado, também elas, auxiliares essenciais enquanto práticas de recursos humanos (Roth, Bobko, Van Iddekinge & Thatcher, 2016).

¹ Processamento *batch*, é um termo referente a um processamento de dados que ocorre através de um lote de tarefas enfileiradas, no âmbito dos sistemas operacionais, em que um sistema só processa a próxima tarefa após o término completo da anterior. Este processamento não pressupõe interação do utilizador com a aplicação informática.

2.1.7 O Recrutamento via Redes Sociais Online

O uso das RSO chegou às organizações e a sua utilização para efeitos de recrutamento é um facto, já comprovado por diversos autores, verificando-se que a sua influência tem um peso significativo nos processos de recrutamento (Costa & Caregnatto, 2013).

A necessidade de procurar pelo perfil de colaborador que melhor responda às necessidades das empresas e organizações tem motivado o desenvolvimento de plataformas *online* que permitam potenciar o *matching* entre oportunidades de emprego e candidatos, recorrendo a ferramentas como o *serious games* para a avaliação de competências (Ferreira, 2016).

Assim, o profissional de recursos humanos, que tem cada vez mais um papel crucial enquanto agente de mudança organizacional, deve dominar a utilização destas redes, de forma a observar minuciosamente os comportamentos dos potenciais candidatos - prática esta que possibilita a identificação daquele que reúne as melhores características para o perfil desejado, e a usar a mesma linguagem e recursos dos candidatos atuais (Laimer et al., 2015).

Nesta linha, este profissional deve procurar ativamente informação *online* sobre os candidatos ou potenciais candidatos, uma vez que demonstra a sua adaptabilidade a uma prática organizacional que tem vindo a ganhar relevo.

Essa procura de informação em linha, também denominada de *cybervetting* traduz-se na procura de informação nas redes sociais, por parte das empresas, sobre os candidatos que concorrem às vagas disponíveis nas organizações e ocorre várias vezes durante o processo de recrutamento e seleção (Almeri et al., 2013; Broughton, Foley, Ledermaier, & Cox, 2013; Machado, 2016).

Infelizmente segundo dezasseis estudos efetuados entre 2008 e 2014 o *cybervetting* tem uma influência negativa sobre os potenciais candidatos (Machado, 2016).

Curiosamente outros estudos desenvolvidos (Gibbs, MacDonald, & MacKay, 2015; Din, Annuar, Omar, Omar, & Dahlan, 2015) revelam, também, uma forte utilização das RSO, uma vez que a nível organizacional mais de metade das organizações adotam estas práticas de recrutamento. Foi também interessante constatar o facto de que maioritariamente usam o

LinkedIn, Facebook e Twitter para atrair candidatos e promover a organização e não para tomar decisões de contratações.

A maior parte dos gestores de recursos humanos consideram esta prática uma mais-valia para a organização na procura do candidato ideal, dada a abundância de informação existente hoje em dia nos diversos perfis sociais criados pelos potenciais candidatos, onde podem ser identificados entre outros aspetos traços de personalidade da pessoa (Birrer, Ferreira, Real, Salbego & Noro, 2011; Machado, 2016).

Na sequência da abordagem referente ao recrutamento através das diferentes vias é importante estudar a vertente da seleção e perceber como é que tudo se interliga com a seleção de pessoas.

2.1.8 A Seleção

Segundo a metodologia de Cardoso (2010), perante a fase final procede-se à decisão do primeiro candidato a quem se vai propor a vaga disponível na organização, que é precedida do esclarecimento dos pontos referidos na Tabela 2.7, entre a chefia direta do novo funcionário e o departamento de recursos humanos (Camara et al., 2013).

A proposta de emprego deve ser delineada e apresentada pela chefia direta da vaga que vai ser preenchida, no entanto, esta pode ser elaborada com a assessoria do departamento de recursos humanos, se for necessário. Pretende-se, assim, que a seleção seja constituída pela apresentação da proposta ao candidato, pela negociação e aceitação pelo candidato, colmatada pela assinatura do contrato de trabalho que coloca o fim a este processo (Camara et al., 2013).

Tabela 2.7 - Tópicos para Apresentação da Proposta de Emprego

Tópicos para apresentação da Proposta de Emprego
♦ Tipo de Contrato;
♦ Data de início do contrato;
♦ Título interno da função;
♦ Categoria sindical que vai ser atribuída, entre as disponíveis no Contrato Coletivo de Trabalho do sector (se aplicável);
♦ Nível interno (se houver) da função;
♦ Local e horário de trabalho;
♦ Período experimental acordado;
♦ Salário inicial e prazo de revisão;
♦ Benefícios a que tem direito;
♦ E, outros pontos relevantes.

(Elaborado pela autora, adaptado de Camara et al. (2013))

Na perspetiva dos objetivos propostos para o projeto, considerou-se importante realizar um estudo prévio sobre a utilização das ferramentas digitais na gestão de recursos humanos e em particular no que concerne aos processos de recrutamento e seleção.

Feita a descrição dos tópicos mais relevantes para o estudo e a fim de consolidar os conceitos e enquadrar os objetivos propostos; torna-se imperativo reforçar o tema com um estudo prévio sobre as redes sociais e o E-recrutamento de modo a percebermos o impacto da utilização destas ferramentas em todo o processo de gestão de recursos humanos e, em particular, no que respeita ao recrutamento e à seleção.

2.2 Estudo Prévio sobre as Redes Sociais *Online* e o E-recrutamento

Através das redes sociais online, os recrutadores encontram uma nova fonte de potenciais candidatos para constituir a sua base de dados de talentos e utilizar este mesmo meio para os contactar (Caramez, 2015).

2.2.1 Evolução da Web 1.0, 2.0, 3.0.

A perceção da evolução das redes sociais e do E-recrutamento passa também por perceber a evolução da Internet, onde são apontadas Eras como se fossem versões da *Web*, que na realidade refletem métodos distintos de publicação e disponibilização da informação relacionados com a evolução dos sistemas informáticos e com o comportamento dos utilizadores ao longo do tempo, sendo talvez este último fator o mais relevante para a evolução do que concretamente o avanço da tecnologia.

A versão *Web 1.0* surgiu nos anos 90, uma novidade aos olhos do mundo, que consistia em *Websites* de conteúdo estático, pouco interativo e composto por diversas hiperligações. Dado que ainda existiam poucos utilizadores, sendo estes essencialmente da área técnica da informática, predominavam os *Websites* de empresas e instituições recheados de páginas em construção.

A versão *Web 2.0*, segundo Barreto (2017) também apelidada de Era Social, começou a ser falada sensivelmente em 2004 e consiste numa Internet participativa. Segundo o autor este conceito surgiu por parte de Dale Dougherty como forma de designar a segunda geração de comunidades e serviços baseados numa plataforma ou rede social. O seu sucesso foi caracterizado pela Internet e a nível global começou a abranger muito mais que algumas empresas, para se tornar transversal a qualquer indivíduo que queira ter sucesso no mercado. Através de plataformas como o *YouTube*, *Facebook*, *Flickr*, *Picasa*, *Wikipédia*, entre outras, principalmente as englobadas na categoria de redes sociais, que passaram a ter voz ativa e a ser divulgadas à escala mundial.

No que concerne à *Web 3.0* (atualmente já se fala de *Web 4.0* e *Web 5.0*) mesmo não existindo muitos detalhes, este é um tema já bastante referido pelos especialistas da área. Esta

é uma versão da *Web* onde teremos toda a informação organizada para entendimento não só das pessoas, mas principalmente das máquinas, pois estas certamente nos irão auxiliar na resposta a pesquisas e perguntas com uma solução concreta, rápida e eficaz. Caminha-se assim para uma Internet cada vez mais próxima da inteligência artificial. Trata-se de uma utilização mais avançada do conhecimento e conteúdo disponibilizado *online*, com *Websites* e aplicações refletindo este tipo de inteligência, experiência personalizada e publicidade focada nas pesquisas e no comportamento de cada indivíduo. Podemos prever que esta será a evolução do que atualmente se ouve falar como a chamada Internet das Coisas (*IOT – Internet Of Things*).

Posto este enquadramento, percebe-se desta forma que as RSO e os portais de E-recrutamento surgiram na era da *Web 2.0*.

2.2.2 As Redes Sociais Online e o E-recrutamento

No que respeita às RSO, estas destacam-se com fatores muito positivos para selecionar um candidato. Com base nas informações aí disponibilizadas; nomeadamente, uma boa imagem, a primeira impressão, boas características comunicacionais e o perfil profissional do candidato a emprego bem definido, são fatores que influenciam positivamente a decisão. Em contrapartida, como aspetos para recusar um candidato foram destacadas as más competências de comunicação, as falsas informações sobre as qualificações profissionais, a partilha de informações confidenciais da empresa para a qual trabalharam anteriormente e a publicação de comentários negativos sobre um empregador anterior (Birrer et al., 2011; Pinho, 2015; Sameen & Cornelius, 2013; Tomaél, Alcará & Chiara, 2005).

Segundo os mesmos autores, a rede social considerada mais popular para analisar e avaliar um candidato é o *LinkedIn* (79,8%), seguido pelo *Facebook* (35,9%) e pelo *Twitter* (14,8%). O mesmo estudo refere que 39,84% das entidades empregadoras acedem às RSO para examinar os candidatos após receberem a sua primeira candidatura, enquanto 13,28% acedem às RSO dos candidatos apenas após a primeira conversa e/ou entrevista. O estudo verificou, ainda, que a maioria das entidades empregadoras (59,4%) não rejeita os candidatos unicamente com base naquilo que veem nas suas RSO.

Enquanto vantagens do uso das RSO, as entidades empregadoras submetidas a este estudo destacaram a boa relação eficácia/custo e a redução do tempo despendido. Desta forma, obtemos uma melhor compreensão sobre o uso das RSO, tanto para as entidades empregadoras como para os candidatos que utilizam estas redes para a procura de emprego.

Por outro lado, os autores Melanthiou, Pavlou e Constatinou (2015), estudaram o papel das RSO durante o processo de recrutamento *online* e pretenderam verificar se as empresas utilizavam as RSO durante o processo de atração e averiguação dos candidatos. O estudo foi realizado no Chipre a 117 empresas, com a maioria (72%) a afirmar que tem uma ou mais páginas *online* numa rede social (89% no *Facebook*, 55% no *LinkedIn* e 40% no *Twitter*).

Estas empresas afirmam que utilizariam a Internet e/ou as RSO para atrair candidatos e acreditam que este tipo de recrutamento atrai a mesma quantidade e qualidade de candidatos que os métodos de recrutamento tradicionais atraem, sendo que, das diversas redes sociais disponíveis, o *LinkedIn* é a sua primeira escolha para atração de candidatos (Melanthiou et al., 2015). Ainda no mesmo estudo, refere que apesar das respostas positivas em relação às RSO, a maioria das empresas questionadas não utiliza estas redes para atrair candidatos e não considera que é um local estratégico para procurar candidatos. Igualmente, 59% das empresas não acreditam que as informações oriundas das redes sociais dos candidatos sejam credíveis, o que coincide com o resultado do estudo de Slovensky e Ross (2012) que alertam para os riscos do uso das informações dos perfis das redes sociais, pois poderão ter informações incorretas ou desatualizadas. Contudo, mais de metade das empresas (77%) responderam utilizar as RSO para analisar e investigar os potenciais colaboradores.

Relativamente à questão se é ou não legal utilizar as redes sociais para averiguar e avaliar os candidatos, 86% das empresas afirmaram que consideram legal e eticamente correto, desde que não exista violação dos direitos de privacidade dos candidatos (Melanthiou et al., 2015).

Perante esta preocupação, adiante no ponto 2.2.3, será abordado o tema da proteção de dados pessoais.

No Brasil, foi realizado um outro estudo, por Almeri et al. (2013) que teve como objetivo conhecer a opinião de quinze agências de emprego sobre o uso das RSO no processo

de seleção dos candidatos. Verificou-se que a maioria das agências de emprego (86,67%) passaram a utilizar estas redes como instrumento de apoio nos processos de recrutamento e seleção durante os anos de 2011 e 2012.

Também foi constatado, pelos mesmos autores, que todas as agências de emprego questionadas utilizam as RSO como um instrumento de apoio durante o processo de recrutamento e seleção e consideram-nas uma ferramenta muito positiva para partilhar informações e divulgar ofertas de emprego e atrair potenciais candidatos. Os *sites* mais utilizados por estas agências são o *LinkedIn* (60% de adesão), o *Facebook* (26,67%) e o *Twitter* (13,33%). Destes, o *LinkedIn* é o mais utilizado para selecionar candidatos, enquanto o *Facebook* e o *Twitter* são mais utilizados para analisar, comprovar e comparar a veracidade das informações pessoais e profissionais apresentadas pelos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção.

Estes autores verificaram ainda que apenas 20% das agências de emprego consultam os perfis dos candidatos nas RSO durante o processo de seleção dos currículos, enquanto a grande maioria (80%) apenas o faz após a realização das entrevistas ou das dinâmicas de grupo.

Durante a análise dos perfis dos candidatos, 40% das agências de emprego afirmam que priorizam a análise do conteúdo pessoal escrito e colocado pelo candidato (nomeadamente o nível ortográfico e o vocabulário utilizado, com que expressam as suas ideologias e defendem os seus pontos de vistas, tanto em comentários no próprio perfil como no perfil de terceiros), enquanto 60% afirmam priorizar informações de aspeto profissional, como a formação académica, as experiências profissionais e os idiomas dominados (Almeri et al., 2013).

Percebemos assim que as agências de emprego consideram como características positivas a preocupação dos candidatos na preservação da imagem pessoal nas redes sociais, evitando a exposição excessiva e desnecessária de informações e preferências particulares. É também positivo o candidato promover um perfil profissional nas RSO e mostrar-se dinâmico, flexível e adaptável às mudanças quotidianas. Como características negativas destacam os comentários ofensivos, os erros ortográficos e a exposição excessiva.

Na opinião dos participantes existe uma maior probabilidade de êxito para os candidatos nos processos de recrutamento e seleção que fazem uso das RSO, uma vez que estas permitem ter um acesso mais rápido às informações de oportunidades de emprego, que são cada vez mais divulgadas por esta via. Por outro lado, para os utilizadores (candidatos), estas são um excelente meio para promover a sua imagem (Vermelho, Velho, & Bertoncello, 2015).

Em suma, perceberam-se os aspetos relevantes que permitiram consolidar a metodologia, para este projeto, tendo em conta as vantagens e desvantagens que foram levantadas quer para as RSO quer no que se refere aos portais de E-recrutamento. Desta forma podemos construir uma base de destaque como podemos observar nas Tabelas 2.8 e 2.9.

Tabela 2.8 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento via RSO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Para a Organização	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite veicular a informação de forma imediata, nomeadamente a divulgação de anúncios/ofertas de emprego; ▪ Aumenta a visibilidade da empresa e da marca e promove uma imagem moderna e inovadora da empresa; ▪ Permite a expansão via outras RSO; ▪ Alcance de um público-alvo muito alargado – acesso a um maior n.º de candidatos; ▪ Rápido acesso a informação pessoal e profissional dos candidatos; ▪ Ganho de tempo - informação disponível rapidamente; ▪ Baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em conceber a estratégia e o posicionamento – abrange públicos muito diferentes; ▪ Consequente, dificuldade em direcionar informação para o perfil pretendido; ▪ A mensagem não é totalmente controlada pela empresa (permite comentários que podem ser maliciosos); ▪ Obrigam a um reforço de cuidado na utilização; (não invadindo o espaço pessoal dos membros que interagem com a empresa); ▪ Ausência nas RSO.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Para o Candidato	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta a visibilidade do candidato que disponibiliza o seu perfil profissional e pessoal; ▪ Promove a partilha de informações e opiniões através de salas e fóruns de discussão <i>online</i>; ▪ Recebe <i>feedback online</i> muito rapidamente; ▪ Ganho de tempo; ▪ Evita ou diminui deslocações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização da informação disponível nas redes sociais pessoais como fator de exclusão, por parte das entidades empregadoras; ▪ A informação disponibilizada nas redes sociais pode ser utilizada com intuítos maliciosos; ▪ Exclusão pelo não acesso à Internet.

(Elaborado pela autora)

Tabela 2.9 - Vantagens e Desvantagens do E-recrutamento

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Para a Organização	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite veicular a informação de forma instantânea, nomeadamente a divulgação de anúncios/ofertas; ▪ Maior flexibilidade: lançamento da informação a qualquer momento e a partir de qualquer lugar; ▪ Alcance de um público-alvo mais qualificado; ▪ Acesso a um maior nº de candidatos; ▪ Maior rapidez no processo de recrutamento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Filtro automático de candidaturas, com base no perfil predefinido; ▪ Respostas automatizadas aos candidatos. ▪ Baixo custo (eliminação de custos administrativos); ▪ Promove a imagem inovadora da empresa; ▪ Método mais adequado a funções que requerem maior qualificação; ▪ Ganho de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção inadequada do meio de divulgação pode dificultar ou inviabilizar o processo de recrutamento (excesso de candidaturas ou de candidaturas inadequadas); ▪ Obriga a uma atualização constante da informação, a fim de garantir a fiabilidade de informação e a boa imagem da empresa; ▪ Pode dar origem a processos judiciais por motivo de exclusão negligente no processo de recrutamento.
Para o Candidato	

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">▪ Acesso imediato à oferta de emprego;▪ <i>Recebe feedback online</i> muito rapidamente;▪ Ganho de tempo;▪ Evita ou diminui deslocações.	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilização da informação disponível nas redes sociais pessoais como fator de exclusão;▪ Exclusão pelo não acesso à Internet, ficando automaticamente excluídos*.
<p>* nestes casos devem ser utilizados os métodos de recrutamento mistos – tradicional <i>vs.</i> <i>online</i>.</p>	

(Elaborado pela autora)

Nos dias atuais, a otimização dos meios informáticos é fulcral para o sucesso de uma empresa, nomeadamente com o recurso a um *software* integrado de Gestão de Recursos Humanos que permita uma utilização e uma gestão eficaz da informação num departamento de Recursos Humanos (Sousa & Sousa, 2003).

Por isso, também, a importância de articular todos os meios informáticos utilizados numa organização, em que a solução ideal passa pela interação e a ligação entre eles: *software* de gestão, *Website* da empresa, portal do empregado e RSO.

O estudo teórico, descrito no ponto 2.2, foi realizado em paralelo com um estudo empírico que contou com o contributo de especialistas da área dos recursos humanos, que culminou na identificação das RSO mais adequadas a integrar na organização.

Segundo Turban, Outland, King, Lee, Liang e Turban (2018), destacam-se alguns serviços prestados pelas RSO, tais como o *LinkedIn* e o *Facebook*, que fornecem e hospedam espaço na *Web* para utilizadores, permitindo a criação de páginas gratuitas. As RSO, conforme se pode verificar na Tabela 2.10 são também ferramentas de suporte para realizar diferentes atividades e permitir aos fornecedores disponibilizar aplicações. Por isso, mesmo que as RSO sejam orientadas para as pessoas, estas são cada vez mais utilizadas para fins comerciais. Hoje, as organizações têm um grande interesse nos aspetos comerciais das RSO, destacam-se os exemplos do *LinkedIn* que é mais utilizado para o recrutamento enquanto o *Facebook* é mais direcionado para publicidade.

Tabela 2.10 – Serviços Prestados pelas RSO

Serviços Prestados pelas RSO	
• Facebook.com	Permite a construção de páginas gratuitas e é a RSO mais visitada;
• LinkedIn.com	É a RSO mais orientada para a vertente empresarial;
• Flickr.com	Os utilizadores partilham e comentam fotos;
• Google + (plus.google.com)	Está essencialmente orientada para o setor empresarial e para o negócio;
• Habbo.com	É mais direcionada para o entretenimento de crianças e adultos;
• Instagram.com	Fornece uma plataforma para partilhar fotos e vídeos;
• Myspace.com	É mais direcionada para a socialização e entretenimento de pessoas de todas as idades;
• Pinterest.com	Fornece uma plataforma para organizar e partilhar fotos e imagens;
• YouTube.com	Os utilizadores podem visionar e descarregar vídeos.

(Elaborado pela autora, adaptado de Turban et al. (2018))

O *Facebook* é sem dúvida a RSO mais referenciada na esfera do recrutamento e são inúmeras as opções que esta rede social permite. Para Marques (2016) é importante destacar que a nível profissional é aconselhável criar páginas empresariais e não somente perfis. A criação de uma página permite a escolha de categorias mais ajustadas ao negócio e ao propósito empresarial. Esta opção permite configurar funcionalidades diferenciadas do perfil para a obtenção de uma melhor interação e experiência com o público-alvo.

Numa perspetiva mais direcionada para o recrutamento e seleção o *Facebook* criou a *Workplace by Facebook* (<https://www.facebook.com/workplace>), que tem como base a Rede Social *Facebook* e permite a ligação imediata a todos os colaboradores de uma organização. Esta plataforma permite assim uma rápida partilha e colocação de ideias em prática já que utiliza funcionalidades disponíveis na rede social *Facebook* e com as quais os colaboradores já estão familiarizados.

A utilização desta ferramenta permite às empresas uma redução efetiva de custos, dado que lhes permite prescindir de alguns sistemas internos de comunicação. Todavia, não se restringe à simplificação das comunicações, transporta as organizações para as plataformas digitais e de mobilidade e adota uma cultura de performance e transparência na comunicação. Dado que é baseado no *Facebook*, não será necessário ministrar qualquer formação aos colaboradores (Marques, 2016).

Neste momento já existem mais de dez milhares de empresas a utilizar esta ferramenta, nomeadamente empresas e cadeias de grande dimensão, provenientes das mais variadas áreas de atuação.

O *Workplace by Facebook* (<https://www.facebook.com/workplace>) foi disponibilizado em outubro de 2016 e esteve disponível na sua versão Premium em período experimental até ao final de setembro de 2017, isto para adesões anteriores a julho de 2017. A partir dessa data uma nova adesão tem um período experimental de noventa dias e a partir desse período serão cobradas taxas variáveis entre um e três dólares consoante o número de funcionários na empresa, ou seja, três dólares para empresas até mil empregados, dois dólares para as empresas de 1.001 a 10.000 funcionários, e um dólar por utilizador para as que tiverem mais de dez mil empregados. Para além da versão Premium, existe uma versão gratuita com menos funcionalidades principalmente ao nível da monitorização dos conteúdos, integração com os sistemas informáticos da organização e suporte. Nesta versão, a gestão (eliminação/desativação) da conta poderá ser feita pelo colaborador, no entanto, na versão Premium a gestão é realizada pela própria organização, dado que esta é a proprietária da informação de cada colaborador na plataforma.

Não tem qualquer relação com os perfis pessoais do *Facebook*, dado que é um produto que funciona de forma autónoma. O *Workplace* é uma conta separada que permite a cooperação, criação de grupos, partilha de ideias e informação entre colaboradores e a empresa.

Ao nível de segurança e privacidade, o *Workplace by Facebook* é uma plataforma isenta de anúncios e que se enquadra nas leis europeias de proteção de dados. Para além disso, não existe a possibilidade de partilha de dados entre a plataforma *Facebook* e a plataforma

Workplace, dado que podemos até ter um perfil no *Workplace* e não ter qualquer perfil de *Facebook* criado.

A informação disponibilizada no *Workplace* está completamente protegida com uma panóplia de instrumentos de segurança informática, desde complexos protocolos de transporte da informação até sistemas de encriptação automatizados e equipas de segurança dedicadas. A segurança é testada regularmente por peritos, internos e externos, de modo a garantir que as possibilidades de invasão são remotas, sendo os resultados partilhados com os clientes posteriormente.

Dado que as organizações necessitam de ter controlo sobre os serviços e sobre as suas próprias redes, foi desenvolvida a versão Premium que proporciona a possibilidade de gestão da segurança e políticas para a sua comunidade na plataforma. Além disso são fornecidas ferramentas de monitorização e alerta, bem como soluções de integração e conectividade com aplicações de outros fornecedores.

Todos os centros de dados estão sob controlo da *Workplace by Facebook*, sendo próprios ou alugados, e os mesmos têm controlo de acessos muito restritos.

Com um histórico aplicável ao meio profissional mais longo, o *LinkedIn* (<https://www.linkedin.com/>), apelidada da maior rede profissional do mundo, possui mais de 500 milhões de utilizadores em 200 países e tem como principal objetivo conectar profissionais a nível global, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

A plataforma foi lançada em 2003 e a gestão da empresa é composta por executivos das maiores companhias informáticas do mundo. Era uma empresa de capital aberto com as suas receitas a serem provenientes não só dos utilizadores, mas também de publicidade e soluções de talentos; entretanto recentemente foi alvo de interesse por parte da *Microsoft* e adquirida por esta.

Pode ser utilizada pelos profissionais através da criação de um perfil com disponibilização da sua formação académica, suas valências e experiência profissional, o que lhes permitirá o acesso a oportunidades. O perfil pode ser aprimorado com trabalho em voluntariado, publicações e outras informações complementares dado que quanto mais completo for, maior será a possibilidade de despertar o interesse das entidades empregadoras.

Poderá também ser utilizado pelas organizações para divulgação e promoção próprias, recorrendo às denominadas páginas de companhia. Nestas será publicada informação relativa à própria empresa, marca, produtos, serviços e oportunidades de emprego.

Somente as soluções de âmbito mais complexo estão sujeitas a pagamento, nomeadamente as seguintes:

- Contas Premium, que permitem um acesso mais amplo à rede de empregadores e aos poderosos recursos do *LinkedIn* para encontrar vagas ou desenvolver as carreiras;
- As Soluções de Talentos que possibilitam encontrar candidatos qualificados com maior rapidez e gerir o recrutamento com maior facilidade. Podem simplificar o processo de contratação e ajudar a desenvolver uma equipa de profissionais altamente qualificados;
- As Soluções de Marketing do *LinkedIn* para divulgação das campanhas publicitárias da organização através do fornecimento de conteúdos atrativos para o público alvo, possibilitando a gestão das posições e o cálculo do retorno sobre o investimento realizado;
- As Soluções de Vendas que auxiliam na pesquisa de potenciais clientes com maior rapidez através da ferramenta *LinkedIn Sales Navigator*. Ajuda na obtenção de informações complementares às vendas, tais como mudanças de emprego, atualizações de empresa e muito mais. Permite construir relações de confiança com clientes potenciais e existentes, criando a sua marca profissional e atraindo potenciais clientes para a organização.

A plataforma, através de parcerias estratégicas, coloca à disposição dos utilizadores a componente de formação, denominada *Learning*, orientada para o mercado empresarial, que possibilita a aquisição de competências de liderança, comunicação, *marketing*, gestão de projetos, ferramentas de produtividade e muito mais. Estima-se que as competências dos profissionais têm duração média de cinco anos, como tal, devem ser alvo de uma melhoria contínua visando um *incremento* significativo de produtividade nas organizações.

O *LinkedIn* rege-se por uma série de diretrizes sugeridas aos utilizadores ou visitantes da plataforma nomeadamente honestidade, profissionalismo, gentilidade e respeito. Dado que tem como missão conectar profissionais a nível global, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos, o seu fundamento é a transparência sobre os dados pessoais que são usados e partilhados.

À semelhança do aconselhado para o *Facebook*, segundo Marques (2016) se para um individuo é importante criar um perfil, para uma empresa o aconselhável é uma página e não um perfil. As empresas devem criar páginas e subpáginas (*Showcases*) para produtos e serviços. Esta prática permite aceder a estatísticas que fornecerão mais informação sobre os assuntos alvo de maior interesse por parte dos utilizadores.

Segundo o estudo de Tavares (2017) representativo da realidade portuguesa, e que considerou utilizadores de uma faixa etária específica (pessoas nascidas entre 1980 e 1994 chamadas de geração Y) no intuito de perceber de que modo as publicações que estes fazem nas RSO pode influenciar a perceção dos recrutadores, nomeadamente, no que respeita a aspetos da vida pessoal, *hobbies* e outros interesses; permitindo-lhes assim selecionar pessoas de uma forma mais eficaz.

Desta forma compreendemos melhor o fenómeno do incremento recente na utilização das RSO, em concreto o *LinkedIn* e o *Facebook* que representam uma mais-valia no processo de seleção e recrutamento permitindo não só uma amplificação da oferta de candidatos, como a diminuição de tempo do processo face ao método tradicional (Pedroso, 2016).

O cruzamento destes princípios com o estudo empírico realizado, em paralelo, e descrito na Metodologia (ponto 3.2) leva-nos a concluir que a utilização das RSO tende cada vez mais para uma evolução positiva, em particular como ferramenta de recrutamento e seleção.

Assim, quando pensamos na implementação de um projeto, que está diretamente relacionado com pessoas, devemos pensar no todo; nomeadamente de que forma as RSO articulam com o *Website* da empresa e o Portal do Empregado sem descurar um tema da atualidade que é a proteção de dados pessoais.

Nesta ótica, é fulcral conjugar esta problemática com as práticas existentes na empresa e o projeto aqui desenvolvido, não esquecendo de conjugar os principais requisitos obrigatórios a cumprir ao nível da proteção de dados pessoais por parte das organizações e, por outro lado, os riscos a que os próprios candidatos estão sujeitos.

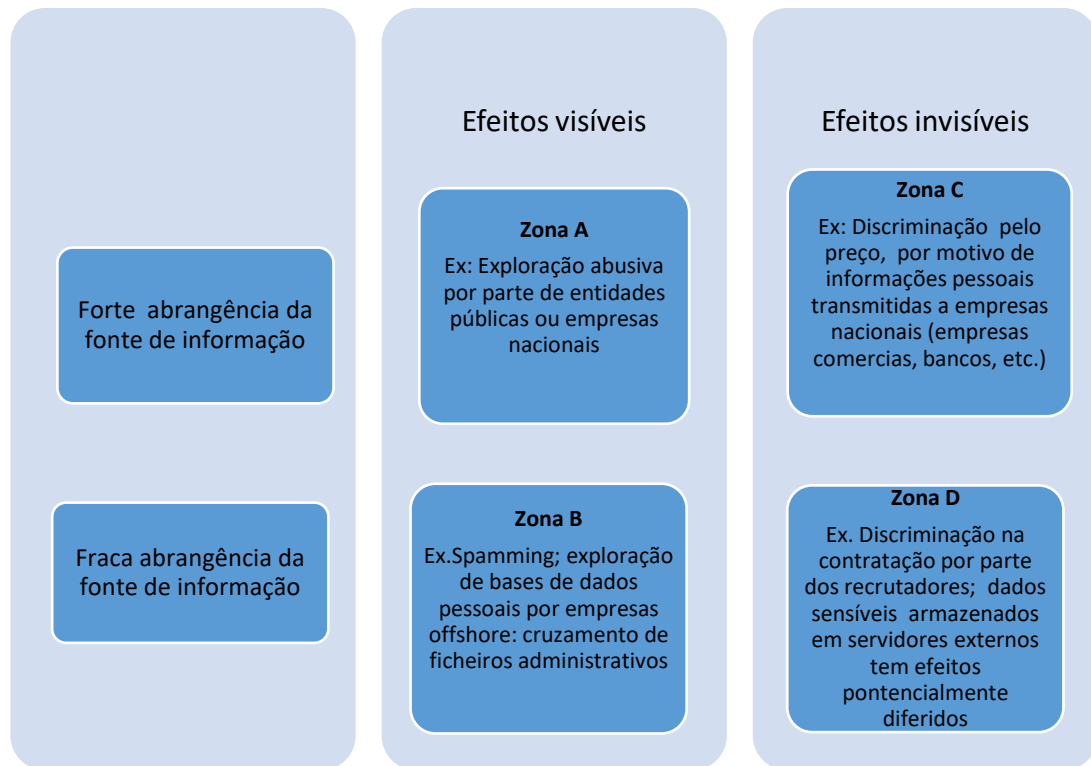
2.2.3 Proteção de Dados Pessoais

Pensando na implementação é importante preocuparmo-nos com uma das questões que é, neste momento, um dos pontos mais sensíveis nas empresas; estamos a falar da proteção de dados. Este é um tema que preocupa as empresas tendo em conta os requisitos legais e os procedimentos em matéria de dados pessoais.

Neste contexto, foi publicado no dia quatro de maio de 2016 pela União Europeia, o novo Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD) – Regulamento (EU) 2016/67 - que será aplicável em todos os Estados Membros da União Europeia, e que prevê que as empresas e os responsáveis pelo tratamento de dados pessoais apliquem a regulamentação até ao dia vinte e cinco de maio de 2018.

Perante este panorama, são muitas as exigências colocadas às empresas, em particular na obtenção de autorizações prévias e notificações à entidade reguladora nestas matérias (Comissão Nacional de Proteção de Dados – CNPD), nomeadamente no que respeita a parceiros de mercado (clientes e fornecedores) e aos trabalhadores. As exigências impostas, às organizações, por vezes não se coadunam com o ritmo do mercado cada vez mais ligado às novas tecnologias e à celeridade da evolução tecnológica.

Quanto à exequibilidade da aplicação das novas regras surgem várias dúvidas e dificuldades sobre este tema, em particular como lidar com os efeitos externos causados quando a proteção de dados não é assegurada. Na Figura 2.1, podemos observar alguns dos aspetos a destacar abaixo identificadas por zonas.



(Elaborado pela autora, adaptado de Rallet & Rochelandet (2011))

Figura 2.1 – Impacto dos Efeitos Externos da Proteção de Dados

Segundo o estudo de Rallet e Rochelandet (2011), na década de 1970 a proteção da privacidade estava centrada na proteção de indivíduos contra grandes operadores de base de dados (bancos, seguradoras, etc.). Nos dias de hoje, cada vez mais, o controle de dados é gerido pelos próprios indivíduos. Se antes estes eram encorajados a “parametrizar” as condições de acesso à sua vida privada, atualmente o regulamento visa dar-lhe um direito de escrutínio sobre o uso dos seus dados (p.e. o direito de retificação ou de remoção dos dados pessoais). Esta informação coloca dúvidas sobre a viabilidade de tais medidas, em particular no custo desta monitorização por parte das organizações.

Ao nível das organizações governamentais, a utilização das RSO dá um primeiro passo essencial na área da comunicação oficial, como meio de passagem de informação. Todavia esta prática levanta um grande número de problemas, principalmente nas áreas da privacidade,

da segurança de informações privilegiadas e na precisão dos dados disponíveis. Consideram-se que algumas políticas são consideradas muito específicas e personalizadas para ser divulgadas num ambiente *online* (Bertot, Jaeger, & Hansen, 2011).

Por outro lado, fala-se também de meio de anticorrupção, *démarche* liderada pela convenção das Nações Unidas contra a corrupção, para a qual as RSO têm diversos pontos fortes. Isto porque estas, pela sua própria natureza, são participativas pois dispõem de uma interação social que permite aos utilizadores “conectarem-se”, formar comunidades, socializar e partilhar informação. Nesta ótica podemos destacar que já foram desenvolvidas aplicações populares para a luta contra a corrupção, quer pelos governos quer por organizações não-governamentais. “O “Wikileaks” (www.wikileaks.org) é um *Website* que permite aos utilizadores publicar anonimamente informações confidenciais”. Este é um exemplo crucial de como as novas tecnologias podem ser usadas fora de controlo (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2010, p. 266).

Constata-se desta forma que a utilização das RSO é uma preocupação de âmbito mundial e vai para além dos requisitos e normativos europeus no que respeita à proteção de dados a nível empresarial. Saindo da esfera profissional a proteção de dados pessoais torna-se uma problemática mais ampla, e muito difícil de controlar tendo em conta a amplitude do que é a Internet e o mundo digital *online*.

A questão de privacidade das RSO, segundo Norwawi, Alwi, Ismail, Wahid e Alkaenay (2014), ainda é do desconhecimento para os utilizadores que não compreendem a envolvimento do que representa o seu registo na rede social. Por exemplo, a rede social reivindica todos os direitos de propriedade intelectual sobre todo o conteúdo que os utilizadores carregam, mesmo que estes decidam encerrar as suas contas. Além disso, a maioria dessas RSO partilha involuntariamente as informações pessoais e privadas para os *Websites* de publicidade. Os dados individuais são fornecidos de forma amplificada, devido à variedade e riqueza de informações pessoais divulgadas em perfis de redes sociais.

Isso levanta uma questão ética de deixar a informação privada dos utilizadores, que ficam vulneráveis face à divulgação não intencional de informações pessoais na Internet. O uso de dispositivos móveis traz também novas preocupações de privacidade para o sistema de

redes sociais móveis para estes, nomeadamente no que respeita à sua localização geográfica. A divulgação da localização mais recente dos utilizadores, para pessoas maliciosas, pode colocá-los à mercê de ameaças físicas e cibernéticas.

A contingência da proteção de dados pessoais é imensa, e em particular com a utilização da Internet, e não fica de todo aqui vazada. Na vertente empresarial percebemos que, na prática, este tema ainda se encontra em fase de estudo ou em implementação e a maioria das organizações ainda estão a reunir esforços para alinharem os seus processos.

Assim, é premente a preocupação com a proteção de dados por parte das empresas que devem assegurar os requisitos obrigatórios do regulamento que legisla esta matéria, no que respeita às suas relações; sejam estas, os seus colaboradores ou os seus parceiros de negócio. E por outro lado, as próprias pessoas, que a nível individual, devem ter em atenção a forma e os meios pelos quais veiculam a sua informação pessoal.

A proteção de dados pessoais tem toda a relevância para este projeto, uma vez que na área de Recursos Humanos, trabalha-se com pessoas e este processo não pode ser negligenciado no momento do recrutamento e seleção, assim como ao longo da relação laboral com o colaborador.

Por outro lado, as organizações devem também implementar políticas e boas práticas, onde devem ser assegurados procedimentos e meios sistematizados que conduzam à boa gestão dos seus recursos humanos e à integração de novos colaboradores. Daí a importância de realçar o processo de acolhimento e integração na organização, tema que vai ser abordado, a seguir, no ponto 2.3.1.

2.3. Acolhimento e Integração Organizacional

A forma como uma organização promove a introdução da sua filosofia e o seu modo de atuar num novo membro trata-se de um processo de socialização organizacional (Almeida, 2012).

2.3.1. O Processo de Acolhimento e Integração Organizacional

Uma vez terminado o processo de recrutamento e seleção torna-se crucial para qualquer empresa continuar a apostar no capital humano, de forma a não só atrair, como manter o talento adquirido. Assim, o processo de integração e acolhimento é um ponto de partida fundamental, senão contínuo de todo este processo, para o bom relacionamento entre as partes (empresa-colaborador), pelo que é necessário garantir que o indivíduo seja acolhido e integrado da melhor forma possível. Infelizmente, muitas empresas descuidam esta etapa, que se revela crucial para o sucesso organizacional (Almeida, 2012).

Contrariamente, algumas empresas valorizam esta prática de recursos humanos e têm um refinado e especial cuidado na sua implementação, evitando assim, a perda de tempo, de recursos e de investimento, que refletem na realidade custos elevadíssimos em todo o processo de recrutamento e seleção, dada a enorme probabilidade de rotatividade/abandono da empresa, por parte do recém-chegado, nesta fase inicial (Ascensão, 2009; Mosquera, 2012).

Um bom desenho do processo de integração e acolhimento organizacional revela-se fundamental, senão fonte primária para o processo de aculturação dos novos colaboradores, pois através dele são transmitidas as normas, valores e crenças organizacionais, que facilitam a adaptação individual aos padrões profissionais e à vida profissional (Bilhim, 2009; Chiavenato, 2014; Florea, 2014).

Assim, um adequado processo de socialização torna-se vital para qualquer organização. Para melhor espelhá-lo, procede-se seguidamente à sua detalhada caracterização.

2.3.1.1 Caracterização do Processo de Socialização Organizacional

Primeiramente, convém reforçar que os princípios sociais que regem qualquer grupo influenciam o comportamento dos sujeitos por meio de padrões e normas que impostas como condutas de comportamento visam a estabilidade e permanência do próprio sistema e a forma mais eficaz de obter comportamentos e atitudes uniformizadas é a socialização, sendo que esta pode ser considerada como uma sequência de experiências e aprendizagem social que visa uma integração eficaz de pessoas na sociedade (Rosa, 1994; Paiva, Dutra, & da Luz, 2015).

Paralelamente, e de forma muito transversal, o mesmo ocorre dentro duma organização, especialmente em relação aos recém-admitidos. Assim, os métodos de socialização e orientação revelam-se primordiais na cimentação e desenvolvimento da cultura empresarial, pois apesar dos valores básicos da mesma serem partilhados, podem estar aquém das normas que a regem, permitindo a rápida aculturação empresarial, que consiste, assim, no processo de socialização organizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

A socialização organizacional para Chiavenato (2014) é a forma como são recebidos os novos colaboradores numa organização e estes são integrados absorvendo a sua cultura, o seu contexto, o seu sistema, de modo a que estes possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização.

Já Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), numa ótica simplista, interpretam a socialização organizacional como a passagem dos indivíduos de um ambiente externo à organização para um ambiente interno à mesma.

Enquanto num sentido mais amplo, abarcando as novas admissões, transferências internas e as reclassificações ou reconversões profissionais, Maanen (1978) considera que a socialização organizacional se refere à forma como são estruturadas, por outras pessoas, as aprendizagens dos indivíduos que assumem novos cargos ou papéis dentro de uma organização.

Esta opinião também é defendida por Porter, Lawer e Hackman (1975), que sublinham o carácter contínuo do processo, durante toda a carreira profissional do indivíduo; nesta mesma direção, a socialização organizacional é interpretada como aprendizagens comportamentais (Mosquera 2012).

Analisando de forma global, verifica-se uma simbiose entre a socialização pura, a que muitos autores designam de primária, e a socialização organizacional, dado as práticas utilizadas serem muito semelhantes. Vejamos, ambos os processos visam a integração dos sujeitos, a aprendizagem aquando do desenvolvimento e adaptação no sistema e a interiorização das normas (Mosquera 2012; Rosa, 1994). Para além destes aspetos, ambos são contínuos, complexos, bidirecionais, recíprocos, dinâmicos, de aprendizagem e necessários aos indivíduos (Almeida, 2012; Bilhim, 2009; Chiavenato, 2003; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Rosa, 1994).

2.3.1.2 As Fases do Processo de Socialização Organizacional

Todo e qualquer processo de socialização passa por diferentes etapas, pelo que o processo de socialização organizacional não é exceção. De acordo com vários autores, são três as fases que o compõem, apesar de distintas designações serem atribuídas às mesmas.

A primeira fase pode decompor-se em dois períodos distintos, que podem ou não ser sequenciais. Um primeiro período corresponde ao momento em que uma dada empresa cria impacto no indivíduo, quer este seja forçado ou não, ou seja, há o desabrochar duma imagem sobre essa organização e o sujeito toma noção dos valores e normas que a regem (Porter et al., 1975). Um segundo momento pode ser identificado na fase de atração, recrutamento e seleção quando a empresa tenta atrair os candidatos, os melhores talentos e dá informações sobre a organização, sobre a função, sobre as condições e oportunidades de desenvolvimento de carreira que oferece aos mesmos (Almeida, 2012; Cunha et al., 2007; Mosquera, 2012).

A empresa deve atrair candidatos reforçando as mais-valias da mesma, mas sendo consistente com a realidade, pois a probabilidade de criar expectativas irrealistas é um facto e o desapontamento entre a realidade e o imaginado pelo recém-admitido evidencia claramente a importância que a organização deve dar à comunicação que exterioriza. Tal origina sentimentos de insatisfação, desconfiança, violação do contrato psicológico e diminui o desempenho e rendimento afetando diretamente os objetivos organizacionais (Mosquera, 2012).

A segunda fase ocorre com a chegada do novo colaborador à empresa e normalmente termina quando se extingue o período experimental. Esta fase envolve os primeiros contactos

relacionais (superiores, colegas e potencialmente clientes) e com o ambiente organizacional (Almeida, 2012; Mosquera, 2012). Assim, de forma a gerir eficazmente a adaptabilidade do indivíduo à organização deve ser planificado um programa, formal ou informal, para esse primeiro contacto, que está, muitas vezes, diretamente relacionado com o casamento ou divórcio entre as partes, dada a interpretação de violação ou não do contrato psicológico (Almeida, 2012; Cunha, et al., 2007; Mosquera, 2012).

A terceira e última fase representa o culminar das fases anteriores, isto é, de conhecimento e adaptabilidade mútua, visto que a organização já considera o recém-contratado como membro efetivo da mesma e tal pode ou não ser evidenciado, através de cerimónia formal, alteração de estatuto, mudança de categoria, entre outras situações possíveis (Almeida, 2012; Cunha et al., 2007).

Nesta fase, o comportamento e atitudes do novo colaborador estão totalmente alinhados com a organização, ou seja, houve sucesso na aprendizagem social (Almeida, 2012; Cunha et al., 2007; Rosa, 1994).

2.3.1.3 As Características do Processo de Socialização Organizacional

Existem diferentes características, indicadas na Tabela 2.11, que permitem entender melhor o processo de socialização organizacional.

Tabela 2.11 - As Características do Processo de Socialização Organizacional

As Características do Processo de Socialização Organizacional				
Longitudinalidade	Aquisição de Informação	Aprendizagem Social	Mudança Pessoal	Complexidade dos Resultados
A socialização organizacional é um processo contínuo, pelo que ocorre ao longo do tempo, onde os novos colaboradores vão conhecendo progressivamente a organização.	Para o sucesso da aprendizagem social organizacional é necessária informação sobre elementos organizacionais, como: - Tarefa; - Papel Social; - Grupo; - Organização.	A aculturação visa a uniformidade cultural da organização, pelo que abrange mudança (da maneira de pensar e agir).	A mudança pessoal é derivada de todas as características anteriores. Esta é apoiada pelo incentivo e desincentivo a determinados comportamentos dos novos colaboradores.	Os resultados são valiosos para ambas as partes: - colaborador (sentido de pertença; experiência profissional; desenvolvimento pessoal, satisfação; etc); - empresa (deseja um profissional adaptado, empenhado e membro efetivo da organização).

(Elaborado pela autora, adaptado de Cunha et al., (2007))

2.3.1.4 As Estratégias de Socialização Organizacional

As estratégias de socialização organizacional visam, neste campo, promover o envolvimento dos colaboradores com a organização, dada a socialização, por si só, já ser uma estratégia de incorporação de valores e comportamentos nos *newcomers* (Câmara, 2012; Mosquera, 2012; Silva & Fossá, 2013).

O processo de socialização dos recém-chegados, tal como dos restantes colaboradores da organização é dada a conhecer através das estratégias de Maanen e Schein (1978) e que são anuídas pelos autores Cunha et al., (2007); Chiavenato, (2014); Reinert, Munhoz, Filippin,

Chimello, Monteleoni e Pastro (2012). Estes autores agrupam estas experiências de socialização em seis dimensões, que se combinam e alinham entre si, apesar de não serem mutuamente exclusivas. As seis dimensões envolvem processos de socialização: coletivos ou individuais; formais ou informais; sequenciais ou aleatórias; fixas ou variáveis; seriais ou disjuntivas.

Dependendo da localização das táticas escolhidas e utilizadas na promoção para a orientação de papéis institucionalizados, onde existe estimulação por parte da empresa para o novo membro agir dentro do *modus operandi* organizacional; ou para papéis individualizados, a organização estimula a melhoria contínua do papel desempenhado pelo colaborador (Almeida, 2012; Cunha et al., 2007; Maanen, 1978).

Às seis dimensões inicialmente propostas e acima mencionadas, Silva et al. (2013) e Almeida (2012) acrescentam uma nova dimensão que designa o processo de socialização por competição ou por concurso.

A recolha destas informações culminou num conjunto de dimensões identificadas na Tabela 2.12.

Tabela 2.102 - Estratégias de Socialização Organizacional

Estratégias de Socialização Organizacional		
Coletivas	Vs	Individuais
Formais	Vs	Informais
Sequenciais	Vs	Aleatórias
Fixas	Vs	Variáveis
Seriais	Vs	Disjuntivas
De desinvestidura	Vs	De investidura
Por competição	Vs	Por concurso

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012); Camara (2012); Chiavenato (2014); Cunha et al. (2007); Reinert et al. 2012; Silva et al. (2013))

As estratégias de socialização coletivas integram os novos membros de forma agrupada, pelo que o processo de aprendizagem é semelhante; enquanto as estratégias de socialização individuais são totalmente personalizadas, pois o novo colaborador aprende as especificidades da sua função (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Reinert et al., 2012; Silva et al., 2013).

Por outro lado, as estratégias de socialização informais ocorrem quando o novo colaborador é recebido informalmente pelos seus colegas de trabalho, dado a assunção imediata do seu posto de trabalho. Já as táticas de socialização formais diferenciam-no e tornam explícito o seu papel, estando normalmente associadas aos programas de acolhimento, integração e orientação, que são preparados para o efeito (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Reinert et al., 2012; Silva et al., 2013).

Enquanto as estratégias de socialização sequenciais envolvem determinadas fases, que se socorrem de estratégias discretas e identificáveis, pelas quais os *newcomers* têm de percorrer para assumirem um determinado papel ou estatuto; enquanto que as táticas de socialização aleatórias ou não sequenciais não envolvem esse padrão, uma vez que apenas se limitam a uma aprendizagem muito específica (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Reinert et al., 2012; Silva et al., 2013).

As estratégias de socialização fixas envolvem a calendarização para a passagem para outra etapa, como a evolução na carreira; enquanto que, as táticas de socialização variáveis não estabelecem qualquer *timing*, dependendo da capacidade de aprendizagem do indivíduo (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Reinert et al., 2012; Silva et al., 2013).

As estratégias de socialização seriais traduzem-se na continuidade dos papéis organizacionais, logo são dadas instruções de como o novo membro deve agir, sendo os membros mais experientes os modelos a seguir; já as táticas de socialização disjuntivas proporcionam aos *newcomers* que sejam criativos e inovadores no seu processo de aprendizagem, pelo que não existe um modelo padrão a seguir (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2007; Reinert et al., 2012; Silva et al., 2013).

Estes defendem ainda que as táticas de socialização de desinvestidura e investidura traduzem-se na desvalorização do conhecimento e experiência que os recém-chegados possuem e, por outro lado, na valorização e acolhimento desses valores, competências, experiências e qualidades – investidura, visando o sucesso organizacional.

As práticas de socialização por competição diferenciam os programas de socialização tendo em consideração as aptidões, as habilidades e as ambições dos novos membros, pelo que estes são agrupados consoante as suas características; por outro lado, as estratégias de socialização por concurso visam a participação e cooperação entre os colaboradores, pois o desempenho efetivo é o principal.

De acordo com Porter et al. (1975), para os colaboradores existem, apenas, três táticas que têm o intuito de reforçar a socialização organizacional e a conduta desejada pela organização:

- A primeira é o reforço e confirmação: que consiste numa reação positiva, por parte da organização, face à atitude e ao modo de agir dos recém-chegados, pelo que pretende a manutenção desses comportamentos;
- A segunda é o não-reforço: que se traduz na desconsideração e não aprovação de tais modos, visando a extinção de tais comportamentos;
- A terceira é o reforço negativo: que tem por objeto punir e extinguir comportamentos indesejados.

Quando a empresa se apoia em estratégias de socialização visa, essencialmente, controlar e condicionar os comportamentos dos seus colaboradores, de forma a integrá-los e alinhá-los com o fio organizacional (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Mosquera, 2012; Silva et al., 2013).

Esta linha de ação torna o papel da socialização fundamental na integração dos *newcomers*, pelo que quanto mais alinhados estiverem os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, maior a probabilidade de sucesso na integração dos colaboradores. Por isso a importância de ter um programa de acolhimento e integração bem estruturado.

2.3.1.5 Programa de Acolhimento

O ingresso numa nova empresa é um momento de grande ansiedade, pois sobre o novo colaborador recai enorme pressão, dado o novo período de aprendizagem com que se depara, o novo papel social e o acumular de grandes quantidades de informação, que sem o manual e o programa de acolhimento tornariam este momento muito mais stressante (Almeida, 2012; Câmara, 2012; Mosquera, 2012; Silva et al., 2013).

O primeiro dia de trabalho do novo colaborador representa o ponto mais alto deste nível de ansiedade, devendo ser criados programas específicos de acolhimento, tal como descrito na Tabela 2.13, para proporcionar um clima de apoio caloroso neste primeiro contacto (Cardoso, 2010; Almeida, 2012).

Tabela 2.13 - Programa de Acolhimento

Programa de Acolhimento	
Manhã	<ul style="list-style-type: none">◆ Boas vindas na Receção;◆ Apresentação da empresa: história, missão, objetivos, funcionamento (organigrama), negócio, atividades, mercado, implantação, dispersão geográfica;◆ Normas internas de funcionamento (legislação laboral, normas disciplinares e regulamentos internos, política de remunerações e regalias SST);◆ Informações gerais (refeitório, transportes, instalações sanitárias, marcação de ponto, documento de identificação...);◆ Formalidades administrativas (leitura e assinatura do contrato de trabalho, preenchimento de formulários...).
Almoço	
Tarde	<ul style="list-style-type: none">◆ Apresentação ao superior hierárquico direto (posicionamento na estrutura, informações sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar, conhecimento do plano de formação);◆ Apresentação às outras hierarquias;◆ Apresentação aos colegas; visita geral às instalações;◆ Integração no posto de trabalho (prevenção e segurança, especificidades do posto de trabalho).

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012))

Estes programas de acolhimento devem ser pormenorizadamente elaborados, visando a partilha de todas as informações que clarifiquem a relação entre empresa-colaborador. Simultânea e paralelamente, devem, também, os restantes membros serem preparados para a receção do novo colaborador, contribuindo, assim, para um clima mais favorável à rápida integração do novo colaborador (Cardoso, 2010; Mosquera 2012).

Segundo Chiavenato (2014) os assuntos organizacionais, os benefícios oferecidos, as relações e os deveres do novo membro são os principais elementos dum programa de socialização, conforme ilustrado na Tabela 2.14.

Tabela 2.14 - Os Principais Elementos do Programa de Socialização

Os Principais Elementos do Programa de Socialização	
Assuntos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">♦ A missão e os objetivos globais da organização;♦ As políticas e diretrizes da organização;♦ A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais;♦ Os produtos e serviços oferecidos pela organização;♦ As regras e os procedimentos internos;♦ Os procedimentos de segurança no trabalho;♦ A distribuição física e as instalações que o novo membro irá utilizar.
Benefícios Oferecidos	<ul style="list-style-type: none">♦ O horário de trabalho; Os dias em que o salário é recebido;♦ Os programas de benefícios sociais, oferecidos pela organização.
Relações	<ul style="list-style-type: none">♦ Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.
Deveres do novo membro	<ul style="list-style-type: none">♦ As responsabilidades básicas confiadas ao novo membro;♦ A visão geral do cargo; As tarefas;♦ Os objetivos do cargo; As metas e os resultados que devem ser alcançados.

(Elaborado pela autora, adaptado de Chiavenato (2014))

2.3.2 O Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é, cada vez mais, essencial na Gestão de Recursos Humanos, pois trata-se de um instrumento fundamental de suporte nos processos de acolhimento e integração dos colaboradores, facilitando o alinhamento com a cultura empresarial, motivo pelo qual é prática comum a elaboração desta peça no seio organizacional (Almeida, 2012, Cardoso, 2010; Chiavenato, 2014).

Este manual, feito a pensar no novo colaborador, é normalmente da competência do departamento de recursos humanos, que deve ter o cuidado de sintetizá-lo, apenas com informação relevante, evitando que se torne tedioso, e mantê-lo atualizado; de forma a que o mesmo possa ser o “guia” de integração do recém-chegado na organização (Cardoso, 2010, p. 135).

Apesar de ser específico para cada organização e depender muito do setor de atividade em que se encontra inserido, o conteúdo do manual de acolhimento, discriminado na Tabela 2.15, deve na sua génese conter as notas de boas vindas; os procedimentos administrativos; a apresentação da organização; as atividades, áreas de negócios e estrutura interna (organograma); a política de gestão de recursos humanos; os princípios éticos e atitudes; as estruturas sindicais e a comissão de trabalhadores e as informações gerais (Cardoso, 2010; Mosquera, 2012).

Tabela 2.115 - Conteúdo do Manual de Acolhimento

Conteúdo do Manual de Acolhimento	
♦ Notas de boas vindas	Assinada pelos mais altos responsáveis da organização, nomeadamente a Administração.
♦ Procedimentos administrativos	Relacionados com a admissão do colaborador.
♦ Apresentação da Organização	História, missão, visão, objetivos estratégicos, valores, competências organizacionais e transversais a todos os colaboradores e principais indicadores socioeconómicos que reflitam o seu posicionamento no mercado.
♦ Atividades, áreas de negócios e organograma	Precisando as principais responsabilidades de cada área e a identificação dos seus responsáveis.
♦ Política de Gestão de Recursos Humanos	Perspetivas de formação e desenvolvimento profissional, possibilidades de evolução na carreira profissional, critérios de avaliação do desempenho, sistemas de promoções e remunerações (fixas e variáveis), benefícios sociais (complementos de subsídios da Segurança Social, transportes, seguros, subsídios de estudo, refeitórios, entre outros).
♦ Princípios éticos e atitudes	Sigilo profissional, incompatibilidades profissionais, tipo de vestuário, etc.
♦ Informações gerais	Respeitantes, nomeadamente, à comunicação interna (uso de telefone, da Internet e correio eletrónico, etc.), normas de higiene e segurança no trabalho, contactos mais importantes, entre outras.
♦ Estruturas Sindicais e Comissão de trabalhadores	

(Elaborado pela autora, adaptado de Cardoso (2010))

2.3.3 Acompanhamento e Avaliação do Acolhimento

Tal como já referido, a seleção do candidato não cessa aquando da admissão do colaborador porque durante a fase inicial, que muitas vezes corresponde ao período experimental, há um acompanhamento permanente, que visando a sua integração, é, também,

ele avaliado, com o intuito de proceder-se à contratação efetiva, caso o novo colaborador apenas tenha sido admitido a termo (Cardoso, 2010).

Esta avaliação representa a etapa final do processo de acolhimento, que, para além do acima exposto, visa verificar o sucesso ou não dos objetivos do programa de acolhimento e a avaliação de todo esse processo por parte do colaborador (Almeida, 2012).

De acordo com Cardoso (2010), no decorrer desta fase, deve existir grande abertura na relação organização-colaborador, pelo que deverá utilizar-se os instrumentos referidos na Tabela 2.16.

Tabela 2.126 - Instrumentos para o Acompanhamento e Avaliação do Colaborador

Instrumentos a utilizar durante o processo de acompanhamento e avaliação do colaborador		
Ficha de Acompanhamento e Avaliação	Campos de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conhecimentos profissionais previstos no perfil; ◆ Principais características pessoais e adaptação à empresa; ◆ Desempenho profissional; ◆ Expetativas relativas à superação dos aspetos menos positivos; ◆ Proposta relativa à contratação.
Entrevista a meio do período experimental ou do contrato a termo		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Privilegiar a audição do novo colaborador; ◆ Incentivá-lo a iniciar o diálogo e a apresentar a sua autoavaliação; ◆ Esclarecer eventuais questões; ◆ Transmitir com lealdade a apreciação; ◆ Aconselhar a adoção de novos procedimentos ou a sua correção; ◆ Prognosticar a saída ou não da organização face à progressão do colaborador até este momento.
Entrevista no Final do Período Experimental ou do Contrato a Termo		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Antes do fim do período legal reunir-se com o colaborador para informar a intenção da empresa; ◆ Incentivá-lo a iniciar o diálogo e a apresentar a sua autoavaliação, desde a última entrevista;

Instrumentos a utilizar durante o processo de acompanhamento e avaliação do colaborador

♦ incentivá-lo a transmitir a sua expectativa relativamente à manutenção na organização;	♦ transmitir a avaliação e decisão final	Se Positiva:	Se Negativa:
		- Felicitar; - Expressar expectativas; - Incentivar a um desempenho de qualidade.	- Dizer os motivos; - Aconselhar as próximas escolhas profissionais.

(Elaborado pela autora, adaptado de Cardoso (2010))

Importa referir que a ficha de acompanhamento e avaliação do colaborador, para além de acompanhar todo o processo evolutivo, permite apreciar a integração e indicar a decisão referente à continuidade ou não deste novo colaborador, deve ter por base construtiva os objetivos e o perfil da função em questão (Cardoso, 2010).

Ressalva-se, assim novamente, o cuidado que deve existir no recrutamento, seleção e formação inicial, pois dada a complexidade de todos os recursos, custos (diretos e indiretos) e tempo envolvidos, nenhuma organização deseja chegar a este momento e ver que não fez a aposta acertada, por motivos a si imputáveis.

Feita uma primeira avaliação, com parecer positivo face à decisão de prosseguir com a colaboração da pessoa recentemente recrutada é importante abordar a questão do *Empowerment* do novo recruta.

2.3.4 Empowerment

O *Empowerment* está relacionado com a liderança, com a cultura empresarial e representa um papel importante em todo o processo de acolhimento e integração, dado aumentar o controlo, incrementar a autoestima e impulsionar e otimizar a qualidade laboral e

organizacional, devendo por isso constituir uma preocupação permanente numa organização (Almeida, Moura, Orgambídez-Ramos & Jesus, 2013).

Este é, também, um instrumento de gestão de excelência para a disseminação do poder pelos vários níveis organizacionais e para preparar todos os membros da organização, inclusive os recém-chegados, para as adversidades e desafios globais com que as organizações se deparam, inclusive internamente, dado a sua incessante e contínua mutação e necessidade de desenvolvimento. O *Empowerment* apesar de ter um papel relevante no seio organizacional e ser um conceito muito falado não se verifica muito a sua aplicação (Chiavenato, 2003; Chiavenato, 2014).

O *Empowerment* procura também, através dessa propagação de poder, incrementar o esforço, a energia, o empenho e a dedicação de todos os colaboradores numa organização, de forma a tirar o máximo partido do talento coletivo (Almeida, 2012; Chiavenato, 2014).

Segundo Orgambídez-Ramos, Gonçalves, Santos, Borrego-Alés, e Mendonza-Sierra, (2015), o *Empowerment* depende ainda da reunião de condições de cariz motivacional que fomentem a apetência das pessoas para a realização de tarefas no sentido da autoeficácia. Para elevarem os níveis de satisfação é importante os colaboradores perceberem as políticas organizacionais, deterem as competências necessárias e terem acesso aos recursos e informação necessários para desenvolverem as suas tarefas, assim como a orientação e feedback das suas chefias ou supervisores.

De acordo com Chiavenato (2014), existem, ainda, princípios – resumidos na Tabela 2.17, que têm de ser aplicados para o *Empowerment* ter eficácia nos colaboradores, quer estes sejam ou não novos membros organizacionais.

Tabela 2.17 - Princípios Para o Empowerment dos Colaboradores

Princípios Para o <i>Empowerment</i> dos colaboradores	
Princípios, para o <i>Empowerment</i>, dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">♦ Dar às pessoas um trabalho que elas consideram importante;♦ Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia nas suas tarefas e recursos;♦ Permitir que as pessoas tomem decisões em relação ao seu trabalho;♦ Dar visibilidade às pessoas e proporcionar-lhes o reconhecimento dos seus esforços e resultados;♦ Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as a pessoas mais importantes;♦ Divulgar a informação a todos os níveis. A informação é poder que habilita as pessoas a pensar e a agir melhor;♦ Pedir a opinião das pessoas em relação a assuntos de trabalho. Fazer com que se sintam parte do processo de trabalho e que se orgulhem de pertencer à organização.♦ Destacar a colaboração e o espírito de equipa. Dar <i>Empowerment</i> às pessoas e às equipas.♦ Ajudar as pessoas recém-empowered a fazer o mesmo a outras. Estender o <i>Empowerment</i> a todos os níveis e áreas da organização.

(Elaborado pela autora, adaptado de Almeida (2012); Chiavenato (2014))

Concluída a análise teórica que dá suporte a este projeto, é feita a apresentação, no Capítulo III da empresa Hubel Verde.

III. PROJETO EMPRESARIAL

3.1 Contextualização da Empresa

A Hubel Verde, com sede na região do sotavento algarvio, integra o Grupo Hubel, cuja atividade teve início em 1982, com a constituição da Hubel Representações Elétricas, especializada na área de bombagem e automatismos.

Em 1995, o Grupo Hubel estruturou-se em unidades de negócio autónomas, com equipas diferenciadas em distintos domínios de atuação. Neste período de reestruturação nasceu o embrião que mais tarde viria a chamar-se Hubel Verde.

O Grupo Hubel iniciou em 2005 um novo ciclo, baseado em objetivos estratégicos com o intuito de crescer, aumentar valor, aumentar produtividade e potenciar o talento interno e objetivos operacionais que pretendem harmonizar os métodos de trabalho/procedimentos e aumentar a eficiência e a eficácia.

3.1.1 A História

A Hubel Verde foi criada na sequência da cisão da área de desenvolvimento de fertilizantes, denominando-se na altura Verdesul - Técnicas Agrícolas Lda., resultante da identificação de uma oportunidade de negócio que residia no défice de competências por parte dos agricultores sobre a melhor forma de adubar as suas culturas.

Para além da região algarvia, a sua área de atuação expandiu-se ao Alentejo e ao Ribatejo e mais recentemente também para a Zona Norte, tendo atualmente uma cobertura a nível nacional. A existência de vastas áreas de tomate de indústria fez com que a empresa se mantivesse até à data nessas regiões, seguindo sempre a mesma abordagem, que consiste na incorporação do valor da assistência técnica no preço final do produto que comercializa.

No ano de 2007 incorporou na sua atividade a componente de comercialização de outros produtos para a agricultura e para o paisagismo, que abrange todas as fileiras agrícolas nacionais. Tal coincidiu com a adoção da designação comercial de “Hubel Verde”, forma como se tem vindo a apresentar ao mercado desde então.

Atualmente a empresa é reconhecida pelo valor acrescentado que coloca no mercado, é uma empresa especializada na prestação e venda de serviços e produtos de engenharia e tecnologia agronómica, tendo o objetivo de aumentar a rentabilidade do negócio dos seus clientes.

Para isso a Hubel Verde aposta na multidisciplinaridade do conhecimento e na formação contínua do saber. Por isso na sua equipa conta com quadros profissionais de diferentes áreas que permitem, todos os dias, inovar e dar resposta às necessidades dos seus clientes.

3.1.2 Localização da Empresa

A empresa tem sede no Parque Hubel em Pechão - Olhão. Para além disso, tem um centro logístico em Ferreira do Alentejo e instalações em Alpiarça. Todas as localizações são estrategicamente bem posicionadas, a nível geográfico, de forma a garantir a proximidade para dar resposta às necessidades quotidianas do mercado.

3.1.3 Missão da Empresa

Prestação e venda de serviços, produtos de engenharia e tecnologia agronómica tendo como objetivo diminuir o risco e potenciar os resultados dos seus clientes.

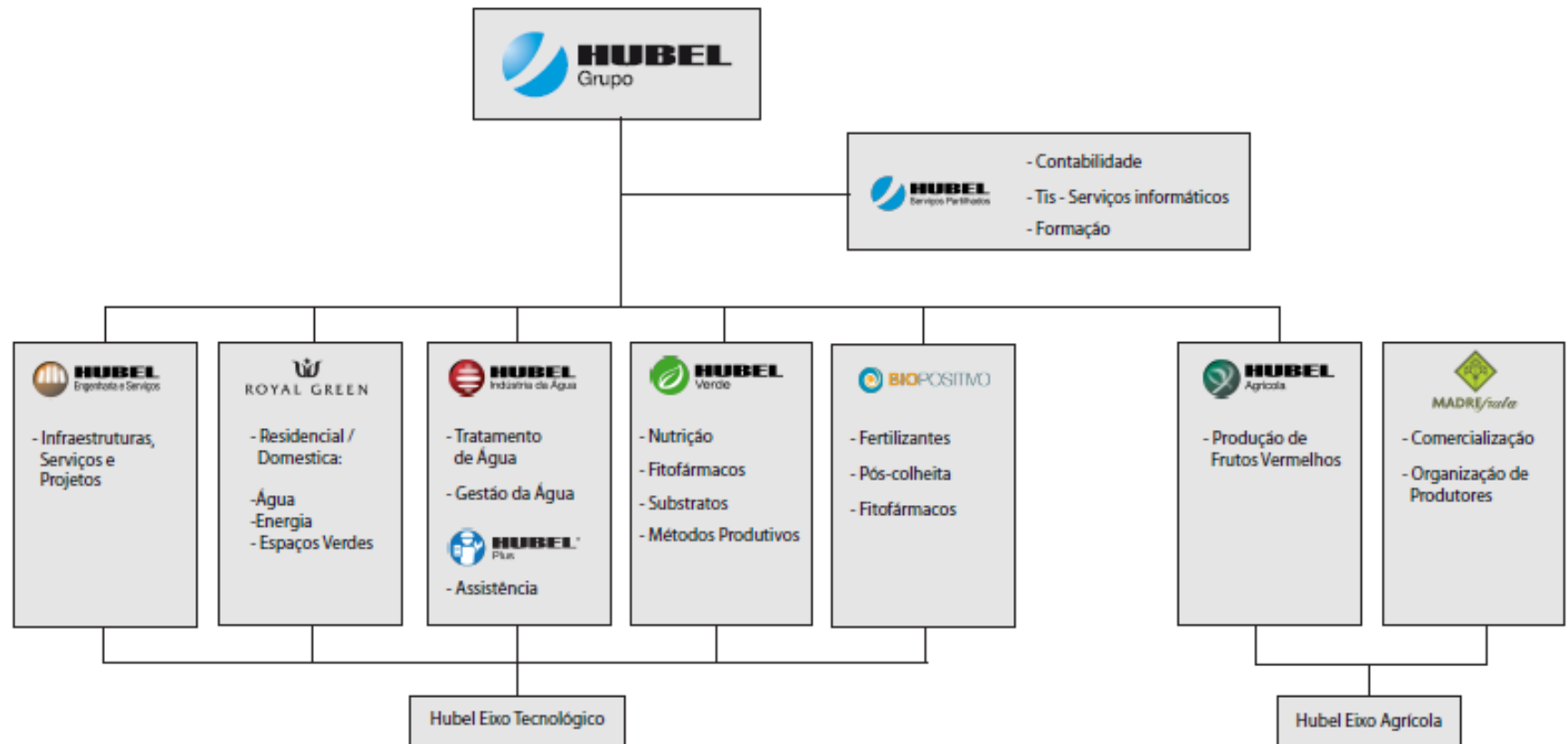
3.1.4 Valores da Empresa

A empresa rege-se pelos seguintes valores:

- Integridade e comprometimento;
- Ser parceiro dos clientes e criar valor;
- Inovar continuamente produtos, serviços e soluções;
- Melhorar continuamente a eficácia e eficiência da organização;
- Fomentar a competência e valorização dos colaboradores;
- Atuar com responsabilidade social e ambiental.

No desenvolvimento das diversas atividades, em 2005 identificou-se uma necessidade de reestruturação ao nível do negócio do Grupo Hubel. As áreas de atuação, até então denominadas por unidades de negócio, foram reestruturadas e deram origem a novas organizações no Grupo Hubel, que têm vindo a ser ajustadas ao longo dos anos, dando origem em 2015 à estrutura orgânica apresentada na Figura 3.1, estrutura esta que integra a empresa Hubel Verde conforme espelhado no organigrama funcional (Figura 3.2).

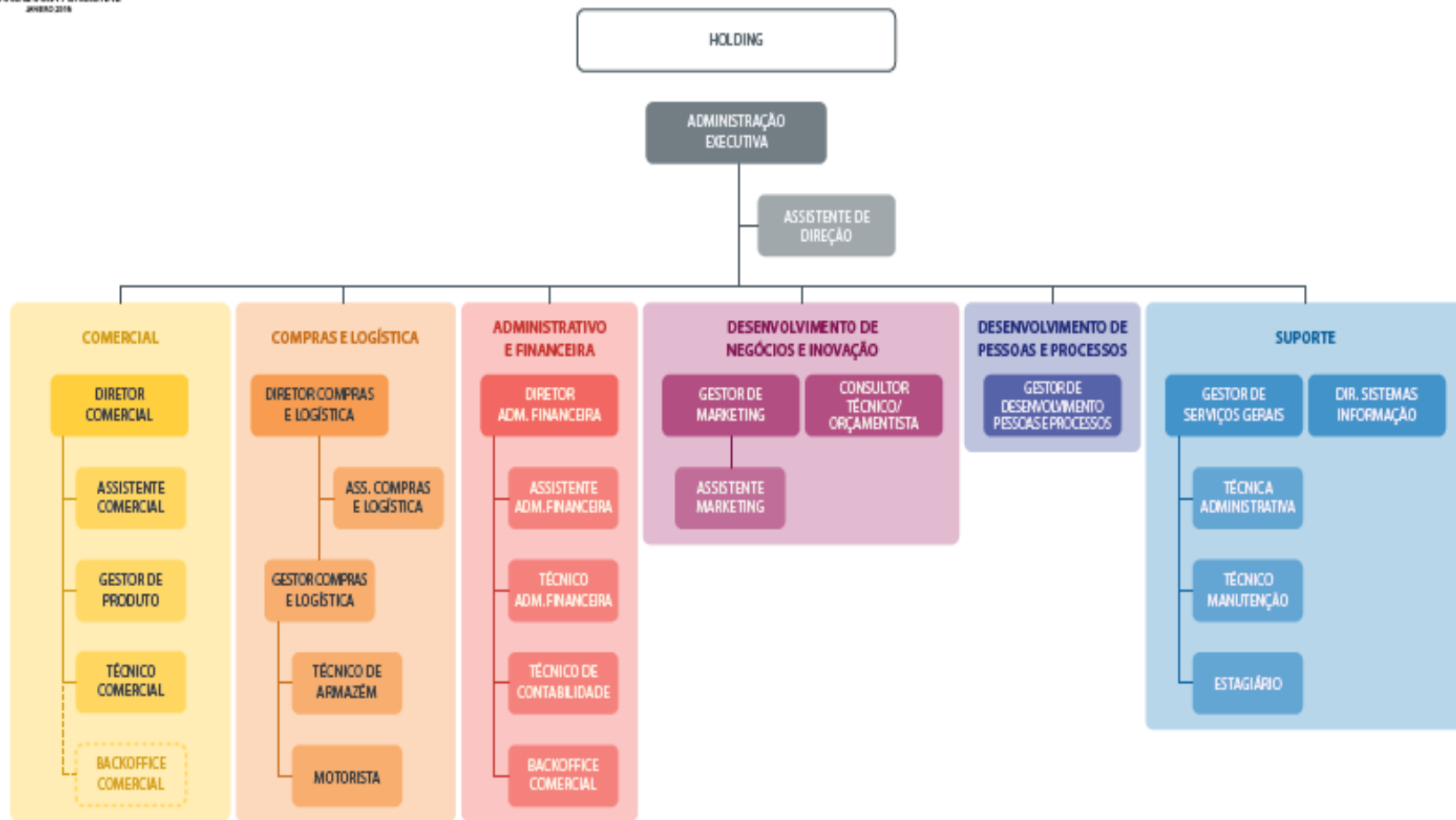
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO INTEGRADO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO
E ACOLHIMENTO NA HUBEL



(Elaborado pela Hubel Verde (2017))

Figura 3.1 - Estrutura Organizativa do Grupo Hubel

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO INTEGRADO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO
E ACOLHIMENTO NA HUBEL



(Elaborado pela Hubel Verde (2018))

Figura 3.2 - Organigrama da Hubel Verde

A Gestão de Topo é liderada por um Diretor Executivo, que também é membro da Administração Executiva. Este é responsável pela prossecução do Plano de Negócios da empresa, do Orçamento Anual da Empresa, englobado naquele, assegurando a execução dos objetivos.

O Departamento Comercial, integra quinze engenheiros todos eles da área da agronomia, tem como objetivo a identificação da melhor solução para a cultura e/ou exploração dos seus clientes, ou seja, para além da venda de produtos e/ou serviços, o principal foco durante o período de campanha é prestar assessoria técnica especializada aos clientes.

O Departamento Administrativo e Financeiro é constituído por uma equipa composta por nove elementos qualificados na área da gestão, especializados nas áreas da gestão, contabilidade e tesouraria, os quais asseguram a gestão financeira e acompanhamento dos resultados da empresa e ainda o suporte administrativo à atividade.

O Departamento de Negócios e Inovação, conta com três quadros qualificados, visa promover a boa imagem da organização e prestar serviços/projetos que acrescentem valor ao cliente.

O Departamento de Compras e Logística tem uma frota própria e a sua equipa, de 18 pessoas, é composta por motoristas, técnicos e auxiliares de armazém que dão suporte à atividade, trabalhando diariamente para ir ao encontro das necessidades e expetativas dos clientes.

O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e Processos, composto por um elemento, agrega os serviços de gestão de pessoas, serviço de pessoal e gestão da qualidade e segurança.

As Áreas de Suporte, atualmente com sete elementos, são transversais a várias empresas do Grupo empresarial e estão focadas na gestão de sistemas de informação, na gestão de património, prestação de serviços gerais e de apoio à gestão estratégica e operacional.

Quanto à distribuição das faixas etárias dos colaboradores, verifica-se que existe uma maior distribuição de ativos entre os 30 e os 50 anos - 68%. Na faixa abaixo dos 30 anos verifica-se uma percentagem de 21%, e só 11% têm mais de 50 anos.

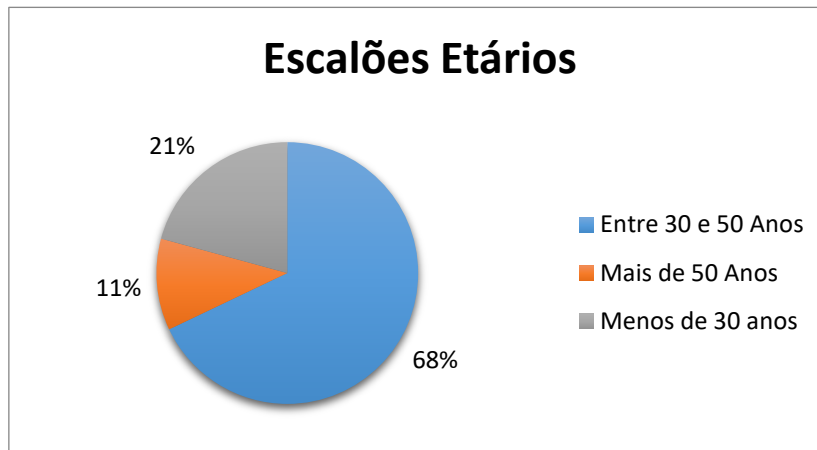


Gráfico 3.1 - Escalões Etários dos Colaboradores

No que concerne ao género a empresa é constituída por uma equipa maioritariamente masculina, com uma distribuição de 82% de homens face a 18% de mulheres.

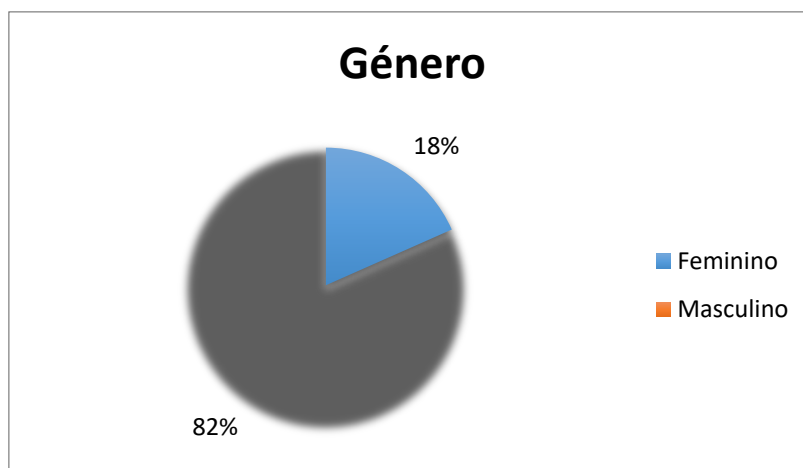


Gráfico 3.2 - Distribuição por Género dos Colaboradores

Quanto à distribuição das habilitações literárias, existe um elevado nível de escolaridade entre os colaboradores pois mais de metade dos colaboradores tem habilitações

ao nível da licenciatura (43%) ou superior (8%), sendo pouco representativos os níveis de baixa escolaridade.

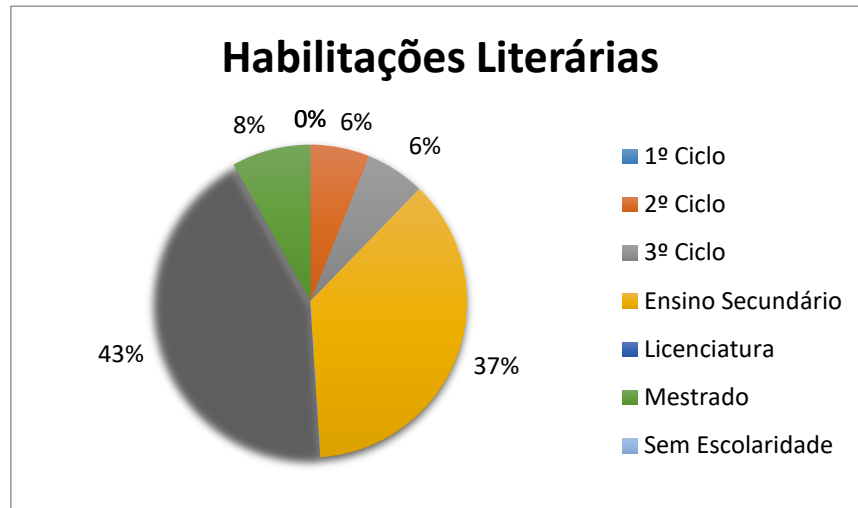


Gráfico 3.3 - Habilitações Literárias dos Colaboradores

No que respeita às funções desempenhadas pelos colaboradores estas encontram-se abaixo representadas, com exceção feita à Administração e às Áreas de Suporte que são transversais a todo o Grupo.

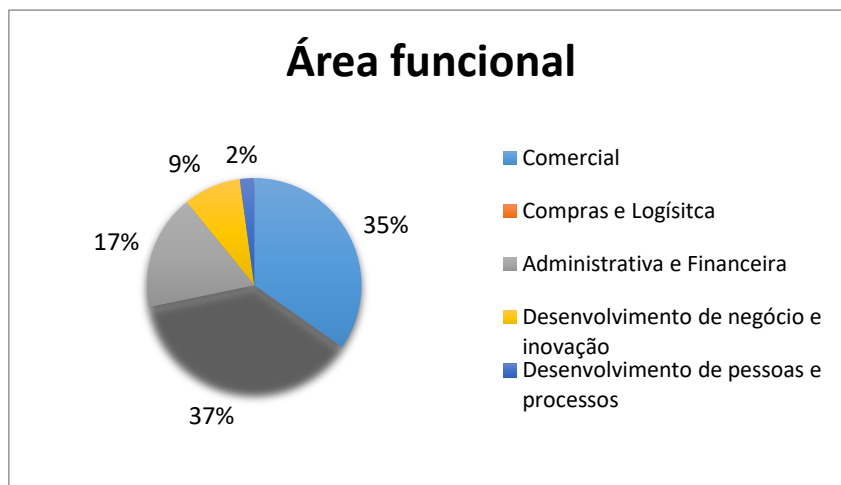


Gráfico 3.4 - Funções dos Colaboradores

3.1.5. Implementação do Projeto

Com base no objetivo inicialmente proposto que visa, por um lado, melhorar os procedimentos existentes na organização e otimizar o processo de recrutamento e seleção, e por outro lado, facilitar a integração de novos colaboradores, procedeu-se numa primeira fase à realização de um manual de funções, que inclui o descritivo e a análise de vinte funções e os respetivos perfis profissionais.

De seguida o projeto de implementação passa pela definição e a criação de páginas empresariais em RSO e a elaboração do procedimento de recrutamento e seleção que reflete utilização destas ferramentas.

O objetivo é ligar todo o processo de forma articulada a fim de obter um processo integrado global agregando o acolhimento e integração, onde serão apresentados os resultados no ponto 3.3 deste estudo. A Figura a 3.3 exemplifica as áreas que foram objeto de trabalho neste projeto.



(Elaborado pela autora)

Figura 3.3 - Processo Integrado de Recrutamento, Seleção e Acolhimento

Para consolidar o projeto em causa foi necessário consultar o que era praticado no exterior. Assim, fomos identificar quais as RSO e os portais de E-recrutamento mais importantes, no que respeita ao Recrutamento e à Seleção, em empresas parceiras ou do mesmo setor empresarial, verificando de que forma é veiculada a informação, quais as vias mais utilizadas e para que fim. Assim, foi definida a metodologia utilizada, para o estudo empírico e apresentados os resultados obtidos.

3.2. Metodologia

Perante a temática e os objetivos propostos, para a escolha das RSO e dos portais de E-recrutamento, o estudo teve como suporte entrevistas e considerou casos específicos baseado em práticas existentes em diversas organizações e na própria empresa, sendo a opção do estudo uma análise qualitativa. A abordagem qualitativa tem por princípio técnicas de recolha de dados que requerem uma análise cuidadosa. Para o estudo foram privilegiadas algumas técnicas como a consulta de documentos e a análise de conteúdo.

A entrevista é um método de recolha de informação que privilegia um acesso aprofundado às atitudes e opiniões dos entrevistados, bem como a verificação e a clarificação de respostas visto que proporciona o diálogo e a possibilidade de validar informações. A entrevista também é importante não só para complementar a observação, mas necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos observados (Yin, 2014).

No que respeita à análise qualitativa, segundo Strauss e Corbin (2014), esta centra-se em resultados baseados nas experiências pessoais dos indivíduos, e foca-se nos seus comportamentos, emoções, perceções e sentimentos sobre uma determinada situação ou problema colocado. Esta prática pressupõe uma análise mais atenta, tendo em conta a interpretação individualizada de cada interveniente.

Segundo Snape e Spencer (2003) a metodologia qualitativa privilegia amostras de pequena dimensão, que são deliberadamente escolhidas com base num conjunto de critérios específicos. A recolha de dados envolve um contacto direto entre o investigador e os

participantes do estudo, com carácter interativo e permitindo que questões emergentes possam ser exploradas.

Os autores, anteriormente citados, sublinham como principais benefícios desta metodologia, a riqueza e o detalhe da informação nos dados recolhidos; sendo uma análise que está aberta a novos conceitos e ideias e que pode resultar numa classificação e descrição detalhada de informação; identificação de padrões de associação nos dados ou o desenvolvimento de tipologias e explicações convergentes.

Com base nestes pressupostos, procedeu-se à realização de entrevistas presenciais, a responsáveis de recrutamento e seleção de algumas empresas que deram o seu acordo para a divulgação da informação obtida. Estas entrevistas foram realizadas com base num guião semiestruturado previamente estabelecido. Este guião serviu como base de registo escrito para as respostas obtidas pelos entrevistados.

Para percebermos qual a perceção dos candidatos ao emprego, também foram realizadas entrevistas, mediante uma *checklist* designada para o efeito, aos colaboradores recém-contratados (há menos de seis meses) na empresa.

Esta metodologia teve em conta a obtenção de uma maior confiança nos dados através do cruzamento de várias fontes de informação provenientes da revisão de literatura, de empresas de setores de atividade similares, assim como de colaboradores integrados recentemente na organização com o intuito de definir um processo integrado o mais adequado para implementar na organização.

A escolha desta metodologia prendeu-se com a riqueza da recolha de informação e a flexibilidade que as entrevistas permitem. Por outro lado, a utilização do guião que é de uma ferramenta de suporte à entrevista, permite ao entrevistador guiar a conversa, mas sempre com uma conduta cordial dando liberdade aos inquiridos para responderem, de uma forma fluida às questões e mesmo introduzir novas questões que fossem surgindo.

3.2.1 Sujeitos

A descrição das análises de funções teve como base o universo da Hubel Verde.

No que se refere ao recrutamento por via das RSO e do E-recrutamento foram entrevistados responsáveis da área de recrutamento e seleção ligados ao meio empresarial conforme apresentado na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Identificação dos Entrevistados

Entrevistado	Função do entrevistado	Dimensão (nº médio de trabalhadores)	Setores de Atividade
Entrevistado nº 1	Diretora do serviços partilhados de recrutamento	> 30*	Organização de produtores
Entrevistado nº 2	Gestor de desenvolvimento de pessoas e processos	> 45	Comércio e assessoria técnica à agricultura
Entrevistado nº 3	Técnico de Recursos Humanos	> 600	Produção agrícola
Entrevistado nº 4	Gestor de desenvolvimento de recursos humanos	> 50	Comércio por grosso
Entrevistado nº 5	Diretor de Recursos Humanos	> 200	Produção agrícola

* É importante referir que os Serviços Partilhados de Recrutamento realizam recrutamento para os seus associados, o que corresponde a um universo de 1200 trabalhadores, em média, por ano (recrutamento sazonal relacionado com a atividade agrícola).

(Elaborado pela autora)

No que respeita ao item Acolhimento e Seleção foram realizadas entrevistas de acompanhamento presenciais e telefónicas a seis trabalhadores que ingressaram na empresa há menos de seis meses.

3.2.2 Instrumento

Considerando a natureza do estudo e os objetivos propostos, foi elaborado, no âmbito deste projeto, um modelo para a descrição de análise de funções e de perfis profissionais das funções existentes na empresa.

Suportadas por um guião (Apêndice A) foram realizadas entrevistas com vista à identificação das mais-valias na utilização das RSO e nos portais de E-recrutamento quando aplicadas aos processos de recrutamento e seleção. Assim, foram realizadas entrevistas onde foram inquiridos responsáveis e técnicos pela área de recrutamento e seleção de cinco empresas em setores de atividade similares, com vista à obtenção de informação relevante quanto à utilização destas ferramentas.

As questões colocadas focaram-se na obtenção de *feedback* quanto aos aspetos das RSO e do E-recrutamento considerados mais relevantes, nomeadamente:

- Como meio de veicular a informação e a forma como chega aos candidatos;
- Como é percebida a imagem e a reputação da organização ao utilizar estes meios;
- Qual o impacto do tempo disponibilizado no processo;
- A relação do custo face ao método tradicional;
- A eficácia do E-recrutamento comparativamente ao método tradicional em geral; assim como a preferência dos utilizadores;
- O recurso a agências de recrutamento como opção (comparativamente ao E-recrutamento);
- Que meios/recursos ou *Websites* são os mais utilizados para divulgar as ofertas de emprego e com que frequência;
- Quais os cuidados a ter, em particular, aquando da utilização destes meios de recrutamento;
- Que problemas é que o E-recrutamento pode acarretar (aspetos menos positivos a ser tidos em atenção).

Procurou-se também obter outras informações ou sugestões adicionais.

Através deste método procurou-se apurar também as boas práticas de outras empresas, no sentido de identificar as mais-valias e os métodos mais eficazes, colocando questões sobre quais as RSO e portais de E-recrutamento mais utilizados pelas ditas empresas.

As entrevistas foram realizadas com base num guião com perguntas chave que tinham como principal objetivo identificar os aspetos positivos da utilização das RSO e do E-

recrutamento como método de recrutamento e os cuidados a ter; em suma quais as vantagens e desvantagens na utilização destas ferramentas como método de recrutamento a fim de apurar que mais-valias esta utilização poderia trazer para a empresa que as utilizasse, neste caso em particular a Hubel Verde.

O guião de entrevista (Apêndice A) foi elaborado no sentido de dar resposta a questões relacionadas com a utilização de portais de E-recrutamento e de RSO procurando perceber qual o impacto percecionado pelos utilizadores.

As questões do guião foram estruturadas em duas partes, a primeira parte visa perceber a opinião dos entrevistados sobre a utilização das RSO e das redes dos portais de E-recrutamento como meio de recrutamento numa perspetiva global.

De seguida procurou-se identificar quais as fontes de recrutamento e seleção utilizadas, pelos respondentes a fim de perceber quais as mais utilizadas.

O acompanhamento da integração dos novos colaboradores foi feita por via de reuniões de acompanhamento presenciais e telefónicas, tendo como suporte uma base na *checklist* de acompanhamento e integração já existente na empresa (Anexo 1), que contempla os seguintes tópicos:

- Conhecimento da organização;
- Socialização com a equipa de trabalho;
- Relacionamento interpessoal com os pares;
- Conhecimento da função;
- Competências profissionais adequadas;
- Conhecimentos técnicos adequados;
- Espírito de iniciativa e resolução de problemas;
- Meios/ferramentas disponibilizados eficazes;
- Acolhimento e integração.

Em suma, as questões foram selecionadas no sentido de identificar aspetos como as motivações para a utilização das RSO e dos portais de E-recrutamento enquanto ferramentas

de suporte ao processo de recrutamento, assim como as vantagens e desvantagens da sua utilização.

A fim de compilar a informação de forma mais estruturada foram elaboradas as tabelas que são apresentadas mais adiante, com as principais RSO (Tabela 3.2) e com os portais de E-recrutamento (Tabela 3.3) encontrados na literatura, e assim obter informação relevante sobre os meios utilizados.

Definidos os instrumentos passamos a descrever o procedimento relativo ao projeto.

3.2.3 Procedimento

Para esta projeto foram considerados quatro atividades diferenciadas quanto ao procedimento:

3.2.3.1 Descrição e Análise de Funções e Perfis Profissionais

Tratando-se de um projeto empresarial e atendendo ao propósito dos objetivos definidos para o mesmo, foi elaborado um Manual de Funções para a empresa (Anexo E). Nesta fase, o procedimento passou por harmonizar as descrições de funções (designação interna para as análises de funções) com o organigrama recentemente atualizado na organização. Foi efetuado um levantamento das peças existentes na organização e verificou-se a existência de algumas análises de funções descritas às quais foram feitos reajustamentos; atentos à nova realidade e às necessidades atuais. Simultaneamente foram descritas as novas funções em falta.

Esta tarefa foi realizada com a colaboração das pessoas mais experientes afetas à função, passando pela validação final dos responsáveis de áreas (chefias diretas). Os perfis das funções foram validados em colaboração com as chefias de área.

A recolha de informação foi realizada de formas diferenciadas, tendo em conta a disponibilidade dos intervenientes. Assim, procedeu-se a entrevistas diretas e ao envio de propostas por e-mail que foram completadas e reajustadas pelos interessados.

3.2.3.2 Descrição do Procedimento de Recrutamento e Seleção

Neste documento (Apêndice B) são descritas as atividades realizadas na área do recrutamento e seleção de forma a uniformizar a informação, sistematiza-la e integra-la no sistema de gestão da qualidade.

3.2.3.3 O Recrutamento e Seleção com Recurso às RSO e ao E-recrutamento

Foi efetuado o levantamento das principais RSO e portais de E-recrutamento encontrados na literatura e feito o cruzamento com entrevistas individuais a responsáveis de recrutamento e seleção que são sustentadas pela experiência e pelo conhecimento técnico dos mesmos com base no guião de entrevista, anteriormente referido, definido para o efeito.

Neste estudo, como técnica principal de recolha de informação, foi utilizada a entrevista individual semiestruturada, onde foram entrevistados 5 especialistas de recrutamento e seleção do setor privado. Estas entrevistas foram presenciais e tiveram a duração de aproximadamente 1 hora cada. As informações obtidas ficaram registadas no guião de entrevista. Com base nestes elementos foi realizada uma análise de conteúdo temática, segundo o modelo de Bardin (1977).

Com base nos resultado obtidos foi criada, como uma primeira abordagem, uma nuvem de palavras com recurso ao *Website* <http://www.wordle.net/>, para tratar a informação e obter a maior relevância das palavras obtidas e ao mesmo tempo foi efetuado uma análise de conteúdo dos resultados.

3.2.3.4 Acolhimento e Integração

O acolhimento e a integração são aspetos já bastante sistematizados na empresa, e nesta fase do projeto, pretendeu-se privilegiar reuniões de acompanhamento a colaboradores recentemente integrados na empresa (há menos de seis meses), a fim de perceber a perceção dos novos colaboradores com o propósito de aferir o nível da sua integração e socialização de uma forma genérica.

3.3 Resultados

Este subcapítulo descreve quatro atividades principais que consubstanciam os trabalhos desenvolvidos ao longo do projeto empresarial e o estudo empírico realizado.

3.3.1 Análise de Funções

O objetivo principal deste trabalho era construir uma ferramenta com um contributo facilitador quer para a colocação de ofertas de emprego, quer para a integração de novos colaboradores. Então foi criado um modelo desenhado com a seguinte estrutura:

A Missão da função: que descreve de forma sucinta os aspetos mais relevantes da função.

A Descrição global da função onde são descritas exaustivamente as responsabilidades e atividades desenvolvidas e o enquadramento geral da função.

E por fim o Perfil profissional da função composto pelos requisitos para a função, as competências técnicas, transversais e comportamentais exigidas. Neste documento as competências encontram-se classificadas com os requisitos mínimos a observar para a função a desempenhar.

No final ficou concluído o Manual de funções empresa (Apêndice E) que é apresentado em separado e é constituído por vinte e uma descrições de funções em conformidade com o organigrama da empresa.

O objetivo foi concluído com sucesso, tendo sido o método de entrevista direta o privilegiado no decorrer do levantamento de recolha de dados, após o que as chefias contribuíram com a validação final dos conteúdos.

3.3.2 Procedimento de Recrutamento e Seleção

Foi desenvolvido um procedimento (Apêndice B) que descreve as atividades realizadas na área do recrutamento e seleção. Este documento tem como principal objetivo sistematizar e

uniformizar a informação, e assegurar que as ações nele contempladas, possam ser asseguradas da mesma forma, independentemente de quem venha a executar a atividade.

3.3.3 O Recrutamento e Seleção Via Redes Sociais Online e E-recrutamento

O objetivo deste estudo foi estabelecido no sentido de identificar a importância da utilização dos meios de recrutamento digitais para a empresa, em particular as RSO assim como os portais de E-recrutamento, e obter uma análise qualitativa dos mesmos.

Esta fase do estudo foi iniciada com a definição do guião de entrevista (Apêndice A) e de seguida foram realizadas entrevistas a especialistas da área de recrutamento e seleção. Antes de iniciar o estudo houve o cuidado de selecionar para as entrevistas especialistas que trabalhassem na mesma área de atividade ou atividades similares com o intuito de aferir o que é praticado pelos nossos pares, razão que justifica o número mais restrito de entrevistas.

Os responsáveis de recrutamento e seleção representam todas as empresas do setor privado, todas elas localizadas na região do Algarve. As empresas têm como principais atividades a prestação de serviços, instalação, assessoria e produção agrícola.

Para examinar este ponto, foi escolhida a análise de conteúdo temática segundo Bardin (1977) que constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar conteúdo, documentos e textos. Essa análise conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a perceber as mensagens de uma forma diferenciada e a atingir uma compreensão mais abrangente dos seus significados num nível que vai além da simples leitura.

Segundo interpretação de Silva e Fossá (2013), as principais fases da análise de conteúdo são a pré-análise, a exploração de material e o tratamento de resultados. De uma forma mais detalhada podemos perceber que esta metodologia passa pela preparação da informação, pela transformação do conteúdo em unidades, pela classificação de unidades em categorias, a descrição e por fim a interpretação.

As orientações teóricas sustentaram a definição das unidades de registo que são classificadas como categorias; permitindo que a informação, recolhida através das entrevistas, fosse reproduzida num dicionário de análise de conteúdo segundo Monteiro (2007) para

podermos analisar os resultados mais facilmente e para que os dados fossem compilados de forma sistematizada (Apêndice C). Este trabalho teve como resultado um resumo ilustrado na Tabela 3.2. Partiu-se então para uma análise de conteúdo que permitiu identificar os pontos em que existe um maior alinhamento ao nível do que os entrevistados valorizam.

Tabela 3.2 - Resumo do Dicionário da Análise de Conteúdo

Unidades de registo	Frequência
Divulgação	17
Imagem	11
Tempo	10
Custo	10
E-recrutamento vs. Tradicional	16
Agências de recrutamento/ETT	9
Cuidados no E-recrutamento	9
Problemas do E-recrutamento	6

(Elaborado pela autora)

As entrevistas permitiram constatar numa primeira abordagem, que os gestores/especialistas na área de seleção e recrutamento, têm pareceres muito positivos no que respeita à divulgação da oferta, à imagem da empresa, ao tempo e custo reduzidos, assim como à preferência por privilegiar o E-recrutamento face ao método tradicional, mas também apresentam algumas reticências e parecem ter algumas dúvidas sobre aspetos operacionais destas ferramentas como uma ferramenta global de recrutamento e seleção.

As categorias identificadas coincidem com as unidades de registo, são ilustradas por comentários dos respondentes, dos quais descrevemos alguns mais relevantes:

No que concerne à divulgação todos os entrevistados consideraram que as RSO e os portais de E-recrutamento constituem um meio importante para divulgar a empresa:

“Excelente meio de divulgação; Chega a um maior número de pessoas” (entrevistado 1);

“Permite veicular a informação de forma imediata” (entrevistado 2);

“A utilização destes meios digitais é a forma mais atual e prática para veicular informação” (entrevistado 4).

Contudo nem tudo é positivo:

“O público-alvo, tendo em conta o perfil, pode não ter acesso à Internet;

Imensidão de pessoas que têm acesso à informação;” (entrevistado 2).

“É importante salientar como fator diferenciador a referência ao portal Eures, que atua em parceria com o Instituto de Emprego e formação Profissional (IEFP);. trata-se de um portal Europeu de mobilidade profissional, onde se podem encontrar ofertas de emprego para toda a Europa, bem como informações relevantes para se poder preparar para viver e trabalhar nos países de destino”(entrevistado 2).

A fim de consubstanciar os resultados numa análise qualitativa foi efetuada a contagem de unidades de registo, tendo em conta os tópicos extraídos do guião de entrevista e identificados como mais relevantes para o estudo.

Esta verificação permitiu clarificar ainda alguns aspetos menos positivos, como os cuidados a ter aquando da colocação de ofertas essencialmente nas RSO e os problemas que podem surgir por via da utilização destas ferramentas. Todavia, regra geral todos os entrevistados concordam que esta prática permite aumentar a visibilidade da oferta e conseqüentemente da empresa promovendo uma imagem inovadora da mesma. No entanto, podem surgir algumas dificuldades ao nível de estratégia, tendo em conta a vasta abrangência do público-alvo, em particular na forma de direcionar a informação para o perfil que se pretende.

No que concerne à utilização das RSO e portais de E-recrutamento, foram analisados os meios utilizados pelas empresas, e considerandos os que estas mais utilizavam e contados como frequência de resposta. Aos entrevistados, foi apresentada uma seleção de RSO e portais de E-recrutamento obtida no “estudo prévio sobre RSO e E-recrutamento” anteriormente descrito no trabalho com base neste levantamento, enumerando os meios digitais considerados e utilizando uma escala de Likert de cinco níveis, os respondentes foram convidados a utilizar a seguinte classificação: “sempre”, “quase sempre”, “às vezes”, “raramente” e “nunca”.

Desta amostra resultaram as Tabelas 3.3 e 3.4 que ilustram os meios digitais mais utilizados pelas empresas que foram objeto de estudo.

Tabela 3.13 - Utilização das Redes Sociais Online

Redes Sociais Online	Frequência de respostas	Entrevistados
<i>Facebook</i>	5	1,2,3,4,5
<i>LinkedIn</i>	3	1,2,4
<i>Twitter</i>	0	-
<i>Instagram</i>	0	-
Outro	0	-

(Elaborado pela autora)

Tabela 3.4- Utilização dos Portais de E-recrutamento

Portais de E-recrutamento	Frequência de respostas	Entrevistados
Net-Empregos	5	1,2,3,4,5
Expresso Emprego	1	1
Alerta Emprego	1	1
Turijobs	0	-
<u>IT Jobs / TecnoJobs / Jobbox</u>	0	-
<u>Carga de Trabalhos</u>	0	-
<u>Netemprego/IEFP</u>	3	1,2,3
Webites de universidades	1	4
Outros	1	1

(Elaborado pela autora)

Feita a recolha de informação passamos a explicar a razão da escolha das opções digitais implementadas.

3.3.2.1 As Ferramentas Digitais Implementadas

Como resultado prático destacamos o lançamento do novo *Website* da empresa em setembro de 2017, que contempla uma área de recrutamento (Anexo 2) que permite a resposta a candidaturas espontâneas *online*, assim como resposta a anúncios. A página é composta por um formulário bastante completo, constituído por caixas de combinação, que ajudam o candidato a selecionar os itens valorizados para a função (Anexo 4). Para dar suporte ao pressuposto inicial, de ligar o *Website* com as redes sociais *online*, foram criadas páginas empresariais, e não meros perfis, no *Facebook* (em outubro de 2017) e *LinkedIn* (em novembro de 2017), das quais apresentamos dados estatísticos (Anexos 5 e 6, respetivamente). Estas páginas são muito importantes essencialmente para a divulgação de anúncios de emprego (conforme exemplo - Anexo 3), alcançando assim um público-alvo mais direcionado. Por outro lado, permitem observar dados estatísticos consoante os critérios que forem colocados na publicação.

3.3.2.2 A Escolha dos Meios Digitais Implementados

Na organização os processos de recrutamento, em si, passam por um procedimento misto que agrega a utilização dos meios de recrutamento digitais, designadamente, o *Website* da empresa, portais de E-recrutamento e RSO. Na realidade, as ferramentas digitais *online*, por norma, são sempre utilizadas numa primeira fase, que é a da divulgação da oferta e a recolha de informação. Para a continuidade do processo é utilizado o método tradicional.

Também é consensual que as RSO mais destacadas, são o *LinkedIn*, para perfis mais qualificados, e o *Facebook* para a divulgação de massa, o que vai de encontro ao defendido pelos autores referidos na revisão de literatura no Capítulo II.

Neste sentido para a adesão ao *Facebook* e do *LinkedIn*, pesaram os estudos realizados e as opiniões de utilizadores e parceiros dentro do mesmo tipo de atividade, conforme podemos confirmar pela entrevista.

Assim podemos enumerar algumas razões para aderir às RSO:

O *Facebook* é um fenómeno (Marques, 2016) que conta em 2015 com mais de 1,6 milhões de utilizadores, o que tem um grande potencial para divulgação e segmentação de anúncios. Podemos assim destacar que:

- 1) Para além de um excelente meio de divulgação, atinge um colossal número de pessoas;
- 2) Ao nível de criação de perfis, a sua utilização é gratuita, se bem que no que respeita às páginas de empresas, contemple opções gratuitas, embora algumas interações sejam pagas.
- 3) Através da página é possível divulgar a empresa e a marca sem correr o risco de exclusão, por parte do *Facebook*, pelo facto de fazer publicidade ou colocar anúncios;
- 4) Possibilita a promoção de anúncios, pagos ou gratuitos, tendo a hipótese de direccionar a publicidade;
- 5) Pelas estatísticas e relatórios obtidos no *Facebook* podemos observar a predominância do género de seus seguidores, a idade, a localização geográfica, os horários de maior acesso dos seus fãs, os gostos e os comentários assim como a relevância das campanhas de publicidade entre outras interações.

O mesmo autor defende que as organizações devem ter páginas e não perfis, também para o *LinkedIn* (que foi recentemente adquirido pela Microsoft), se bem que em menor número que o *Facebook*, já conta com 433 milhões de utilizadores.

Por outro lado, identificou-se nas entrevistas realizadas que *Facebook* e o *LinkedIn* são as RSO mais apelativas, mais eficazes e que melhor servem a atividade que a empresa desenvolve.

Feita a síntese do que respeita às RSO, são apresentados os resultados do tema Acolhimento e Integração que é, também, parte integrante desse estudo.

3.3.4 Acolhimento e Integração

Para que possamos, também, mostrar a perspectiva de quem procura emprego, foram realizadas entrevistas com base numa *checklist* designada para o efeito (Anexo 1) a colaboradores que tenham sido contratados recentemente na empresa (há menos de seis meses). Nesta fase pretendeu-se, para além de aferir o grau de integração e socialização dos trabalhadores, identificar quais os meios que estes utilizaram para tomar conhecimento da oferta e qual a sua opinião sobre a os meios digitais *online* utilizados.

A seguir estão reproduzidos alguns comentários dos colaboradores entrevistados:

“Fiquei a saber da oferta através do site “Net Empregos. A divulgação através dos sites que se destinam à difusão de ofertas de emprego, quanto a mim, parece-me uma ótima opção, pois permite que mais pessoas fiquem a conhecer as ofertas, complementando a propagação feita tanto pelas redes sociais como pelo site da Hubel”; (entrevistado 1).

“os portais de emprego são a melhor forma de ficar informado sobre as ofertas que estão disponíveis, quando estou à procura de emprego faço sempre pesquisas (entrevistado 4).

“Fiquei a saber da vaga através do Facebook, em que meu amigo meu partilhou a informação”, (entrevistado 4).

Podemos concluir que a utilização das ferramentas digitais de recrutamento está cada vez mais presente, uma vez que permite aumentar a visibilidade da oferta e conseqüentemente da empresa, promovendo uma imagem inovadora da mesma. Por outro lado, pode causar alguma dificuldade ao nível de estratégia tendo em conta a vasta abrangência ao nível do público-alvo, em particular em direcionar a informação apenas para o perfil que se pretende.

No que respeita à opinião dos trabalhadores, esta é consensual que a divulgação de vagas via as RSO e os portais de E-recrutamento é o caminho a seguir.

Como melhoria para o item Acolhimento e Integração foi empreendida a revisão do Manual de Acolhimento e Código de Conduta da empresa, que vem aperfeiçoar o modelo existente, incluindo as atualizações legislativas mais relevantes e com particular enfoque na proteção dos dados pessoais.

Estão também previstos desenvolvimentos no portal do empregado para que possa ser disponibilizada mais informação útil para os colaboradores.

IV. CONCLUSÕES

Este projeto empresarial foi desenvolvido numa empresa do setor privado, com o propósito de pôr em prática novas estratégias para a melhoria da gestão de recursos humanos, implementar um processo integrado de recrutamento, seleção e acolhimento, melhorando os procedimentos já existentes. Assim, o trabalho desenvolvido centrou-se na otimização e dinamização do processo de recrutamento e seleção, recorrendo a meios de recrutamento digitais, em particular, as RSO e os portais de E-recrutamento, por forma a facilitar o recrutamento e seleção, a boa integração, acolhimento e socialização dos futuros colaboradores.

Nesta ótica foram definidos objetivos específicos mais detalhados e empreendidas várias ações para cimentar as melhorias pretendidas.

Em resposta ao objetivo específico de melhorar o procedimento de recrutamento e seleção na empresa foi descrito o dito procedimento e elaborado o Manual de Funções com as descrições de funções, baseado num novo modelo, para todos os cargos, de forma a sistematizar a informação, definindo a missão, as tarefas ou atribuições e responsabilidades de cada um, bem como o perfil profissional com as competências necessárias para o seu desempenho.

Esta tarefa ficou concluída com sucesso, com a colaboração das partes interessadas (os próprios colaboradores e as chefias). O Manual de Funções da empresa, com o novo formato, já se encontra disponível e contempla 21 descrições de funções e respetivos perfis profissionais. Esta peça é considerada basilar pois visa facilitar tanto a colocação de ofertas como a escolha do perfil ideal no momento da seleção de pessoas. Por outro lado, é fundamental para assegurar uma correta integração de novos colaboradores ou de colaboradores que mudem de funções internamente.

Vários autores confirmam esta boa prática, em particular Cardoso (2010) e Pontes (2010) que referem a análise de funções como uma ferramenta essencial no processo de recrutamento e seleção, onde são definidas as descrições e especificações das funções. Sendo,

através das informações precisas das funções, possível traçar com exatidão o perfil do candidato necessário à execução do cargo.

Por outro lado, colocada a necessidade de estudar e identificar os meios digitais mais adequados com vista à sua implementação na empresa (em particular quais as RSO e os portais de E-recrutamento), procurou-se melhorar os meios digitais mais adequados para o recrutamento e seleção, contemplando o que já se encontrava em desenvolvimento na empresa, nomeadamente o *Website* da empresa, que neste momento encontra-se implementado.

Com o intuito de articular todo o processo de recrutamento e seleção com recurso aos meios digitais, com particular enfoque no *Website* da empresa, foram estudadas as RSO e os portais de E-recrutamento mais adequados para o setor de atividade. Nesta sequência foram criadas páginas empresariais, nas RSO *LinkedIn* e *Facebook*, concluídas no final de novembro de 2017. Para estas são apresentados alguns dados estatísticos nos Anexos 5 e 6, respetivamente.

Esta decisão suportou-se na revisão de literatura onde se constatou que os autores são unânimes em defender a utilização das RSO como um instrumento essencial para o recrutamento, em particular, na atração de candidatos (Melanthiou et al., 2015), e como ferramenta assertiva e com retorno positivo para partilhar informação e divulgar vagas (Almeri et al., 2013).

Da mesma forma, o estudo empírico realizado através de entrevistas, junto dos especialistas de recursos humanos, veio demonstrar a relevância que as novas tecnologias têm na gestão de recursos humanos. Os resultados mostraram que as empresas analisadas tendem a ter comportamentos semelhantes na abordagem do recrutamento e seleção. Todas elas evoluem para uma utilização mais acentuada de ferramentas digitais, como as RSO e os portais de e-recrutamento, no entanto, verifica-se a manutenção de práticas mais tradicionais, em particular, na parte final do processo. Os entrevistados consideraram que as RSO e os portais de e-recrutamento constituem um meio importante para divulgar a empresa. O

Facebook, *LinkedIn*, Net-Empregos e NetEmprego do IEFP foram indicados como os mais utilizados.

Procurou-se ainda explicar o que representam as RSO selecionadas pela organização, do que resultou a seguinte análise:

O *Facebook* é a RSO com maior impacto a nível mundial, beneficiando do conhecimento generalizado dos utilizadores, excluindo desta forma a necessidade de formação dos mesmos e tem como objetivo a partilha de informação na organização com recurso às ferramentas disponibilizadas e existentes no *Facebook*, sendo os perfis e as páginas da solução empresarial completamente independentes da solução social.

O *LinkedIn* é uma solução destinada ao mercado de emprego, promovendo a divulgação de oportunidades, carreiras, quer por parte de pessoas, quer por parte das organizações. No caso dos profissionais, o principal objetivo é a divulgação de competências de modo a encontrar empresas interessadas na contratação. Para as organizações existem soluções e ferramentas mais variadas, que permitem a pesquisa de potenciais colaboradores e desenvolver campanhas de talentos que potenciam um recrutamento mais rápido e eficaz.

O Acolhimento e Integração de pessoas na organização foi outro aspeto abordado com o intuito de observar de que forma as pessoas estão entrosadas na empresa e na equipa.

As entrevistas realizadas aos novos trabalhadores permitiram concluir, no que respeita ao recrutamento e à seleção, que a utilização das RSO e dos portais de E- recrutamento está cada vez mais presente, uma vez que estes permitem aumentar a visibilidade da oferta e consequentemente, da empresa promovendo uma imagem inovadora da mesma.

O *feedback* sobre a integração dos novos colaboradores é bastante positivo, mas uma melhor articulação das ferramentas *online*, de suporte à integração serão certamente uma mais-valia para a organização.

Todo este conjunto de análises e constatações remete-nos para as reflexões finais e os trabalhos sugeridos para o futuro que a seguir são descritos.

As principais dificuldades encontradas foram as da implementação efetiva da página de recrutamento do *Website*, que foi morosa e sujeita a inúmeros testes.

Segundo a ordem de trabalhos da empresa, este aspeto condicionou e originou um atraso na criação das páginas nas RSO *Facebook* e *LinkedIn*. No entanto, perante os resultados já obtidos, e os vários testes realizados, podemos concluir que uma maior aposta no recurso aos meios digitais será uma mais-valia efetiva para a organização.

Como complemento deste projeto poderá ser enriquecedor, para a empresa, o desenvolvimento de um estudo de cariz quantitativo, inquirindo um maior número de entidades, mesmo de outros setores de atividade, que permita obter informações, dados estatísticos e conclusões mais abrangentes, relativamente à utilização das RSO e portais de E-recrutamento por parte das organizações.

Tendo em conta a relevância da integração e da socialização de colaboradores dentro de uma organização, poderá este tema ser objeto de análise interna, solicitando aos próprios colaboradores sugestões sobre a forma como pode ser otimizada e tornada mais eficaz a socialização empresarial por via da utilização de ferramentas digitais.

Em suma, pretende-se que o trabalho desenvolvido e as recomendações deixadas tenham um contributo efetivo para a organização no que respeita à gestão do seu Capital Humano. Neste sentido é apresentado um plano de ações concretas, que resume estas sugestões e que pode ser consultado no Apêndice D.

Como apontamento final, durante a pesquisa foi interessante identificar a questão levantada no “Express Emploi” quanto ao recrutamento por algoritmo ou através do chamado “Big Data”. O artigo “*Les algorithmes recrutent mieux que les humains*” (Eychenne, 2015) diz-nos que um algoritmo é capaz de identificar, em currículos, os dados mais adequados aos critérios pesquisados pela empresa. Sendo a sua abordagem mais objetiva, sem qualquer interpretação pessoal e, portanto, certos riscos de discriminação que excluem candidatos qualificados para o cargo. Os investigadores admitem que deixar os algoritmos se encarregarem do recrutamento causaria forte resistência nas empresas. Fica lançado o desafio para análise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da Estratégia à Prática*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional - Guia de Apoio ao Estudante Universitário*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeri, T., Martins, K., & Paula, D. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Eccom* 4(8), 77-94.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Barbosa, C. L., & Lopes, I. C. (2016). Empresas versus processos seletivos: a importância do recrutamento e da seleção para o desenvolvimento organizacional. *Racex - Revista de Administração e Comércio Exterior*, 2-16.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- Barreto, A. M. (2017). Uma visão sobre a evolução da relação entre as marcas e consumidores após a emergência da Web 2.0. *Prisma.com*, 15, 1-19.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: e-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 264-271. doi:10.1016/j.giq.2010.03.001
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2011). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 30-40. doi: 10.1016/j.giq.2011.04.004
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birrer, A., Ferreira, L., Real, M., Salbego, M., & Noro, G. (2011). A influência das Redes Sociais no Processo de Recrutamento e Seleção. Santa Maria, 1-10.
- Boyd, D. M. (2008). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 214-230. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). *The Use of Social Media in the Recruitment Process*. Brighton - UK: Institute for Employment Studies.
- Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Edições RH.
- Câmara, A. A. (2012). Papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 6(4), 80-97.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Caramez, R. (2015). *17 Melhores Sites para Publicar Ofertas de Emprego em Portugal*.
Obtido em Linkedportugal
<http://www.linkedportugal.com/2015/02/09/17-melhores-sites-para-publicar-ofertas-de-emprego-em-portugal/> (consultado em 23/02/2017).
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Edições Lidel.
- Castro, C. A. (2013). Recrutamento e seleção: um processo para constituição da equipe do Hotel Beta. *Global Manager*, 85-100.
- Caxito, F. (2008). *Estrutura da Área de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humanos - Fundamentos Básicos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª ed.). Barueri – SP – Brasil: Edições Manole.
- Costa, A., & Caregnatto, M. I. (2013). A influência das redes sociais na captação e seleção de talentos: um estudo realizado nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS. *Global Acadêmica*, 42-61.
- Costa, R. F. (2003). *Persona - Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Chiado.
- Crepaldi, M., Echeverria, E. L. & Bianchi, E. (2013). O Recrutamento, seleção e treinamento e seu impacto no desempenho da função na linha de produção. *Revista Faipe*. 3(8), 7-15.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Ligação Pessoa-Organização, ajustamentos e divórcios. In: *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (205-252). Lisboa: Editora RH.
- Din, S. Z., Annuar, R. A., Omar, N., Omar, H., & Dahlan, J. M. (2015). Discovering the use of online recruitment via social media of student internship. *Procedia Economics and Finance*, 856-860.
- Discover the next generation of recruiting with LinkedIn. Obtido em LinkedIn, <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/cx/17/03/essencial-da-marca-empregadora> (consultado em 20/08/2017).
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, O. L. (2016). *Plataforma de E-recruitment - Novas Estratégias para Recrutamento Online*. Porto: Universidade do Porto.
- Eychenne, A. (2015). Big data: serez-vous bientôt recruté par des algorithmes ? Obtido em Express Emploi, http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/big-data-serez-vous-bientot-recrute-par-des-algorithmes_1694698.html (consultado em 07/09/2017)
- Florea, N. V. (2014). Good Practices of Integration for new people in romanian organizations. *Buletin Stiintific*, 13-23.
- Furtado, S. (2012). *Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal nos Municípios Cabo-Verdianos: o Caso de São Domingos*. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget.

- Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 170-184. doi: 10.1108/IJCHM-05-2013-0194
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. Marília-SP: Cultura Brasil.
- Kalambi, M. (2015). Boon or bane - E-recruitment's impact undeniable. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 53-61.
- Laimer, V. R., & Giachini, V. (2015). Utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. *Revista de Administração e Comércio Exterior*, 22-36.
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of fortune 100 career web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 57-68.
- Lima, F., Castro, B., Maués, S., Oliveira, A., & Raposo, A. (2016). Processo de recrutamento e seleção na empresa AP Empreendimentos. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 296-305.
- Maanen, J. V. (1978). People processing: strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19-36. doi: 10.1016/0090-2616(78)90032-3
- Maanen, J. V.; & Schein H. E. (1978). Toward a theory of organized socialization. *Annual Review of Research in Organizational Behavior*, 1-98.
- Machado, L. M. (2016). A influência da informação publicada nas "redes sociais" no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. *AtoZ Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, 10-20.
- Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360 como Comunicar Online*. Coimbra: Conjuntura Atual.
- Mazon, L., & Trevizan, M. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município Paulista. *Rev. Latino. Am. Enfermagem - Ribeirão Preto*, 8(4), 81-87.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constatinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnacional Management*, 20(1), 31-49.
- Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicada a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 1-7.
- Monteiro, I. A. (2007). *Comportamento do Líder Inovador no Setor do Turismo*. Faro: Universidade do Algarve.
- Mosquera, P. (2012). Socialização organizacional. In: A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (583-586). Lisboa: Editora RH.
- Moura D.; Orgambídez-Ramos, A., & Jesus, S. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, (3)2, 125-134.
- Mourão, L., Monteiro, A., & Viana V. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2), 198-208.

- Norwawi, N. M., Alwi, N. H., Ismail, R., Wahid, F., & Alkaenay, N. M. (2014). Promoting islamic ethics on privacy in digital social network for use data protection and trust. *Ulum Islamiyyah Journal*, 115-127. doi: 10.12816/0012632
- Oliveira, L. G., & Teixeira, A. (2015). Administração de recursos humanos: administrando pessoas. *Revista Maiêutica*, 3(1), 135-144.
- Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendonza-Sierra, M. I. (2015). Empowering employees: a portuguese adaptation of the conditions of work effectiveness questionnaire (CWEQ-II). *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 29, 1-10.
- Paiva, K. C., Dutra, M. R., & da Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *R.Adm.*, 5(3), 310-324. doi: 10.5700/rausp1202
- Pedroso, R. C. (2016). *Redes Sociais e Recrutamento*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Perreti, J.-M. (2011). *Gestão e Administração de Pessoal* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, F. (2015). Redes sociais no recrutamento de imigrantes: fundamentos teóricos de uma proposta de explicação. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 29, 81-103.
- Pires, A. A., & Guimarães, V. (2016). Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense. *Recape Revista de Carreiras e Pessoas*, 70-85.
- Pontes, B. (2010). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, (6ª ed.). São Paulo: Edições LTr.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Queirós, S. F. (2015). *Satisfação Laboral e Desempenho Profissional: Um Estudo de Caso para Diagnóstico e Intervenção*. Porto: ESEIG - Instituto Politécnico do Porto.
- Rallet, A., & Rochelandet, F. (2011). La régulation des donnés personnelles face au Web relationnel: Une voie sans issue? *CAIRN.INFO*, 17-47. doi: 10.3917/res.167.0017
- Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016.
- Reinert, M., Munhoz, G., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleoni, G. M., & Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 9(1): 27-40. doi: 10.4013/base.2012.91.03
- Ribeiro, M. (2016). *Eu Sou o Meu Maior Projeto*. Lisboa: Edições Manuscrito.
- Rosa, L. S. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança, Psicologia das Organizações*. Lisboa: Edições Presença.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media. In P. Bobko *Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory* (269-298). Thousand Oaks: Sage.

- Sameen, S., & Cornelius, S. (2013). Social networking sites and hiring: how social media profiles influence hiring decisions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 27-35.
- Santos, E., Santos, J., & Machado, J. A. (2015). A importância do marketing pessoal em processos de recrutamento e seleção e do marketing de relacionamento para a qualificação profissional. *Diálogos Interdisciplinares*, 4(1) 44-63.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 4, 1-14.
- Silva, V., Ferrett, K., & Mancini, R. (2014). Recrutamento e seleção: um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. *Toledo - Prudente Centro Universitário*.
- Slovensky, R., & Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Emerald Group Publishing Limited*, 14(1), 55–69. doi: 10.1108/14636691211196941
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie, & J. Lewis. *Qualitative Research Practice* (1-23). London: Sage.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (7ª ed.). Lisboa-Porto: Edições Lidel.
- Sousa, S., & Sousa, M. J. (2003). *Soluções Informáticas na Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: FCA-Editora Informática.
- Strauss A., & Corbin J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tavares; M.C. (2017). *E-Recruitment: A Perceção da Geração Y sobre Comportamentos no Facebook e no LinkedIn*. Lisboa: Universidade Europeia.
- Tomaél, M., Alcará, A., & Chiara, I. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, 34(2), 93-104.
- Turban, E. Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, & Turban D. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Cham: Springer.
- Vermelho, S., Velho, A., & Bertencello, V. (2015). Sobre o conceito de redes sociais e seus pesquisadores. *Educação e Pesquisa*, 41(4), 863-881. doi: 10.1590/s1517-97022015041612
- What Is Web 3.0 and Is It Here Yet? Obtido em Lifewire,
<https://www.lifewire.com/what-is-web-3-0-3486623> (consultado em 19/08/2017).
- Wordle - create; obtido em Wordle
<http://www.wordle.net/create> (consultado em 12/08/2017).
- Workplace. Obtido em Facebook,
<https://www.facebook.com/workplace/> (consultado em 20/08/2017).
- Yin. R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de Entrevista

Apêndice B – Procedimento Recrutamento e Seleção

Apêndice C – Dicionário da Análise de Conteúdo

Apêndice D – Plano de Ações Concretas


Apêndice E – Manual de Funções

Apêndice A – Guião de Entrevista

A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> E DO E-RECRUTAMENTO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
(questionário para chefias/ recrutadores)
<u>Função:</u>
<u>Objetivo:</u> identificar as mais-valias e a utilização das redes sociais e do E-recrutamento como método de recrutamento e os cuidados a ter.

1. Qual a sua opinião quanto à utilização das redes sociais e dos portais de recrutamento *online* no que respeita os seguintes pontos?
 - 1.1. Como meio de veicular a informação, e a forma como chega aos candidatos:
 - 1.2. No que respeita a organização (imagem, reputação, ...):
 - 1.3. O tempo disponibilizado:
 - 1.4. O custo:
 - 1.5. A eficácia do recrutamento *online* comparativamente ao método tradicional em geral:
 - 1.6. A utilização do recrutamento *online* comparativamente ao método tradicional (qual a sua preferência?):
 - 1.7. O recurso a agências de recrutamento como opção (comparativamente ao recrutamento *online*):
2. :Que meios/recursos ou sites utiliza para divulgar as ofertas de emprego?
3. De esses, quais são os mais utilizados e porquê ?
4. Existem alguns cuidados a ter em particular aquando da utilização destes meios de recrutamento?
5. Que problemas é que o recrutamento *online* pode acarretar (aspetos menos positivos a ser tidos em atenção)?
6. Informações/sugestões adicionais:

Apêndice B – Procedimento – Recrutamento e Seleção

	Recrutamento e seleção	PR.03_01
	Procedimento	03-01-2018

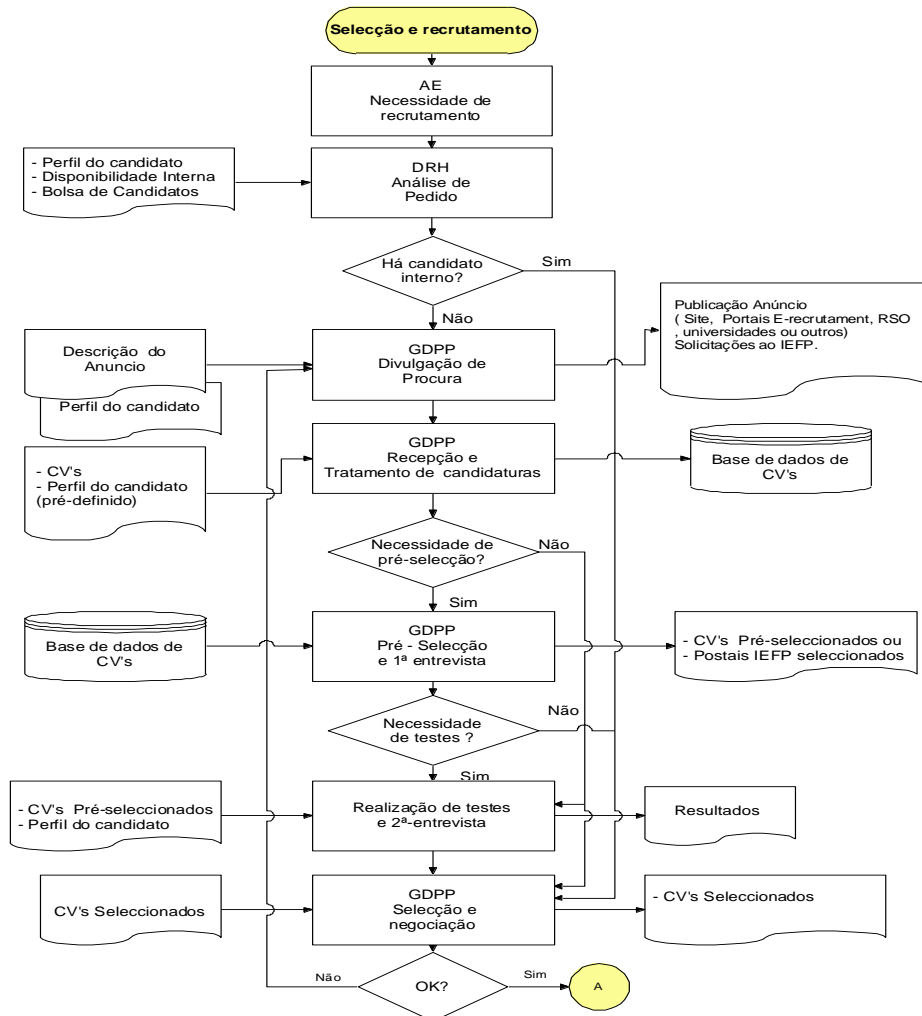
1. CAMPO DE APLICAÇÃO, OBJECTIVO E RESPONSABILIDADE

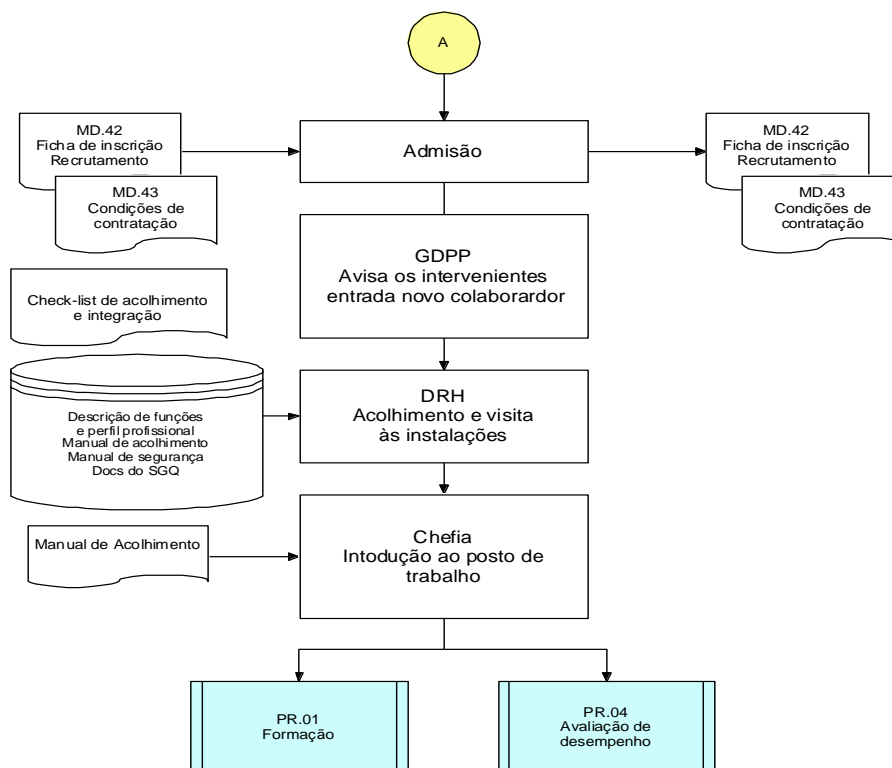
Garantir colaboradores qualificados no desempenho das funções.

É responsável pela implementação e gestão do presente procedimento o Gestor de Desenvolvimento de Pessoas e Processos.

2. 2. DESCRIÇÃO

2.1. Fluxo de atividade






2.2. O Recrutamento e seleção

A direção da empresa identifica as necessidades de colaboradores nos vários departamentos e transmitem a informação ao Gestor de desenvolvimento de pessoas e processos (GDPP), este, analisa o pedido e empreende as ações necessárias para dar resposta a essa necessidade.

O primeiro passo do processo de seleção é verificar se existem recursos internos, caso não existam, verifica bolsa de candidatos e o perfil do candidato.

	Recrutamento e seleção	PR.03_01
	Procedimento	03-01-2018

No caso de existir candidato interno com o perfil adequado, avança-se diretamente para a integração do elemento, onde é assegurada a mobilidade do colaborador. Em certos casos (ex: caso de alterações de função), estes candidatos, devem fazer testes psicotécnicos para aferir a adaptabilidade à nova função.

Caso não exista nenhum candidato interno, o GDPP faz a divulgação da necessidade através do *Website* da empresa, dos portais de E-recrutamento e Redes Sociais *Online* (*Facebook e LinkedIn*), por vezes também é efetuada a divulgação no Instituto de Emprego e Formação Profissional IEFP, Universidades, etc.

Após a publicação do anúncio é da responsabilidade do GDPP, o tratamento das candidaturas, iniciando-se a fase de Seleção, onde é efetuada uma pré-seleção dos CV de acordo com os itens de seleção pré-definidos que englobam a descrição de função e


Após esta primeira pré-seleção, os CV selecionados são entregues ao Responsável da área, para que este faça uma segunda análise/triagem.

Terminada a fase de pré-seleção de CV cabe ao GDPP elaborar uma lista dos candidatos pré-selecionados e contactá-los para marcar uma entrevista. Os CV não selecionados são arquivados.

Após a primeira entrevista, no caso de ser definida a necessidade de realização de testes o GDPP em conjunto com a direção elaboram uma lista dos candidatos para passar à segunda fase, podendo neste momento ser convidados a realizar testes de competência, nova entrevista ou mesmo testes psicotécnicos.

Concluída(s) a(s) entrevista(s) são recolhidos ou apurados os resultados, de acordo com esses resultados, o GDPP conjuntamente com a Direção selecionam o candidato com o perfil mais adequado à vaga profissional, sendo o mesmo contactado para a entrevista final.

Nesta entrevista é feita a negociação, onde são ajustadas com o candidato as condições de trabalho, sendo nesta fase decidida a sua admissão/contratação, isto é, se houver acordo mútuo entre ambas as partes.

	Recrutamento e seleção	PR.03_01
	Procedimento	03-01-2018

Não chegando a acordo, procede-se ao contacto telefónico com outro potencial candidato que passou pelo procedimento anterior e reúne o perfil adequado ou inicia-se outro processo de recrutamento.

Notas:

1) A Administração é informada de todas as necessidades de recrutamento e dá a sua aprovação prévia para a contratação de um novo colaborador, que pode não estar formalizada ou somente formalizada no anúncio quando este existe.

2) Os candidatos convocados para entrevista que não foram selecionados, ficam registados em base de dados digital dando para isso os candidatos o seu acordo prévio.

3) Todos os candidatos que não forem selecionados são informados por telefone ou e-mail da decisão tomada.

Admissão

Aquando da decisão de contratação de um novo colaborador, o GDPP informa atempadamente os serviços Gerais e os TI's para a preparação do novo posto de trabalho e área administrativa da medicina de trabalho para marcação de consulta.

Após a admissão, o GDPP dá seguimento do processo físico de recrutamento, onde o novo colaborador e irá preencher a Ficha de inscrição de recrutamento de pessoal e assinar as condições de contratação (modelos MD.42 e MD.43 respetivamente) e disponibilizará os seus os seu documentos pessoais para preenchimento da Ficha de cadastro (MD.44).

	Recrutamento e seleção	PR.03_01
	Procedimento	03-01-2018

No primeiro dia de serviço o colaborador é recebido pelo GDPP que lhe entrega o Manual de Acolhimento e explica o acesso à documentação digital que se encontra disponível, entre outra a Descrição de funções) e esclarece-o sobre dúvidas que o mesmo possa ter, e é feita uma visita por todos os departamentos da organização, onde o novo elemento é apresentado aos colaboradores da Hubel de forma a possibilitar uma melhor integração.

A chefia é responsável pela integração do novo colaborador no seu posto de trabalho.

Inicialmente o novo colaborador recebe formação interna de sobre o posto de trabalho, sistemas de informação e Segurança e saúde no trabalho (SST)

3. DEFINIÇÕES E SIGLAS/ ABREVIATURAS

AE : Administador Executivo

GDPP: Gestor Desen. Pessoas e Processos

CV: *Curriculum vitae*

SST: Segurança e saúde no trabalho

DE: Diretor Executivo

TI : Tecnologias de Informação

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA / INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

- 0

5. REGISTO DE ALTERAÇÕES

- 0

Apêndice C - Dicionário da Análise de Conteúdo

Unidades de registro	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
Divulgação	<p>Excelente meio de divulgação;</p> <p>Chega a um maior número de pessoas;</p> <p>A nível de divulgação é bastante rápido;</p>	1	3
	<p>Permite veicular a informação de forma imediata;</p> <p>Vasta abrangência a nível do público-alvo;</p> <p>“Não depende de mais ninguém” (autonomia);</p> <p>Aumenta a visibilidade da oferta;</p> <p>O público-alvo, tendo em conta o perfil, pode não ter acesso à Internet;</p> <p>Imensidão de pessoas que têm acesso à informação;</p> <p>Só utilizamos as ferramentas <i>online</i> para colocação de anúncios.</p>	2	7
	<p>Atualmente a pesquisa de emprego é feita através da Internet;</p> <p>São tão utilizadas as redes sociais como nos portais de recrutamento;</p> <p>Alta taxa de candidatos que respondem;</p> <p>Tendo em conta o site é gasto mais ou menos tempo na divulgação:</p>	3	4
	<p>A utilização dos meios digitais é a forma mais atual e prática para veicular informação.</p>	4	1
	<p>A grande parte da divulgação da oferta de emprego é efetuada por uma unidade de serviços partilhados da OP; utiliza as redes sociais e portais de recrutamento.</p>	5	2

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	Pela própria empresa são feitos recrutamento para funções de direção e recrutamento internacional		
Imagem/ reputação da organização	Boa forma de marketing; Bom cartão-de-visita; Boa projeção da imagem da empresa.	1	3
	Promove uma imagem inovadora;	2	1
	A boa redação e clareza do que se pretende difundir é muito importante; Comentários pouco favoráveis à empresa, pode transmitir uma má imagem; Ter em atenção a atualização da informação a fim de garantir a fiabilidade e a boa imagem da organização. O anúncio <i>online</i> é retirado assim que a vaga é preenchida. Não passa uma boa imagem deixar o anúncio <i>online</i> durante muito tempo.	3	4
	Para a empresa é muito bom. Os meios digitais são mais modernos, dá uma imagem de modernidade à empresa. A linguagem deve ser cuidada e existe o dever de estar atento ao que as outras empresas fazem nesta área.	4	1
	Para a empresa a utilização destas ferramentas é bastante positiva, contribui para a divulgação da marca e informação sobre a empresa. As pessoas, antes de se candidatarem, procuram cada vez mais saber informação sobre a empresa.	5	2
Tempo	Na fase de divulgação o anúncio fica logo disponível; Na fase posterior é que são necessários mais elementos para	1	2

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	preencher a base de dados,		
	O tempo é muito mais reduzido; Não depende de terceiros;	2	2
	A utilização dos meios <i>online</i> é muito mais fácil e rápida; Alguns minutos dedicados à redação do anúncio e temos a informação <i>online</i> ; Tendo em conta o site é gasto mais ou menos tempo na divulgação:	3	2
	Depende da ferramenta utilizada. As mais otimizadas são muito ágeis: e-mail, <i>Facebook</i> , <i>LinkedIn</i> . Outras mais institucionais, são menos expeditas ex. Netemprego (IEFP).	4	3
	Estes meios são muito eficazes a nível da gestão do tempo. A colocação do anúncio é muito rápida e fica logo disponível e acessível a um vasto número de pessoas.	5	1
Custo	O custo é muito menor que o método tradicional; Só utilizamos portais gratuitos; O LinkedIn tem a opção de pacote empresa que é pago e permite uma maior visibilidade da empresa.	1	2
	O custo é o tempo de mão-de-obra do utilizador; Só utilizamos sites gratuitos;	2	2
	Não existe nenhum custo associado para além do tempo (custo hora) do técnico.	3	1
	O tempo é só o da colocação de anúncio e recolha de informação. Só são utilizados os sites/meios gratuitos.	4	1
	É bastante vantajoso, o custo é 0, porque só são utilizados	5	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	portais gratuitos.		
Recrutamento <i>online</i> vs. método tradicional	<p>O recrutamento <i>online</i> é sem qualquer dúvida a melhor opção;</p> <p>Até porque, cada vez mais existem os candidatos a enviar mais candidaturas por outras vias (ex. preenchimento da ficha de inscrição em papel) quando falamos de funções menos qualificadas.</p> <p>O recrutamento <i>online</i> é muito mais eficaz nos dias de hoje;</p> <p>Praticamente todas as pessoas de alguma forma ligadas à Internet.</p> <p>O número de candidatos alcançado é muito maior.</p>	1	5
	<p>Os meios digitais são os mais eficazes e eficientes;</p> <p>A recolha de CV é feita digitalmente; o restante processo tem um tratamento tradicional;</p> <p>Só utilizamos as ferramentas <i>online</i> para colocação de anúncios; O restante processo tem tratamento <i>online</i>;</p> <p>Não é viável utilizar estas ferramentas na sua globalidade.</p> <p>Falta-nos rotinar todas as etapas do processo a fim de conhecer e utilizar melhor estas ferramentas,</p>	2	5
	<p>Neste ponto ganha o recrutamento <i>online</i>. Os meios tradicionais estão em declínio uma vez que estão direcionados para um público-alvo mais específico que utiliza cada vez menos o papel. O que é feito <i>online</i> chega mais rápido; “quem não está <i>online</i> não existe”. O recurso aos meios digitais é o que melhor serve as necessidades da empresa.</p>	3	2
	<p>Na nossa experiência as ferramentas <i>online</i> na 1ª fase</p>	4	2

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	<p>(divulgação e recolha de informação). O resto do processo é tradicional. É importante a interação direta com o candidato onde é privilegiada a entrevista presencial (etapa sempre necessária). É importante passar a cultura da empresa aos candidatos; este aspeto só tem sido conseguido através de entrevista presencial (experiências já realizadas via <i>Skype</i>, não têm sido muito eficazes).</p> <p>Falta-nos a aprendizagem sobre a forma de utilizar as ferramentas digitais nas seguintes etapas de recrutamento e seleção.</p>		
	<p>Para além do recrutamento <i>online</i>, a prática da empresa sai um pouco do considerado “ método tradicional”, através da colocação de anúncios em jornais.</p> <p>Fazemos recurso a empresas de trabalho temporário (ETT) e empresas de recrutamento internacional.</p> <p>Existem outras opções a considerar, nomeadamente colocação de <i>Outdoors</i> para recrutamentos locais.</p>	5	2
Agências de recrutamento / ETT	<p>As agências de recrutamento têm um custo muito elevado;</p> <p>Esta alternativa não é aplicada à nossa organização.</p> <p>Por vezes é feito apelo a estas empresas para colmatar necessidades sazonais ou de curta duração;</p>	1	3
	<p>Este método não é privilegiado;</p> <p>Podemos fazer recurso para substituições ou trabalhos sazonais;</p>	2	2
	<p>Na empresa são feitos poucos recrutamentos diretos, só para algumas funções específicas; a maioria é feita via a OP (organização de Produtores). Mas os meios <i>online</i> são os que</p>	3	1

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	<p>melhor servem as necessidades da empresa.</p> <p>Paralelamente também é feito recurso a Empresas de Trabalho Temporário (ETT) para o recrutamento internacional e atividades sazonais.</p>		
	<p>Está relacionado com o perfil pretendido. Na organização é feito recurso essencialmente para substituição de pessoas e para reforço de atividades sazonais de curta/média duração (exemplo obras).</p>	4	1
	<p>São utilizadas para funções de direção e chefia, as agências já têm uma base de dados compilada o que facilita articulação de todo o processo de recrutamento. Também são utilizadas as empresas de recrutamento internacional.</p>	5	2
Cuidados nos recrutamento <i>online</i>	N/A	1	0
	<p>Informação pode ser abordada com intenções maliciosas;</p> <p>Comentários pouco favoráveis;</p>	2	2
	<p>É muito importante ter uma forma cuidada de passar a informação.</p> <p>Procuramos dar resposta a todos os candidatos após a receção das candidaturas. E é retirado o anúncio <i>online</i> assim que a vaga é preenchida.</p>	3	3
	<p>Deve ser utilizada uma linguagem cuidada. Ter em atenção a correta passagem de informação com a correta caracterização da oferta e do perfil. É importante fazer um acompanhamento permanente a fim de despistar alguma anormalidade (ex. comentários desfavoráveis).</p> <p>Após o preenchimento da vaga é importante retirar logo o anúncio para não passar uma imagem descuidada da empresa.</p>	4	3

Unidades de registo	Unidades de contexto	Sujeito	Frequência
	Devem ser tidos cuidados essencialmente com as redes sociais. Pois permitem a colocação de comentários depreciativos.	5	1
Problemas do recrutamento <i>online</i>	N/A	1	
	O público-alvo, tendo em conta o perfil, pode não ter acesso à Internet; Direcionar/filtrar a informação para o perfil correto; Comentários pouco apropriados para a empresa;	2	3
	No que é a nossa experiência, tendo em conta o número reduzido de recrutamento direto que fazemos, não temos nenhum aspeto a referir.	3	1
	Por vezes são colocados comentários inapropriados e nocivos para a empresa.	4	1
	Não se aplica à empresa, mas identificam-se os comentários depreciativos como principal problema do recrutamento <i>online</i> .	5	1

Apêndice D – Plano de Ações Concretas

Nº	Descrição da ação a implementar	Resp. Implementação	Resp. verificação	Data prevista de execução	Data efetiva de conclusão
1	Análise de funções e perfis	GDPP	DE	set-17	ago-17
2	Colocação do novo <i>Website</i> da Hubel <i>online</i>	GMKT	DE	out-17	out-17
3	Validação e teste da página de recrutamento do <i>Website</i>	GMKT/GDPP	GDPP	out-17	dez-17
4	Criação de páginas profissionais para a empresa nas RSO (<i>Facebook e LinkedIn</i>)	GMKT	DE	nov-17	nov-17
5	Ligação do <i>Website</i> às RSO	GMKT	DE	nov-17	nov-17
6	Descrição do procedimento Recrutamento e seleção	GDPP	DE	dez-17	jan-18
7	Descrição do procedimento Avaliação de desempenho	GDPP	DE	mar-18	
8	Revisão do Manual de acolhimento e código de conduta	GDPP	DE	mai-18	
9	Atualização/desenvolvimento do portal do empregado	GSI	DE	jul-18	

Legenda:

DE – Diretor Executivo

GDPP – Gestor de Desenvolvimento de pessoas e processos

GMKT – Gestor de Marketing

GSI – Gestor de Sistemas de Informação

Apêndice E – Manual de Funções

O Manual de Funções, composto por 21 descrições de funções e os respectivos perfis profissionais, é apresentado em documento separado.

ANEXOS

Anexo 1 - *Checklist* para entrevista de candidatos (pós integração)

Anexo 2 - O *Website* da Hubel Verde – Página de Recrutamento

Anexo 3 - O *Website* da Hubel Verde - Oferta de Emprego

Anexo 4 - O *Website* da Hubel Verde - Formulário de Candidatura

Anexo 5 - Dados estatísticos do *LinkedIn*

Anexo 6 - Dados estatísticos do *Facebook*

Anexo 1 - *Checklist* para entrevista de candidatos (pós integração)

- Conhecimento da organização;
- Socialização com a equipa de trabalho;
- Relacionamento interpessoal com os pares;
- Conhecimento da função;
- Competências profissionais adequadas;
- Conhecimentos técnicos adequados;
- Espírito de iniciativa e resolução de problemas;
- Meios/ferramentas disponibilizados eficazes;
- Acolhimento e integração.

Anexo 2 - O Website da Hubel Verde – Página de Recrutamento

HUBEL
Verde

SOLUÇÕES PRODUTOS SERVIÇOS NOTÍCIAS RECRUTAMENTO QUEM SOMOS CONTACTOS

RECRUTAMENTO
FAÇA PARTE DA NOSSA EQUIPA

RECRUTAMENTO

O capital humano e o conhecimento são uma das principais bases do crescimento dinâmico e sustentado da Hubel Verde. Por isso, contamos com um grupo de profissionais que nos tem permitido inovar e alcançar objetivos cada vez mais ambiciosos, acrescentar valor no relacionamento com os nossos clientes e, consequentemente, à sua atividade.

Mas a nossa visão é ir mais longe e, para isso, precisamos de profissionais qualificados que, em equipa, estejam dispostos a responder aos desafios do amanhã.

Se partilha desta visão, da nossa **missão e valores** e se vê a mudança como um desafio, contamos consigo.

OFERTAS DE EMPREGO

- ENGENHEIRO AGRÔNOMO (M/F)
- ZONA SUL
- ENGENHEIRO AGRÔNOMO (M/F)
- ZONA NORTE

CANDIDATURA ESPONTÂNEA

Anexo 3 - O Website da Hubel Verde - Oferta de Emprego



ENGENHEIRO AGRÓNOMO (M/F) - ZONA SUL

A empresa Hubel Verde, especializada em nutrição vegetal e assessoria agronómica, pretende recrutar engenheiro(a) agrónomo(a) para desempenhar a atividade presencial junto a clientes das regiões do Algarve, do Alentejo e do Ribatejo, na função de técnico-comercial e de gestor de produtos, em clientes existentes e em novos clientes.

PERFIL:

- Jovem com formação superior em Engenharia Agrícola/Agronómica;
- Conhecimento de línguas estrangeiras (Inglês e Espanhol);
- Privilegiamos candidatos com experiência comercial na zona e conhecimento de revendedores;
- Conhecimento de informática na ótica do utilizador;
- Dinamismo, criatividade, espírito de equipa, elevada capacidade de trabalho, de organização e orientação para objetivos;
- Residência ou disponibilidade para residir na zona Setúbal - Beja;
- Disponibilidade para deslocações;
- Disponibilidade para entrada imediata.

OFERECE-SE:

- Integração em equipa jovem e profissional;
- Formação especializada na área de atividade;
- Possibilidade de integração na carreira.

OFERTAS DE EMPREGO

ENGENHEIRO AGRÓNOMO (M/F)
- ZONA SUL

ENGENHEIRO AGRÓNOMO (M/F)
- ZONA NORTE

ENVIE-NOS A SUA CANDIDATURA

Anexo 4 - O Website da Hubel Verde - Formulário de Candidatura

[SOLUÇÕES](#)[PRODUTOS](#)[SERVIÇOS](#)[NOTÍCIAS](#)[RECRUTAMENTO](#)[QUEM SOMOS](#)[CONTACTOS](#)

DADOS PESSOAIS

Nome Completo:

Data de Nascimento:

Sexo:

Telemóvel:

Telefone:

Email:

LOCALIDADE

Localidade:

País:

FORMAÇÃO ACADÉMICA

Grau Académico:

Instituição Académica:

Área / Curso:

Ano de Conclusão:

Classificação Final:

CONHECIMENTOS LINGUÍSTICOS

Português:

Inglês:

Espanhol:

Francês:

Alemão:

Outra:

SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Situação Profissional:

Área de Especialização:

Experiência Profissional:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Data Inicio (última experiência):

Data Fim (última experiência):

Empresa (última experiência):

Função (última experiência):

OUTRAS COMPETÊNCIAS E FORMAÇÕES

Formador (CCP/CAP):

Registado na Ordem?:

Carta de Condução:

CAM (motorista):

CQM (motorista):

Condutor ADR (motorista):

Manobrador de Empilhador:

Operador de Grua:

Formação em Produtos

Fitofarmacêuticos:

Curriculum Vitae: Procurar...

Carta de Apresentação: Procurar...


Anexo 5 - Dados estatísticos do LinkedIn

The image shows a screenshot of the LinkedIn profile page for 'Hubel Verde - Engenharia Agronómica'. The page is viewed from the administrator's perspective. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for 'Início', 'Minha rede', 'Vagas', 'Mensagens', and 'Notificações'. Below this is a secondary navigation bar with 'Atualizações', 'Visão geral', 'Análise', and 'Notificações'. The profile header includes the company logo, name, and 'Versão do administrador'. The main content area is divided into two columns. The left column shows engagement statistics for the last 7 days: 100% increase in likes (7 total), 0% change in comments (0 total), and a 200% increase in shares (3 total). The right column features a post creation box with a 'Publicar' button and an 'Atualizações recentes' section. The most recent update is from Celso Marques on 09/01/2018, featuring a post from Hubel Verde - Engenharia Agronómica. The post text mentions a partnership with Cerfundão for a presentation on plant nutrition solutions for stone fruits. Below the text is a banner image with the text 'SOLUÇÕES INOVADORAS DE NUTRIÇÃO VEGETAL PARA PRUNÓIDEAS' and a photo of stone fruits.

in

Início Minha rede Vagas Mensagens Notificações



Atualizações Visão geral Análise Notificações

 **Hubel Verde - Engenharia Agronómica**
Versão do administrador

Compartilhe um artigo, foto ou atualização

 **Publicar**


Atualizações recentes Atualizações de empresa

Publicação de Celso Marques • 09/01/2018 • [Patrocinar agora](#)  

 **Hubel Verde - Engenharia Agronómica**
1 sem

A Hubel Verde, em parceria com a Cerfundão, apresenta, na próxima quinta-feira, pelas 18h00, nas instalações da União de Fruticultores da Cova da Beira - Ferro, Soluções Inovadoras de Nutrição Vegetal para Prunóideas.  ...visualizar mais

SOLUÇÕES INOVADORAS DE NUTRIÇÃO VEGETAL PARA PRUNÓIDEAS





[Ir para versão do usuário](#)

Visitantes

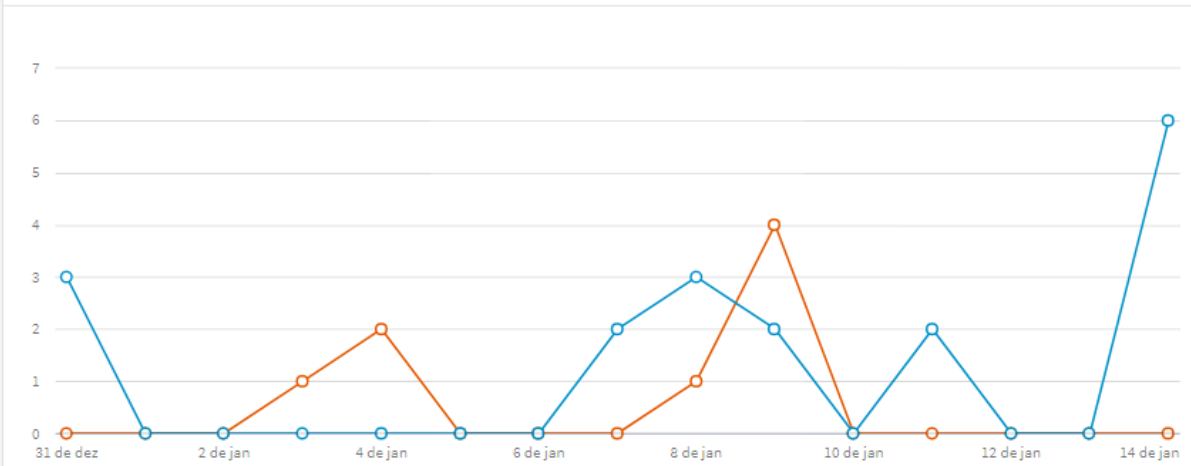
Últimos 15 dias

[Exportar relatório](#)

Dispositivos móveis: todas as páginas

Computadores: todas as páginas

Métricas agregadas para computadores e dispositivos móveis



[Ir para versão do usuário](#)

Visitantes

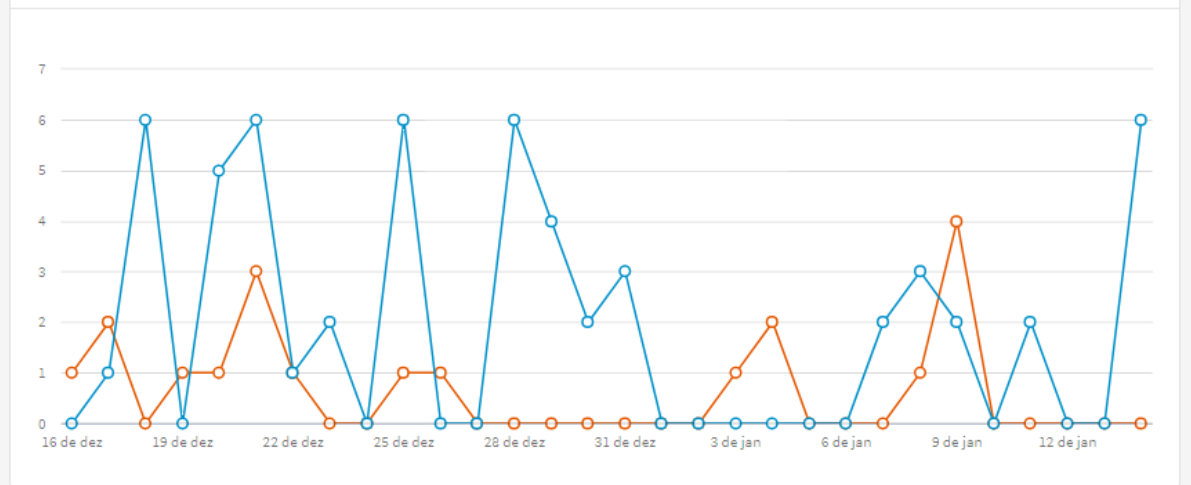
Últimos 30 dias

[Exportar relatório](#)

Dispositivos móveis: todas as páginas

Computadores: todas as páginas

Métricas agregadas para computadores e dispositivos móveis



Dados demográficos dos visitantes ⓘ

Função ▾



Principais funções

● Marketing	29,73%
● Engenharia	18,92%
● Vendas	13,51%
● Operações	10,81%
● Financeiro	8,11%

Métricas de tráfego ⓘ

Todas as Career Pages ▾

Visualizações da página ▾

● Dispositivos móveis: todas as Career Pages

- Todas as páginas
- Company Page (Visão geral)
- Todas as Career Pages
- Career Pages (Dia a dia)
- Career Pages (Vagas)

Todas as Career Pages

Métricas agregadas para computadores e dispositivos móveis

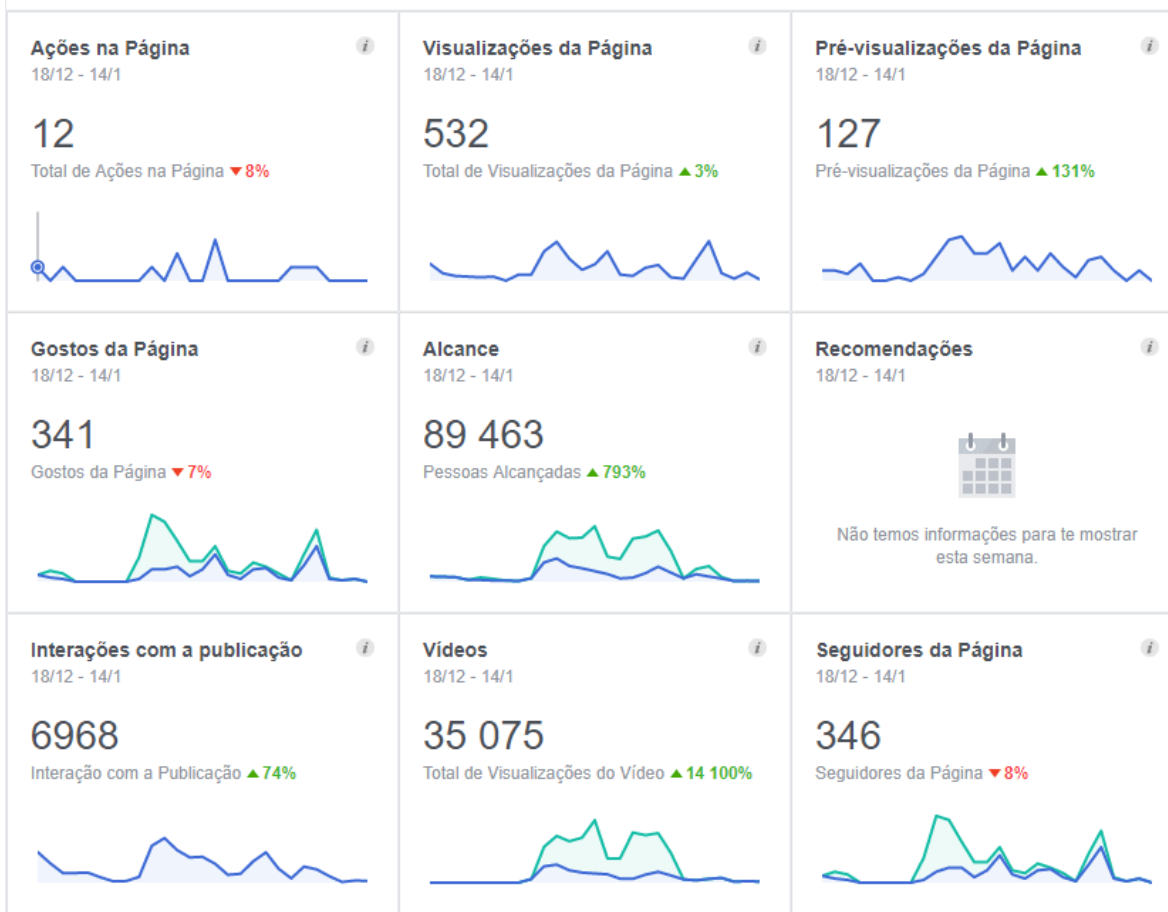


Anexo 6 - Dados Estatísticos do Facebook

Resultados de 19 de Dezembro de 2017 a 15 de Janeiro de 2018

Nota: não inclui dados de hoje. A atividade de estatísticas é indicada no fuso horário do Pacífico. A atividade dos anúncios é indicada no fuso horário da tua conta de anúncios.

■ Orgânico ■ Pago



Os dados diários são registados no fuso horário do Pacífico.

1 S 1 M 1 T

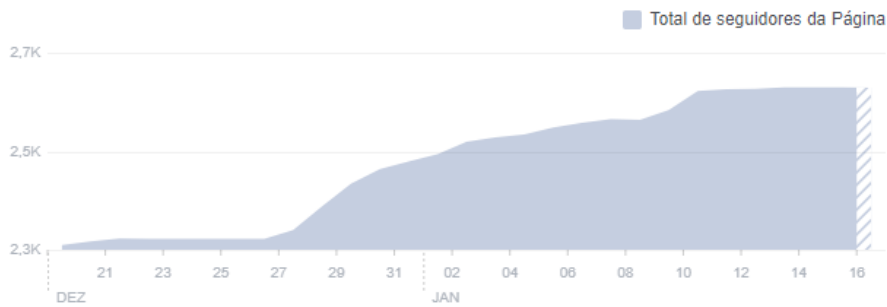
Início:

19-12-2017

Fim:

16-1-2018

Total de seguidores da Página a partir de hoje: 2629



REFERÊNCIA
Compara o teu desempenho médio ao longo do tempo.

Total de seguidores da Página

Seguidores líquidos

Os seguidores líquidos mostram o número de novos seguidores menos o número de cancelamentos de seguimento.

Cancelamentos de seguimentos Seguidores orgânicos Seguidores pagos Seguidores líquidos

REFERÊNCIA

Seguidores líquidos

Os seguidores líquidos mostram o número de novos seguidores menos o número de cancelamentos de seguimento.



REFERÊNCIA
Compara o teu desempenho médio ao longo do tempo.

Cancelamentos de seguimentos

Seguidores orgânicos

Seguidores pagos

Seguidores líquidos

QUERES MAIS GOSTOS?

Cria um anúncio para fazeres com que mais pessoas gostem da tua Página.

Promover Página

Os dados diários são registados no fuso horário do Pacífico.

1 S 1 M 1 T



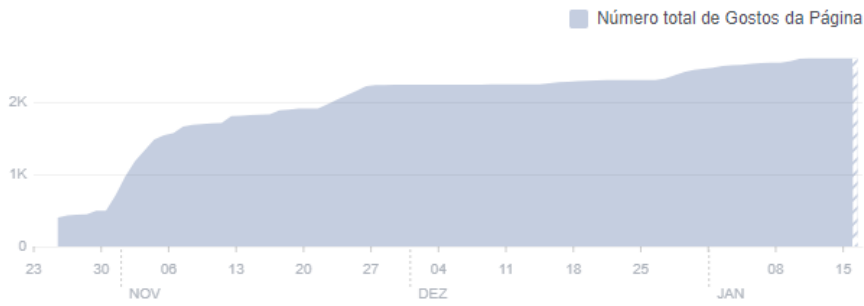
Início:

24-10-2017

Fim:

16-1-2018

Total de gostos da Página a partir de hoje: 2606



REFERÊNCIA
Compara o teu desempenho médio ao longo do tempo.

Número total de Gostos da Página

Número líquido de Gostos

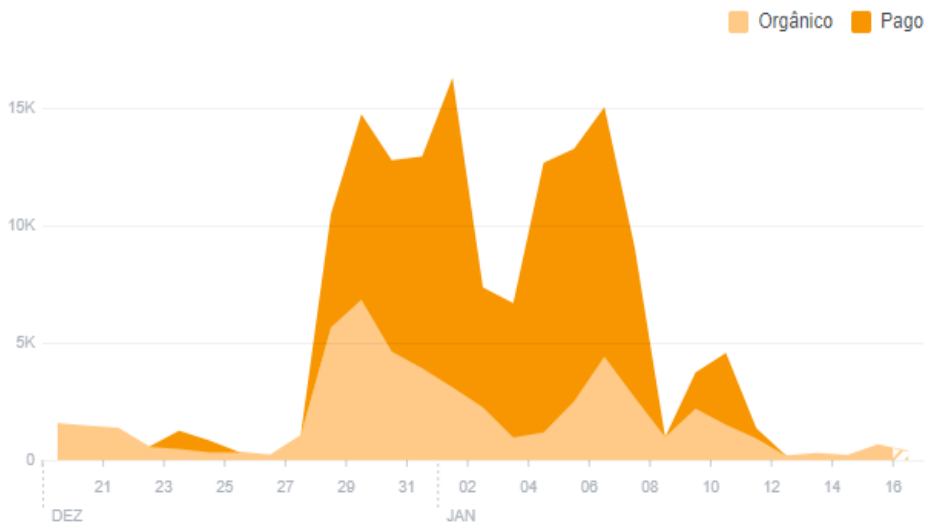
O número líquido de gostos mostra o número de gostos novos excluindo o cancelamento de gostos.

Cancelamento de Gostos Gostos orgânicos Gostos pagos Número líquido de Gostos

REFERÊNCIA
Compara o teu...

Alcance da publicação

O número de pessoas a quem foram apresentadas as tuas publicações.



REFERÊNCIA
Compara o teu desempenho médio ao longo do tempo.

Orgânico

Pago

Total de pessoas que viram

Por secção

Por idade e sexo

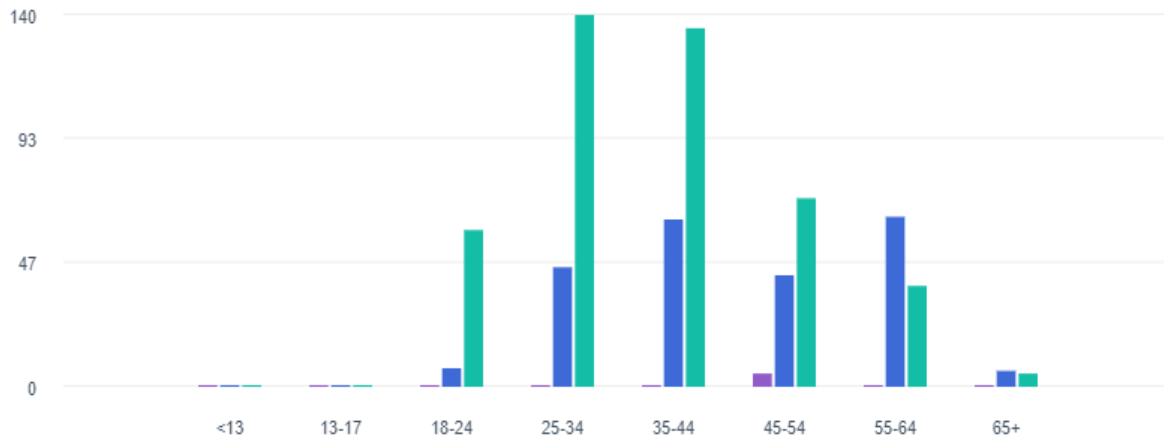
Por país

Por cidade

Por dispositivo

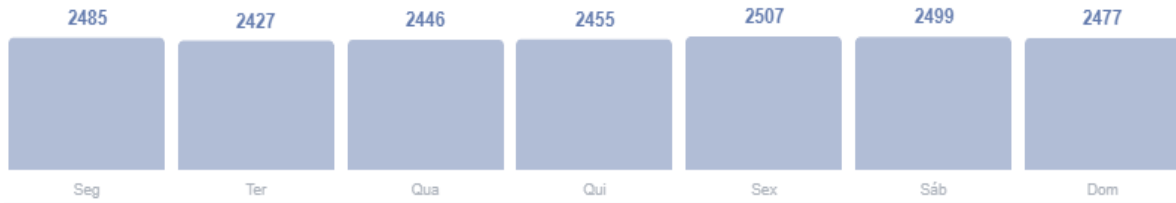


Mulheres Homens Outro

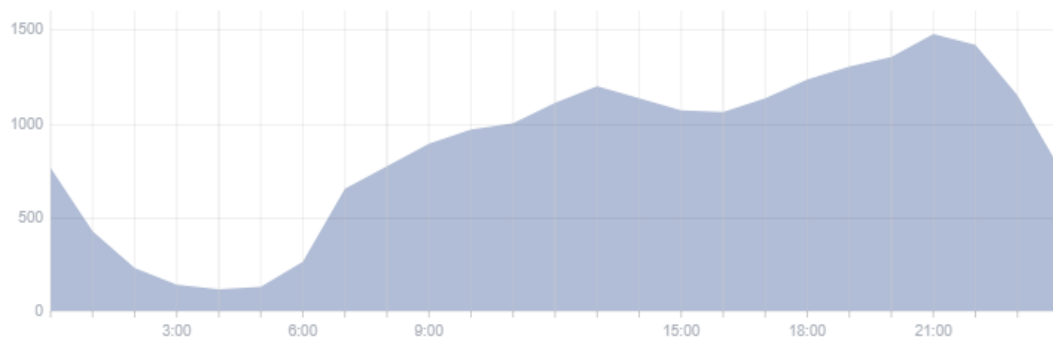


Dados mostrados para um período recente de 1 semana. As horas do dia são mostradas no teu fuso horário.

DIAS



HORAS



Alcance: orgânico/pago ▼ Cliques em publicações ■ Reações, comentários e partilhas ? ▼

Data	Publicação	Tipo	Público-alvo	Alcance	Interação	Promoção
15-01-2018 22:49	Reunião na C.M. de Alpiarça, com o Sr. Presidente Dr. Mário			864	159 24	Promover Publicação
10-01-2018 23:48	A importância das micorrizas.			1,2K	94 25	Promover Publicação
09-01-2018 12:34	A Hubel Verde, em parceira com a Cerfundão, apresenta, na próxima			7,1K	152 197	Ver promoção
07-01-2018 11:22	Pistácio para o interior Norte e Centro.			813	30 11	Promover Publicação
06-01-2018 12:42	Mais oportunidade sustentável para a nossa agricultura.			934	44 49	Promover Publicação
28-12-2017 13:18	"O Agricultor" Um Excelente vídeo que realça a importância do			82,8K	2,2K 1,4K	Ver promoção
27-12-2017 12:37	Alqueva, Fonte de Vida Água é vida, vamos conservá-la para			1,3K	72 28	Promover Publicação
22-12-2017 19:30	Segundo o IPMA, a chuva vai regressar durante o Natal. O que			1,1K	30 58	Promover Publicação

Página Caixa de Entrada Notificações **Estatísticas** Ferramentas de publicação Definições Ajuda

Vista geral

Promoções

Seguidores

Gostos

Alcance

Visualizações da Página

Pré-visualizações da Página

Ações na Página

Publicações

Eventos

Vídeos

Pessoas

Mensagens

Promoções recentes da Página Hubel Verde [+ Criar Nova Promoção](#)

A atividade dos anúncios é registada no fuso horário da tua conta de anúncios.

	Publicação promovida A Hubel Verde, em parceira com a Cerfundão, ... Promovida por Ricardo Vargues a 01/09/2018	4182 Pessoas alcançadas	139 Interações com a p...	12,00 € Gasto de 12,00 €	Ver Resultados
	Publicação promovida "O Agricultor" Um Excelente vídeo que realça a ... Promovida por Ricardo Vargues a 01/03/2018	26 877 Pessoas alcançadas	12 277 Visualizações do ví...	12,00 € Gasto de 12,00 €	Ver Resultados
	Publicação promovida "O Agricultor" Um Excelente vídeo que realça a ... Promovida por Ricardo Vargues a 12/28/2017	31 054 Pessoas alcançadas	13 327 Visualizações do ví...	15,00 € Gasto de 15,00 €	Ver Resultados
	Promoção de Páginas Serviços de assessoria técnica agronómica, for... Promovida por Ricardo Vargues a 12/27/2017	4003 Pessoas alcançadas	106 Gostos da Página	21,00 € Gastos em 7,00 € ...	Ver Resultados
	Publicação promovida A Hubel Verde deseja a todos os colaboradores... Promovida por Ricardo Vargues a 12/23/2017	1072 Pessoas alcançadas	116 Interações com a p...	1,01 € Gasto de 2,00 €	Ver Resultados

Nº de pessoas alcançadas

